Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Одеська політехніка»

Навчально-науковий інститут публічної служби та управління

Кафедра менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

Лебедюк Юлія Володимирівна,

здобувач групи ВМ-191

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

Впровадження системи стратегічного планування на підприємстві

Спеціальність:

073 Менеджмент

Освітня програма:

073 «Менеджмент»

Керівник:

Красностанова Наталія Едуардівна,

к.е.н., доцент

Одеса — 2023

**АНОТАЦІЯ**

Лебедюк Юлія Володимирівна. — Впровадження системи стратегічного планування на підприємстві. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». — Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, 2023.

У першому розділі «Теоретичні та методологічні засади впровадження стратегічного планування на підприємстві» проведено дослідження концепції стратегічного планування; виявлено теоретичні засади впровадження стратегічного планування в організації; здійснено дослідження тенденцій впровадження стратегічного планування.

У другому розділі «Стратегічний аналіз діяльності приватної організації (на прикладі ТОВ «ТД Савранський хліб» охарактеризовано діяльність ТОВ «ТД Савранський хліб»; проведено фінансовий аналіз ТОВ «ТД Савранський хліб»; здійснено стратегічний аналіз ТОВ «ТД Савранський хліб».

У третьому розділі «Впровадження системи стратегічного планування (на прикладі ТОВ «ТД Савранський хліб») здійснено розробку та обґрунтування стратегії для ТОВ «ТД Савранський хліб»; здійснено розробку системи моніторингу та контролю впровадження стратегії для ТОВ «ТД Савранський хліб».

Ключові слова: стратегічне планування, стратегія, стратегічний аналіз, моніторинг, контроль.

**ANNOTATION**

Lebediuk Yuliia, Implementation of enterprise strategic planning. — Qualification work on the rights of manuscript.

Qualification work for obtaining the degree of higher education «Bachelor» in specialty 073 «Management». — Odessa Polytechnic National University, Odesa, 2023.

In the first chapter «Theoretical and methodological principles of strategic planning implementation at the enterprise»: the concept of strategic planning was conducted; the theoretical basis for the strategic planning implementation in the organization were identified; a study of trends in the strategic planning implementation has been carried out.

In the second chapter «Strategic analysis of the activities of a private organization (on the example of «TD Savransky Bread»)»: the activities of «TD Savransky Bread» are described; financial analysis of «TD Savran Bread» was conducted; strategic analysis of «TD Savran Bread» was carried out.

In the third chapter «Implementation of the strategic planning system (on the example of «TD Savran Bread»)»: the development and justification of the strategy for «TD Savran Bread» was carried out; a system for monitoring and controlling the implementation of the strategy for «TD Savran Bread» was developed.

Keywords: strategic planning, strategy, strategic analysis, monitoring, control.

**ЗМІСТ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ВСТУП…………………………………………………………………….. | | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ………………………………………………………….. | | 9 |
|  | 1.1. Дослідження концепції «Стратегічне планування»……….. | 9 |
|  | 1.2. Теоретичні засади впровадження стратегічного планування в організації ..……………………………………….. | 16 |
|  | 1.3.Дослідження тенденцій впровадження стратегічного планування……………………………………………………….. | 23 |
| РОЗДІЛ 2. СТАРТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТД САВРАНЬСКИЙ ХЛІБ»)…………………………………………………............................... | | 27 |
|  | 2.1. Загальна характеристика ТОВ «ТД Савранський хліб»………………………………………………………………. | 27 |
|  | 2.2. Фінансовий аналіз ТОВ «ТД Савранський хліб»………….. | 28 |
|  | 2.3. Стратегічний аналіз ТОВ «ТД Савранський хліб»………………………………………………………………. | 40 |
| РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТД САВРАНСЬКИЙ ХЛІБ»………………………………………………………………………. | | 51 |
|  | 3.1. Розробка та обґрунтування стратегії для ТОВ «ТД Савранський хліб»……………………………………………….. | 51 |
|  | 3.2. Розробка системи моніторингу та контролю впровадження стратегії на ТОВ «ТД Савранський хліб»………………………. | 60 |
| ВИСНОВКИ……………………………………………………………….. | | 69 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…...…………………………….. | | 72 |
| ДОДАТКИ…………………………………………………………………. | | 79 |

**ВСТУП**

Актуальність теми. Впровадження стратегічного планування займає передове місце у розвитку сучасних організацій, які визначають за ціль прогресивне зростання у довгостроковій перспективі. Швидкоплинні зміни, які щодня спричиняють перешкоди, ставлять нові завдання перед організаціями, змушують постійно навчатись адаптуватись до актуальних умов та знаходити інноваційні рішення в критичних ситуаціях.

Стратегічний аналіз, який є одним з етапів розробки стратегічного плану, дає можливість чітко проаналізувати зовнішнє й внутрішнє середовища, в якому діє підприємство та які мають посередній або безпосередній вплив на його діяльність. Внаслідок глибокого аналізу внутрішнього стану, зовнішніх факторів та визначеної галузі, можна скласти стратегічний портрет організації та визначити найбільш привабливі шляхи її розвитку.

Таким чином, система стратегічного планування дозволяє виявити потенційні загрози, прийняти ефективні рішення та визначити стратегічний напрям, який сприяє оптимізації виробничих процесів та ресурсів, якими розпоряджається організація, і, як наслідок, якнайкраще реалізувати її потенціал.

Мета дослідження. Обґрунтування доцільності впровадження системи стратегічного планування, розробка стратегії для приватного підприємства хлібопекарської галузі та надання пропозицій щодо її реалізації.

Завдання дослідження:

* розглянути та проаналізувати сутність та концепцію системи стратегічного планування;
* дослідити особливості процесу стратегічного планування й визначити найбільш ефективну поетапність його реалізації;
* проаналізувати вітчизняний і зарубіжний досвід стратегічної діяльності та виявити її особливості у межах окреслених країн;
* проаналізувати фінансовий потенціал досліджуваного підприємства;
* провести стратегічний аналіз підприємства та охарактеризувати вплив середовищ на його діяльність;
* визначити оптимальну стратегію для підприємства;
* дослідити та запропонувати перспективи розвитку підприємства;
* розробити систему моніторингу та контролю за виконанням стратегічних задач;
* узагальнити отримані результати та надати пропозиції щодо реалізації розробленої стратегії.

Об’єкт дослідження — процес впровадження системи стратегічного плану на приватне підприємство.

Предмет дослідження — науково-технічні підходи до впровадження системи стратегічного планування на приватному підприємстві.

Методи досліджень. Аналіз і синтез використовувались під час дослідження літературних джерел для визначення науково-технічних підходів впровадження системи стратегічного планування, а також для зібрання та оброки актуальної інформації щодо тенденцій зовнішнього середовища під час проведення стратегічного аналізу для ТОВ «ТД Савранський хліб». Метод дедукції використовувався у процесі розробки власних пропозицій, виходячи із загальної отриманої інформації, у теоретичній та практичній частинах. Методи спостереження та опитування застосовувались під час проведення досліджень попиту, лояльності, вподобань населення щодо хлібобулочних та кондитерських виробів на територіальному сегменті. Методи групування та вимірювання застосовувались у ході вивчення специфічних потреб ринку та розрахунку перспективного обсягу впровадження інноваційної продукції для ТОВ «ТД Савранський хліб». Економічний метод застосовувався під час проведення фінансового аналізу підприємства у практичній частині роботи. Статистичний метод використовувався у ході збору статистичної інформації для дослідження зовнішнього середовища підприємства: економічний, соціально-демографічний аспекти, а також для прогнозування змін та вивчення актуальності впровадження нововведень підприємством ТОВ «ТД Савранський хліб».

Теоретичне та практичне значення отриманих результатів. Висновки, що були отримані під час проведення теоретичного дослідження, можуть використовуватись як малими й середніми, так і великими підприємствами. Розроблену досконалу поетапність впровадження системи стратегічного планування доцільно використовувати компаніям великого-бізнесу. Дане твердження обґрунтовано широким охопленням та глибоким аналізом наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, на основі яких створено власну систему розробки та реалізації стратегічного напряму приватної організації, яка охоплює всі аспекти процесу стратегічного планування, розкриваючи їхню сутність та практичну значимість.

Окрім того, в даній роботі містяться дані щодо особливостей впровадження стратегічного планування, які допоможуть з’ясувати перспективи та готовність підприємства до нововведень, а також запобігти ризикам з внутрішнього середовища, які можуть виникнути як супротив до інновацій у бізнес-структурі або як неврахування особливостей політики компанії.

Також, іншим теоретичним та практичним значенням є дослідження процесу стратегічного аналізу організації та з’ясування специфіки використання стратегічних інструментів західного та східного типів управління бізнес діяльністю. Отримані результати дослідження реалізації стратегій зарубіжними компаніями дозволяють проаналізувати актуальність та ефективність інноваційних впроваджень до розвитку сучасної системи стратегічного менеджменту.

Для ТОВ «ТД Савранський хліб» практичною значимістю проведеного дослідження є результати стратегічного аналізу підприємства, розробка стратегії розвитку та системи моніторингу й контролю за виконанням поставлених задач. На додаток до того, розроблено пропозиції щодо стабілізації фінансового стану та посилення конкурентних позицій шляхом впровадження інноваційних ідей.

Публікації. Окремі висновки досліджень із кваліфікаційної роботи зазначені в матеріалах XXIV Всеукраїнської щорічної студентської наук.-практ. конф. за міжнародною участю, 27 квітня 2023 р. Одеса [14].

Опис структури роботи. Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (вісім підрозділів), висновки. Загальний обсяг роботи (без додатків) складає 60 сторінок. Список використаних джерел містить 51 найменування, у тому числі 18 іноземною мовою. У роботі вміщено 12 рисунків та 11 таблиць. Положення основного тексту доповнює матеріал, викладених у 7 додатках.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

## **1.1. Дослідження концепції «Стратегічне планування»**

Сучасні мінливі умови, які щоденно виникають перед людством, змінюють орієнтири, пріоритети та цінності суспільства, разом з тим постійно створюють нові завдання, необхідність вирішення яких постає перед організаціями. Окрім того, конкурентне середовище постійно набуває більшого опору особливо для молодих підприємств. Тому швидка адаптивність до непередбачених умов, вміння прогнозувати найбільш вірогідний сценарій розвитку подій, а також ефективне прийняття рішень закладають фундамент для підприємств, які прагнуть зберегти свої позиції на ринку, а тим більше — знайти нові шляхи розвитку в кризовий період. Для досягнення даної мети слід використовувати систему стратегічного планування, яка:

* надає можливості для детального аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ, що сприяє віднайденню нових перспективних шляхів розвитку, які задовольнятимуть головну мету підприємства;
* дозволяє обрати стратегію, в межах якої розробляється послідовний захід дій, спрямованих на розв'язання питань, що постають перед організацією, та ведуть до підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, стратегічне планування — це процес досягнення глобальних цілей шляхом розробки стратегії, яка має за основу прийняті керівництвом рішення та певний встановлений порядок дій на підставі проведеного аналізу умов, в якому організація здійснює свою діяльність.

Стратегічне планування за допомогою низки методів, моделей та матриць розглядає організацію як суб’єкт, залежний від навколишніх обставин, завдяки чому прогнозує тенденції їхнього розвитку та визначає необхідні заходи щодо досягнення цілей. На відміну від довгострокового планування, стратегічне передбачає поєднання ризиків, можливостей, перешкод, які впливають на бізнес-процеси, з головною метою та цілями [34, ст. 18] — таким чином, заперечуючи постулат першого: «майбутні результати є продовженням минулих тенденцій».

І. Ансофф [34, ст. 19] зазначає наступні головні відмінності стратегічного планування від довгострокового, окрім того, в послідовності даних тверджень можна простежити поетапність та основну сутність розробки стратегічного плану:

* аналіз конкурентного середовища, що дозволяє вивчити конкурентів, власні результати та розробити конкурентну стратегію;
* обрання методу розробки стратегії, використовуючи кореляцію перспектив організації, пріоритетів розподілу ресурсів для впровадження стратегії;
* при умові, що бізнес-одиниці підприємства мають слабку позицію або організація має ціль значно підвищити темп росту, проводиться аналіз можливостей диверсифікації;
* декомпозиція цілей, яка розподіляє їх на короткострокові — поточні завдання, та стратегічні — досягнення мети у довгостроковій перспективі;
* розподіл бюджету та затвердження комплексу заходів для досягнення цілей.

О. М. Сумець, досліджуючи питання стратегічного планування, зазначає наступні головні завдання, що вирішуються [32, ст. 86]: адаптація до зовнішнього середовища; розподіл ресурсів в межах організації; внутрішня координація та організація стратегічного передбачення.

Варто зазначити, що результати стратегічного планування можуть залежати від розміру й віку організації, темпів екологічних змін, організаційної стратегії та соціальної культури, меншою мірою — від проблематики галузі. [37, ст. 15]. А. С. Гутерман [37, ст. 16] виявив, що малі підприємства, впроваджуючи стратегічне планування, отримують певну структуру з прогнозування, підготовки до невизначених умов та прийняття стратегічних рішень, таким чином зберігаючи розмір та потенціал підприємства, однак для малого бізнесу це створює суттєвий недолік — слідуючи структурі, втрачається творчість та ініціативність у прийнятті рішень. Вік організацій впливає на обізнаність керівниками зі стратегічного планування, однак Дж. Анкер і Дж. Дехавьят [37, ст. 17] стверджують, що при умові, якщо планування сприяє швидкому визначенню направлення діяльності й шляхів її розвитку, молоді підприємства також можуть без шкоди використовувати стратегічний план.

Темпи екологічних змін постійно підвищують екологічну невизначеність, тому перед організаціями постало завдання розробити метод планування, який передбачитиме і прогнозуватиме розвиток зовнішніх умов та ступінь їх впливу — так було розроблено сценарне моделювання. Окрім того, як зазначає А. С. Гутерман [37, ст.19], посилення нестабільності у бізнес-середовищі посприяло більш формальному та детальному довгостроковому плануванню, що ефективно вплинуло на результати бізнесу.

Вчені Р. І. Майлз і Ч. С. Сноу у 1978 році запропонували класифікацію організаційних стратегій, розглядуючи їх як суб’єкти у взаємовідносинах із ринком. Дослідниця Х. Хасан [38, ст. 46-48] провела кореляційний аналіз між типами організаційних стратегій та впровадженням стратегічного планування:

* організація-вишукувач — детально підходять до планування, реалізації, контролю і т.д., цікавляться стратегічним процесом та надають перевагу формалізованим методам; завжди використовують нові можливості на ринку;
* організація-захисник — також надають перевагу формалізованому плануванню, забезпечують розуміння співробітниками цілей та своїх обов’язків під час кризового періоду та віддають перевагу стабільній позиції на ринку;
* організація-аналізатор — ведуть опосередкований контроль за виконанням плану, здійснюють пошук нових можливостей, але віддають перевагу стабільності;
* організація-реактор — не проводять стратегічний аналіз та віддають перевагу спонтанному реагуванню на перешкоди.

Соціальна культура, завдяки впливу на мислення та поведінку людини, відображається на способі прийняття рішень та на формуванні стратегічного підходу в організації [39, ст. 29].

В. Л. Дикань та ін. [7, ст. 201] зазначають, що незважаючи на вид діяльності, існують наступні базові завдання: збільшення прибутку, зменшення витрат, збільшення частки ринку та покращення соціальної політики організації.

Окрім того, лаконічне визначення задач стратегічного планування надає A. С. Гутерман [37, ст. 10]: визначення та постановка цілей, починаючи від створення підприємства, закінчуючи методами, які, в залежності від мети, впроваджуються на певний сектор організації.

Чіткі цілі з кількісними показниками у кожній сфері організації називаються плановими показниками. Формулюючи їх, визначається назва, вид послуги чи товару, їхні характеристики, цільова аудиторія, плановий прибуток, об’єм виробництва і його дедлайн [10, ст. 18].

Основними передумовами для впровадження системи стратегічного планування М. П. Бутко та ін. [4, ст. 56] зазначають: підвищення або збереження конкурентоспроможності організації; розширення внутрішніх й зовнішніх ринків; впровадження інновацій; можливість аналізу внутрішнього й зовнішнього середовищ; необхідність прогнозування тенденцій розвитку СБО в мінливих умовах; необхідність запобігання перешкодам та адаптації до змін.

На додаток до того, звертаючись до праці Г. І. Забродської, Л. Д. Забродської на ін. [9, ст. 85], перелічені передумови за М. П. Бутко [4, ст. 56] можна доповнити наступними факторами: постійна поява нових можливостей у зв’язку з динамічними змінами навколишніх умов; доступ до нових ресурсів завдяки аналізу науково-технічної та економічної інформації; отримання нестандартних рішень завдяки розвитку творчого потенціалу у працівників.

Одним з основних переваг стратегічного аналізу є можливість дослідження крапки, в якій компетенції підприємства перетинаються з потребами цільової аудиторії, нівелюючи конкурентів [37, ст. 10]. Тобто, стратегічний аналіз досліджує ринок та власні можливості таким чином, щоб запропонувати такі характеристики продукту, які мають значну перевагу серед товарів-конкурентів та задовольняють специфічні потреби споживачів, спонукаючи їх до придбання цієї продукції.

Стратегічне планування повинно відповідати принципам, які зазначають ряд вчених: В. Л. Дикань [7], Г. І. Забродська [9], М. П. Бутко [4], О. І. Карпіщенко [10] та ін.:

* цілевстановлення та цілереалізація — визначення заходів, орієнтованих на досягнення цілей;
* багатоваріантність, альтернативність та селективність — передчасний перехід до альтернативних рішень за несприятливих умов;
* глобальність, системність, комплексність і збалансованість — формування стратегій для взаємопов’язаних аспектів діяльності та розробка системи рішень для ситуації, що змінюється як в організації, так і поза її межами;
* спадковість і послідовність — впорядкування етапів, процесів та дій;
* безперервність — переривання процесу стратегічної діяльності може призвести до повернення до початкового етапу;
* наукова та методична обґрунтованість — визнані стратегічні методи й інструменти дозволяють сформувати реальний план;
* реалістичність, досяжність — оцінка реальності досягнення певних результатів за наявних та ймовірних умов;
* гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію — врахування у розробці стратегії часових характеристик та змін відповідно до життєвого циклу організації, галузі, продукту і т.д.;
* ефективність і соціальна орієнтованість — створення умов для перевищення планових показників та зменшення планових витрат, необхідних для реалізації стратегії, а також участь у розв'язанні соціальних проблем;
* кількісна і якісна визначеність — формування чітких поточних, оперативних та стратегічних цілей;
* довгостроковість заходів — спрямованість на розв'язання глобальних проблем, які потребують заходів у довгостроковій перспективі.

Стратегічне планування не має чітко визначених етапів, однак О. М. Сумець [32, ст. 90] окреслює таку важливу характеристику: етапи можуть формуватися в залежності від складності процесу, однак перший крок — завжди визначення місії, і лише місія є «недоторканою» складовою. Однак, незважаючи на твердження О. М. Сумця [32, ст. 90], безліч інших дослідників мають інше бачення щодо даного питання «табл. 1.1.1».

Таблиця 1.1.1. Визначення етапів стратегічного планування в організації вітчизняними вченими

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Вчені та автори | Назви етапів |
| 1. | М. П. Бутко  М. Ю. Дітковська  С. М. Задорожна  Н. В. Іванова | * формулювання цілей; * визначення стратегії та заходів її реалізації; * формування графіку виконання плану, задач, проєктів і т.д.; * організація заходів для виконання плану; * моніторинг та аналіз реалізації плану [2,ст. 56]. |
| 2. | О. М. Сумець | * формулювання місії; * визначення основної мети та встановлення системи підцілей; * оцінка й аналіз зовнішнього середовища; * аналіз сильних й слабких сторін організації; * аналіз стратегічних варіантів; * обрання стратегії; * імплементація стратегії; * оцінка її ефективності [32, ст. 91]. |
| 3. | В. Л. Дикань | * проведення стратегічного аналізу; * формулювання цілей організації; * вибір стратегії та її альтернатив; * формулювання функціональних стратегій; * створення бізнес-проєкту [7, ст. 205]. |
| 4. | Г. І. Забродська  Л. Д. Забродська  Т. С. Пічугіна  А. П. Грінько | * аналіз перспектив організації; * оцінка конкурентоспроможності на ринку; * обрання стратегії; * оцінка можливостей диверсифікації; * формулювання завдань та здійснення стратегічного моніторингу; * визначення поточних планів та бюджету [9, ст. 86]. |

Звертаючись до зарубіжних джерел, можна побачити дещо інакший підхід до інтерпретування послідовності стратегічного планування. Одним із таких джерел є наукова праця С. Малека [44, ст. 18], в якій він виділяє наступні етапи стратегічного планування: SWOT-аналіз; формулювання стратегічного бачення та місії; визначення підцілей організації; визначення загальних показників оцінки організаційної ефективності; вибір внутрішньої й зовнішньої стратегій; формування планових показників для стратегій; прийняття рішення щодо розподілу ресурсів; розподіл стратегічних обов’язків між працівниками; затвердження плану на вищому рівні; моніторинг реалізації плану.

Однак, Дж. М. Брайсон [35, ст. 11-12] ще в 1987 році визначив наступні десять етапів: згода між особами, які приймають рішення, визначення цілей, партнерів, форми звітів та дедлайну їх надання; визначення обов’язків персоналу та організації загалом; формулювання місії та цінностей; аналіз можливостей та загроз; аналіз сильних й слабких сторін підприємства; визначення стратегічних питань: якість товару, лояльність споживачів та ін.; формування стратегічних альтернатив; формулювання потенційного майбутнього: місія, стратегії, показники ефективності, етичні стандарти і т.д.; впровадження стратегії та оцінка результатів.

До широко переліку визначень етапів «табл. 1.1.1», [44, ст. 18; 35, ст. 11-12] можна додати також розробку тактичного й стратегічного планів [37, ст. 12-13].

Таким чином, деякі як вітчизняні, так і зарубіжні вчені вважають, що починати дослідження підприємства слід з постановки цілей [4, ст. 56; 35, ст. 11], інші вважають, що спочатку необхідно провести дослідження середовищ [7, ст. 205; 44, ст. 18] та перспектив розвитку організації на цільовому ринку [9, ст. 86]. Дані розбіжності доводять істину, що немає єдиної правильної схеми проведення стратегічного планування, і його поетапність залежить як від поставленої головної мети, так і від бачення менеджера самого процесу планування.

Також можна спостерігати великий розрив між баченням реалізації плану. Так, зарубіжні вчені виокремлюють етапи для розподілу ресурсів, обов’язків та визначення показників ефективності, за якими проводитиметься оцінка імплементації затвердженого плану. Однак, дослідивши розуміння етапів стратегічного планування з різних джерел, можна зробити висновок у вигляді власного бачення процесу планування:

* проведення аналізу внутрішнього й зовнішнього середовищ;
* формулювання місії, цілей та створення їх декомпозиції;
* вибір стратегії для досліджуваного стратегічного питання;
* визначення основних планових показників;
* визначення заходів для досягнення головної мети в межах обраної стратегії;
* розподіл ресурсів (інтелектуальних, фінансових, людських і т.д.);
* реалізація стратегії та поточний контроль за виконанням планових завдань (за необхідності корегування задач);
* моніторинг, аналіз та оцінка результативності впровадженої стратегії.

## **1.2. Теоретичні засади впровадження стратегічного планування в організації**

Впровадження стратегічного планування здійснюється переважно за допомогою використання визнаних методів, моделей та інструментів стратегічного аналізу, однак завдяки мінливим умовам стратегічні технології постійно піддаються дослідженням вченими всього світу. Завдяки вивченню стратегічного аналізу є досить значна кількість літератури, в якій розглядаються інноваційні й удосконаленні моделі, переваги та недоліки їхнього використання.

Так, у стратегічному менеджменті існує п’ять найбільш поширених методів планування [4, ст. 61-62]:

* модель, що базується на «стратегічній прогалині», яка є розривом між тендентними можливостями підприємства та плановими стратегічними показниками. Сутність стратегічної прогалини визначається полем прийняття управлінських рішень з метою розв'язання наявних проблем організації та досягнення стратегічних планів;
* модель за ринковими перевагами, яка базується на висновках аналізу сильних та слабких сторін організації — зазвичай формується на основі SWOT-аналізу;
* модель на основі посилення конкурентоспроможності, яка формується завдяки дослідженням основних критеріїв успіху компанії, її точок росту на ринку та впровадженню інноваційних технологічних рішень;
* модель на основі створення та посилення позитивного іміджу підприємства, що дозволяє формувати ефективну довгострокову діяльність завдяки лояльності споживачів, партнерів, кредиторів та ін. суб’єктів, що взаємодіють з організацією;
* моделі залежно від розмірів організацій: оскільки великим підприємствам помилка може коштувати великих збитків, вони мають значні витрати на НДДКР, а малі підприємства, завдяки меншій кількості операційних процесів та осіб, залучених до них, мають спрощену систему стратегічного планування.

Д. е. н., Г. В. Кіш [11, ст. 84] зазначає, що етапи можуть залежати від обраних моделей: базисна — стандартний набір дій, що розглядався у «табл. 1.1.1.»; модель «Goal-Based Planning» — направлена на формування плану терміном 3-5 років в залежності від пріоритетних фінансових цілей та від внутрішнього й зовнішнього середовищ [45]; «Alignment model» — орієнтована на підвищення ефективності господарської системи та передбачає наступні кроки: формування місії, заходів та ресурсів для посилення результативності господарської системи; визначення сильних й слабких сторін господарської системи; визначення шляхів ліквідації слабких сторін; формулювання ліквідації як стратегії організації.

С. МакНамара [45] в противагу «Goal-Based Planning» приводить модель «Issues-Based Planning», яка, на відміну від першої, фокусується на вирішенні вже наявних основних проблем та покращує стан певного фактору. Іншою відмінністю є зосередженість на внутрішніх умовах компанії та короткий строк реалізації плану.

В залежності від проблем, що вирішуються, обирається метод для прогнозування, формулювання програми та стратегічних планів «табл. 1.2.1.».

Використання інструментів стратегічного планування слід розглядати у межах виконання його етапів. Тому, першим інструментом, який слід розглянути — постановка місії та цілей організації.

Місія, як зазначає Бутко та ін. [4, ст. 46], це загальна орієнтація компанії, яка окреслює причину її існування та трансформується у показники і конкретний план дій, а при розширенні напрямів діяльності чи зміні потреб, піддається корективам.

Загалом місія відображає користь для суспільства, особливості організації та її орієнтацію. На відміну від місії, цілі мають чітко сформовані показники, які організація бажає отримати через певний проміжок часу. Вони повинні відповідати SMART-характеристиці, тобто бути конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та мати дедлайн їх досягнення [4, ст. 50].

Таблиця 1.2.1. Класифікація методів стратегічного планування

|  |  |
| --- | --- |
| Методи стратегічного планування | Опис методу |
| Експертні/евристичні | Здійснюються на основі суб’єктивної оцінки та інтуїції, підкріпленої досвідом висококваліфікованих експертів; використовуються методи «мозкового штурму», «Дельфі» і т.д., а також проводяться соціальні дослідження [10, ст. 99-100]. |
| Соціально-економічний аналіз | Дослідження взаємозв’язку соціуму і явищ — формулювання стратегії покращення взаємовідношень між суспільством та виробництвом. Методи: порівняння, групування, ланцюгові підстановки, коефіцієнтів регресії/кореляції і т.д. [10, ст. 100]. |
| Прямі інженерно-економічні розрахунки | Здійснюються розрахунки з виробничих витрат з метою проєктування росту організації. У стратегічному плануванні: розрахунки ефективності організації, інвестицій, конверсії валюти й нарощення кредитних відсотків і т.д. [10, ст. 101]. |
| Балансовий метод | Визначаються та узгоджуються взаємозалежні показники, які дозволяють спрогнозувати розвиток економіки і виявити перспективні фактори виробництва, а всередині організації — розрахувати динаміку виробничих фондів, фонду робочого часу і т.д. [10, ст. 102]. |
| Економіко-математичні | Використовуються для планування виробничих процесів, розподілу ресурсів на промислових й сільськогосподарських підприємствах. Моделі: система національних розрахунків, балансова таблиця «витрати-випуск», мережеві моделі і т.д. [10, ст. 103]. |
| Системний аналіз і синтез | Роздроблення економічних систем та її процесів на складові частини з метою виявлення основних проблем, вирішення яких необхідне для довгострокового розвитку підприємства [10, ст. 104]. |

Одним з основних стратегічних інструментів є SWOT-аналіз — вивчення сильних й слабких сторін організації, її можливостей та загроз із зовнішнього середовища, проведення кореляції між факторами для визначення крапок росту та можливих заходів для збереження чи посилення позицій на ринку. Деякі науковці визначають SWOT-аналіз як окремий етап стратегічного планування.

Також, було здійснено дослідження критеріїв AQCD як методу формулювання зовнішніх та внутрішніх чинників для проведення SWOT-аналізу [14]. Ціллю впровадження AQCD-критеріїв є втілення до стратегічного аналізу концепції детального та вимогливого підбору факторів, що оцінюються, — як результат, розробка конкретно направленої стратегії, яка цілком відбиває актуальні стратегічні потреби організації. Критерії AQCD [36, ст. 26]:

* дієві, тобто такі чинники, які можливо використати на свою користь або уникнути їхнього впливу;
* кількісні, тобто чинники повинні характеризуватись чіткими кількісними вимірюваннями;
* порівняльні, тобто чинники повинні наводитись у порівняльних значеннях, завдяки чому з’являється можливість проаналізувати компетенції організації, найбільш прибуткові ринки, розробити альтернативні стратегії тощо;
* дивізіонні, тобто групування чинників за їхніми характеристиками та призначенням, що дозволяє провести аналіз щодо використання та розподілу ресурсів в межах організації, на територіальних рівнях і т.д.

Однак AQCD-критерії варто використовувати при проведенні будь-якого аналізу, аби уникнути неточностей та хибних стратегічних рішень при розробці стратегії та її імплементації [14].

Іншим вживаним інструментом дослідження непрямого впливу зовнішнього середовища є PEST-аналіз, який стандартно базується на наступних складових: політична, економічна, соціальна та технологічна. Проте, за необхідності фактори можуть змінюватись або додаватись. Таким чином, додаючи екологічну та юридичну складову, з’являється PESTLE-аналіз; етичну — STEEPLE; демографічну — STEEPLED; а використовуючи STEER-аналіз, розглядаються соціально-політичні, технологічні, екологічні й нормативно-правові фактори [48, ст. 2]. Аналіз проводиться з використанням евристичного методу прогнозування.

Модель дослідження прямого впливу зовнішнього середовища за своїм використанням схожа на структуру PEST-аналізу, однак, на відміну від останнього, вона розглядає наступні групи факторів: постачальники, конкуренти, споживачі, посередники, партнери та контактні аудиторії [1, ст. 100].

Серед інструментів стратегічного аналізу широку популярність також набули портфельні моделі, призначені для вивчення привабливості галузі, ринку та конкурентоспроможності підприємства.

Класичною моделлю є матриця BCG, в межах якої за основу визначається темп росту ринку та частка підприємства на ньому. Фактори, які впливають на обрання стратегії згідно з проведеним аналізом [14]: зростання рикну дозволяє посилити власну позицію та охопити більшу кількість цільової аудиторії, завдяки чому з’являється можливість зменшити собівартість продукції та, відповідно, збільшити прибуток від її реалізації.

Матриця GE/McKinsey базується на комплексних показниках конкурентоспроможності організації та привабливості галузі. Розрахунок загального показника здійснюється методом експертної оцінки ваги актуальних критеріїв в обраній галузі та їхній привабливості у портфелі компанії. Головна перевага матриці GE/McKinsey [50, ст. 109] — орієнтація на повернення інвестицій, тобто її структура базується на показнику ROI, що дає змогу простежити прибуткові бізнес-одиниці та визначити їх пріоритетність.

Схожа за структурою матриця Shell/DPM, окрім показника повернення інвестицій, що є критерієм довгострокового планування, враховує потоки грошових коштів — критерій короткострокового планування [4, ст. 268].

Матриця ADL враховує оцінку життєвого циклу СБО за стадіями: народження, ріст, зрілість і спад, та конкурентоспроможністю на рикну: домінантна, сильна, сприятлива, надійна, слабка та нежиттєздатна [50, 113]. Для розрахунку стадії життєвого циклу СБО використовуються дані обсягів реалізації товарних категорій організації, а для визначення конкурентоспроможності — ефективність дослідження ринку, канали збуту продукції [4, ст. 269-270], наявність довгострокових контрактів, якість управління, продуктивність праці, імідж, доля компанії на ринку, умови кредитування, рентабельність [50, ст. 113] і т.д.

Переваги та недоліки портфельних матриць наведені в «табл. 1.2.2.».

Для діагностики зовнішнього й внутрішнього становища середніх і малих підприємств використовується SPACE-аналіз, який дозволяє визначити стан організації на інвестиційних ринках [15, ст. 151]. При проведенні аналізу досліджуються наступні складові: фінансовий стан організації та її конкурентоспроможність, привабливість та стабільність галузі [4, ст. 273].

Окрім того, існує модель PIMS, яка досліджує вплив ринкової стратегії на прибуток організації в довгостроковій перспективі. Дана модель враховує стратегічні й ситуаційні змінні, прибуток компанії і її здатність генерувати кошти, таким чином, в результаті проведення аналізу з’являється можливість спостерігати взаємозв’язок між критеріями та визначити оптимальну стратегію для актуальних ринкових умов [15, ст. 141]. Однак, модель PIMS розроблена для бізнесу, який має високий конкурентний вплив на рикну та стабільну сильну позицію [10, ст. 232].

Табл. 1.2.2. Критичний розбір портфельних матриць

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Матриці | Переваги | Недоліки |
| BCG | * аналіз стадії розвитку та потреб СБО [10, ст. 228]; * легка у використанні. | * обмежена кількість факторів; * не враховує середній темп росту та взаємозв’язок між СБО [50, ст. 115]; * не враховує ринки капіталу, теорію ризику, внутрішнє середовище і т.д. [42, ст. 267]. |
| GE/McKinsey | * оцінка комплексних критеріїв; * точніша оцінка привабливості галузі та конкурентної позиції СБО; * визначення перспективних товарних СБО [4, ст. 267]. | * не враховує можливі зміни в галузі; * суб’єктивна оцінка критеріїв; * відсутність загальноприйнятих критеріїв для аналізу; * ігнорування взаємозв’язку між СБО [50, ст. 116]. |
| Shell/DPM | * оцінка комплексних критеріїв; * точніша оцінка привабливості галузі й конкурентної позиції СБО; * врахування ROI і грошових потоків [4, ст. 268]. | * відсутність керівних принципів впровадження стратегії [50, ст. 116]; * суб’єктивна оцінка критеріїв. |
| ADL | * оцінка фінансового вкладу кожної СБО в портфель організації. | * якісна характеристика деяких факторів заважає об’єктивній оцінці; * відсутність розгляду інволюції життєвого циклу в довгостроковій перспективі [50, ст. 116]. |

Також, сучасним інструментом впровадженням стратегії є збалансована система показників — BSC, яка перетворює її на чіткі фінансові та нефінансові цілі і дозволяє реалізувати місію, мету, цінності, операційну стратегію і т.д., керувати бізнес-процесами та оцінювати результати діяльності [41, ст. 89].

Іншим сучасним інструментом є система OKR, задача якої — формулювання ієрархії індивідуальних цілей для працівників на керівників організації. Принципи системи OKR [24, ст. 4]:

* цілі є мотиваційними (можливі бонуси за виконання OKR) та зрозумілими;
* цілі мають 50% ймовірності їх досягнення;
* формуються 4-6 цілей і 3-5 ключових показників ефективності;
* ключові показники ефективності є кількісними та мають дедлайн;
* у кожної цілі, встановленої за принципом «знизу вверх», та показника є відповідальна особа або сектор;
* OKR встановлюється щоквартально або кожні пів року.

Також для наочного зображення взаємозалежних процесів та систем досягнення головної мети використовуються стратегічні карти, які розробляються за основними сферами діяльності та демонструють працівникам зв'язок між їхніми виконавчими задачами та корпоративними цілями. У сучасних компаніях стратегічну карту часто пов’язують із BSC [28, ст. 3].

Таким чином, стратегічне планування може мати різні шляхи впровадження, однак будь-який шлях супроводжується прогнозуванням, аналізом підприємства та його середовищ, розробкою методів реалізації планів, моніторингу, розрахунками короткострокових, довгострокових показників і т.д.

Використовуючи систему стратегічного планування на малих та середніх підприємствах, можна досягти більш ефективних результатів, користуючись розкладанням бізнес-процесу на його складові та прогнозуванням тендентних умов, перспективних напрямів і т.д., що дозволяє сконцентруватися на вигідних організації СБО та внаслідок вузької, але деталізованої стратегії, збільшити власну ринкову частку. Для великого підприємства перевагою стратегічного планування є детальне вивчення бізнес-процесів в актуальних на момент імплементації стратегії умовах, що яскраво та зрозуміло відображає портрет організації на загальному фоні середовищ та дозволяє провести якісний аналіз масштабного підприємства.

**1.3. Дослідження тенденцій впровадження стратегічного планування**

Історія впровадження перших заходів стратегічного планування починається з першої половини XX ст., коли в Сполучених Штатах внаслідок відкриття великої кількості промислових підприємств сталося перенасичення ринку товарами, що спричинило спад темпів росту у різних секторах економіки. Тоді компанія General Motors перша вдалася до диференціації виробництва та почала розглядати ринкову орієнтацію як головну задачу ведення бізнесу [34, ст. 10]. В період постіндустріальної епохи почало активно розвиватись НТП, що викликало перехід підприємств на новий рівень якісного та продуктивного виробництва і маркетингу. Суспільство почало звертати увагу на забруднення і ресурси навколишнього середовища — розвивалась концепція сталого розвитку та соціальна відповідальність [34, ст. 12]. Таким чином, з середини 50-з років XX ст. діяльність підприємств супроводжувалась динамічними змінами зовнішніх умов, високою конкуренцією і т.д., тому виникла потреба у впровадженні інноваційних методів керування бізнесом — так розвинулась концепція стратегічного управління.

На сьогодення в Україні немає норм, які регулюють впровадження стратегічного планування, однак можна проаналізувати досвід інших країн.

Так, у США таку задачу виконує Стратегія національної безпеки, яка опікується доброустроєм економіки, науки, інновацій і т.д., цінностями суспільства і його міжнародною діяльністю. Стратегічний розвиток галузей економіки може відбуватись завдяки використанню державного бюджету та залученню грантової допомоги. Окрім того, децентралізована система планування припускає створення громадянами приватних організацій та розробки стратегічних планів, а для їхньої імплементації залучаються переважно висококваліфіковані фахівці [26, ст. 208]. Для американської системи ведення бізнесу характерне швидке прийняття рішень, орієнтація на завоювання нових ринків, впровадження інноваційних рішень і т.д., що є повною противагою Японії [43, ст. 19]. Серед інструментів стратегічного планування широко розповсюджене створення стратегічних карт [28, ст. 3], також завдяки дослідженням зарубіжної літератури європейських країн та США, можна зробити висновок, що популярними інструментами є SWOT і PEST-аналіз, BSC, KPI та OKR, яка активно використовується компаніями Google, Oracle, Intel, LinkedIn [46, ст. 4] і т.д.

У Канаді також здійснюється залучення громадян до розробки та реалізації стратегічного плану та надається велике значення моніторингу й координації усіх рівнів його реалізації [26, ст. 208], окрім того, існує єдина система стратегічних документів відповідно до управлінської ланки [26, ст. 209]. Канадський бізнесмен та професор Дж. Д. Шерман [49, ст. 8-9] серед інструментів для малого бізнесу виділяє такі релевантні інструменти стратегічного планування: матриця BCG, модель п’яти сил Портера, SWOT-аналіз на основі PESTEL та моделі PRIMO-F [49, ст. 11].

Японська культура ведення бізнесу має структуру відмінну від західної, понад усе, така тенденція збереглася завдяки інакшому менталітету та традиціям, які твердо укорінилися у східній культурі. Тому, навіть у прийнятті рішень існують розбіжності: американська система фокусується на розв'язанні проблеми, а японська — на її формулюванні [47, ст. 16], а внаслідок орієнтації на процес, стратегічні рішення приймаються довгий час.

При розробці стратегії японські керівники [47, ст. 20-21]: надають перевагу престижним цілям та розглядають їх як взаємозалежні; здійснюють пошук можливостей розвитку на інших ринках; ставлять перед компанією високі довгострокові задачі — фінські менеджери з досвідом роботи в японських компаніях зазначають, що деякі стратегічні плани були розроблені більш ніж на 200 років [43, ст. 16] — та розробляють середньостроковий план кожні 4-5 років; не ризикують з інвестиціями; схожі до шведської культури [43, ст. 17], приймають рішення разом з лінійними менеджерами.

Японія, як консервативна країна, неохоче вдається до впровадження інноваційних стратегічних методів та інструментів, що перешкоджає росту японської економіки. Тому, актуальним питанням перед владою країни є стимулювання компаній до переходу від традиційної бізнес-системи до конкурентоспроможної, тобто від системи TQM — тотального менеджменту якості, який базується на скороченні витрат та забезпеченні високої якості, — перейти до загальної стратегії Портера [43, ст. 24]. Серед інструментів стратегічного планування перевага надається SWOT-аналізу. Окрім того, у Японії є свій метод забезпечення реалізації стратегічних планів — Hoshin Kanri, ціль якого полягає у створенні такої системи реалізації планів, в якій всі співробітники одночасно досягатимуть відповідних цілей в певному напрямку. Hoshin Kanri складається з наступних етапів: розробка стратегічного плану; розробка тактики; реалізація; аналіз і корегування процесів [40].

Загалом, в організаціях європейських країн рішеннями щодо стратегічного напрямку компанії опікується її генеральний директор — СЕО. Під його керівництвом знаходяться всі ланки управління, які відповідають за певну сферу виробництва чи реалізації. В американській системі стратегічного управління СЕО керує впровадженням стратегії, однак рішення щодо стратегічних напрямів приймаються Радою директорів компанії. Однак, General Electric, Walmart і Coca-Cola Company створили систему управління, в якій генеральний директор також є членом Ради директорів, що дозволяє йому впливати та керувати стратегічними рішеннями організації [51, ст. 43]. В Японії у великих компаніях для обговорення стратегічного потенціалу залучаються всі управлінські рівні, однак остаточне рішення приймає генеральний директор або президент компанії [47, ст. 38].

На відміну від країн Європи та США, в Україні не розвинена культура стратегічного планування [51, ст. 43], у більшості малих та середніх підприємств відсутня практика розробки стратегії. На додаток до того, складність впровадження стратегічного планування на вітчизняних підприємствах супроводжується нестабільною економікою, що створює складнощі у прогнозуванні майбутнього, та спротивом працівників до інноваційних змін у структурі та бізнес-процесах.

О. В. Сталінська [30, ст. 129] у 2015 році провела аналіз стратегічного підходу одного з найбільших українських виробників килимових виробів ТОВ «Карат» та виявила, що підприємство у своїй діяльності використовує ринкову, продуктову, процесову та конкурентну стратегії. Серед інструментів планування можна зазначити SWOT-аналіз та анкетне опитування споживачів, а моніторинг впровадження стратегій здійснюється лише шляхом аналізу фінансового сектору.

Однак, звертаючись до численних українських джерел, в яких розкривається питання стратегічного розвитку організацій, можна зауважити, що основну увагу в аналізі середовищ також приділяють PEST-аналізу, постановці цілей, формуванню KPI та розробці системи контролю реалізації стратегії. На вітчизняному просторі такими системами є BSC й CRM (направлена на регулювання взаємовідносин зі споживачами і оптимізацію операційної діяльності).

Таким чином, впровадження стратегічного планування залежить не лише від досвіду окремих країн, а й від національного менталітету. Все ж таки, як зазначав О. М. Сумець, постановка місії є «недоторканним» етапом. Дійсно — розробка стратегічного плану у будь-якій країні починається саме з формулювання місії та цілей організації. Також можна наголосити на важливості використання саме SWOT-аналізу, який так твердо вкоренився до процесу планування, що можна підтвердити твердження С. Малека та А. С. Гутермана про винесення SWOT-аналізу як самостійного етапу планування.

Підводячи підсумок, можна зауважити, що існує значна кількість варіативних тверджень щодо імплементації системи стратегічного планування, однак, згідно з проведеним теоретичним дослідженням даного питання, можна зробити висновок, що вибір інструментів стратегічного аналізу, методів розробки та впровадження стратегії повинен залежати від ресурсів організації, її внутрішньої політики та зовнішніх умов. Як показує зарубіжна практика, організації можуть створювати власні методи, реалізуючи розуміння стратегічного процесу та стратегічне бачення управлінських ланок.

Розглядаючи досвід та управлінську системи різних країн, можна зауважити, що у прийнятті рішень більшість керується демократичним стилем управління — це є характерним і для українських молодих та сучасних компаній. Також важливим критерієм для успішного впровадження стратегічного управління є подолання спротиву до інновацій у вітчизняних консервативних компаніях шляхом донесення до працівників значимості реалізації стратегічних планів. Таким чином, стратегічне планування відіграє ключову роль у сучасному управлінні компанією.

**РОЗДІЛ 2**

**СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТД САВРАНЬСКИЙ ХЛІБ»)**

## **2.1. Загальна характеристика ТОВ «ТД Савранський хліб»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТД Савранський хліб» створено та зареєстровано за юридичною адресою: Україна, Одеська область, Савранський район, смт. Саврань, вулиця Центральна, будинок 5А.

Характеристика товариства наведена « у табл. 2.1.1»

Таблиця 2.1.1. Характеристика ТОВ «ТД Савранський хліб»

|  |  |
| --- | --- |
| Повне найменування підприємства | ТОВ «Торговий дім» «Савранський хліб» |
| Код ЄДРПОУ | 41418713 |
| Дата реєстрації | 26.06.2017 (5 років 10 місяців) |
| Уповноважені особи | Лозовий Ігор Сергійович — керівник |
| Розмір статутного капіталу | 5000,00 грн. |
| Організаційно-правова форма | товариство з обмеженою відповідальністю |
| Форма власності | недержавна власність |
| Види діяльності | основний: 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання |

Основний цільовий ринок товариства — селище міського типу Саврань, однак, окрім того, завод здійснює доставку у:

* села: Вільшанка, Дубиново, Слюсарево, Кам’яне, Осички, Концеба, Байбузівка, Бакша, Полянецьке, Капустянка, Йосипівка і т.д.;
* селища міського типу: Криве Озеро, Любашівка, Заваля, Гайворон і т.д.;
* міста: Кодима, Балта і т.д.

Підприємство приймає участь у тендерах та доставляє свою продукцію у всі навчальні та лікувальні заклади Подільського району.

Вищий орган управління — загальні збори учасників, виконавчий — директор, інший — ревізійна комісія.

Товариство має чотири об’єкта нерухомості та одну земельну ділянку, а також 2 транспортних засоби у власності.

Завод «Савранський хліб» виготовляє більш як сто видів продукції, зі них майже порівну хлібобулочних та кондитерських виробів. Види хлібу, які мають найбільшу популярність: житній хліб, чорний та сірий.

ТОВ «Савранський хліб» отримав свідоцтво учасника Всеукраїнського конкурсу якості продукції (товарів, робіт, послуг) ста кращих товарів України за вагомий вклад у розвиток вітчизняного виробництва.

Окрім того, товариство приймає участь у різноманітних ярмарках на великі свята, наприклад, Івана Купала, свято Святого Миколая і т.д., де реалізують свою продукцію і збирають кошти на благодійність.

**2.2. Фінансовий аналіз ТОВ «ТД Савранський хліб»**

Для проведення фінансового аналізу ТОВ «ТД Савранський хліб» взято звітність за період 2020 — 2022 р.р. Інформація щодо фінансової звітності наведена «у Дод. А».

Аналіз фінансового стану підприємства розпочато з розрахунку його коефіцієнту фінансової автономності, який визначає ступінь фінансової незалежності підприємства від кредиторського фінансування. Для цього використано формулу:

|  |  |
| --- | --- |
| Ка = ВК / ВБ, | (2.2.1) |

де ВК — власний капітал;

ВБ — валюта балансу.

Ка2020 = (-1016,9) / 897,8 = -1,13;

Ка2021 = (-2443,2) / 1148,4 = -2,13;

Ка2022 = (-3002,5) / 1390,4 = -2,16.

Оскільки нормальним значенням коефіцієнту вважається показник, близький до 0,5, згідно отриманих результатів можна зауважити, що ТОВ «ТД Савранський хліб» має високу залежність від позикових коштів та не має можливості сплачувати зобов’язання. Тенденція фінансової автономності зображена «на рис. 2.2.1».

Рис. 2.2.1. Динаміка коефіцієнту автономності за період 2020 — 2022 рр.

Також, ТОВ «ТВ Савранський хліб» не має довгострокових зобов’язань, однак має високий рівень поточних, тому дані коефіцієнти також дорівнюють коефіцієнтам фінансової стійкості товариства. Така негативна тенденція «рис. 2.2.1» говорить про відсутність стабільних джерел фінансування.

Далі розглянуто коефіцієнт фінансової залежності, який є прямо пропорційним до показника фінансової автономії. Таким чином, для розрахунку коефіцієнту фінансової залежності ТОВ «ТД Савранський хліб» використано наступну формулу:

|  |  |
| --- | --- |
| Кфз = (ВБ – ВК) / ВБ, | (2.2.2) |

де ВБ – валюта балансу;

ВК– власний капітал.

Кфз2020 = (897,8 – (-1016,9)) / 897,8 = 2,13;

Кфз2021 = (1148,4 – (-2443,2)) / 1148,4 = 3,13;

Кфз2022 = (1390,4 – (-3002,5)) / 1390,4 = 3,16.

За розрахунком коефіцієнту спостерігається тенденція посилення фінансової залежності, пропорційної до показників автономності підприємства «див. рис. 2.2.1». Однак, останні два роки вона залишається майже незмінною, що є позитивним аспектом у порівнянні з різкою динамікою підвищення залежності на період 2020 – 2021 рр. «рис. 2.2.2».

Рис. 2.2.2. Динаміка коефіцієнту фінансової залежності за період

2020 — 2022 рр.

Далі, визначено коефіцієнт заборгованості, який відображує ступінь покриття активів довгостроковими та короткостроковими пасивами. Таким чином, для аналізу ТОВ «ТД Савранський хліб» взято формулу:

|  |  |
| --- | --- |
| КЗаб = ПК / А, | (2.2.3) |

де ПК – позикові кошти;

А– активи.

КЗаб2020 = 1914,7 / (-1016,9) = 2,13;

КЗаб2021 = 3591,6 / (-2443,2) = 3,13;

КЗаб2022 = 4392,9 / (-3002,5) = 3,16.

Оскільки згідно фінансової звітності ТОВ «ТД Савранський хліб» на період з 2020-2022 рр. «див. Дод. А» підприємство не має довгострокових зобов’язань, для розрахунку коефіцієнту заборгованості за позикові кошти визначаються лише поточні зобов’язання, тому дані показники дорівнюють коефіцієнтам поточних зобов’язань та коефіцієнтам фінансової залежності підприємства.

Таким чином, підприємство є некредитоспроможним та спричиняє ризик для кредиторів, а також є абсолютно залежним від поточних зобов’язань. Тенденція щодо фінансової залежності відображена «на рис. 2.2.3».

Рис. 2.2.3. Динаміка коефіцієнту заборгованості за період 2020 — 2022 рр.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу дозволяє визначити, наскільки власний капітал фінансує оборотні активи. Даний показник розраховується за наступною формулою:

|  |  |
| --- | --- |
| Кмвк = (ВК – НА) / ВК, | (2.2.4) |

де ВК – власний капітал;

НА – необоротні активи.

Кмвк2020 = ((-1016,9) – 6,0) / (-1016,9) = 1,01;

Кмвк2021 = ((-2443,2) – 9,6) / (-2443,2) = 1,00;

Кмвк2022 = ((-3002,5) – 8,6) / (-3002,5) = 1,00.

Оскільки нормальним значенням коефіцієнту маневреності власного капіталу вважається показник менший за 0,2, отримані результати говорять про те, що підприємство вкладає в оборотні активи лише власні кошти, та така тенденція залишається незмінною на період з 2020 по 2022 роки «рис. 2.2.4».

Рис. 2.2.4. Динаміка коефіцієнту маневреності за період 2020 — 2022 рр.

Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів визначає ступінь залежності підприємства від кредиторської заборгованості. Головна ціль розрахунку даного показника — визначити, скільки позикових коштів припадає на 1 грн. власного капіталу. Розрахунок здійснюється за формулою:

|  |  |
| --- | --- |
| Кспв = (ЗВН + ДЗ + ПЗ) / ВК, | (2.2.5) |

де ЗВН – забезпечення наступних витрат і цільове фінансування;

ДЗ – довгострокові зобов’язання;

ПЗ – поточні зобов’язання;

ВК – власний капітал.

Однак, оскільки у балансі ТОВ «ТД Савранський хліб» відсутні відрахування на ЗВН та ДЗ, розрахунок співвідношення позикових та власних коштів здійснюється з використанням даних щодо поточних зобов’язань та власного капіталу:

Кспв2020 = 1914,7 / (-1016,9) = -1,88;

Кспв2021 = 3591,6 / (-2443,2) = -1,47;

Кспв2022 = 4392,9 / (-3002,5) = -1,46.

Нормою коефіцієнту співвідношення власних і позикових коштів є значення менше за 1. За розрахунками співвідношення показників товариства можна спостерігати значне перевищення норми, що говорить про високу залежність від кредиторів, однак «на рис. 2.2.5» станом на 2021 – 2022 рр. відстежується повільна тенденцію до зменшення використання запозичених коштів та збільшення власної частки коштів у здійсненні господарської діяльності.

Рис. 2.2.5. Динаміка коефіцієнту співвідношення позикових і власних коштів за період 2020 — 2022 рр.

Для розрахунку коефіцієнту фінансування використовується наступна формула:

|  |  |
| --- | --- |
| Кфін = ВК / (ДЗ + ПЗ), | (2.2.6) |

де ВК — власний капітал;

ДЗ — довгострокові зобов’язання;

ПЗ — поточні зобов’язання.

Однак, оскільки ТОВ «ТД Савранський хліб» не має довгострокових зобов’язань, для визначення коефіцієнту використані лише показники ПЗ та ВК:

Кфін2020 = (-1016,9) / 1914,7 = -0,53;

Кфін2021 = (-2443,2) / 3591,6 = -0,68;

Кфін2022 = (-3002,5) / 4392,9 = -0,68.

Нормою для коефіцієнту фінансової стабільності є значення більше 1, що говорить про перевищення власних коштів над позичковими. За результатами, підприємство не в змозі виконувати зобов’язання у середньо- та довгостроковій перспективі. Оскільки коефіцієнти за період 2020 — 2022 рр. негативні, товариство має залежність від позичкових коштів, тобто відсутність фінансової стійкості, тим паче, що в період 2020 — 2021 рр. спостерігалась динаміка зростання фінансової залежності, а останні два роки у коефіцієнтів відсутні будь-які зрушення. Наочно тенденції щодо коливань коефіцієнтів зображено «на рис. 2.2.5».

Рис. 2.2.5. Динаміка коефіцієнту фінансування за період 2020 — 2022 рр.

Оцінка ліквідності балансу оцінює платоспроможність підприємства та простежує його можливість вчасно виконувати свої поточні зобов’язання перед кредиторами. Таким чином, розрахунок коефіцієнтів ліквідності ТОВ «ТД Савранських хліб» здійснюватиметься за формулами, приведеними «у табл. 2.2.1».

Таблиця 2.2.1. Формули для оцінки ліквідності балансу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Коефіцієнт | Формула | Значення |
| Абсолютної ліквідності | |  |  | | --- | --- | | КАбЛ = ГК / ПЗ | (2.2.7) | | де ГК — грошові кошти;  ПЗ — поточні зобов’язання. |
| Поточної ліквідності | |  |  | | --- | --- | | КПЛ = ОА / ПЗ, | (2.2.8) | | де ОА — оборотні активи;  ПЗ — поточні зобов’язання. |
| Швидкої ліквідності | |  |  | | --- | --- | | КШЛ = (ОА – ВЗ) / ПЗ, | (2.2.9) | | де ОА — оборотні активи;  ВЗ — виробничі запаси;  ПЗ — поточні зобов’язання. |
| Загальної ліквідності | |  |  | | --- | --- | | КЗЛ = ОА / ВК, | (2.2.9) | | де ОА — оборотні активи;  ВК — власний капітал. |

Таким чином, з розрахунку коефіцієнту абсолютної ліквідності маємо:

КАбЛ2020 = 321,6 / 1914, 7 = 0,17;

КАбЛ2021 = 106,9 / 3591,6 = 0,03;

КАбЛ2022 = 133,6 / 4392,9 = 0,03.

Оскільки нормальним значенням коефіцієнту абсолютної ліквідності вважається значення 0,2 — 0,25, можна зробити висновок, що товариство неспроможне швидко виконати свої короткострокові зобов’язання шляхом погашення заборгованості наявними грошовими коштами. «На рис. 2.2.6» можна спостерігати, що на кінець 2020 року — початок 2021 року коефіцієнт абсолютної ліквідності був близьким до мінімального припустимого значення, однак на наступні два роки він значно зменшився, що говорить про негативну тенденцію підприємства щодо швидкої сплати готівкою своїх поточних зобов’язань.

Розрахунок коефіцієнтів поточної ліквідності:

КПЛ2020 = 891,8 / 1914,7 = 0,47;

КПЛ2021 = 1138,8 / 3591,6 = 0,32;

КПЛ2022 = 1381,8 / 4392,9 = 0,31.

Оскільки нормальним значенням коефіцієнту поточної ліквідності вважається показник, мінімальне значення якого 0,6, можна зробити висновок, що товариство дедалі втрачає можливість погашення зобов’язань за рахунок своїх оборотних активів. Однак, порівнюючи показники з коефіцієнтами абсолютної ліквідності, можна зауважити, що основним інструментом погашення короткострокових зобов’язань серед оборотних активів є запаси ТОВ «ТД Савранський хліб» та його дебіторська заборгованість. Наочно динаміку змін коефіцієнтів станом на 2020 — 2022 роки можна спостерігати «на рис. 2.2.6».

Розрахунок коефіцієнтів швидкої ліквідності:

КШЛ2020 = (891,8 – 505,5) / 1914,7 = 0,20;

КШЛ2021 = (1138,8 – 778,7) / 3591,6 = 0,10;

КШЛ2022 = (1381,8 – 815,1) / 4392,9 = 0,13.

Оскільки нормальне значення коефіцієнту швидкої ліквідності припадає на значення 0,7 – 1, можна зробити висновок, що в разі необхідності швидкого погашення короткострокових заборгованостей, підприємство не зможе виконати свої зобов’язання за рахунок високоліквідних активів. Наочно тенденцію змін коефіцієнтів швидкої ліквідності зображено «на рис. 2.2.6».

Розрахунок коефіцієнтів загальної ліквідності:

КЗЛ2020 = 891,8 / (-1016,9) = -0,88;

КЗЛ2021 = 1138,8 / (-2443,2) = -0,47;

КЗЛ2022 = 1381,8 / (-3002,5) = -0,46.

Нормальним значенням коефіцієнту загальної ліквідності є значення 1,5 – 2,5, однак при значенні коефіцієнту, рівному 1, підприємство має однаковий грошовий обсяг поточних активів на поточних пасивів. При розрахунку коефіцієнтів для ТОВ «ТД Савранський хліб» можна спостерігати високе відхилення від норми, що говорить про перевищення суми пасивів над поточними активами. Тобто, підприємство неспроможне погасити всі поточні зобов’язання без ризику погіршення його фінансового стану. «На рис. 2.2.6» можна спостерігати динаміку покращення становища коефіцієнту загальної ліквідності, однак попри позитивну тенденцію, товариство залишається у становищі фінансової нестабільності.

Рис. 2.2.6. Динаміка змін коефіцієнтів ліквідності за період 2020 — 2022 рр.

Оцінка рентабельності дозволяє проаналізувати прибутковість підприємства та ефективність використання його внутрішніх ресурсів. Таким чином, розглянуто рентабельність чистого доходу ТОВ «ТД Савранський хліб», яка розраховується за наступною формулою:

|  |  |
| --- | --- |
| Р = ЧП / ЧД \* 100, | (2.2.7) |

де ЧП — чистий прибуток;

ЧД — чистий дохід.

Р2020 = (-1016,9) / 5962,7 \* 100 = -17,05;

Р2021 = (-1426,3) / 7808,2 \* 100 = -18,27;

Р2022 = (-559,3) / 9298,2 \* 100 = -6,02.

«На рис. 2.2.7» можна спостерігати динаміку змін рентабельності чистого доходу ТОВ «ТД Савранський хліб» та простежити її нестабільність, однак, порівнюючи з попередніми 2020 та 2021 роками, за останній рік стан прибутковості товариства значно покращився.

Рис. 2.2.7. Динаміка рентабельності чистого доходу за період

2020 — 2022 рр.

Підприємство має позитивну тенденцію щодо збільшення доходу — зменшення збитків. За звітом про фінансові результати за 2022 рік можна зробити висновок, рентабельність чистого доходу збільшилась за рахунок збільшення вартості реалізованої продукції «див. Дод. А».

Фондовіддача дозволяє проаналізувати відношення вартості реалізованої продукції до ефективності використання основних фондів підприємства. Розрахунок фондовіддачі здійснюється за наступною формулою:

|  |  |
| --- | --- |
| ФВ = ЧД /АБ, | (2.2.8) |

де ЧД — чистий дохід;

АБ — актив балансу.

ФВ2020 = 5962,7 / 897,8 = 6,64;

ФВ2021 = 7808,2 / 1148,4 = 6,80;

ФВ2022 = 9298,2 / 1390,4 = 6,69.

Таким чином, вартість виручки, яка припадає на одиницю вартості основних фондів має незначні коливання, однак показники фондовіддачі мають тенденцію до зменшення свого значення. Найбільший показник виручки по відношенню до використання основних засобів припадає на 2021 рік. Наочно динаміку змін показників зображено «на рис. 2.2.8».

Рис. 2.2.8. Динаміка фондовіддачі за період 2020 — 2022 рр.

Для наочного зіставлення результатів проведеного дослідження фінансового стану підприємства, розроблена «табл. 2.2.2», де визначені головні фінансові показники ТОВ «ТД Савранський хліб».

Таблиця 2.2.2. Динаміка коефіцієнтів, що характеризують фінансовий стан ТОВ «ТД Савранський хліб»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Коефіцієнти фінансового стану підприємства | Значення коефіцієнтів | | |
| За 2020 рік | За 2021 рік | За 2022 рік |
| 1. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) | -1,13 | -2,13 | -2,16 |
| 2. Коефіцієнт фінансової залежності | 2,13 | 3,13 | 3,16 |
| 3. Коефіцієнт заборгованості | 2,13 | 3,13 | 3,16 |
| 4. Коефіцієнт поточних зобов’язань | 2,13 | 3,13 | 3,16 |
| 5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу | 1,01 | 1,00 | 1,00 |
| 6. Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів | -1,88 | -1,47 | -1,46 |
| 7. Коефіцієнт фінансової стійкості | -1,13 | -2,13 | -2,16 |
| 8. Коефіцієнт фінансування (фінансової стабільності) | -0,53 | -0,68 | -0,68 |
| 9. Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,17 | 0,03 | 0,03 |
| 10. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття, розрахункової платоспроможності) | 0,47 | 0,32 | 0,31 |
| 11. Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності | 0,20 | 0,10 | 0,13 |
| 12. Загальний коефіцієнт ліквідності | -0,88 | -0,47 | -0,46 |

Таким чином, здійснивши розрахунки коефіцієнтів, рентабельності та фондовіддачі, можна зробити висновок, що ТОВ «ТД Савранський хліб» не є фінансово стійким підприємством, має високу залежність від позичкових коштів та низьку ліквідність оборотних активів. Тобто, поточні зобов’язання перевищують вартість активів, тому в разі критичної необхідності погашення заборгованостей, товариство не в змові виконати свої поточні зобов’язання.

Попри те, спостерігається позитивна тенденція щодо збільшення чистого доходу та прибутку. Різкі та досить високі коливання щодо прибутковості ТОВ «ТД Савранський хліб» можна побачити «на рис. 2.2.7». Також позитивні зміни можна спостерігати у коефіцієнтах загальної ліквідності «на рис. 2.2.6», що також говорить про поступове покращення фінансового становища. Однак, загальний фінансовий аналіз показав негативні результати господарської діяльності.

**2.3. Стратегічний аналіз ТОВ «ТД Савранський хліб»**

Як зазначалось раніше, деякі вчені пропонують починати процес стратегічного планування з дослідження внутрішніх й зовнішніх середовищ підприємства, використовуючи для цього дієвий інструмент стратегічного аналізу — SWOT-аналіз. Користуючись критеріями AQCD, обрано фактори, що мають найбільший вплив на діяльність організації та проведено SWOT-аналіз ТОВ «ТД Савранський хліб». Результат аналізу можна побачити «у Дод. Б».

Таким чином, серед найбільш впливових факторів, які мають найбільшу кількість кореляцій, визначено:

* сильні сторони підприємства: доля ринку ТОВ «ТД Савранський хліб», можливість виготовлення великих партій продукції під замовлення, наявність власного магазину на найбільш прохідній вулиці у смт. Саврань та продаж хліба й хлібобулочних виробів в найбільш піковий час;
* слабкі сторони: недостатність фінансових ресурсів, висока залежність від позичкових коштів, відсутність рентабельності та низька ефективність активів;
* можливості підприємства: оптимізація та модернізація асортименту, підвищення НТП у сфері виробництва, прогнозована стабілізація темпів інфляції та підвищення рівня ВВП;
* загрози: високий рівень конкуренції на рикну, збільшення собівартості за рахунок подорожчання електроенергії, палива і т.д., підвищення курсу іноземних валют та зниження попиту на тістечка нетривалого зберігання через зменшення цільової аудиторії.

Згідно SWOT-аналізу актуальними стратегіями для підприємства є: стратегія посилення конкурентних переваг та стратегія обережного продовжування ведення бізнесу.

Посилення конкурентних переваг слід впроваджувати шляхом розробки системи маркетингового дослідження ринку та оптимізації витрат, а стратегія обережного ведення бізнесу, за аналізом, говорить про розробку стратегічних планування (аби ліквідувати ризики, пов’язані зі зростанням курсу іноземних валют та вартості виробничих ресурсів) та удосконалення системи управління фінансами. Детальніше про можливості та пропозиції у Розділі 3.

Згідно сучасного SPACE-аналізу «Дод. Г»який використовується для малих та середніх підприємств, на даний момент ТОВ «ТД Савранський хліб» знаходиться у конкурентній позиції. Даний висновок можна зробити, звернувшись до матриці SPACE-аналізу, де наочно зображені потенціал підприємства за різними складовими «рис. 2.3.1». Так, найбільша область, яка знаходиться в діапазоні IS — ES припадає на конкурентну стратегію, що обґрунтовує сильну позицію товариства на цільовому ринку.

-6 -5 -4 -3 -2 -1

6

5

4

3

2

1

1 2 3 4 5 6

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-1.6

1.2

2.4

3

-0.6

(FS)

(IS)

(ES)

(CA)

Консервативна

Агресивна

Захисна

Конкурентна

-0.4

Рис. 2.3.1. Матриця SPACE-аналізу

Розрахунок крапки оптимуму припадає на поле консервативної стратегії, яка опирається на підвищення фінансової стабільності за рахунок оптимізації виробничих витрат та вибірковості перспективних товарних позицій.

Наступним кроком стратегічного аналізу зовнішнього середовища — проведення PEST-аналізу, результати якого наведені «у Дод. В».

Серед економічних факторів вивчались:

* базовий рівень інфляції, який за попередні два роки мав тенденцію до зростання, однак за перший квартал 2023 року спостерігається поступовий спад. Варто зазначити, що при проведенні SWOT-аналізу, було з’ясовано, що на подальші три роки темп інфляції буде сповільнюватись, а станом на 2025 рік становитиме 3,0% у порівнянні з 21,5% станом на перший квартал поточного року. Тобто, стабілізація базового рівня інфляції позитивно вплине на логістичні послуги та собівартість продукції;
* індекс цін на продукти також має тенденцію до зменшення, що позитивно впливає на собівартість продукції;
* рівень середньої заробітної плати в Одеській області: спостерігається підвищення за період 2021 — 2022 рр., на додаток до того, оскільки в статті 8 Закону України «Про Державний бюджет України на 2023 рік» було встановлено мінімальний розмір заробітної плати, рівний до попереднього року — 6700 грн. [20], що є 88,9% до фактичного розміру прожиткового мінімуму [24], 07.02.2023 року створено проект щодо підвищення розміру мінімальної заробітної плати [22]. Згідно проекту, який станом на 03.05.2023 року опрацьовується в комітеті, на 01.10.2023 року мінімальний розмір заробітної плати зросте до 8918 грн. Таким чином, даний законопроект вливає на: збільшення середньої заробітної плати та платоспроможності населення, що, в свою чергу, позитивно впливає на збільшення об’єму реалізації продукції, однак несе збільшення витрат на трудові ресурси;
* рівень безробіття збільшився майже втричі, що позитивно впливає на зниження вартості висококваліфікованого трудового капіталу, однак з іншої сторони — негативно впливає на купівельну спроможність;
* за аналізом курсу валют за період квітень 2022 — квітень 2023 рр. можна спостерігати тенденцію щодо збільшення вартості долару, однак за останні півроку вартість валюти залишається стабільним, тому згідно PEST-аналізу тенденцію можна вважати позитивною. Проте, згідно прогнозуванню у SWOT-аналізі «див. Дод. Б», зазначається підвищення вартості долару до близько 40 грн., тому хоч є ризик щодо подорожчання вартості сировини, комплектуючих, виробничих та логістичних ресурсів;
* попри високе підвищення відсотку ВВП на душу населення у 2021 році, вже наприкінці 2022 року спостерігалось його зменшення, що негативно впливає на обсяг продажів та, в меншій мірі, на купівельну спроможність споживачів, однак даний фактор матиме вплив на другорядні одиниці товару, наприклад, тістечка та специфічні види хліба;
* сезонність попиту на хліб можна віднести як до економічної складової, так і до соціальної, однак, в контекстні об’єму продажів влітку спостерігається зменшення об’єму реалізації хліба та хлібобулочних виробів, взимку — його збільшення.

Серед технологічних факторів визначались базовий рівень інфраструктури, який включає технологічну, виробничу, логістичну та комп’ютерну складові; швидкоплинність технологічних змін, їхній ступінь впровадження та прибутковість; а також технологічний рівень у галузі.

Базовий рівень інфраструктури має тенденцію до постійного, однак помірного зростання. Даний фактор позитивно впливає на: підвищення виробничої потужності завдяки впровадженню інноваційних технологій — як наслідок, збільшення прибутковості за допомогою зменшення виробничих витрат; розробку інтегрованої мережі логістичних послуг; підвищення якості моніторингу та контролю процесів; а також на моделювання та передбачення змін. Однак впровадження інноваційних технологій потребує інвестиційних витрат та постійної кваліфікації персоналу, що є недоліком і у стрімкому зростанню технологічних змін. З одного боку, даний фактор дозволяє посилювати конкурентоспроможність завдяки як збільшенню об’єму виробництва, так і розробці інноваційної продукції, проте, на додаток до попередньо перелічених недоліків, особливе місце у НТП займає швидкий моральний знос основних засобів.

Серед політичних факторів вивчались:

* податкова політика (ЄСВ) має тенденцію до зростання, що обґрунтовується підвищення мінімальної заробітної плати. Також, оскільки був запропонований законопроект щодо підвищення рівня мінімальної зарплати [22], можна припустити про подальше підвищення розміру ЄСВ, що негативно впливає на збільшення розміру податкових витрат;
* нестабільна політична ситуація в країні, яка викликана рядом факторів, також негативно впливає на прогнозування майбутнього, розробку довгострокових планів, а також є причиною зміни економічних та демографічних факторів (у даному аналізі розглядаються у соціальній складовій);
* відсутність фінансової підтримки зумовлює складнощі у розширенню та розвитку хлібопекарських підприємств та, завдяки власному рефінансуванню і залученню інвестицій, сприяє збільшенню собівартості продукції;
* норми та стандарти, які вимагають від підприємств відповідати прийнятим законам та вимогам щодо їхньої діяльності. Так, за наказом Державного підприємства «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» від 26.05.2021 року №189 «Про прийняття та скасування національних стандартів» на заміну ДСТУ 4585:2006 було прийнято ДСТУ 4585:2021 про «Виробі хлібобулочні здібні. Загальні технічні умови» з 01.12.2021 року [23]. Зміна стандартів позитивно впливає на покращення якості продукції та умов її виробництва.

Далі було розглянуто характеристики соціальний факторів.

Чисельність населення у ключових точках збуту, тобто у містах, селищах міського типу та районах. Згідно дослідженням, кількість цільової аудиторії станом на 2020 рік складала близько 108,5 тис. осіб із врахуванням дітей віком від 3-х років. На кінець 2022 року даний показник збільшився на 1 тис. осіб, тобто зберігалась тенденція до поступового збільшення населення на територіальних сегментах. Однак даний показник, як і наступний: рівень міграції в Одеській області, повинен розглядатись із врахуванням сучасних даних щодо еміграції на період воєнного стану та переміщення певної кількості чоловічого населення на територію бойових дій. Міжнародна організація з міграції (МОМ) [12, ст. 4] наводить наступні данні щодо еміграції українців та їхнього повернення протягом 2022 — 2023 рр.:

* біженці: квітень 2022 р. — 1,3 млн. осіб, січень 2023 р. — 8 млн. осіб;
* повернення громадян: квітень 2022 р. — 2,8 млн., січень 2023 р. — 5,5 млн. осіб.

Однак, варто зауважити, що тенденція до еміграції продовжує поступово зростати (за 4 останні місяці 2022 р. середня кількість еміграції в місяць становить 0,13 тис. осіб). Тенденція щодо повернення до країни не є стабільною, хоча також має позитивну динаміку.

Рівень міграції в Одеській області характеризується постійним зростанням кількістю мігрантів на територію області. Таким чином, станом на липень 2021 року на території становило збільшення внутрішньо переміщених осіб на 35,3 тис. осіб, станом на 1 січня 2022 року кількість населення зросла ще на 6,4 тис. осіб. Окрім того, оскільки головні сегменті території, на яких здійснює свою господарську діяльність ТОВ «ТД Савранський хліб», це є частина Подільського району, слід зауважити, що станом на 01 квітня 2023 року кількість внутрішньо переміщених осіб до даного району становила 10,7 тис. осіб.

Таким чином, підсумовуючи демографічні зміни, можна зауважити, що хоча відбулись еміграційні процеси на території Одеської області, спостерігався і приріст населення завдяки внутрішньому переміщенню осіб на досліджувані території, що позитивно впливає на збільшення обсягу реалізації продукції та приріст трудових ресурсів.

Смакові переваги відіграють важливо роль у посиленні конкурентоспроможності підприємства, оскільки, проводячи маркетингові дослідження у даній сфері, можна розробити інноваційну продукцію, збільшити кількість постійних споживачів завдяки підвищенню об’єму виробництва певних категорій продукції за певними специфічними потребами клієнтів. Так, за проведеним опитуванням у смт. Саврань, де знаходиться власних магазин ТД «Савранський хліб» та здійснюється реалізація хлібу й хлібобулочних виробів безпосередньо споживачу, 63% надають перевагу екологічному хлібу без смакових добавок. Негативним аспектом даного фактору може являтись зменшення об’єму реалізації у разі неврахування попиту населення.

Вимоги до якості продукції також мають тенденцію до постійного зростання як серед споживачів, тобто соціальної складової, так і серед вимог щодо виготовлення хлібобулочної продукції у політичній складовій [23].Таким чином, даний фактор вимагає від підприємства постійного контролю якості продукції, пошуку інноваційний рішень щодо підвищення її конкурентних переваг, однак за відсутності моніторингу та вивчення цільової аудиторії, підприємство може втратити частку споживачів.

Далі для вивчення перспектив ТОВ «ТД Савранський хліб» слід провести портфельний аналіз підприємства. Хоча матриця BCG є досить поширеною та легкою у використанні, безліч вчених критикують її достовірність, оскільки для аналізу використовуються лише відносна частка підприємства та темп росту ринку, не враховуються інші важливі зовнішні показники, які дають змогу проаналізувати вірогідну перспективу зростання підприємства. Тому, портфельний аналіз розпочато з більш інформативної матриці GE/McKinsey.

Таким чином, розглядаючи привабливість галузі виготовлення хліба у масовому виробництві «табл. 2.3.1», можна з’ясувати, що найбільш вагомими критеріями перспективності ринку є:

* висока конкуренція, оскільки, незважаючи на коротких строк реалізації продукції, велика кількість різних підприємств конкурують на різних ринках. Вагомою перевагою ТОВ «ТД Савранський хліб» є його власна точка реалізації продукції на території находження самого підприємства, окрім того, товариство постачає хліб та хлібопекарські вироби й до решти магазинів смт. Саврань, тому на даній території найбільша частка ринку хлібопекарської галузі займає ТОВ «ТД Савранський хліб»;
* цінність споживача, яка корелюється з рівнем конкуренції. Значна кількість виробників хліба постійно конкурують на сегментних територіях, тому цінність споживача полягає у його переконанні та довірі до якості продукції підприємства;
* розширення асортименту продукції також має позитивне значення, оскільки залежно від проведення досліджень попиту та специфічних потреб цільової аудиторії, можна розроблювати інноваційну продукцію (смак, вага, розмір, орієнтація на органічний склад, орієнтація на сучасні тенденції здорового способу життя та на особливості стану здоров’я певних категорій людей, наприклад, що стосується хлібу — непереносимість глютену (зустрічається у 0,5% населення в Україні [18]**),** тістечок — лактазна недостатність, яка зустрічається у, залежно від регіону, 15-30% населення України [21]) та виходити на нові ринки, пропонуючи актуальну продукцію;
* дистриб’юторська мережа є найбільш вагомим та сприятливим критерієм, оскільки хлібопекарські вироби є найбільш вживаною категорією харчування, тому канали збуту продукції у даній галузі виступають як продуктові магазини, так дитсадки, навчальні заклади і т.д.

Таблиця 2.3.1. Оцінка і визначення рейтингу привабливості галузі хлібопекарського виробництва

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерії | Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних виробів, тортів та тістечок нетривалого зберігання | | |
| Вага | Оцінка | Зважена оцінка |
| Темп зростання ринку | 0,02 | 15 | 0,30 |
| Технологічні перспективи | 0,08 | 40 | 3,20 |
| Гострота конкуренції | 0,13 | 75 | 9,75 |
| Норма прибутку в галузі | 0,10 | 30 | 3,00 |
| Потреба в капіталі | 0,11 | 60 | 6,60 |
| Цінність споживача | 0,14 | 70 | 9,80 |
| Розширення асортименту продукції | 0,12 | 70 | 8,40 |
| Демографічні зміни | 0,04 | 50 | 2,00 |
| Зниження  платоспроможності населення | 0,05 | 65 | 3,25 |
| Зовнішнє середовище | 0,06 | 40 | 2,40 |
| Дистриб’юторська мережа | 0,15 | 85 | 12,75 |
| Сумарна зважена оцінка | 1,00 | - | 61,45 |

Загальна зважена оцінка привабливості галузі припадає на середню позицію у матриці «рис. 2.3.1». Загалом виробництво хлібу є досить прибутковим бізнесом, оскільки окрім надійних дистриб’юторських мереж, вхід на ринок також є досить лояльним та не затребує занадто високих вкладень (близько 3 млн. грн. капітальних інвестицій та закупки сировини), однак складність полягає у гострій конкуренції та низькій прибутковості галузі.

Аналізуючи конкуренту позицію ТОВ «ТД Савранський хліб» «у табл. 2.3.2» було визначено, що найбільш впливовими факторами на конкурентоспроможність підприємства є: відданість споживача продукції даної торгової марки, що також корелюється з іміджом на рину та якістю продукції. Оскільки конкуренція у даній галузі є досить високою, важливо мати постійних споживачів, які віддають перевагу хлібу та хлібобулочних виробів саме ТОВ «ТД Савранський хліб». Завдяки минулій стратегії прямої інтеграції, підприємство має високий відсоток відносної частки ринку та постійний споживачів.

Найбільш негативними фактори, що визначають конкурентоспроможність товариства, є рентабельність продукції «див. табл. 2.2.7», яка все ж таки має тенденцію до підвищення значення, та відсутність маркетингової стратегії. Окрім того, підприємство за останні три роки майже не розширяло канали збуту, тому зростання частки ринки також створює негативний аспект у конкурентних перевагах ТОВ «ТД Савранський хліб».

Таблиця 2.3.2. Оцінка і визначення рейтингу конкурентної позиції ТОВ

«ТД Савранський хліб»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерії | Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних виробів, тортів та тістечок нетривалого зберігання | | |
| Вага | Оцінка | Зважена оцінка |
| Відносна частка ринку | 0,12 | 75 | 9,00 |
| Зростання частки ринку | 0,04 | 5 | 0,20 |
| Рентабельність продукції | 0,16 | 0 | 0,00 |
| Кваліфікація персоналу | 0,09 | 75 | 6,75 |
| Відданість споживача продукції підприємства | 0,13 | 85 | 11,05 |
| Технологічні переваги | 0,06 | 60 | 3,60 |
| Імідж на ринку | 0,13 | 80 | 10,40 |
| Якість продукції | 0,14 | 85 | 11,90 |
| Маркетингові переваги | 0,02 | 5 | 0,10 |
| Висока собівартість послуг | 0,11 | 15 | 1,65 |
| Сумарна зважена оцінка | 1 | - | 54,65 |

Таким чином, оскільки обидва об’єкта аналізу займають середню позицію у матриці «рис. 2.3.2», це говорить про середній рівень потенціалу підприємства у хлібопекарській галузі. Згідно рекомендаціям матриці GE/McKinsey, підприємству слід обрати стратегію вибіркового інвестування у прибуткові товарні позиції. Якщо ж розглядати матрицю Shell/DPM, слід обрати стратегію обережного ведення бізнесу. Слід зазначити, що дані стратегії повністю відповідають проведеному SWOT-аналізу «див. Дод. Б».

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Привабливість ринку | Питання | Висока перспектива | Висока перспектива |
| Низька перспектива | Середня перспектива | Висока перспектива |
| Низька перспектива | Низька перспектива | Виробник прибутку |
|  | Конкурентні переваги | | |

Рис. 2.3.2. Результати матриці GE/McKinsey

Таким чином, за проведеним стратегічним аналізом ТОВ «ТД Савранський хліб», можна зробити висновок, що підприємство має досить сильну конкуренту позицію, перш за все, завдяки високій лояльності споживачів та високої долі ринки, особливо у смт. Саврань, яке є основною точкою реалізації хліба та хлібобулочних виробів.

Звертаючись до SWOT- та SPACE-аналізу спостерігається закономірність щодо отриманих результатів: в першому серед всіх зазначених стратегій фігурує обережне продовження бізнесу, у другому — рекомендується консервативна стратегія. Обидві стратегії направлені на регулювання фінансових потоків, обрання перспективної товарної позиції та оптимізації виробничих витрат. Також, SWOT-аналіз, як і SPACE, наголосив на конкурентній позиції товариства, яка виявилась достатньо сильною, про це свідчить також матриці GE/McKinsey та Shell/DPM.

Згідно PEST-аналізу визначено зовнішні чинники, які впливають на діяльність підприємства. Окрім того, розглянуто головні аспекти їхнього впливу та здійснено аналіз актуального прогнозу подальших змін. Головними критеріями, на які слід звернути увагу при стратегічному плануванні, є рівень інфляції та зміна курсу валют, сезонність попиту та технологічні зміни, смакові переваги та якість продукції. Дані питання розглядатимуться у наступному розділі.

Таким чином, у даному розділі розглянуто фінансове становище підприємства та виявлено головні слабкі аспекти у фінансовому управлінні. Також визначено, що незважаючи на недостатність фінансування, високу залежність від позичкових коштів та низьку ліквідність активів, підприємство має тенденцію до поступового відновлення фінансової стійкості. Наочно дане твердження можна спостерігати за результатами коефіцієнту рентабельності чистого доходу та загальної ліквідності, де за період 2021 — 2022 рр. спостерігається різка позитивна динаміка росту значень показників. Однак, з іншого боку, ТОВ «ТД Савранський хліб» має достатній рівень конкурентоспроможності. Стратегічний аналіз середовищ та позиції підприємства на ринку розкриває високу лояльність серед споживачів, високу відносну частку ринку, якість продукції і т.д., завдяки чому, відповідно до SPACE-аналізу, підприємство перебуває у конкурентній позиції.

За портфельним аналізом підприємства, ТОВ «ТД Савранський хліб» знаходиться на середній позиції матриці, яка визначає середній потенціал росту. Система GE/McKinsey говорить про вибірковість позицій для інвестування, Shell/DPM також рекомендує концентруватись на перспективних позиціях та покращувати систему управління фінансовими ресурсами.

Можна зробити висновок, що основним негативним фактором, який суттєво впливає на ефективність господарської діяльності, є управління фінансами. Даний критерій можна покращити за допомогою фокусування на найбільш рентабельній продукції, посиленню її конкурентної позиції та впровадження системи маркетингу, яка в кінцевому результаті посприяє збільшенню кількості споживачів та підвищенню прибутковості підприємства.

**РОЗДІЛ 3**

**ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТД САВРАНСЬКИЙ ХЛІБ»)**

## **3.1. Розробка та обґрунтування стратегії для ТОВ «ТД Савранський хліб»**

Звертаючись до результатів SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що у підприємства є перспективи до збільшення цільової аудиторії завдяки посиленню конкурентних переваг переважно завдяки оптимізації витрат під впливом стабілізації інфляції та впровадження альтернативних джерел електроенергії, що дозволяє, окрім зменшення собівартості продукції, збільшити прибуток шляхом продажу зеленої енергетики державним підприємствам. Однак, оскільки у ТОВ «ТД Савранський хліб» спостерігаються тенденції щодо залежності від позичкових коштів та поступового збільшення прибутку, а також поступового збільшення ліквідності активів, для впровадження інноваційної системи електроенергії необхідно залучити фінансову допомогу. Проте, зважаючи на неспроможність підприємства погасити заборгованості і на досить різке зростання рентабельності «рис. 2.2.7», можна припустити впровадження альтернативних джерел електроенергії через декілька років.

Також, за відсутності на підприємстві систем стратегічного управління та маркетингових досліджень, для посилення конкурентоспроможні необхідно здійснювати маркетингове дослідження ринку. Дана пропозиція може здійснюватися шляхом анкетування та опитування відвідувачів магазину ТОВ «ТД Савранський хліб» та постійних партнерів. Окрім того, для зібрання якнайбільш вірогідної та актуальної інформації щодо потреб населення, можна впровадити систему електронної комунікації: створення власного комерційного акаунту в таких поширених мережах на досліджуваній території, як Facebook та Viber, де з’являється можливість: проводити опитування, збирати відгуки, реалізовувати маркетингові заходи щодо залучення нових клієнтів та партнерів. Таким чином, товариство матиме інформаційну базу щодо потреб населення, інструмент для посилення іміджу та розширення асортименту залежно від результатів досліджень.

На додаток до того, оскільки товариство має власний магазин у смт. Саврань, його персонал має можливість проводити діалог зі споживачами, таким чином також визначаючи їхні потреби. Однак, для ефективної комунікації необхідно провести навчання персоналу та запровадити систему мотивації.

Повертаючись до стратегії обережного ведення бізнесу, яка під час проведення SWOT-аналізу була визначена як найбільш оптимальний варіант, можна зауважити наступне:

* оскільки підприємство має тенденцію до поступового зростання прибутковості, тобто незважаючи на негативні результати попередньо проведеного фінансового аналізу, ТОВ «ТД Савранський хліб» має перспективи до росту за умови розробки належної стратегії, яка сумуватиме розглянуті фактори та вирішуватиме їх завдання. Необхідно розглянути актуальність деяких позицій: або згорнути їхнє виробництво, або розробити інноваційний асортимент, звертаючи увагу на сезонність продажів «табл. В.1» та коливань тенденцій щодо споживання певного виду хлібобулочних виробів;
* прогнозоване зростання курсу валют й собівартості виробничих ресурсів та висока залежність підприємства від позичкових коштів також створює необхідність удосконалення системи фінансового управління.

Аналізуючи перспективи товариства за результатами PEST-аналізу, також можна виділити позиції, які мають найбільший вплив на його діяльність та які створюють певні можливості з боку зовнішнього середовища. Розглядаючи соціально-економічну складову, слід звернути увагу на тенденцію сезонного споживання хліба та хлібобулочних виробів. Окрім того, варто зазначити, що орієнтація на святкові дні також є актуальною для підвищення продажів борошняних кондитерських виробів та тістечок нетривалого зберігання.

Також, оскільки спостерігається підвищення попиту взимку, для збільшення об’єму реалізації та прибутковості слід: збільшити об’єм виробництва на найбільш прибуткові позиції; впроваджувати інноваційну продукцію на передсвяткові дні (обґрунтовується підвищеним попитом на специфічну продукцію. Завдяки даному рішенню, підприємство матиме можливість залучити нових клієнтів та проаналізувати попит і потреби споживачів для подальших розробок та представлення інноваційної продукції). Влітку можлива орієнтація на виробництво продукції меншого об’єму, і взагалі серед представників сучасного покоління від 15 до 30 років спостерігається тенденція до надання переваги продукції невеликих та зручних розмірів [3, ст. 66]. Особливо це актуально для безсімейних молодих представників.

На додаток до того, українська компанія з дослідження ринку здійснила аналіз споживання хлібу на всій території України та виявила [29], що найбільш вживаними видами хліба є пшеничний (54%), житній (28%) та пшенично-житній (17%). Оскільки наведені результати дозволяють краще зрозуміти вимоги споживачів щодо хліба, вони можуть стати інструментом для визначення перспективних інноваційних впроваджень для ТОВ «ТД Савранський хліб». Вибіркові результати дослідження наведенні «у табл. 3.1.1.».

## Таблиця 3.1.1. Статистика споживання хлібу за соціально-демографічними критеріями (на основі досліджень [29])

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Соціально-демографічний критерій | Вид хлібу | | |
| Жінки | висівковий (9%) | бездріжджовий (7%) | - |
| Чоловіки | висівковий (6%) | бездріжджовий (3%) | - |
| З вищою освітою | пшеничний (45%) | висівковий (8%) | - |
| З середньою освітою | пшеничний (60%) | висівковий (2%) | - |
| Жителі сільської місцевості | зерновий (5%); | бездріжджовий (3%) | задоволені якістю (84%) |
| Рівень доходу | низький — житній (28%) | середній — житній (29%) | високий — житній (9%) |

Таким чином, можна зробити висновок про актуальність певних видів хліба на цільових ринках ТОВ «ТД Савранський хліб» та припустимий об’єм реалізації інноваційної продукції, наприклад, збільшення виробництва пшеничного хліба, в меншій мірі — житнього. Окрім того, в дослідженні [29] наводяться статистичні дані щодо споживання хлібу за географічними характеристиками: населення Центральної та Південної України здебільшого віддають перевагу пшеничному хлібу (52% та 61% відповідно).

Розглядаючи реалізацію продукцію у власній торговій точці ТОВ «ТД Савранський хліб», можна привести наступні статистичні дані щодо актуальності впровадження альтернативних інноваційних видів хліба: станом на 2023 рік у смт. Саврань проживає 41,9% населення жіночого полу віком від 15 до 74 років, що складає 2976 осіб [25]. Звертаючись до даних дослідження компанії «Research & Branding Group» [29], за власними розрахунками, близько 90 осіб віддають перевагу альтернативні класичного пшеничного хлібу.

Таким чином, за дослідженням гендерної та вікової статистики ключових територіальних сегментів ТОВ «ТД Савранський хліб», розроблено таблицю актуальності впровадження інноваційних видів хліба за наступними категоріями: хліб зерновий, хліб бездріжджовий; а також розрахунок необхідної кількості вже наявного виду — висівкового «табл. 3.1.2».

Таблиця 3.1.2. Розрахунок об’єму споживання хліба жінками 15-74 р. на ключових територіальних сегментах (за статистичними даними [29] та [25])

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Населений пункт | К-ть жінок 15-74 років у од. / %. | Зерновий  5% — села/смт. | Бездріжджовий  7% — міста  3% — села/смт. | Висівковий  9% |
| Криве Озеро | 2976 / 40,9 | 149 | 89 | 268 |
| Любашівка | 3558 / 41,1 | 178 | 107 | 320 |
| Завалля | 1811 / 40,8 | 91 | 54 | 163 |
| Гайворон | 5713 / 41,0 | - | 340 | 514 |
| Подільськ | 15916 / 41,1 | - | 1114 | 1432 |
| Балта | 7285 / 41,0 | - | 510 | 656 |
| Первомайськ | 25473 / 40,9 | - | 1783 | 2293 |
| Кодима | 3429 / 40,9 | - | 240 | 309 |

Для успішного впровадження на ринок інноваційних видів хліба та хлібобулочних виробів та ефективного охоплення нової аудиторії, варто враховувати позиції конкурентів та особливості зберігання хлібобулочної продукції. Для зменшення ризиків та дослідження реакцій споживачів, слід зменшити обсяг реалізації товару та постачання до кожного населеного пункту на початкових етапах до 35%. При такому підході варто провести аналіз прибутковості даного впровадження та розробити план подальших заходів щодо збільшення фактичної аудиторії. Дана вибіркова інвестиція дозволить забезпечити ефективну роботу підприємства та потенційне розширення бізнесу ТОВ «ТД Савранський хліб» у майбутньому.

Разом із сезонністю хлібобулочної продукції варто розглядати її якісні переваги. Як зазначалось раніше, серед населення України, в залежності від географічних характеристик, 15-30% громадян мають лактазну недостатність. Дане зауваження потребує пошуку альтернативи молочній продукції у кондитерських виробах. Оскільки кредо підприємства є «лише якісний хліб із якісних продуктів», серед номенклатури сировини для хлібобулочних та кондитерських виробів містяться лише натуральні молочні продукти тваринного походження без альтернативних замінників. Однак, варто зазначити, що перехід населення переважно 18 — 29 років на продукцію на основі рослинних замінників щорічно зростає. За проведеними соціологічними дослідженнями 2017 та 2019 років спостерігалась наступна тенденція: станом на 2017 рік в Україні нараховувалось близько 2 млн. осіб, які відмовилися від харчових товарів тваринного походження, у 2019 році представників вегетаріанства та веганства збільшилось ще на пів мільйона [2]. На додаток до того, останні п’ять років в Україні починає зростати вітчизняний ринок альтернативного молока, вартість якого є значно меншою в порівнянні з міжнародними компаніями [3, ст. 67]. Партнером-постачальником в даній галузі може стати компанія, що знаходиться на території Одеської області, — «Вітмарк-Україна», яка запустила виробництво альтернативного молока з 2020 року [6].

Розглядаючи територіальні сегменти методом спостереження та опитування було виявлено, що кількість осіб, які свідомо відмовляються від традиційної молочної продукції також поступово зростає. Тож, для залучення нових постійних платоспроможних клієнтів підприємство може розробити інноваційний склад кондитерських виробів та тістечок, які виготовлятимуться в обмеженій кількості для вузького сегменту. Однак, для впровадження нового товару необхідно розробити маркетингову стратегію, направлену на ознайомлення потенційних споживачів з новим асортиментом.

В межах смт. Саврань, де знаходиться власний магазин товариства, можливим маркетинговим рішенням може стати залучення працівників на відповідній бакалійній позиції, які б розповідати покупцям про інноваційний продукт. Це може бути ефективним інструментом залучення уваги та формування попиту на кондитерські вироби та тістечка з використанням альтернативної заміни продуктам тваринного походження. Крім того, ще одним дешевим методом ознайомлення аудиторії з інноваціями є яскрава банерна реклама, за наповненням орієнтована на певну категорію людей. Оскільки магазин підприємства знаходиться на головній найбільш прохідній вулиці селища, банер може бути розміщений перед входом або безпосередньо на стінах самого магазину.

Також, активна участь підприємства у ярмарках може стати ефективним інструментом для дослідження ринку, потреб споживачів та проведення соціологічних опитувань, анкетувань та спостережень за потенційною аудиторією в межах заходу. Крім того, участь у ярмарках може допомогти товариству отримати важливі відомості щодо конкурентів та їхніх продуктів, що дозволить якнайбільш адекватно визначити свої конкурентні переваги і підвищити ефективність маркетингової стратегії. На додаток до того, ярмарки можуть бути корисними для збільшення обсягу продажів та встановлення партнерських зв’язків з іншими організаціями. Впроваджуючи інноваційну продукцію, представники ТОВ «ТД Савранський хліб» також мають можливість для залучення специфічної аудиторії шляхом рекламних тригерів: вивіски, комунікація, дегустація і т.д. Однак, важливо мати чіткий план дій та бюджет на участь у заході, аби забезпечити максимальну вигоду.

Окрім того, як пропонувалось раніше, для залучення споживачів, партнерів — підвищення прибутковості завдяки збільшенню об’єму реалізації, варто впровадити систему Інтеренет-комунації. Таким чином, підприємство матиме можливість безпосередньо спілкуватись зі своїми споживачами та з мінімальними витратами здійснювати рекламні кампанії. На додаток до того, для збільшення постійних споживачів роздрібної торгівлі у власному магазині ТОВ «ТД Савранський хліб», як пропозиція, підприємство може впровадити систему лояльності у вигляді карти клієнта, на якій будуть накопичуватись бонуси за стабільну покупку хліба, хлібобулочних та кондитерських виробів.

Іншим фактором впливу при проведенні PEST- і SWOT-аналізу визначилось прогнозування підвищення курсу долара. Зважаючи на це, підприємству ТОВ «ТД Савранський хліб» необхідно спрогнозувати майбутні витрати щодо закупівель сировини з довгостроковим призначенням та, за необхідності, комплектуючих до основних засобів. Окрім того, за балансом на період 2020 — 2022 років спостерігається стабільне підвищення собівартості продукції та непропорційно низький чистий дохід. Під час проведення фінансового аналізу з’ясувалось, що підприємство має негативну ліквідність, рентабельність та високу залежність від позичкових коштів. Прогнозоване зростання валюти та недосконала система управління фінансовими ресурсами можуть спричини посилення фінансової залежності підприємства та, в кінцевому результаті, призвести до банкротства. Тому, головною задачею ТОВ «ТД Савранський хліб» повинна бути оптимізація виробничих ресурсів, що може бути здійснено завдяки пошуку нових постачальників, вибірковому інвестуванню коштів у найбільш прибуткові товарні позиції, залученню нових постійних споживачів, удосконаленню дистриб’юторської мережі.

Про оптимізацію фінансових витрат говорить і портфельний аналіз товариства, за яким, згідно особливостям матриць GE/McKinsey та Shell/DMP, слід здійснювати вибіркову стратегію, в межах якої необхідно переглянути актуальність деяких позицій та створити адекватні фінансові потоки.

Під час проведення стратегічного аналізу підприємства ТОВ «ТД Савранський хліб», який здійснювався з метою визначення його потенціалу для аналізу перспектив його розвитку, було зроблено висновок про достатню конкурентоспроможність даного товариства. При цьому, серед факторів, що позитивно впливають на підприємство та визначають ефективність його діяльності, можна виділити: наявність конкурентних переваг, стабільну позицію на ринку та високу лояльність споживачів.

Оскільки вищенаведені характеристики ТОВ «ТД Савранський хліб» свідчать про його потенційні можливості для поступового розвитку в довгостроковій перспективі, однак результати фінансового аналізу свідчать про недоліки в системі управління фінансовими ресурсам, було розглянуто можливість вибіркового інвестування в вже наявні та інноваційні продукти. Для цього було проведено дослідження щодо актуальності та доцільності такого кроку.

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок про необхідність обрання комбінованої стратегії розвитку підприємства. Така стратегія повинна охоплювати як удосконалення фінансових ресурсів, так і посилення конкурентних позицій на ринку. Враховуючи мінливі умови ринку та потенціал розвитку товариства, така комбінована стратегія дозволить забезпечити покращення його фінансового стану та посилення конкурентних позицій.

Дана рекомендація обґрунтовується можливістю підприємства збільшити прибутковість підприємства за допомогою збільшення реалізації продукції та завоювання нових постійний споживачів.

Пропозиція щодо заміни молока тваринного походження на альтернативну продукцію може бути привабливою для обмеженої категорії людей, особливо за умови впровадження ефективної маркетингової кампанії. У деяких територіальних одиницях ТОВ «ТД Савранський хліб» може стати єдиним масовим виробником даного виду кондитерських виробів та тістечок, що створює додаткові конкурентні переваги підприємства.

Завдяки послугам виготовлення хлібобулочних та кондитерських виробів на замовлення, товариство має змогу розширити асортимент та підвищити дохід, зокрема в період передсвяткових та святкових днів. Для підвищення популярності інноваційного продукту, доречним також буде використання рекламних кампаній в соціальних медіа, створення яскравих упаковок та вивісок, що привернуть увагу покупців, а також участь у ярмарках, представлення продукції для дегустації і т.д.

Однак, в межах комбінованої стратегії, окрім вибіркового інвестування, варто основувати свою діяльність на наступних цілях: збільшення об’єму реалізації продукції та прибутковості за допомогою акцентування уваги на рентабельних товарах та підвищення виробничої потужності основних засобів підприємства.

Для відображення стратегії «у Дод. Д» було розроблено функціональну стратегію ТОВ «ТД Савранський хліб», основним завданням якої є забезпечення реалізації загальної стратегії підприємства. Зокрема, вона охоплює фінансову, маркетингову, операційну та управлінську сфери діяльності.

За функціональною стратегією, розглядаючи фінансову складову, передбачається оптимізація фінансових ресурсів підприємства, зокрема, за допомогою зменшення виробничих витрат на виготовлення продукції шляхом оптимізації рецептури, пошуку альтернативних постачальників сировини за більш привабливими цінами. Окрім того, можливим фактором поступового зменшення собівартості хлібобулочної та кондитерської продукції може стати впровадження альтернативних джерел електроенергії, яка в майбутньому, окрім оптимізації витрат, може принести прибуток від продажі зеленої енергії державним підприємствам.

Маркетингова складова орієнтується на збільшення обсягу продажів за допомогою проведення маркетингових досліджень, впровадження стратегії комунікації та створення обмеженого обсягу специфічної продукції для вузького кола споживачів, що сприяє підвищенню рівня задоволеності якістю.

Операційна складова передбачає оптимізацію процесів виробництва, забезпечення якості продукції та удосконалення логістики шляхом збільшення дистриб’юторської мережі.

Управлінська складова забезпечує реалізацію загальної стратегії компанії шляхом забезпечення кваліфікації персоналу та ефективного управління, а також завдяки розвитку інноваційних рішень на підприємстві.

Крім того, функціональна стратегія для ТОВ «ТД Савранський хліб» передбачає забезпечення високого рівня взаємодії з партнерами та споживачами продукції, насамперед, за допомогою вивчення їхніх потреб та взаємодії з ними, а також завдяки підвищенню рівня якості продукції для певної категорії цільової аудиторії, сервісу та інвестуванню у прибуткові види товару.

Таким чином, для ТОВ «ТД Савранський хліб» було обрано комплексну стратегію, яка розподіляється на вибіркове інвестування у перспективні та прибуткові товарні позиції та на посилення конкурентоспроможності підприємства. Дані стратегії є взаємозалежними, оскільки перша позитивно впливає на розвиток та розробку актуальної продукції, удосконалення фінансових ресурсів (оптимізація витрат, адекватні інвестиції та фінансовий потенціал) — створюється привабливе середовище для постійних та потенційних споживачів. Крім того, інвестування у прибуткову продукцію допомагає зберігати та зміцнювати фінансову стійкість підприємства.

Розглядаючи вплив конкурентної позиції на рикну, можна заначити, що збільшення обсягу реалізації продукції та залучення нових постійних споживачів сприяє збільшенню прибутковості підприємства та створенню фундаменту для подальшого його розвитку у перспективі.

## **3.2. Розробка системи моніторингу та контролю впровадження стратегії на ТОВ «ТД Савранський хліб»**

Моніторинг та контроль є важливою частиною ефективного управління, оскільки дозволяє забезпечувати вчасне виявлення проблем та відхилень від запланованого плану, що направлений на розвиток чи підтримку організації, а також коригувати дії та стратегію на підставі отриманих даних. Щоб забезпечити ефективний моніторинг та контроль за ходом виконання запланованих процесів, використовуються різні системи, розроблені для стратегічного управління.

Як зазначалось у Розділі 1, найбільш поширеними та ефективними методами контролю є системи BSC та KPI. Система BSC дозволяє оцінювати ефективність компанії за допомогою наступних показників: фінансових, клієнтських, бізнес-процесів та персоналу. Система KPI, у свою чергу, дозволяє відстежувати конкретні ключові показники ефективності, які пов'язані з визначеними цілями та завданнями.

Для розробки ефективної системи моніторингу та контролю виконання плану для ТОВ «ТД Савранський хліб» використано розглянуті інструменти відстеження та оцінки реалізації поставлених задач. Їх використання дозволить підвищити як якість процесу управління, так і продуктивність персоналу підприємства.

Таким чином, за функціональними цілями, розробленими в межах обраної комплексної стратегії для ТОВ «ТД Савранський хліб», створене наочне відстеження взаємозв’язку стратегічних цілей основних показників по системі BSC «у табл. 3.2.1».

Таблиця 3.2.1. Стратегічні цілі для ТОВ «ТД Савранський хліб» та їхні причинно-наслідкові зв’язки

|  |  |
| --- | --- |
| Перспективи | Зв'язок стратегічних цілей |
| Фінанси (F) | Підвищення рентабельність основного виду діяльності на 10% до 2027 р. |
| Збільшення обсягу реалізації продукції на 65% до 2026 року |
| Зменшення собівартості продукції на 12% до 2025 року |
| Пошук постачальників сировини на 5% дешевше до 2024 року |
| Оптимізація витрат на одиницю продукцію (зменшення на 3% до 2024 р.) |
| Клієнти і маркетинг (C) | Збільшення кількості постійних споживачів на 10% до 2026 року |
| Налагодження комунікаційної стратегії до 2024 року |
| Маркетингові дослідження специфічних потреб до 2025 року |
| Бізнес-процеси (I) | Розширення дистриб’юторської мережі (5 населених пунктів, суміжні магазини) до 2025 року |
| Створення комерційних акаунтів у Viber та Facebook до 2024 року |
| Підвищення виробничої потужності на 10% до 2025 року |
| Впровадження альтернативних видів електроенергії до 2027 року |
| Аналіз прибутковості окремних товарних позицій (зняти/ввести у виробництво) до 2024 року |
| Персонал (L) | Навчання персоналу комунікаційним особливостям до 2024 року |
| Впровадження системи мотивації до 2024 року |

Для наочного зображення основних цілей ТОВ «ТД Савранський хліб» та створення єдиної системи, де простежується взаємозв’язок стратегічних цілей, розроблений «рис. 3.2.1» на основі «табл. 3.2.1».

Таким чином, можна спостерігати, як ціль кожної складової: фінансової, маркетингової, бізнес-процесу та персоналу впливає на подальше досягнення головної мети.

F - Фінанси

І – Бізнес-процеси

L – Персонал

С- Клієнти і маркетинг

Підвищення рентабельності чистого доходу

Збільшення постійних споживачів

Дистриб’юторська мережа

Підвищення виробничої потужності

Аналіз ROI товарних позицій

Навчання персоналу

Рис. 3.2.1. Стратегічні цілі і стратегічна карта BSC ТОВ

«ТД Савранський хліб»

Наступним кроком є розробка загальної стратегічної карти основних стратегічних цілей товариства «дод. Е». Даний метод моніторингу дозволяє отримувати комплексну картину розвитку підприємства, а також дає можливість ознайомитись та зрозуміти працівниками зв’язку між метою підприємства та їхніх операційних задач.

Таким чином, стратегічна карта стає не лише відображенням руху підприємства для керівної ланки, а і безпосередньою мотивацією персоналу шляхом розуміння важливості виконання своїх обов’язків та лояльного прийняття інноваційних рішень.

За стратегією, яка відображена «у Дод. Д» та «у Дод. Е», можна простежити поетапне та взаємозалежне досягнення цілей. Так, можна простежити, як кожна ціль тим чи іншим чином впливає на іншу та взаємодіє з нею.

Основою для досягнення головної мети: збільшення рентабельності основного виду діяльності, а з ним, відповідно, і прибутку — є збільшення обсягу реалізації продукції, на що фундаментально впливає кваліфікація, знання та вміння персоналу, що взаємодіє зі споживачами чи партнерами, ознайомлювати і продавати продукцію як новим клієнтам магазину товариства, так і потенційним партнерам.

На ефективну та продуктивну роботу персоналу впливає система мотивації, яка може бути реалізована у грошовому виразі: відсоток від залучених споживачів або партнерів. У разі контролю за залученням покупців на бакалійній позиції, може використовуватись метод опитування, анкетування як у безпосередньо у самому магазині, так і у соціальних мережах.

Для розширення каналів збуту продукції до суміжних магазинів, де ще не реалізується продукція ТОВ «ТД Савранський хліб», можна задіяти водія-експедитора, задачею якого може стати пропозиція менеджерам магазинів постачання хлібобулочної продукції до їхніх торгових точок. У випаду відсутності керівної особи, водій-експедитор може збирати контактні данні керівників магазинів та передавати їх до керівництва ТОВ «ТД Савранський хліб», який, у свою чергу, налагоджуватиме контакти з потенційними партнерами. Також для перевірки вигідності постачання продукції до нових продуктових магазинів, можна створити систему «пробної партії». Дана пропозиція може бути вигідною обом сторонам угоди.

Говорячи про систему мотивації для водія-експедитора, грошова винагорода може залежати від кількості успішних пропозицій, угод і т.д. Таким чином, підприємство збільшуватиме обсяги реалізації продукції, находитиме нових постійних партнерів, споживачів та збільшуватиме таким чином прибуток та рентабельність основного виду діяльності.

Дослідження специфічних потреб споживачів, аналіз рентабельності товарних позицій також впливають на збільшення обсягу реалізації шляхом збільшення виробництва найбільш актуальної та прибуткової продукції. Маркетингові дослідження складають основу для залучення більшої кількості споживачів, в першу чергу, завдяки впровадженню інноваційної продукції, яка доступна для придбання саме через представників або ж безпосередньо у магазині ТОВ «ТД Савранський хліб».

Таким чином, збільшення виробничої потужності для виробництва найбільш привабливої продукції для аудиторії на певних територіальних сегментах також є прямим інструментом для підвищення рентабельності чистого доходу основного виду діяльності підприємства.

Окрім того, впровадження комерційних акаунтів дозволяє ще більш ефективно вивчати аудиторію та прогнозувати попит залежно від святкових заходів, днів, сезонності і т.д. Найбільш ефективним способом непрямої взаємодії зі споживачами є створення електронних опитувань у соціальних мережах та у найбільш відвідуваних жителями певної місцевості групах, каналах і т.д. На території ліквідованого Савранського адміністративного центру та окружних територіальних одиниць серед найчастіше використовуваних соціальних мереж є Viber та Facebook. Дані мережі мають високу популярність серед жителів всіх вікових категорій.

На збільшення рентабельності як товарних одиниць, так і чистого доходу загалом великий вплив має оптимізація виробничих витрат. Для зменшення собівартості продукції варто знайти альтернативних постачальників сировини для виготовлення хлібобулочних та кондитерських виробів. На додаток до того, підприємство може зменшити собівартість продукції за допомогою здійснення калькуляції основних товарних позицій та удосконалення рецептури шляхом зменшення витрат на одиницю продукції.

Таким чином, дана послідовність, взаємозалежність та зауваження щодо головних аспектів підвищення рентабельності й прибутку загалом є стратегічним напрямом для ТОВ «ТД Савранський хліб». Оптимізація фінансових ресурсів є важливим елементом у досягненні головних цілей підприємства. Для цього необхідно проводити оптимізацію витрат, аналізувати інвестиційну привабливість певних категорій продукції та раціонально використовувати фінансовий потенціал. Збільшення кількості споживачів та обсягу реалізації продукції також забезпечуватиме товариству додаткові прибутки, що в свою чергу сприятиме його розвитку.

Для того, щоб забезпечити ефективний моніторинг та контроль за виконанням стратегічних планів ТОВ «ТД Савранський хліб», розроблено збалансовану систему показників, яка включає в себе комплексний підхід до оцінки ефективності підприємства. У даній системі в кількісному виразі визначено планові показники ефективності, за якими здійснюватиметься оцінка процесу реалізації стратегічних задач «Дод. Ж».

Таким чином, серед головних показників ефективності можна виділити коефіцієнт рентабельності чистого доходу, для визначення якого враховується чистий дохід та загальна сума активів, та товарних позицій — враховується їхня собівартість та дохід з їхньої реалізації. Рентабельність товарних позицій дозволить визначити: найбільш прибуткові та привабливі категорії продукції, на які варто направити інвестиції; найбільш збиткові категорії, виробництво яких слід або зменшити, або ліквідувати взагалі.

Контроль виконання плану щодо загального зменшення виробничих витрат визначається їхньою вартістю на певних рік, однак оскільки планується зменшення собівартості продукції за допомогою заключення договору з альтернативними постачальниками сировини, послуги яких надаються на 5% дешевше, та за допомогою удосконалення рецептури і оптимізації витрат на одиницю продукції, показниками КРІ також є середній відсоток зменшення вартості послуг постачальника у порівнянні з 2023 роком та середня різниця витрат на виробництво продукції у порівнянні з 2023 роком у відсотковому виразі відповідно.

Контролем за виконанням плану щодо збільшення кількості постійних клієнтів може стати кількість оформлених карт лояльності магазина ТОВ «ТД Савранський хліб», які будуть дійсними за певних умов, що дозволить встановити кількість постійних споживачів та частоту їхнього відвідування мережі збуту. Показники у BSC визначені з розрахунку, що станом на кінець 2023 року зареєстровано Х карт, тоді на кінець 2026 року за показниками планується +10%.

Для налагодження комунікаційної стратегії було обрано наступні вимірювачі ефективності реалізації цілі: участь у продовольчих виставках, що передбачає прийняття участі у виставках подібного характеру один раз на рік. Дане впровадження дозволить знайти як потенційних нових партнерів збуту продукції, так і ознайомити зі своїм виробництвом ширшу аудиторію споживачів.

ТОВ «ТД Савранський хліб», як зазначалось раніше, постійно приймає участь у ярмарках, що також дозволяє ознайомити більшу частку аудиторії зі своєю продукцією. Окрім того, впровадження дегустації на крапках збуту або на ярмарках також може посприяти збільшенню кількості споживачів та вивчення їхнього попиту. Перевагою такого методу просування продукції може бути пряме опитування споживачів, збір відгуків, рекомендацій тощо. Однак, комунікації з цільовою аудиторією повинні відбуватись постійно, аби була змога передбачити зміни її вподобань та запобігти інвестування у збиткові товарні категорії.

Серед цілей складової бізнес-процесів зазначається, насамперед, розширення дистриб’юторської мережі до п’яти населених пунктів та суміжних магазинів. Як зазначалось у SWOT-аналізі, даними населеними пунктами можуть бути: Ананьїв, Благовіщенське, Врадіївка, Чечельник та Голованівськ. У показниках ефективності зазначається, що розширення дистриб’юторської мережі здійснювати поступово, оскільки підприємству паралельно з тим необхідно підлаштовувати й інші операційні процеси, аби забезпечити нові крапки збуту хлібом та хлібобулочною продукцією.

Також, для підвищення обсягу реалізації продукції необхідно підвищити виробничу потужність основних засобів виробництва. Пропонується оцінювати ефективність досягнення цієї цілі за допомогою відсоткового виміру обсягу реалізації продукції до загального обсягу попереднього року.

Для збільшення клієнтів та обізнаності серед населення з інноваційних продуктів ТОВ «ТД Савранський хліб», а також для ознайомлення аудиторії про різні заходи, необхідно створити комерційні акаунти у Viber та Facebook.

Окремо варто розглянути впровадження альтернативного виду електроенергії. Дана ціль пропонується до реалізації у 2027 році. За прогнозами згідно з фінансового та стратегічного аналізу, передбачається збільшення рентабельності виробництва та, відповідно, доходу. А оскільки собівартість продукції у ТОВ «ТД Савранський хліб» досить висока, окрім оптимізації рецептури та пошуку альтернативних постачальників, пропонується впровадити зелену енергію. Таке впровадження допоможе не лише зменшити виробничі витрати, а і отримати додатковий прибуток від продажу енергії державним підприємствам України.

Здебільшого, відповідальними особами за реалізацію більшості цілей такі особи, як керівник, економіст та менеджер з комунікацій.

Більш детальна інформація щодо реалізації стратегії для ТОВ «ТД Савранський хліб» наведена у збалансованій системі показників «у Дод. Ж».

Отже, для моніторингу та контролю виконання плану щодо досягнення стратегічних цілей, для ТОВ «ТД Савранський хліб» взято системи BSC та КРІ. На додаток до того, розроблено стратегічну карту підприємства, що наочно зображує стратегічний рух товариства до головної мети.

Завдяки стратегічній карті, керівні ланки підприємства матимуть можливість простежити взаємозалежність поточних цілей з головною ціллю та місією товариства. Крім того, вони матимуть інструмент для мотивації персоналу та запобігання супротиву інноваціям шляхом доведення до їхньої свідомості важливості запланованих заходів.

Окрім того, для підприємства була розроблена система BSC, в якій визначено показники ефективності впровадження комплексної стратегії. У результаті впровадження збалансованої системи показників товариство матиме можливість створити ефективний інструмент для моніторингу, коригування та адаптації планових показників в залежності від зміни умов зовнішнього середовища, що дозволить ефективно управляти не лише внутрішніми бізнес-процеси, а і впливати на зовнішні умови шляхом передбачення та ліквідування перешкод завчасно.

Можна зробити висновок, що у даному розділі в межах комплексної стратегії, орієнтованої на вибіркове інвестування та помірне зростання завдяки фінансуванню найбільш прибуткових товарних категорій, було розглянуто перспективні пропозиції щодо удосконалення фінансового стану підприємства шляхом посилення його конкурентної позиції на територіальних сегментах в залежності від актуальних умов певної місцевості та їхніх особливостей.

Також були розглянуті інноваційні можливості та перспективи для ТОВ «ТД Савранський хліб», здійснено підрахунки щодо актуальності виробництва певних видів продукції та запропоновано нововведення у структурі роботи з персоналом, що може стати ключем для збільшення реалізації продукції та підвищення прибутковості основного виду діяльності. Окрім того, була розроблена функціональна стратегія для товариства та створено стратегічну карту для наочного зображення поетапності та взаємозалежності цілей та процесу.

Для моніторингу та контролю також була розроблена збалансована система показників, в межах якої визначено показники ефективності впровадження комплексної стратегії та відповідальних осіб за досягнення поставлених задач перед підприємством.

Таким чином, обрання комплексної стратегії ТОВ «ТД Савранський хліб» може стати ключовим фактором для розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

**ВИСНОВКИ**

1. У теоретичній частині даної роботи досліджено концепцію стратегічного планування і процес його впровадження, а також, опираючись на досвід та методи вітчизняних і зарубіжних країн, проаналізовано досвід використання системи стратегічного підходу для розвитку приватних підприємств.

Таким чином, встановлено, що на результати планування впливають: розмір і вік компанії — необхідність та розуміння керівником механізму, ризиків або переваг реалізації стратегії; темпи екологічних змін — адаптація та розробка методів для підпорядкування нестабільності бізнес-середовища; тип організаційної стратегії — готовність та зацікавленість керівника й персоналу до стратегічної діяльності; соціальна культура (менталітет) — сприйняття бізнес-процесів, організаційну культуру, стиль управління, готовність до ризиків та амбіційність; проблематика досліджуваної галузі і т.д.

2. Аналізуючи роботи українських та зарубіжних вчених, виявлено, що процес стратегічного планування залежить від: цілей та потреб організації, методу управління, розуміння процесу керівними ланками, а також від інструментів та інформації, якими вони володіють. Додатково, визначено, що поетапність може залежати від моделей планування: базисна, «Goal-Based Planning», «Alignment model» та «Issues-Based Planning». Окрім того, запропоновано власну поетапність впровадження системи стратегічного планування: проведення аналізу внутрішнього й зовнішнього середовищ;

* аналіз внутрішнього й зовнішнього середовищ організації;
* формулювання місії, цілей та створення їх декомпозиції;
* вибір стратегії для досліджуваного стратегічного питання;
* визначення основних планових показників;
* визначення заходів для досягнення головної мети в межах обраної стратегії;
* розподіл ресурсів (інтелектуальних, фінансових, людських і т.д.);
* реалізація стратегії та поточний контроль за виконанням планових завдань (за необхідності корегування задач);
* моніторинг, аналіз та оцінка результативності впровадженої стратегії.

3. Під час вивчення процесу стратегічного аналізу досліджено сучасний інструмент для формування вірогідних факторів для проведення SWOT-аналізу — так звані критерії AQCD. Зважаючи на їхнє практичне значення, запропоновано використовувати дану систему визначення найбільш актуальних факторів у зв’язці з іншими стратегічними матрицями, моделями та методами аналізу становища підприємства.

4. Серед найбільш дієвих інструментів аналізу визначено методи: SWOT-, PEST-, SPACE-аналіз (для малого та середнього бізнесу) — використано на практичному досвіді; моделі: PIMS (для великих стабільних компаній), PRIMO-F (у вжитку в Канаді); матриці: GE/McKinsey, Shell/DPM — використано на практичному досвіді, ADL. Матриця BCG оцінена як найбільш сумнівна та не обов’язкова до використання.

Серед інструментів контролю впровадження стратегічного плану визначено: системи BSC та КРІ — у вжитку у вітчизняних, західних та східних представників бізнесу (також були використані на практичному досвіді); OKR — використовується такими гігантами, як Google, Oracle, Intel, LinkedIn; а також японська система контрою — Hoshin Kanri.

5. Застосовуючи принципи, методи та інструменти, що досліджувались у теоретичному розділі, а також згідно проведеного фінансового аналізу ТОВ «ТД Савранський хліб», здійснено стратегічних аналіз підприємства та надані рекомендації щодо його стратегічного напряму.

Таким чином, зважаючи на аналіз фінансової складової підприємства, визначено, що попри слабкість у фінансовому управлінні і високу залежність від кредиторських зобов’язань, товариство має тенденцію до помірного покращення стану фінансових потоків. Тому, опираючись на прогноз відновлення фінансової стійкості ТОВ «ТД Савранський хліб», проведено стратегічний аналіз та запропоновано відповідну стратегію.

Здійснивши SWOT-аналіз з урахуванням критеріїв AQCD, найбільш вірогідною стратегією визначено обережне продовження бізнесу. Відповідно до результатів SPACE-аналізу рекомендацією стало — впровадження консервативної стратегії. Звертаючись до результатів матриць GE/McKinsey та Shell/DPM — вибіркове інвестування та обережне ведення бізнесу. Однак, на супротив слабкій фінансовій стабільності зауважено про достатньо сильну конкурентну позицію товариства, саме тому для обрання стратегічного напрямку рекомендовано до впровадження комплексної стратегії, яка направлена на покращення фінансового стану за допомогою посилення конкурентних позицій та збільшення обсягу реалізації продукції основного виду діяльності.

6. Для ТОВ «ТД Савранський хліб» визначено наступні рекомендації: підвищити рентабельність чистого доходу, збільшити кількість постійних споживачів, проаналізувати рентабельність товарних позицій, розширити дистриб’юторську мереж, підвищити виробничу потужність та запровадити систему навчання персоналу.

Для досягнення та контролю реалізації цілей розроблено збалансовано систему показників та рекомендовано: збільшити обсяг реалізації продукції, зменшити вартість виробничих витрат (пошук альтернативного постачальника та оптимізація рецептури), налагодити комунікаційну стратегію (комерційні акаунти у соціальних мережах, виставки, ярмарки і т.д.), проводити маркетингові дослідження та виявлення змін тенденцій щодо вподобань споживачів, впровадити «зелену» енергію для зменшення собівартості та отриманню додаткового доходу від її продажу державним підприємствам, а також для ефективної роботи персоналу спрямованої на залучення нових споживачів, рекламування інноваційної продукції, проведення маркетингових спостережень, анкетувань тощо — впровадити систему мотивації у грошовому виразі.

Таким чином, в даній роботі досліджено механізм стратегічного планування, виявлено його особливості та розроблено пропозиції щодо стратегічного розвитку для підприємства хлібопекарської галузі.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Аблєєва І. Ю. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств : конспект лекцій / укладач І. Ю. Аблєєва. Суми : Сумський державний університет, 2020. 233 с.

2. Бєлкіна К. Кількість вегетаріанців в Україні зростає : 29 січ. 2020. *Блог «Відкриті Клітки»*. 2020. URL: <https://opencages.com.ua/blog/kilkist-vieghietariantsiv-v-ukrayini-zrostaie>

3. Борисенко О. С., Романенко О. В. Сучасні тенденції розвитку ринку молочної продукції. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 64-68.

4. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / за ред. М. П. Бутко. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

5. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні 2023. Дата оновлення: 12.03.2023. Мінфін. 2023. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення: 26.04.2023).

6. «Вітмарк-Україна» запускає виробництво рослинного молока Vega Milk : 04 лют. 2020. *Новини «Vitmark. The Health Food Co»*. 2020. URL: <https://vitmark.com/news/vitmark-ukraina-zapuskaie-virobnic/>

7. Дикань В. Л. Стратегічне управління : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

8. Єдиний соціальний внесок (ЄСВ). Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/social/> (дата звернення: 26.04.2023).

9. Забродська Г. І., Забродська Л. Д., Пічугіна Т. С., Грінько А. П. Стратегічний менеджмент. Частина 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації : навч. посібник у структ.-логіч. схемах. Х. : ХДУХТ, 2017. 118 с.

10. Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О. Стратегічне планування : навч. посіб. Суми: Сумський державний університет, 2013. 446 с.

11. Кіш Г. В. Стратегічне планування як інструмент управління національної економіки. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія : Економіка, 2015. Вип. 1, №3. С. 73-77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec\_2015\_1%283%29\_\_15](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nvuuec_2015_1%283%29__15)

12. Криза в України 2022 — 2023 років: рік реагування : 23 берез. 2023. МОМ. ООН Міграція. 2023. URL: <https://ukraine.iom.int/uk/resources/kryza-v-ukrayini-2022-2023-rokiv-rik-reahuvannya>

13. Курс долара 40,7 грн/$, уповільнення інфляції до 20%. Прогноз МВФ на 2023 рік : 12 квіт. 2023. Мінфін. 2023. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2023/04/12/103971243/> (дата звернення: 26.04.2023).

14. Лебедюк Ю. В. Сучасні інструменти стратегічного аналізу організації \*\*\*

15. Лотиш О. Я. Стратегічний аналіз галузі : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 248 с.

16. Макроекономічний прогноз до Інфляційного звіту, січень 2023 року. *Інфляційний звіт, січень 2023 року* : 02 лют. 2023. Національний банк України. 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-sichen-2023-roku> (дата звернення: 26.04.2023).

17. Міграція в Україні: цифри і факти, 2021 : 14 груд. 2021. МОМ. ООН Міграція. 2021. URL: <https://ukraine.iom.int/uk/resources/mihratsiya-v-ukrayini-tsyfry-i-fakty-2021>

18. Мікусько-Петрова О. З. Непереносимість глютену у дітей — як виявити і що робити : 03 жовт. 2019. *Блог «ОН Клінік»*. 2019. URL: [https://onclinic.ua/blog/neperenosimost-glyutena-u-detey-chto-delat#](https://onclinic.ua/blog/neperenosimost-glyutena-u-detey-chto-delat)

19. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют : 02 трав. 2022. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates?date=02.05.2022&period=daily> (дата звернення: 26.04.2023).

20. Про державний бюджет України на 2023 рік Закон України від 03 лист. 2022 р. №2710-ІХ. *Відомості Верховної Ради України*. Дата оновлення: 15.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text> (дата звернення: 26.04.2023).

21. Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України (щодо особливостей обігу на території України функціональних харчових продуктів) від 07.02.2019 р. №2679-VIII. Відомості Верховної Ради України, 2019. URL: <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=63106>

22. Проект Закону про внесення змін до статті 8 Закону України «Про Державний бюджет України на 2023 рік» щодо підвищення розміру мінімальної заробітної плати від 07.02.2023 р. №8431. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/41321> (дата звернення: 26.04.2023).

23. Про прийняття та скасування національних стандартів : затв. наказом Державним підприємством «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» від 26.05.2021 р. №189. *Відомості Верховної Ради України*. 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0189774-21/conv#n3>

24. Розмір мінімальної зарплати пропонується підвищити: зареєстровано законопроєкт : 11 квіт. 2023. Юридичний відділ ЦК Профспілки. 2023. URL: <https://pon.org.ua/novyny/10259-rozmir-minimalnoi-zarobitnoi-platy-u-2023-roci-proponuietsia-pidvyshchyty-zareiestrovano-zakonoproiekt.html> (дата звернення: 26.04.2023).

25. Саврань, Украина — статистика : <https://ru.zhujiworld.com/ua/386357-savran/> (дата звернення: 28.04.2023).

26. Савчук С. В. Зарубіжний досвід стратегічного планування. *Управління фінансами держави, регіону, підприємства та домогосподарства : погляди науковців і практиків* : зб. тез доп. Третьої Всеукр. наук-практ. Інтернет-конф. : 10 квіт. 2017 / уклад. В. В. Письменний ; відп. за вип. О. П. Кириленко : Тернопіль : Вектор, 2017. С. 207-210. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/19219>

27. Середня зарплата в Україні. Дата оновлення: 09.03.2022. Мінфін*.* 2022. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/> (дата звернення: 26.04.2023).

28. Сохацька О. М., Смерека С. В. Особливості формування стратегічних карт підприємства. *Ефективна економіка* : 30 квіт. 2020. 2020, No.4. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.21

29. Споживання хліба в Україні: 08.10.2020. *Блог Research & Branding Group*. 2020. URL: <https://rb.com.ua/uk/blog-uk/omnibus-uk/spozhivannja-hliba-v-ukraini/>

30. Сталінська О. В. Стратегічне планування промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*, 2015. Вип. 28, №1. С. 127-133. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/87518?show=full>

31. Стебловська А. В Одеській області понад 137 тисяч офіційно зареєстрованих переселенців: статистика за районами : 12 січ. 2023. Суспільне новини. 2023. URL: <https://suspilne.media/357298-v-odeskij-oblasti-ponad-137-tisac-oficijno-zareestrovanih-pereselenciv/> (дата звернення: 26.04.2023).

32. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець МВС України. Харків : нац. ун-т внутр. Справ : Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

33. Чисельність наявного населення України на 1 січня 2022 року. *Статистичний збірник* : 31 трав. 2022. Дрежстат України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publnasel_u.htm> (дата звернення: 26.04.2023).

34. Ansoff H. I., McDonnell E. J. Implanting strategic management. New York : *Prentice Hall Europe*, 2nd ed. P. 548.

35. Bryson J. Applying private — sector strategic planning in the public sector. *Journal of the American Planning Association*. 1987. Vol. 53, No. 1. P. 9-22. DOI: [10.1080/01944368708976631](http://dx.doi.org/10.1080/01944368708976631)

36. David F. R., David F. R., Kovács T. Z., Nábrádi A. Emerging trends in strategic planning : 30.06.2020. Debrecen : University of Debrecen, 2020. P. 23-31. DOI: <https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2020/1-2/3>

37. Gutterman A. S. Introduction to strategic planning : 02.04.2023. 2023. P. 54. URL: <https://www.researchgate.net/publication/369737695_Introduction_to_Strategic_Planning>

38. Hassan H. The relationship between firms’ strategic orientations and strategic planning process. *International Journal of Business and Management*. 2010. Vol. 5, No.11. P. 35-49. DOI: [10.5539/ijbm.v5n11p35](http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v5n11p35)

39. Hoffman R. The strategic planning process and performance relationship: does culture matter? *Journal of Business Strategies*. 2007. Vol. 24, No.1. P. 48. DOI: [10.54155/jbs.24.1.27-48](http://dx.doi.org/10.54155/jbs.24.1.27-48)

40. Hoshin Kanri. LeanProduction. URL: <https://www.leanproduction.com/hoshin-kanri/>

41. Hraiga R. A., Abbas A. A. Role of balanced scorecard in evaluating total productive maintenance performance. *Journal of Economic and Administrative Science.* 2023. Vol. 29, No.135. P. 83-99. DOI: [10.33095/jeas.v29i135](http://dx.doi.org/10.33095/jeas.v29i135)

42. Jain S. C., Haley G. T. Marketing : Planning And Strategy. Publisher : Cengage India, 8th ed., 2010. P. 930.

43. Mäkinen V., Varis K. The differences between Japanese and Western strategic management and the diffusion of management practices in both directions. *American Journal of the Management*. 2023, Vol. 23 No.1. P. 12-26. URL: <https://www.researchgate.net/publication/369301955_The_Differences_Between_Japanese_and_Western_Strategic_Management_and_the_Diffusion_of_Management_Practices_in_Both_Directions_in_American_Journal_of_Management_23_1_2023_pp12-26>

44. Maleka S. Strategic Management and Strategic Planning Process. Conference : *DTPS Strategic Planning and Monitoring*. 2014, Vol. 1, P. 28. URL: <https://www.researchgate.net/publication/273757341_Strategic_Management_and_Strategic_Planning_Process>

45. McNamara C. Should I use goals-based or issues-based planning? Management Library: 18 Feb. 2022. 2022. URL: <https://management.org/blogs/strategic-planning/2010/05/17/should-i-use-goals-based-or-issues-based-planning/>

46. Milenko R. OKR system as a strategic management approach. *Štedljivo (lean) upravljanje resursima u privredi Republike Srbije* : XI Skup privrednika i naučnika SPIN, 07 Nov. 2020. 2020. P. 7. URL: <https://www.researchgate.net/publication/346117723_OKR_System_as_a_Strategic_Management_Approach>

47. Norbell E. Strategic planning in Japanese companies: a qualitative study on strategic planning with a focus on cultural aspects, 2012. P. 57. URL: <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A560151&dswid=5047>

48. Sammut-Bonnici T., Galea D. PEST analysis. *Wiley Encyclopedia of Management*. Strategic Management : 22. 01. 2015. 2015, Vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120113>

49. Sherman J. D. Strategy and planning — a recovery toolkit for businesses. *Chartered Professional Accountant* : Canada. 2022. P. 36. URL: <https://www.cpacanada.ca/en/public-interest/financial-literacy/financial-literacy-resources/small-and-medium-businesses-financial-literacy-resources/strategy-and-planning-toolkit-small-businesses>

50. Udo-Imeh, Philip T., Edet, William E., Anani, Rajunor B. Portfolio Analysis Models: A Review. *European Journal of Business and Management*. 2012, Vol 4, No.18. P. 101-120. URL: <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/issue/view/447>

51. Yakubiv V., Hryhoruk I. Innovative methods in strategic planning of foreign economic activity of enterprises. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2017, Vol. 4, No. 3-4. P. 42-49. DOI: [10.15330/jpnu.4.3-4.42-49](http://dx.doi.org/10.15330/jpnu.4.3-4.42-49)

**ДОДАТКИ**

Додаток А



Продовження Додаток А



Продовження Додаток А



Продовження Додаток А



Продовження Додаток А



Продовження Додаток А



Додаток Б

Таблиця Б.1. SWOT-аналіз ТОВ «ТД Савранський хліб»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Можливості | Загрози |
| 1. Підвищення НТП у сфері виробництва.  2. Оптимізація витрат за рахунок стабілізації темпів зростання інфляції (15,8%, 8,7%, 3,0% на кінець 2023, 2024 та 2025 рр. відповідно) [16].  3. Розширення каналів збуту продукції до Ананьїв, Благовіщенське, Врадіївка, Чечельник, Голованівськ та до зустрічних населених пунктів.  4. Впровадження альтернативних джерел електроенергії (сонячні батареї).  5. Проведення маркетингового дослідження ринку.  6. Оптимізація та модернізація асортименту.  7. Стабілізація та підвищення рівня ВВП (0,3%, 4,1% та 6,4% на 2023, 2024 та 2025 рр. відповідно) [16]. | 1. Високий рівень конкуренції.  2. Втрата постачальників сировини з окупованих територій.  3. Неврожай зернових культур.  4. Збільшення собівартості продукції за рахунок збільшення вартості електроенергії, палива, комплектуючих і т.д.  5. Зміна курсу долару з 36,57 грн. близько до 40 грн.  [13].  6. Зниження попиту на тістечка нетривалого зберігання через зменшення населення віком 20-35 років та збільшення рівня безробіття [16]. |
| Сильні сторони | 1-1 — стратегія росту  1-2 — стратегія посилення конкурентних переваг  1-3 — стратегія росту  1-5 — стратегія посилення конкурентних переваг  1-6 — стратегія посилення конкурентних переваг  1-7 — стратегія росту  2-3 — стратегія росту  2-5 — стратегія посилення конкурентних переваг  2-6 — стратегія посилення конкурентних переваг  3-6 — стратегія посилення конкурентних переваг | 1-1 — стратегія посилення конкурентних переваг  1-6 — обережно продовжувати або частково згортати виробництво  2-1 — стратегія посилення конкурентних переваг  2-4 — стратегія посилення конкурентних переваг  2-5 — обережно продовжувати бізнес  2-6 — стратегія посилення конкурентних переваг  3-2 — обережно продовжувати бізнес  3-3 — обережно продовжувати бізнес  3-4 — обережно продовжувати бізнес |
| 1. Доля на ринку складає понад 50%.  2. 77% споживачів надають перевагу продукції ТОВ «ТД Савранський хліб».  3. Наявність таких постійних партнерів, як навчальні заклади району. |

Продовження таблиці Б.1.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сильні сторони | Можливості | Загрози |
| 4. Висока впізнаваність на рикну.  5. Кваліфікований персонал  6. Відсутність довгострокових боргів.  7. Можливість виготовлення великих партій продукції під замовлення.  8. Наявність свого магазину на найбільш прохідній вулиці смт. Саврань.  9. Продаж гарячого хліба та хлібобулочних виробів у своєму магазину в найбільш піковий час. | 4-3 — стратегія росту  4-5 — стратегія посилення конкурентних переваг  4-6 — стратегія посилення конкурентних переваг  5-1 — стратегія росту  5-6 — стратегія росту  6-2 — стратегія росту  6-4 — стратегія росту  6-7 — стратегія росту  7-1 — стратегія росту  7-2 — стратегія росту  7-3 — стратегія росту  7-4 — стратегія посилення конкурентних переваг  7-6 — стратегія посилення конкурентних переваг  7-7 — стратегія росту  8-1 — стратегія росту  8-2 — стратегія посилення конкурентних переваг  8-4 — стратегія посилення конкурентних переваг  8-5 — стратегія посилення конкурентних переваг  8-6 — стратегія посилення конкурентних переваг  8-7 — стратегія росту  9-1 — стратегія посилення конкурентних переваг  9-2 — стратегія росту  9-5 — стратегія посилення конкурентних переваг  9-6 — стратегія посилення конкурентних переваг  9-7 — стратегія росту | 3-5 — обережно продовжувати бізнес  4-1 — стратегія посилення конкурентних переваг  5-1 — стратегія посилення конкурентних переваг  6-4 — обережно продовжувати бізнес  6-5 — обережно продовжувати бізнес  7-1 — стратегія посилення конкурентних переваг  7-2 — обережно продовжувати бізнес  7-3 — обережно продовжувати бізнес  7-4 — стратегія посилення конкурентних переваг  7-5 — обережно продовжувати бізнес  8-1 — стратегія посилення конкурентних переваг  8-4 — стратегія посилення конкурентних переваг  8-5 — обережно продовжувати бізнес  8-6 — обережно продовжувати або частково згортати виробництво  9-1 — стратегія посилення конкурентних переваг  9-4 — стратегія посилення конкурентних переваг  9-6 — обережно продовжувати або частково згортати виробництво |

Продовження таблиці Б.1.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Слабкі сторони | Можливості | Загрози |
| 1. Недостатність фінансових ресурсів.  2. Перевищення заборгованостей над власним капіталом (збільшення на 1,03 та 0,03 у порівнянні з 2020 та 2021 рр. відповідно).  3. Від’ємний результат рентабельності (-18,27 та -6,02 станом на 2021 та 2022 рр. відповідно).  4. Застаріле технологічне обладнання.  5. Відсутність проведення маркетингових досліджень та розробки маркетингових стратегій.  6. Відсутність розробки стратегічних планів та стратегічного бачення.  7. Висока залежність від кредиторських зобов’язань (збільшення на 1,03 та 0,03 у порівнянні з 2020 та 2021 рр. відповідно). | 1-1 — стратегія скорочення  1-2 — обережно продовжувати бізнес  1-4 — обережно продовжувати бізнес  1-7 — обережно продовжувати бізнес  2-2 — обережно продовжувати бізнес  2-4 — обережно продовжувати бізнес  2-7 — обережно продовжувати бізнес  3-1 — стратегія скорочення  3-2 — обережно продовжувати або частково згортати виробництво  3-7 — обережно продовжувати бізнес  4-1 — стратегія посилення конкурентних переваг  4-6 — стратегія посилення конкурентних переваг  5-5 — стратегія посилення конкурентних переваг  6-5 — стратегія посилення конкурентних переваг  7-2 — обережно продовжувати бізнес  7-4 — обережно продовжувати бізнес  7-7 — обережно продовжувати бізнес  8-1 — стратегія посилення конкурентних переваг  8-2 — обережно продовжувати бізнес  8-3 — обережно продовжувати бізнес  8-4 — обережно продовжувати бізнес  8-7 — обережно продовжувати бізнес  9-5 — стратегія посилення конкурентних переваг | 1-1 — обережно продовжувати або частково згортати виробництво  1-4 — обережно продовжувати або частково згортати виробництво  1-5 — обережно продовжувати або частково згортати виробництво  1-6 — обережно продовжувати або частково згортати виробництво  2-4 — обережно продовжувати або частково згортати виробництво  2-5 — обережно продовжувати або частково згортати виробництво  2-6 — обережно продовжувати або частково згортати виробництво  3-1 — обережно продовжувати або частково згортати виробництво  3-4 — обережно продовжувати або частково згортати виробництво  3-5 — обережно продовжувати або частково згортати виробництво  3-6 — обережно продовжувати або частково згортати виробництво  4-1 — обережно продовжувати бізнес  4-4 — обережно продовжувати бізнес  5-1 — обережно продовжувати бізнес  6-1 — обережно продовжувати бізнес |

Продовження таблиці Б.1.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Слабкі сторони | Можливості | Загрози |
| 8. Низька ефективність активів (-0,46 та -0,47 на 2021 та 2022 рр. відповідно).  9. Відсутність науко-технічної бази дослідження попиту і конкурентів. |  | 6-5 — обережно продовжувати бізнес  7-4 — обережно продовжувати або частково згортати виробництво  7-5 — обережно продовжувати або частково згортати виробництво  8-4 — обережно продовжувати або частково згортати виробництво  8-6 — обережно продовжувати або частково згортати виробництво  9-1 — обережно продовжувати бізнес  9-6 — обережно продовжувати бізнес |

Додаток В

Таблиця В.1. PEST-аналіз ТОВ «ТД Савранський хліб»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Група факторів | Фактор | Стан фактору | Тенденції розвитку | Характер впливу |
| Економічні | Базовий рівень інфляції | 2021 р. — 7,9%  2022 р. — 22,6% [16]  І кв. 2023 р. — 21,5% | Зменшення | +  1. Транспортна складова.  2. Вартість сировини та комплектуючих.  3. Вартість палива, енергоресурсів, водопостачання і т.д. |
| Рівень середньої з/п в Одеській області | січень 2021 р. — 10995 грн.  січень 2022 р. — 12960 грн. [27] | Зростання | +  1. Збільшення кількості споживачів внаслідок підвищення купівельної спроможності  -  1. Збільшення загальних витрат |
| Рівень безробіття | 2020 р. — 9,5%  2021 р. — 9,8%  2022 р. — 25,8% [16] | Зростання | +  1. Зниження вартості трудового капіталу  -  Зниження купівельної спроможності |
| Курс валюти | 02.05.2022 р. — 1$ = 29,25  02.12.2022 р. — 1$ = 36,57  02.05.2023 р. — 1$ = 36,57 [19] | Стабільність | +  1. Прогнозування плану витрат без подальших змін. |
| ВВП на душу населення | 2020 р. — +6,2%  2021 р. — +31,3%  2022 р. — -4,4% [5] | Зменшення | -  1. Зменшення обсягів продажу  2. Зниження купівельної спроможності населення. |
| Індекс цін на продукти | березень 2023 р. — 101,35%  квітень 2023 р. — 99,21% | Зменшення | +  1. Зменшення собівартості продукції.  2. Збільшення прибутку. |

Продовження таблиці В.1.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Економічні | Сезонність попиту на хліб | Осінь і зима — попит збільшується.  Весна й літо — попит зменшується. | Стабільність | +  1. Реалізація більшого об’єму продукції в сезонний період.  2. Розробка нового асортименту для сезонних продажів: різновид хлібу за вагою; корегування цін.  -  1. Зменшення прибутку в несезонний період. |
| Витрати на оплату праці | Зменшення | Зменшення | +  1. Зниження собівартості продукції  -  1. Втрата трудових ресурсів. |
| Технологічні | Базовий рівень інфраструктури | Зростання | Помірне зростання | +  1. Впровадження інноваційних технологій.  2. Розробка інтегрованих логістичних процесів.  3. Підвищення виробничої потужності.  4. Моделювання та передбачення змін у прогнозованому періоді.  5. Зменшення собівартості продукції завдяки зменшенню виробничого персоналу.  6. Підвищення якості моніторингу та контролю внутрішніх й зовнішніх процесів.  -  1. Витрати на постійне навчання персоналу.  2. Інвестиційні витрати |

Продовження таблиці В.1.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Технологічні | Швидкість технологічних змін | Стрімке | Постійне зростання | +  1. Впровадження та розробка інноваційних рішень.  2. Посилення конкурентоспроможності завдяки реалізації інноваційної продукції.  3. Підвищення виробничої потужності, оптимізація виробничих процесів.  -  1. Витрати на постійне навчання персоналу.  2. Моральний знос основних засобів.  3. Інвестиційні витрати. |
| Технологічний рівень у галузі | Стабільний | Помірне зростання | +  1. Актуальність основних фондів.  2. Помірний перехід до інноваційних технологій.  -  1. Застаріла інформація щодо матеріально-технічної бази хлібопекарського виробництва. |
| Ступінь впровадження і прибутковості технологій | Висока | Зростання | +  1. Збільшення виробничої потужності та масштабування бізнесу.  2. Зменшення виробничих витрат і збільшення прибутку.  -  1. Капітальні інвестиції.  2. Витрати на навчання персоналу. |

Продовження таблиці В.1.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Політичні | Податкова політика (ЄСВ) | 01.12.21р. — + 8,3%  01.10.2022 р. — + 3,1% [8] | Збільшується | -  1. Збільшення податкових витрат. |
| Політична ситуація в країні | Нестабільна | Змінюється | -  1. Невизначеність майбутнього.  2. Складність у довгостроковому плануванні.  3. Погіршення економічних факторів. |
| Фінансова підтримка | Відсутня | Стабільність | -  1. Додаткові витрати на розширення та розвиток.  2. Збільшення собівартості в разі рефінансування власних коштів та залучення інвестицій. |
| Норми та стандарти | 01.12.2021 р. — прийняття ДСТУ 4585:2021 «Вироби хлібобулочні здобні. Загальні технічні умови» на заміну ДСТУ 4585:2006 [23]. | Змінюється | +  1. Підвищення якості продукції.  -  1. Витрати на контроль на впровадження нових норм. |
| Соціальні | Чисельність населення у ключових точках збуту | 2020р. — 108,5 тис.  2022р. — 109,5 тис. | Помірне збільшення | +  1. Збільшення обсягу реалізації і прибутку. |
| Рівень міграції в Одеській області | Липень 2021 р. — +35304 ВПО [17, ст. 10].  1 січня 2022 р. — +6427 осіб [33].  01.04.2023 р. — +10676 ВПО [31]. | Зростання | +  1. Збільшення обсягу реалізації продукції.  2. Приріст трудових ресурсів. |

Продовження таблиці В.1.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Соціальні | Смакові переваги | 37% надають перевагу смачному хлібу з можливим вмістом смакових добавок.  63% надають перевагу органічній продукції. | Стабільність | +  1. Орієнтація на переваги споживача.  2. Розробка маркетингової стратегії для кожної цільової аудиторії.  3. Розширення асортименту за специфічними потребами.  -  1. Зменшення реалізації продукції за відсутності асортименту. |
| Вимоги до якості продукції | Зростання | Зростання | +  1. Посилення конкурентних переваг завдяки високій якості продукції.  -  1. Втрата частки споживачів в разі невідповідності їхнім очікуванням. |

Додаток Г

Таблиця Г.1. SPACE-аналіз ТОВ «ТД Савранський хліб»

|  |  |
| --- | --- |
| Фактори | Оцінка |
| Фінансова стабільність (FS) | 6/5 = 1,2 |
| 1. Автономність підприємства | 0 |
| 2. Ліквідність активів | 0 |
| 3. Ризики підприємства | 1 |
| 4. Рентабельність | 0 |
| 5. Легкість виходу з ринку | 5 |
| Привабливість галузі (IS) | 15/5 = 3 |
| 1. Потенціал зростання галузі | 1 |
| 2. Рівень конкуренції | 2 |
| 3. Технологічний рівень в галузі | 4 |
| 4. Необхідний капітал для входу на ринок | 5 |
| 5. Прибутковість галузі | 3 |
| Стабільність зовнішнього середовища (ES) | -8/5 = -1,6 |
| 1. Темпи інфляції | -3 |
| 2. Зміна попиту на хліб та хлібобулочні вироби | 0 |
| 3. Цінова конкуренція | -1 |
| 4. Швидкість технологічних змін | -3 |
| 5. Зниження платоспроможності населення | -1 |
| Конкурентні переваги (CA) | -3/5 = -0,6 |
| 1. Доля на ринку | 0 |
| 2. Якість продукції | 0 |
| 3. Відданість споживача | 0 |
| 4. Технологічний рівень | -3 |
| 5. Вертикальна інтеграція | 0 |
| Х = ES + FS = -1,6 + 1,2 = -0,4  Y = IS + CA = 3 + (-0,6) = 2,4 |  |

Додаток Д

Д.1. Функціональна стратегія ТОВ «ТД Савранський хліб» на період 2023 — 2027 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Цілі | Загальне керівництво | Фінансування | Послуги /  продукція | НДДКР | Маркетинг | Управління кадрами |
| 1. Підвищити рентабельність реалізації хліба, хлібобулочних, кондитерських виробів та тістечок нетривалого зберігання на 10% до 2027 року | + | + | + | + | + |  |
| 1.1. Розширити дистриб’юторську мережу до 5 населених пунктів та створити партнерські відносини з іншими продуктовими магазинами на територіальних сегментах до 2025 року | + | + | + |  | + |  |
| 1.1.1. Збільшити об’єм реалізації продукції на 65% до 2026 року |  | + | + |  |  |  |
| 1.1.2. Збільшити кількість постійних споживачів на 10% до 2026 року |  |  |  |  | + | + |
| 1.1.2.1. Провести маркетингові дослідження щодо специфічних потреб споживачів (до 2025 року) |  | + |  |  | + |  |
| 1.1.2.2. Налагодити комунікаційну стратегію до 2024 р. |  | + |  |  | + | + |
| 1.1.2.2.1. Створити комерційні акаунти у Viber та Facebook до 2024 року |  |  |  |  | + | + |
| 1.1.2.2.2. Навчання персоналу комунікаційним особливостям залучення споживачів до 2024 року | + | + | + |  |  | + |
| 1.1.2.3. Впровадити систему мотивації до 2024 року | + | + |  |  |  | + |
| 1.2. Зменшити собівартість продукції на 12% до 2025 р. |  |  | + | + |  |  |
| 1.2.1. Налагодити зав’язки з постачальниками сировини на 5% дешевше до 2024 року | + |  | + |  |  |  |
| 1.2.2. Підвищити виробничу потужність на 10% (2025 р.) |  | + | + | + |  |  |

Продовження таблиці Д.1.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.2.3. Калькулювання собівартості продукції до 2024 року |  |  | + | + |  |  |
| 1.2.3.1. Оптимізація витрат на одиницю продукції на 3% до 2024 року. |  |  | + | + |  |  |
| 1.2.4. Впровадження альтернативних видів електроенергії до 2027 року | + | + | + |  |  |  |
| 1.3. Провести аналіз прибутковості окремих товарних категорій хліба та хлібобулочних виробів (зняти або ввести у виробництво перспективні категорії) до 2024 року. | + | + | + | + | + |  |
| 2. Посилити конкурентну позицію на ринку до 2025 року | + | + | + |  | + | + |
| 2.1. Вивчення цільового ринку (постійно) до 2025 року |  | + |  |  | + |  |
| 2.2. Розробити інноваційну продукцію на альтернативних продуктах рослинного походження в обмеженій кількості (до 2024 року) | + | + | + | + |  |  |
| 2.3. Розробити продукцію, орієнтовану на сезонний попит (до 2024 року) |  | + | + | + |  |  |

Додаток Е

Відсоток постійних споживачів

Обсяг реалізації

Кількість клієнтів

Витрати на задоволення одного клієнта

Виробничі витрати

Прибуток

Фінанси

Рис. Е.1. Стратегічна карта ТОВ «ТД Савранський хліб»

Навчання і розвиток

Витрати на навчання персоналу

Відсоток кваліфікованих працівників

Внутрішні бізнес-процеси

Витрати на НДДКР

Витрати на логістику

Витрати на залучення одного клієнта

Охоплення частки ринку

Коефіцієнт фондовіддачі

Клієнти

Відсоток нових клієнтів

Відсоток незадоволених споживачів

Додаток Ж

Таблиця Ж.1. Збалансована система показників

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Перспек  тиви | Цілі | Показники — КРІ | Значення КРІ | | | | Відповідальний |
| 2024 р. | 2025 р. | 2026 р. | 2027 р. |
| Фінанси (F) | F1. Збільшити рентабельність чистого доходу до 10% до 2027 року | Коефіцієнт рентабельності, % | 7,1 | 8,6 | 9,8 | 10,0 | Економіст |
| F1.2. Збільшення обсягу реалізації продукції на 65% до 2026 року | Обсяг реалізації у тис. грн. | 11157,8 | 13500,9 | 15342,0 | 15342,0 | Керівник |
| F1.2.1. Зменшення виробничих витрат на 12% до 2025 року | Вартість виробничих витрат у тис. грн. | 7514,4 | 7187,7 | 7187,7 | 7187,7 | Економіст |
| F1.2.2. Купівля послуг постачальника на 5% дешевше (2024 рік) | Середній відсоток зменшення вартості послуг постачальника у порівнянні з 2023 роком | 5 | 5 | 5 | 5 | Керівник |
| F1.2.3. Зменшення витрат на одиницю продукції на 3% до 2024 року | Середня різниця витрат на виробництво продукції у порівнянні з 2023 р., % | 3 | 3 | 3 | 3 | Бухгалтер-калькулятор |
| Клієнти і маркетинг (C) | С1. Збільшення кількості постійних споживачів на 10% до 2026 року | Кількість оформлених карт лояльності (від 2023 р. — 100%), % | 20,0 | 17,5 | 15,0 | 12,5 | Менеджер з персоналу |
| С1.1. Налагодження комунікаційної стратегії до 2024 року | Участь у продовольчих виставках, од. | 1 | 1 | 1 | 1 | Керівник |
| Участь/організація ярмарок, од. | 1 | 1 | 1 | 1 | Керівник |

Продовження таблиці Ж.1.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Перспек  тиви | Цілі | Показники — КРІ | Значення КРІ | | | | Відповідальний |
| 2024 р. | 2025 р. | 2026 р. | 2027 р. |
| Клієнти і маркетинг (C) | С1.1. Налагодження комунікаційної стратегії до 2024 року | Дегустація інноваційної продукції у крапках збуту, од. | 1 | 1 | 2 | 2 | Менеджер з комунікацій |
| Опитування/анкетування споживачів, од. | постійно | постійно | постійно | постійно | Менеджер з комунікацій |
| С1.2. Маркетингові дослідження специфічних потреб споживачів (до 2025 року) | Кількість проведених досліджень | 1 | 1 | - | - | Керівник  Менеджер з комунікацій |
| Бізнес-процеси (І) | І1.Розширення дистриб’юторської мережі до 5 пунктів і суміжних точок (до 2025 року) | Кількість нових дистриб’юторських мереж | 2 | 5 | 5 | 5 | Керівник |
| І2. Створення комерційних акаунтів у Viber та Facebook до 2024 року | Наявність комерційних акаунтів (всього 2) | 2 | 2 | 2 | 2 | Менеджер з комунікацій |
| І3. Підвищення виробничої потужності на 10% до 2025 року | Збільшення обсягу реалізації у порівнянні з попереднім роком, % | 5 | 10 | 10 | 10 | Економіст |
| І4. Альтернативний вид електроенергії (до 2027 р.) | Наявність впровадження інновації | - | - | - | 1 | Керівник |
| І5. Аналіз прибутковості товарних позицій (зняти/ввести) до 2024 року | Аналіз рентабельності товарних позицій, од. | 2 | 2 | 2 | 2 | Економіст |

Продовження таблиці Ж.1.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Перспек  тиви | Цілі | Показники — КРІ | Значення КРІ | | | | Відповідальний |
| 2024 р. | 2025 р. | 2026 р. | 2027 р. |
| Персонал (L) | Навчання персоналу комунікаційним особливостям до 2024 року | Кількість проведених тренінгів для працівників | 1 | 1 | 1 | 1 | Менеджер з персоналу |