

*Міністерство освіти і науки України
Конотопський інститут Сумського державного університету
Факультет денної форми навчання*

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Індивідуальна тема: Маркетинговий менеджмент у системі стратегічного управління підприємством (на прикладі ПрАТ «Кролевецький хлібо завод»)

Напрямок підготовки 073 «Менеджмент»

Завідуючий кафедрою: _____ /Власенко Д.О./

Керівник роботи: _____ /Весперіс С.З./

*Виконавець: _____ /Євтушенко А.Ю./
гр. Мс2-61к*

Конотоп 2020

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО РОЛІ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1 Сутність маркетингового менеджменту з позиції управлінського підходу	6
1.2 Місце і роль маркетингового менеджменту в системі управління підприємством	9
1.3 Сутність стратегічного управління підприємством	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «КРОЛЕВЕЦЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»	17
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства ПрАТ «Кролевецький хлібо завод»	17
2.2 Аналіз витрат і доходів підприємства ПрАТ «Кролевецький хлібо завод»	26
РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПрАТ «КРОЛЕВЕЦЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»	31
3.1 Основні заходи щодо маркетингового менеджменту у стратегічному управлінні підприємством ПрАТ «Кролевецький хлібо завод»	31
3.2 Ефективність запропонованих заходів маркетингового менеджменту	38
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 24 найменування. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 47 сторінок, у тому числі 14 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел на 2 сторінках.

Мета роботи – розробка комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності стратегічного управління ПрАТ «Кролевецький хлібо завод» на засадах маркетингового менеджменту.

Завдання дослідження полягають у дослідженні сутності маркетингового менеджменту з позиції управлінського підходу; у дослідженні місця і ролі маркетингового менеджменту в системі стратегічного управління підприємством; у характеристиці діяльності підприємства ПрАТ «Кролевецький хлібо завод»; проведенні аналізу витрат і доходів ПрАТ «Кролевецький хлібо завод»; розробленні основних заходів щодо маркетингового менеджменту у стратегічному управлінні підприємством ПрАТ «Кролевецький хлібо завод»; визначенні ефективності запропонованих заходів маркетингового менеджменту.

У першому розділі висвітлено сучасні теоретичні засади маркетингового менеджменту та його ролі у системі стратегічного управління підприємством. Другий розділ містить докладну характеристику стану господарської діяльності ПрАТ «Кролевецький хлібо завод». У третьому розділі запропоновано та обґрунтовано заходи маркетингового менеджменту для стратегічного управління у ПрАТ «Кролевецький хлібо завод».

Об'єкт дослідження – стратегічне управління підприємством на засадах маркетингового менеджменту.

Предмет дослідження – механізм стратегічного управління підприємством на засадах маркетингового менеджменту в умовах ПрАТ «Кролевецький хлібо завод».

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ

ВСТУП

З метою адаптації до умов зовнішнього середовища та побудови ефективної системи управління, більшість вітчизняних підприємств поступово намагаються зробити кроки щодо зміни стратегії у відповідності до нової філософії світового господарства.

В даному контексті важливе місце в системі управління підприємством займає маркетинговий менеджмент як окрема філософія функціонування вітчизняних компаній. Формування та використання сучасних механізмів маркетингу на засадах інтеграції з менеджментом має важливе теоретичне та практичне значення для вирішення низки проблем ефективного господарювання.

В умовах ринкової трансформації економіки управлінці намагаються пристосувати свої підходи до управління до світових стандартів, використовуючи міжнародний досвід та враховуючи національну специфіку бізнес-середовища. Тому пізнання та використання принципів стратегічного менеджменту є актуальною не лише теоретичною, а й практичною проблемою.

Питання маркетингового менеджменту досліджують як зарубіжні, так і вітчизняні науковці: Г. Армстронг, П. Друкер, Ф. Котлер, К.Л. Келлер, Р. Бренсон, А.В. Войчак, Л.В. Балабанова, О.А. Біловодська, М.І. Белявцев, В.Н. Воробйова, Р.Х. Іванова та інші. Важливо усвідомити, що управління маркетингом розглядається більшістю науковцями та практиками з позицій функцій маркетингу в межах відділу маркетингу на підприємстві, але не з позицій управління ним в межах цілого підприємства, тобто незначну увагу приділено маркетинговому менеджменту як процесу, що охоплює усі напрями діяльності фірми.

Найбільший внесок в розробку теорії стратегічного управління зробили такі відомі іноземні та вітчизняні вчені в сфері менеджменту, як І. Ансофф, П. Друкер, Б. Карлоф, Х. Мінцберг, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон, В. Герасимчук, Л.Є. Довгань, В.Д. Немцов, С.В. Оборська, С.А. Попов,

З.С. Шершньова та ін., але це питання ще не досить розкрито і потребує подальших досліджень.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра – розробка комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності стратегічного управління ПрАТ «Кролевецький хлібозавод» на засадах маркетингового менеджменту.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі бакалавра потрібно вирішити наступні завдання:

- дослідити сутність маркетингового менеджменту з позиції управлінського підходу;
- досліджити місце і роль маркетингового менеджменту в системі стратегічного управління підприємством;
- охарактеризувати діяльність підприємства ПрАТ «Кролевецький хлібозавод»;
- провести аналіз витрат і доходів ПрАТ «Кролевецький хлібозавод»;
- розробити основні заходи щодо маркетингового менеджменту у стратегічному управлінні підприємством ПрАТ «Кролевецький хлібозавод»;
- визначити ефективність запропонованих заходів маркетингового менеджменту.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра є стратегічне управління підприємством на засадах маркетингового менеджменту.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра є механізм стратегічного управління підприємством на засадах маркетингового менеджменту в умовах ПрАТ «Кролевецький хлібозавод».

Реалізація пропозицій сприятиме підвищенню ефективності процесу стратегічного управління господарюванням ПрАТ «Кролевецький хлібозавод».

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО РОЛІ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність маркетингового менеджменту з позиції управлінського підходу

Одну з вагомих ролей у функціонуванні підприємства відіграє маркетинг в зв'язку з його впливом, в першу чергу, на показники фінансово-економічної діяльності, але з еволюцією наукової думки, постійним посилення конкуренції в глобальному масштабі змінюється також і підходи до розуміння маркетингу як науки взагалі, що призводить до виокремлення його як окремої ланки, яка стає основою щодо ефективності функціонування фірми. Виокремлення маркетингу як окремої ланки в системі управління підприємством поступово підводить до того, що він стає самостійним об'єктом управління та однією із концепцій, за допомогою якої будується вся діяльність емітенту. Тобто відбувається інтеграція маркетингу і менеджменту, де виникає нове поняття маркетинговий менеджмент як концепція управління фірмою.

Розуміння сутності маркетингового менеджменту потребує проведення теоретико-методологічного аналізу за допомогою якого можна зробити певні висновки щодо твердження даного поняття, визначення його місця й ролі в управлінні підприємством.

В таблиці 1.1 наведено визначення поняття «маркетинговий менеджмент» з точки зору різних авторів.

Теоретичний аналіз поняття «маркетинговий менеджмент» дає змогу узагальнити підходи та зробити висновок про те, що в основному як в зарубіжній літературі, так і у вітчизняній літературі запропоновано розглядати зазначений термін з позиції управління всіма ланками, підрозділами, відділами підприємства на засадах маркетингу. Такий висновок підтверджується твердженням Біловодською О.А., яка також доводить це у своїх наукових

Таблиця 1.1 - Узагальнення визначення поняття «маркетинговий менеджмент»

Автор	Визначення
Котлер Ф., Келлер К.Л.	«marketing management» – процес планування і реалізації концепцій ціноутворення, просування й розподілу ідей, товарів і послуг, спрямований на здійснення обмінів, які задовольняють як індивідуальні, так і організаційні цілі [14]
Друкер П.	концепція управління фірмою, в центрі якої перебуває покупець, клієнт з його потребами та запитамі, і вся фірма, її відділення, ланки і ділянки націлені на те, щоб якнайкраще ці потреби задовольнити [15]
Балабанова Л.В.	поняття маркетингового менеджменту більш широке, ніж управління маркетингом. Якщо останнє являє собою одну із загальних функцій менеджменту, то маркетинговий менеджмент – це управління всіма функціями, всіма структурними підрозділами на основі маркетингу [5].
Біловодська О.А.	зміна подоби мислення – прийняття всіх управлінських рішень з урахуванням вимог ринку, постійна здатність до змін вимог ринку, тобто це не тільки орієнтація підприємства на внутрішні можливості, це – врахування зовнішніх умов [4]
Белявцев М.І., Воробйова В.Н.	цілеспрямована координація і формування всіх заходів фірми, пов'язаних з ринковою діяльністю на рівні підприємства, на рівні ринку і суспільства в цілому, і котрі базуються принципах маркетингу [15].
Войчак А.В.	аналіз, планування, втілення в життя та контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети підприємства (отримання прибутку, зростання обсягів збуту, збільшення частки ринку, проникнення на ринок тощо). При цьому система таких заходів містить маркетингову політику стосовно продукту підприємства, ціноутворення, комунікацій та розподілення. [9]
Росоха В.В.	це систематичний цілеспрямований вплив на маркетингову діяльність через планування, організацію, мотивацію і контроль для досягнення маркетингових цілей підприємства [20].
Іванова Р.Х.	цілеспрямована діяльність підприємства щодо регулювання своєї позиції на ринку за допомогою планування, організації, обліку, контролю виконання кожного етапу поведінки підприємства з урахуванням впливу закономірностей розвитку ринку та конкурентної середовища для досягнення прибутковості та ефективності діяльності [13]

працях «...Мова йде про управління всією діяльністю компанії на принципах маркетингу – про використання маркетингу як філософії управління, коли всі підрозділи компанії планують і оцінюють свою діяльність з позицій маркетингу. Тобто маркетинговий менеджмент розглядають як управління всіма функціями підприємства (загальними та окремими), всіма структурними підрозділами на основі маркетингу. Маркетинговий менеджмент має місце тоді, коли управління організацією, побудоване на принципах маркетингу, тобто

коли в центр організації поміщено покупця (споживача) і система маркетингу і менеджменту об'єднує всі зусилля для того, щоб якнайкращим чином задовольнити потреби і попит сторін, які беруть участь в обміні...» [4].

В той же час, неможливо не погодитись з більшістю представників наукової думки, бізнесу про те, що маркетинговий менеджмент не завжди є центральною ланкою побудови організації підприємства на практиці і не використовується в повному обсязі в застосуванні на всіх рівнів концепції маркетингу (від одиничного використання елементів комплексу маркетингу, наприклад, реклами, до розглядання маркетингу як філософії управління організацією), хоча управляти маркетинговою діяльністю необхідно у всіх цих випадках.

Не зважаючи на те, що іноді маркетинг посідає не завжди центральне місце в управлінні підприємством, необхідно пам'ятати, що він в прямому сенсі впливає на стан фінансово-господарської діяльності: від обраної стратегії просування товарів та послуг, асортиментної політики, інформаційного забезпечення, комунікаційної політики та ін. залежить фінансова стійкість суб'єкта господарювання. Саме тому важливо усвідомити, що концептуальна основа маркетингового менеджменту має бути різноманітною. Тобто ринки, на яких працює підприємство, звичайно можуть бути різними за своїм станом й звідси витікає, що і наповнюваність разом з потужністю використання маркетингового комплексу заходів в управлінні також може бути різною.

Інтеграція маркетингу і менеджменту, де маркетинг виступає інструментом реалізації стратегії менеджменту, а менеджмент є базою для застосування цього інструменту і створює умови для ефективного функціонування підприємства, причому ані маркетинг, ані менеджмент не суперечать один одному, а навпаки доповнюють один одного.

Таким чином, маркетинговий менеджмент є складовою частиною в системі управління підприємством, за допомогою якого формується філософська парадигма менеджменту.

1.2. Місце і роль маркетингового менеджменту у системі управління підприємством

Досвід функціонування вітчизняних підприємств показує, що застосування концепції управління маркетингом обмежується лише створенням організаційних структур за участю маркетингового відділу, що є вкрай неправильним в усвідомленні філософії маркетингового менеджменту. Формування організаційних структур на засадах маркетингу не призведе до швидкого поліпшення економічного стану, в зв'язку з чим потрібно змінювати парадигму управління взагалі.

Перш, ніж перейти до розгляду сутності механізму впровадження маркетингового менеджменту, необхідно розмежувати поняття система управління і механізм управління. Система управління – це цілісна сукупність елементів, механізм – це спосіб взаємодії елементів. Механізм, зазвичай, реалізує себе через відповідні форми та інструменти взаємодії елементів для досягнення мети. Система передбачає цілісну єдність елементів. При цьому формування системи управління ресурсами підприємницьких структур передбачає виявлення необхідних елементів, які усі разом забезпечують досягнення цілі фінансової діяльності підприємства.

Балабанова Л.В. в своїх дослідженнях надає своє бачення маркетингового менеджменту як цілісної концепції системного управління ринковою діяльністю на принципах маркетингу, де виділяє три складові, з яких складається взагалі весь процес впровадження механізму маркетингового менеджменту:

- 1) система функцій маркетингового менеджменту підприємства;
- 2) проблеми, що перешкоджають впровадженню процесів управління маркетинговою взаємодією в систему маркетингового менеджменту підприємств;
- 3) напрямки фокусування управлінського впливу в процесі інтеграції маркетингу взаємодії в систему маркетингового менеджменту підприємств [5].

Управління маркетинговою взаємодією Балабанова Л.В. розглядає як важливу функцію бізнес-рівня в багаторівневій системі функцій маркетингового менеджменту підприємств. Саме тому, за думкою автора, процеси управління маркетинговими відносинами із цільовим ринком і бізнес-партнерами повинні бути глибоко інтегрованими в систему маркетингового менеджменту підприємств з метою створення нових, більш ефективних підходів до управління їх ринковою діяльністю для забезпечення довготривалого стійкого розвитку [5].

Механізм впровадження маркетингового управління на думку Белявцева М.І., Воробйової В.Н включає низку специфічних процедур, спрямованих на управління попитом цільових покупців, обслуговування і комплексне задоволення потреб яких є метою її маркетингової діяльності [15].

Войчак А.В. пропонує в своїх дослідженнях реалізацію маркетингового менеджменту як логічну послідовність дій з досягнення підприємством поставлених цілей, що запропоновано процесний підхід, який складається з певних етапів, де останніми етапами процесу маркетингового менеджменту є реалізація маркетингових програм, контроль та аналіз маркетингової діяльності підприємства [9].

Аналізуючи наукові роботи як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, треба зазначити, що механізм впровадження маркетингового менеджменту базується на принципах маркетингу, де всередині постає покупець або клієнт, а сама система маркетингу виступає як інструмент реалізації з одного боку його бажань, а з іншого – стратегічних цілей підприємства за допомогою менеджменту, який виступає певною базою для реалізації окремих інструментарних елементів маркетингу.

Механізм впровадження маркетингового менеджменту в загальну систему управління підприємством супроводжується реалізацією низки процесів, що взаємопов'язані між собою і повинен розглядатись як підсистема менеджменту підприємства, тобто його складова.

Визначення реалізації маркетингового менеджменту з зазначеної позиції дає змогу зв'язати з іншими складовими і визначити його вплив на показники виробничої та фінансово-економічної діяльності. Будучи складовою частиною системи управління організацією маркетинговий менеджмент займає в ній центральне місце. Він дозволяє координувати результати та підвищувати ефективність виробничого менеджменту, фінансового менеджменту, менеджменту персоналу та інших складових загального менеджменту.

Отже, маркетинговий менеджмент не розглядається окремо від інших складових управління: фінансового, інноваційного, стратегічного менеджменту тощо. Важливо підкреслити, що маркетинговий та інші види менеджменту повинні вивчатись завжди в тісному зв'язку, як нерозривні системні елементи, які мають вплив на кінцевий результат діяльності підприємства.

1.3 Сутність стратегічного управління підприємством

Стратегічне управління як сфера наукової та прикладної діяльності зародилось в середині ХХ ст. В 1911 р. в Гарварді було розпочато викладання курсу бізнесової політики, а впродовж наступних майже сорока років стратегія зводилась лише до формулювання правил здорового глузду в життєдіяльності виробництва. Разом з тим зміна умов господарювання, уповільнення темпів зростання, загострення конкуренції, посилення диверсифікаційних процесів обумовили потребу вдосконалення системи управління. В період 60-х і на початку 70-х років, як відповідь на зміну у бізнес-середовищі, з'явилися та активно розвивались концепції і методи стратегічного управління [8; 24].

Серед основних факторів, які обумовлюють застосування стратегічного управління, слід виділити наступні: мінливість та складність зовнішнього середовища, що використовується на підприємстві; розуміння недостатньої ефективності стратегічного планування; нові методи вирішення стратегічних проблем, які застосовуються провідними західними фірмами.

Враховуючи складність стратегічного управління, можна сформулювати його основні принципи: оптимальний часовий горизонт, перманентне врахування змін зовнішнього середовища, багатоваріантність та гнучкість, взаємоузгодженість рівнів та методів управління.

В умовах сучасної ринкової економіки, внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування, що постійно змінюється, все складніше стає спрогнозувати результат діяльності. Стратегічне управління з'являється саме у відповідь на зростання динамізму зовнішнього середовища. Згідно з теорією І. Ансоффа, в розвитку стратегічного управління можна прослідкувати три етапи [21]:

1-й етап: в кінці XIX ст. відбувається науково-технічна революція, що прискорила епоху масового виробництва. У цей період відбувається маса наукових відкриттів, внаслідок чого бурхливо розвивається промисловість, розширюється номенклатура продукції, здійснюється процес «захоплення» ринків збуту;

2-й етап: етап масового збуту продукції – 20–50-ті роки XX ст. У цей період ринок поступово насичується, поширюється конкуренція, яка змушує шукати нові важелі утримання ринків збуту під контролем. В результаті розроблюється концепція маркетингу, або концепція збуту товару. Стратегічне управління не отримує ще належного розвитку;

3-й етап: 60-ті роки XX ст. – початок XXI ст. – постіндустріальна епоха розвитку, в якій не простежуються закономірності попередніх періодів. У цей час у підприємств, окрім отримання прибутку, виникають ще й інші цінності. Цей етап характеризується інтенсифікацією і диверсифікацією виробництва, розвитком та інтеграцією в міжнародних економічних відносинах, боротьбою за світовий ринок збуту, розширенням інформаційного простору. У цей період змінюються вимоги до якості продукції, гостро постають екологічні проблеми і проблеми утилізації шкідливих відходів виробництва, відбувається бурхливий індустріальний розвиток країн азійсько-тихоокеанського регіону.

Високі темпи зростання виробництва призвели до проблем багатоваріантності розвитку корпоративної економіки. Це змістило акценти в менеджменті на прогнозування майбутнього розвитку і призвело до появи стратегічного управління.

За останні 60 років поняття стратегії зазнало багато змін, теорія стратегічного менеджменту не стоїть на місці, з'являються нові підходи до розробки стратегії, наближаючи до сьогодення суть її визначення.

І. Ансофф вважає, що стратегічне управління – це процес ухвалення і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє. Стратегію можна розглядати як основну сполучну ланку між цілями і лінією поведінки, вибраною для досягнення цих цілей [2].

А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд розуміли під стратегією управлінський план, спрямований на зміцнення позицій підприємства на ринку, задоволення потреб клієнтів і досягнення певних результатів діяльності; образ дій, якому повинен слідувати керівник для досягнення стратегічних цілей. Не володіючи стратегією, вважали учені, керівник не має продуманого курсу руху і програми дій для досягнення бажаних результатів. Проте немає нічого остаточного, і всі раніше зроблені дії є об'єктами внесення виправлень в тих випадках, коли змінюються умови навколишнього середовища або виникають нові ідеї [22].

На думку Д. Кемпбела, стратегія є визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, ухвалення курсу дій і розміщення ресурсів, необхідних для виконання цих цілей [22].

На думку Г. Мінцберга, термін «стратегія» трактується неоднозначно і включає:

– план – поняття, яке вживається, коли говорять про стратегію, під яким розуміється заздалегідь намічені дії, хід яких контролюється від початку до кінця. План може включати різні графіки злиття, планування фінансування, зміни у сфері людських ресурсів і т. д.;

– прийом, або тактичний хід, що означає короткострокову стратегію, яка характеризується дуже обмеженими цілями і в разі потреби може бути змінена.

Позиційна стратегія доречна в тому випадку, коли для підприємства визначена його позиція по відношенню до конкурентів або його позиція на ринку (наприклад, по відношенню до покупців). Іншими словами, підприємство бажає добитися певної позиції або захистити її.

О.С. Віханський відзначає, що на початок 70-х років ХХ ст. суттєво змінився зміст стратегічного вибору. На зміну фіксації планів виробництва на довгострокову перспективу приходиться вибір, що стосується того, в якому бізнесі знаходиться рішення, що робити з тим підприємством, яке є успішним, але може втратити свою привабливість внаслідок зміни споживчих пріоритетів [8].

Різноманітні підходи до визначення стратегічного управління було нами систематизовано та представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Підходи до визначення теорії стратегічного управління

Визначення	Автори
Стратегічне управління як діяльність, пов'язана з визначенням цілей і задач організації та забезпеченням взаємовідносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог [2].	І. Ансофф
Стратегічне управління як процес управління з метою здійснення місії організації завдяки управлінню взаємодії організації з її оточенням [16].	Дж.М. Хіггінс
Стратегічне управління як процес встановлення зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації обраних цілей і спробах досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням завдяки розподілу ресурсів, що дозволятиме ефективно та результативно діяти організації та її підрозділам [18]	Д. Шендел, С.В. Хофер
Стратегічне управління як інтелектуальний процес, налаштований на виконавців, що проявляють ініціативу не тільки на етапі мислення, але й на етапі дій [17].	Б.Карлоф
Стратегічне управління як безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій [22]	А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд
Стратегічне управління як стиль управління і методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління і лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення, що стосуються цілей підприємницької діяльності; як передбачення стратегічної орієнтації усіх працівників і організацію планів підрозділів, які відповідають за реалізацію цілей компанії [21].	Х. Віссема

Визначення	Автори
Стратегічне управління як багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягати встановлених цілей [24].	З.С. Шершньова, С.В. Оборська
Стратегічне управління як процес прийняття і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на співставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього оточення [23].	В.Д. Маркова, В.А. Кузнєцова
Стратегічне управління як підсистема менеджменту організації, яка здійснює весь комплекс робіт професійної діяльності по стратегічному аналізу, розвитку, реалізації і контролінгу стратегії організації [21]	С.А.Попов
Стратегічне управління як управління організацією, яке базується на людському капіталі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, дає можливість отримати конкурентні переваги, вижити у довготривалій перспективі[8].	О.С. Віханський
Стратегічне управління – діяльність за економічно ефективним досягненням перспективних цілей підприємства на основі отримання конкурентних переваг та активної взаємодії з зовнішнім середовищем [7].	Б.А. Чуб

З 80-х років ХХ ст. знову міняється підхід до формування стратегії, що викликане реагуванням на умови зовнішнього середовища. У той час стратегія зводилася до вибору управлінських рішень щодо поведінки підприємства у нинішній момент, який при цьому одночасно розглядається і як початок майбутнього. У цей час У. Кінг і Д. Кліланд відзначали, що «стратегія – ефективна ділова концепція (концепція бізнесу), доповнена набором реальних дій, які здатні привести підприємство до досягнення реальної конкурентної переваги, здатної зберігатися тривалий час».

В 90-ті роки минулого століття стратегічне управління швидко завоювало прихильників як серед управлінців-теоретиків, так і практиків, більшість з яких зробили свій внесок в розвиток стратегічного управління та визначення його змісту.

На думку В.С. Соловйова, в реальній дійсності стратегічний менеджмент як корпоративний перспективний цілеспрямований розвиток окремих виробничих підприємств існував в Америці ще з кінця ХІХ ст. Приклад тому – розвиток нафтових монополій, автомобільних, телефонних та інших

корпорацій. Інша справа – відносно стратегічного управління економічних систем держав і транснаціональних монополій. Наприклад, Японія та інші країни азійського і тихоокеанського регіонів без стратегічного управління на рівні державної політики не змогли б досягти колосальних успіхів за відносно невеликий проміжок часу [21].

Теорія стратегічного менеджменту вивчає не лише універсальні узагальнення, але й диференційовані закономірності адаптації підприємств до різних станів загального та ділового оточення. Виникнення стратегічного менеджменту не означає повної відмови від систем управління перспективним розвитком, що передували йому. Стратегічне управління цілком «спадкове» і зберегло основні досягнення «попередників». Не всі нові ідеї і підходи виправдали себе на практиці, тому відбір продовжується.

Таким чином, стратегічне управління розглядається як управління, здатне оперативно реагувати на умови мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства. Тому на стратегічно орієнтованому підприємстві за основу важливо мати стратегічне мислення, принциповою установкою в діяльності персоналу підприємства, перш за все вищого керівництва; систему стратегічного управління, в якій застосовується раціональний процес стратегічного планування, що дає змогу розробляти й використовувати інтегровану систему стратегічних планів; та поточну, щоденну діяльність, яка підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПрАТ «КРОЛЕВЕЦЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ПрАТ «Кролевецький хлібо завод»

Виробництво хліба – це сектор економіки, що має вирішальне значення для підтримки соціальної стабільності в суспільстві. Звідси – особлива роль і відповідальність хлібопекарської галузі. Тому ця галузь є найбільш регульованою в Україні. Відповідно до інформації, отриманої з регіонів, регулювання цін на хліб і хлібобулочні вироби здійснюється практично у всіх регіонах України.

Розглянемо діяльність Кролевецького хлібо заводу. Сьогодні ПрАТ «Кролевецький хлібо завод» – одне з найпотужніших і сучасних підприємств району і області. Щодоби тут випікають і реалізують понад 80 тонн виробів із борошна. Асортимент продукції надзвичайно широкий. Вже освоєно і впроваджено у виробництво понад 100 найменувань: хліб, батони, булки, булочки, сухарі, сушки, торти, тістечка, бісквіти. І все тільки із натуральної сировини. ПрАТ «Кролевецький хлібо завод» є власником міжнародного сертифіката відповідності системи управління якістю ISO 9001:2000. Цей сертифікат засвідчує, що система управління якістю стосовно випуску хлібобулочних, здобних хлібобулочних, сухарних виробів, печива, тортів та тістечок, що здійснює ПрАТ «Кролевецький хлібо завод», відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2000 „Система управління якістю. Вимоги”.

Повна назва підприємства – ПрАТ «Кролевецький хлібо завод».

Безпосереднім виконавчим органом управління є правління підприємства, яке очолює голова правління. Наглядову та координуючу функцію в управлінні здійснює спостережна рада, а контролюючу функцію – ревізійна комісія. Структура управління підприємством наведена на рис. 2.1.

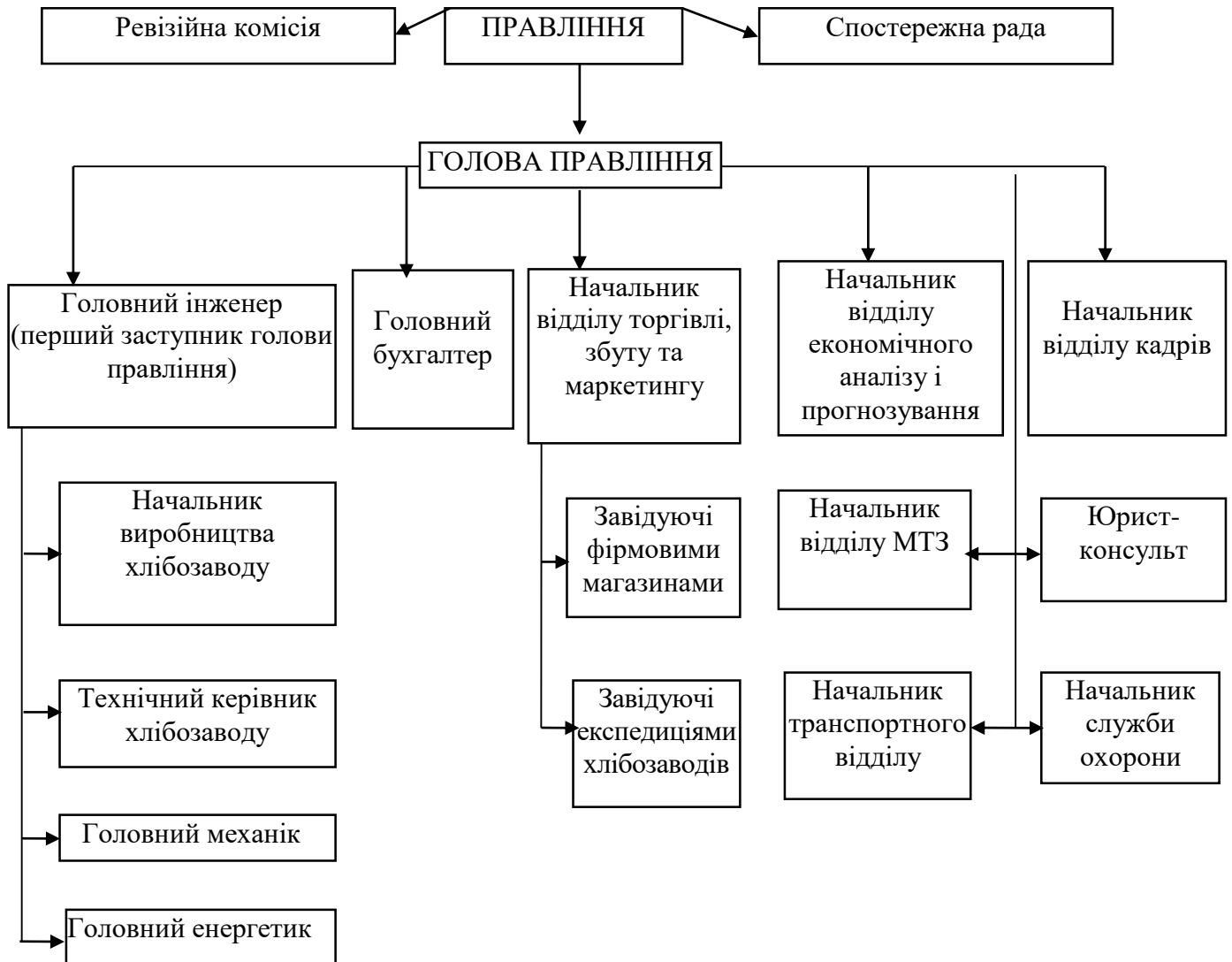


Рисунок 2.1 Структура управління ПрАТ «Кролевецький хлібозавод»

На даному етапі розвитку підприємство прагне до реалізації таких довгострокових цілей, як завоювання нових ринків збуту; розширення кола оптових покупців; розширення асортименту продукції; пошук нових дешевших ринків сировини; дослідження потреб споживачів та їх задоволення; удосконалення системи збуту та доставки продукції до споживачів; постійне удосконалення якості продукції; забезпечення цінового лідерства на ринку; проведення ефективних заходів щодо стимулювання збуту; постійне удосконалення виробництва шляхом впровадження передових досягнень науки і техніки; забезпечення підприємства висококваліфікованим виробничим та управлінським персоналом; забезпечення підтримки соціальної сфери шляхом

своєчасних та в повному обсязі здійснюваних відрахувань до бюджету; створення умов для екологічної безпеки виробництва та реалізації продукції.

Основне призначення ПрАТ «Кролевецький хлібозавод» – виробництво хліба та хлібобулочних виробів, що складають профільну продукцію підприємства, але поряд з цією продукцією з метою підвищення ефективності хлібопекарного виробництва, особливо при зниженні попиту на хліб і хлібобулочні вироби, випускається продукція, близька за технологією виготовлення і характером реалізації. Це в першу чергу м'які кондитерські вироби: торти, тістечка, здобні, бараночні та сухарні вироби; а також макаронні вироби. Вся продукція підприємства відноситься до групи товарів повсякденного попиту (товарів народного споживання). Хліб є унікальним продуктом і не має товарів-аналогів (субститутів). Хліб практично не можливо замінити іншим продуктом, і тому поняття “престиж торгової марки” є суттєвим.

В Кролевецькому районі хлібопекарна галузь представлена такими структурними одиницями, як ПрАТ «Червоногірський хлібозавод»; ПАТ „Ярославський хлібокомбінат”; ПАТ „Локняхліб ”; ПрАТ „Мутинський хлібозавод”; ПАТ „Каміньський хлібозавод”.

На рис. 2.2 наведена динаміка виробництва хліба та хлібобулочних виробів у Кролевецькому районі.

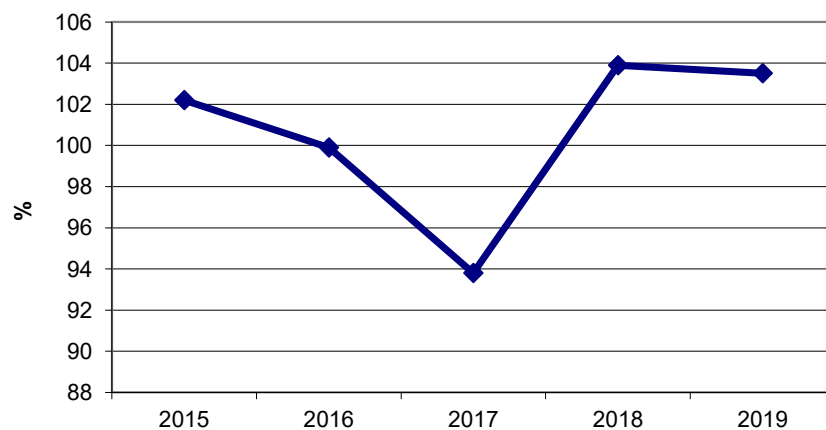


Рисунок 2.2 Динаміка виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Кролевецькому районі (у % до попереднього року)

З діаграми видно, що в 2017 році спостерігався різкий спад виробництва хліба, що пов'язано як зі зростанням вартості сировини, так і зниженням попиту.

Виробництво хліба та хлібобулочних виробів а абсолютному виразі представлено на рис. 2.3.

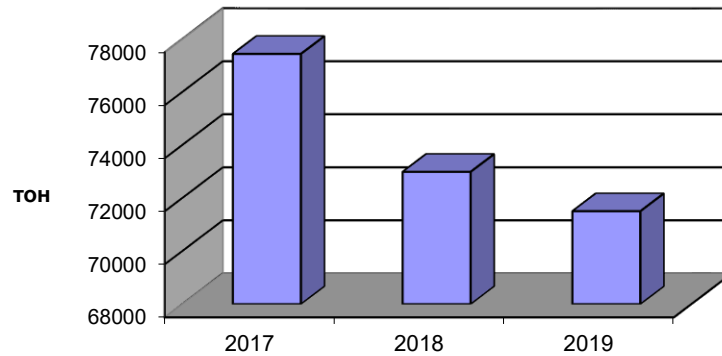


Рисунок 2.3. Динаміка виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Крелевецькому районі, тонн

У таблиці 2.1 наведена структура виробництва, а у таблиці 2.2 структура товарообороту продукції ПрАТ «Крелевецький хлібо завод» в асортименті.

Таблиця 2.1 - Обсяг виробництва продукції ПрАТ «Крелевецький хлібо завод» в асортименті, тонн

	Асортиментна група	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2017 р.	
					+/-	%
	Хліб і хлібобулочні вироби всього: в тому числі	31605,20	34386,24	33599,22	1994,02	6,31
1	Хліб змішаної валки	18431,60	17427,20	15283,98	-3147,62	-17,08
2	Хліб із борошна I і II гатунків	984,50	117,60	0,00	-984,5	-100,00
3	Хліб з борошна I гатунку, в т.ч.	8857,20	13385,12	14503,08	5645,88	63,74
	- подовий	5714,50	9825,76	11853,72	6139,22	107,43
	- формовий	3142,70	3559,36	2649,36	-493,34	-15,70
4	Хліб борошна вищого гатунку	335,50	56,00	78,66	-256,84	-76,55
5	Булочні вироби вищого гатунку	1337,60	1738,24	2780,46	1442,86	107,87
6	Булочні вироби I-го гатунку	1217,70	1034,88	143,64	-1074,06	-88,20
7	Здобні вироби	256,30	397,60	468,54	212,24	82,81
8	Бараночні вироби	103,40	147,84	250,80	147,40	142,55
9	Кондитерські вироби	59,40	64,96	82,08	22,68	38,18
10	Сухарі	22,00	16,80	7,98	-14,02	-63,73

Таблиця 2.2 - Обсяг товарообороту продукції ПрАТ «Кролевецький хлібозавод» в асортименті, тис. грн.

	Асортиментна група	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2017 р.	
					+/-	%
	Хліб і хлібобулочні вироби всього: в тому числі	47154,03	62437,31	68737,10	21583,07	45,77
1	Хліб змішаної валки	23811,48	26506,82	24955,97	1144,49	4,81
2	Хліб із борошна I і II гатунків	1431,87	201,04	0,00	-1431,87	-100,00
3	Хліб з борошна I гатунку, в т.ч.	14369,19	25469,58	30141,26	15772,07	109,76
	- подовий	9373,87	18846,02	24877,99	15504,12	165,40
	- формовий	4992,46	6623,68	5263,27	270,81	5,42
4	Хліб борошна вищого гатунку	592,46	157,36	236,32	-356,14	-60,11
5	Булочні вироби вищого гатунку	2986,83	4758,66	8680,07	5693,24	190,61
6	Булочні вироби I-го гатунку	2413,07	2603,33	418,15	-1994,92	-82,67
7	Здобні вироби	620,07	1318,13	1993,97	1373,90	221,57
8	Бараночні вироби	289,52	540,06	1103,29	813,77	281,08
9	Кондитерські вироби	568,48	804,27	1157,67	589,19	103,64
10	Сухарі	70,95	78,06	50,27	-20,68	-29,14

Як видно з наведених таблиць, найбільша питома вага і у загальному обсязі виробництва (58%), і у сукупному товарообороті (50%) належить хлібу змішаної валки. Хоча рентабельність цього виду продукції досить не висока. Зросла протягом аналізованого періоду частка у структурі виробництва хліба з борошна I гатунку за рахунок подового хлібу, який займає 2-ге місце за питоною вагою як у структурі виробництва, так і у структурі товарообороту. Серед булочних виробів найкраще себе показують булочні вироби з борошна вищого гатунку. Кондитерські вироби мають набагато більшу рентабельність, хоча обсяг їх виробництва незначний. Макаронні вироби були взагалі зняті з виробництва, що свідчить про їх неконкурентоспроможність. Незначну частку в товарообороті (менше 1%) займають бараночні, дієтичні вироби, а також сухарі.

Найкращим попитом користуються такі види виробів: хліб білий 1 г. подовий; батон український, рогалі козацькі, завиток харківський, батон нарізний 1 г.; кондитерські вироби: торти „Празький”, „Київський”, „Пікантний”, тістечка „Факел”.

Вся продукція ПрАТ «Кролевецький хлібозавод» належить до групи товарів повсякденного попиту. Продукція реалізується 300 покупцям, у т.ч.

роздрібним фірмовим магазинам та кіоскам (14), оптовому фірмовому магазину (1), лікувальним установам (14), навчальним закладам (16), спеціальним установам (3), приватним підприємцям (158), сільськогосподарським підприємствам (13) та іншим покупцям (79).

Щодо постачальників ПрАТ «Кролевецький хлібо завод», то вони забезпечують підприємство близько 40 видами сировини, основними з яких є:

1) зерно (с/г підприємства області та району, Агропромбінж та інші комерційні структури) близько 25438 тонн (у 2019 р.) для подальшої переробки на борошно;

2) борошно („Агросвіт” – смт. Ленінське; дріжджі пресовані (ПрАТ „Бакалія-дріжджі-сервіс”) надходять 2 рази на тиждень;

3) сіль (ПАТ „Артемсіль”) надходить 1 раз на 2 місяці по 68 тонн (1 вагон);

4) масло селянське, олія, цукор, яйця, патока, спирт, коньяк, шоколадна глазур, арахіс, родзинки, мак, агар тощо.

З усіма організаціями, в яких закуповується сировина, що попередньо пройшла експертизу виробничої лабораторії підприємства, укладено договори строком на 1 рік.

ПрАТ «Кролевецький хлібо завод» активно здійснює інноваційно-інвестиційну діяльність за такими основними напрямками:

✓ капітальні вкладення в основні засоби (придбання нового устаткування та обладнання);

✓ фінансові інвестиції (придбання інших підприємств);

✓ інвестиції в нематеріальні активи (придбання нових технологій).

В таблиці 2.3 наведено динаміку фінансових інвестицій підприємства.

Обсяги фінансового інвестування підприємства в 2019 році знизилися на 164,75 тис. грн.

Таблиця 2.3 - Фінансові інвестиції ПрАТ «Кролевецький хлібозавод»

Показник	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 2019 р. від 2017 р., +/-
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Частки і паї у статутному капіталі інших підприємств	0	0	25	100	89,4	100	89,4
Інвестиції в асоційовані підприємства	254,00	100	0	0	0	0	-254
Акції	0,15	0	0	0	0	0	-0,15
Разом	254,15	100	25	100	89,4	100	-164,75

В таблиці 2.4 наведено динаміку та структуру капітальних інвестицій підприємства. Структура капітальних вкладень в основні засоби ПрАТ «Кролевецький хлібозавод» є відтворювальною, тобто вона включає такі напрямки витрат як нове будівництво; технічне переозброєння та реконструкція діючих підприємств; розширення діючих підприємств; витрати на окремі об'єкти діючих підприємств.

Таблиця 2.4 - Капітальні інвестиції ПрАТ «Кролевецький хлібозавод»

Показник	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 2019 р. від 2017 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%	п.п.
Придбання (виготовлення) основних засобів	323,4	100	255,8	84,84	3245,7	98,2	2922,3	903,62	-1,8
Придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	0	0	45,7	15,16	23,4	0,7	23,4	-	0,7
Придбання (ство- рення) немате- ріальних активів	0	0	0	0	36,9	1,1	36,9	-	1,1
Разом	323,4	100	301,5	100	3306,0	100	2982,6	922,26	0

Одним з головних аспектів аналізу є визначення загальної ефективності господарської діяльності. В табл. 2.5 розраховані показники, що характеризують ефективність господарювання ПрАТ «Кролевецький хлібозавод».

Таблиця 2.5 - Оцінка ефективності господарської діяльності
ПрАТ «Кролевецький хлібо завод»

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2017 р.	
				+/-	%
Власний капітал, тис. грн.	10897,81	11663,23	12304,19	1406,38	12,91
Первісна вартість ОЗ, тис. грн.	15901,27	18435,26	21620,16	5718,89	35,96
Залишкова вартість ОЗ, тис. грн.	8617,46	10340,79	12338,51	3721,05	43,18
Знос основних засобів, тис. грн.	7283,82	8094,46	9281,65	1997,84	27,43
Коефіцієнт зносу	50,39	49,18	48,94	-1,45	-2,88
Коефіцієнт придатності	59,61	62,82	65,06	5,45	9,14
Коефіцієнт реальної вартості	62,68	68,45	65,90	3,23	5,15
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	5858,77	5681,42	7341,32	1482,55	25,30
Фондомісткість	0,241	0,223	0,245	0,004	1,743
Фондовіддача	5,016	5,636	5,292	0,276	5,500
Фондоозброєність, тис. грн. / особа	11,76	13,94	16,41	4,65	39,56
Чисельність працівників, осіб	403	416	429	26	6,47
Продуктивність праці за чистим доходом, тис. грн. / особа	53,61	70,12	76,17	22,56	42,09
Дохідність заробітної плати, грн	9,33	9,53	7,41	-1,92	-20,56
Матеріаломісткість госп. діяльн.	0,76	0,73	0,68	-0,08	-10,78
Матеріаловіддача	1,57	1,59	1,79	0,22	13,78

З отриманих даних очевидно, що ефективність господарювання ПрАТ «Кролевецький хлібо завод» зростає. В першу чергу спостерігається підвищення вартості ресурсів підприємства. Так, збільшення власного капіталу в 2019 році порівняно з 2017 роком становить 12,91% (1406,38 тис. грн.), що позитивно впливає на рівень фінансової стійкості підприємства. Первісна та залишкова вартість основних засобів (ОЗ) підприємства також підвищилися відповідно на 35,96 та 43,18%. Значно зросла і вартість оборотних активів – 25,30% (1482,56 тис. грн.). Такі зміни позитивно вплинуть на забезпеченість підприємства робочим капіталом та виробничими фондами.

Поряд з позитивними змінами абсолютних показників відбулися і зміни відносних. Зокрема знизився коефіцієнт зносу та відповідно зріс коефіцієнт придатності основних засобів, що свідчить про якісне покращення рівня виробництва. При цьому фондовіддача основних засобів збільшилася на 5,5%, тобто з 1 грн. вартості основних засобів ПрАТ «Кролевецький хлібо завод» в 2019 році отримувало на 0,276 грн. більше чистого доходу. Позитивним є

високе значення даного показника, оскільки воно свідчить про інтенсивний тип виробництва. Продуктивність праці середньооблікового працівника за чистим доходом збільшилася на 42,09% (22,56 тис. грн.). Зниження дохідності заробітної плати пов'язано зі збільшенням мінімальної оплати праці, і, відповідно зі зростанням фонду оплати праці. Також позитивною зміною є зниження матеріаломісткості продукції на 10,78%, що пов'язано з встановленням нових лічильників електроенергії та води, які дозволяють максимально точно обраховувати витрати на енергію та воду в залежності від часу роботи заводу.

В таблиці 2.6 наведено показники ділової активності заводу.

Таблиця 2.6 - Показники ділової активності ПрАТ «Кролевецький хлібозавод»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення, +/-	
				2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.
Коефіцієнт оборотності активів	2,86	3,44	3,06	0,59	-0,38
Коеф. оборотності оборот. активів	7,38	10,26	8,90	2,88	-1,36
Коефіцієнт оборотності запасів	16,66	31,97	28,27	15,30	-3,70
Коефіцієнт оборотності ВК	3,97	5,00	5,31	1,03	0,31
Коеф. оборотності коштів в розрах.	14,31	15,65	13,36	1,34	-2,29
Коефіцієнт оборотності КЗ	40,77	73,94	53,26	33,17	-20,67
Тривалість обороту активів, дні	152,46	131,15	152,87	-21,31	21,72
Тривалість обороту ОА, дні	59,07	44,02	52,55	-15,05	8,54
Тривалість обороту запасів, дні	26,18	14,11	16,53	-12,07	2,42
Тривалість обороту ВК, дні	109,78	90,38	88,12	-19,40	-2,26
Тривалість обороту коштів в розрахунках, дні	30,47	28,90	35,00	-1,57	6,10
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	10,67	6,16	8,78	-4,51	2,62
Тривалість фінансового циклу, дні	45,87	36,85	42,75	-9,02	5,90
Тривалість операційного циклу, дні	56,54	43,01	45,20	-13,53	2,19

Значення показників ділової активності свідчить про її зростання в 2018 році та зниження в 2019 році. Всі показники оборотності в 2018 році зросли, що позитивно вплинуло на зниження тривалості обороту активів (-21,31 днів), оборотних активів (-15,05 дні), запасів (-12,07 дні), власного капіталу (-19,4 дні), коштів в розрахунках (-1,57 дні), кредиторської заборгованості (-4,51 дні). В

2019 році зниження тривалості обороту відбулося лише по власному капіталу (-2,26 дні).

Відповідно, якщо в 2018 році фінансовий та операційний цикли знизилися на 9,02 та 13,53 днів відповідно, то в 2019 році вони зросли на 5,9 та 2,19 днів. Така ситуація свідчить про відносно низькі темпи реалізації продукції та завантаження різних видів активів.

В цілому можна відзначити, що ПрАТ «Кролевецький хлібо завод» активно розвивається, тим самим покращуючи певні показники господарювання. Але в діяльності підприємства існують певні недоліки, що викликані недосконалістю політики управління оборотними активами.

2.2. Аналіз витрат і доходів підприємства ПрАТ «Кролевецький хлібо завод»

У ході своєї діяльності підприємство несе певні витрати – на придбання основних засобів, оборотних активів (сировини і матеріалів і т. д.), нематеріальних активів (ліцензій, патентів та ін..) тощо.

Витрати – зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за рахунок його вилучення або розподілу власниками).

Підприємство повинно здійснювати контроль за власними витратами за такими напрямками, як оцінка абсолютної величини; визначення структури витрат підприємства; аналіз ефективності витрат, що здійснює підприємство в ході своєї господарської діяльності.

Витрати ПрАТ «Кролевецький хлібо завод» можна проаналізувати за елементами, які приведені в таблиці 2.7.

Загальне зростання операційних витрат становить 38,19% (14757,23 тис. грн.). Переважно за 2017-2019 рр. зросли матеріальні витрати (на 6925,9 тис. грн., 25,55%) та витрати на оплату праці (5017,33 тис. грн., 90,28%). Зростання

першої статті витрат зумовлене збільшенням обсягів виробництва. Зростання другої статті витрат викликане підвищенням мінімального рівня заробітної плати.

Таблиця 2.7 - Структура операційних витрат ПрАТ «Кролевецький хлібозавод»

Елемент витрат	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 2019р. від 2017 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-, п.п.
Матеріальні затрати	27109,94	70,16	34048,00	70,41	34035,84	63,74	6925,90	25,55	-6,42
Витрати на оплату праці	5557,42	14,38	7335,33	15,17	10574,75	19,80	5017,33	90,28	5,42
Відрахування на соціальні заходи	2212,98	5,73	2804,48	5,80	4157,24	7,79	1944,26	87,86	2,06
Амортизація	661,87	1,71	1005,31	2,08	1468,32	2,75	806,45	121,84	1,04
Інші операційні витрати	3097,93	8,02	3160,75	6,54	3161,22	5,92	63,29	2,04	-2,10
Разом	38640,14	100,00	48353,87	100,00	53397,37	100,00	14757,23	38,19	0,00

В структурі операційних витрат найбільшу питому вагу мають матеріальні витрати – вони змінюються від 70,16 до 63,74%. Певне зниження витрат пов'язане зі зменшенням вартості зерна та більш економним використанням електроенергії. На другому місці знаходяться витрати на оплату праці. Їх питома вага коливається від 14,38 до 19,80%. В 2019 році вона збільшилася на 5,42 п.п.

У ході своєї господарської діяльності підприємство отримує доходи – від реалізації виготовленої продукції, надання послуг, виконання робіт тощо.

В таблиці 2.8 наведено показники доходів та витрат за Звітом про фінансові результати.

За отриманими даними упродовж 2017-2019 рр. виручка від реалізації та чистий дохід підприємства зріс на 45,77%. При цьому собівартість реалізованої продукції зросла лише на 34,63%, що дозволили підприємству отримати приріст валового прибутку в розмірі 90,45% (7095,03 тис. грн.). Динаміка даних показників наведена на рис. 2.4.

Таблиця 2.8 - Аналіз динаміки фінансових результатів
ПрАТ «Кролевецький хлібозавод»

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2017 р.	
				+/-	%
Дохід від реалізації продукції (робіт, товарів, послуг)	47154,03	62437,31	68737,10	21583,07	45,77
ПДВ	7859,17	10406,26	11456,20	3597,03	45,77
Чистий дохід від реалізації продукції	39294,86	52031,06	57280,90	17986,04	45,77
Собівартість реалізованої продукції	31450,76	40841,47	42341,77	10891,01	34,63
Валовий прибуток	7844,10	11189,58	14939,13	7095,03	90,45
Інші операційні доходи	929,61	922,66	960,22	30,61	3,29
Адміністративні витрати	1384,79	2558,64	3654,73	2269,94	у 2,6 р
Витрати на збут	4284,72	5432,34	8402,26	4117,54	96,10
Інші операційні витрати	2398,55	1815,52	2267,80	-130,75	-5,45
Фінансовий результат від операційної діяльності	705,65	2305,74	1574,57	868,92	у 2,2 р
Інші доходи	38,72	288,18	151,39	112,67	у 3,9 р
Фінансові витрати	625,46	786,35	1079,24	453,78	72,55
Інші витрати	17,16	272,72	218,88	201,72	у 12,8 р
Прибуток до оподаткування	101,75	1534,85	427,84	326,09	у 4,2 р
Податок на прибуток від звичайної діяльності	30,47	383,71	106,93	76,46	у 3,5 р
Чистий прибуток	71,28	1151,14	320,91	249,63	у 4,5 р

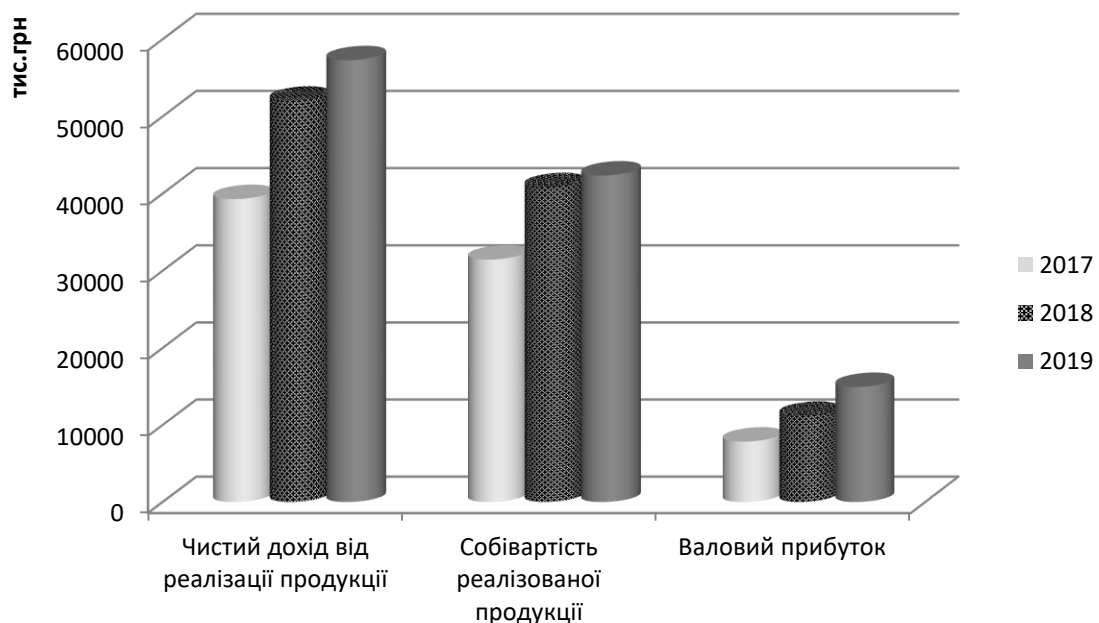


Рисунок 2.4 Динаміка основних показників ПрАТ «Кролевецький хлібозавод»

Через різке зростання адміністративних витрат (в 2,6 р.) та високе значення витрат на збут фінансовий результат від операційної діяльності, хоча і перевищив показник 2017 року в 2,2 рази, але був менший за попередній рік. Зростання фінансових витрат призвело до низького рівня прибутку до оподаткування та чистого прибутку порівняно з 2018 роком.

Аналіз рівня доходів підприємства зводиться до того, щоб визначити чи достатню кількість доходів отримує підприємство, тобто чи достатньо доходів підприємства для покриття понесених ним витрат. Фактично необхідно визначити точку безбитковості підприємства за рівнем чистого доходу.

Безбитковість – це стан, за якого доходи підприємства дорівнюють або перевищують витрати. Розрахуємо динаміку зміни рівня безбиткової діяльності ПрАТ «Кролевецький хлібозавод» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Безбитковий рівень господарської діяльності ПрАТ «Кролевецький хлібозавод», тис.грн

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення, +/-	
				2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.
Чистий дохід	39294,86	52031,06	57280,90	12736,20	5249,84
Адміністративні витрати	1384,79	2558,64	3654,73	1173,85	1096,09
Витрати на збут	4284,72	5432,34	8402,26	1147,62	2969,92
Собівартість реалізованої продукції	31450,76	40841,47	42341,77	9390,71	1500,29
Коефіцієнт пропорційності	0,8004	0,7849	0,7392	-0,0154	-0,0457
Критична сума чистого доходу	28401,34	37157,68	46229,96	8756,34	9072,28
Запас фінансової міцності	3049,42	3683,79	-3888,20	634,37	-7571,99
Запас фінансової міцності, %	10,67	10,08	-10,49	-0,59	-20,57

Очевидно, що запас міцності підприємства знизився в 2019 році порівняно з 2018 роком, що пояснює його від'ємне значення. Отже, політика управління прибутковістю ПрАТ «Кролевецький хлібозавод» є неефективною.

З метою оцінки ефективності витрат ПрАТ «Кролевецький хлібозавод» проведемо аналіз показників рентабельності, що наведені в таблиці 2.10.

В 2018 році всі показники рентабельності зросли, але в 2019 році зростання спостерігається лише по деяким показникам. Так рентабельність продукції, що характеризує величину валового прибутку з 1 грн. понесених витрат, стрімко зростає: + 3,25 п.п. в 2018 році та +9,53 п.п. в 2019 році.

Таблиця 2.10 - Показники рентабельності діяльності ПрАТ «Кролевецький хлібозавод», %

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення, +/-, п.п.	
				2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.
Рентабельність продукції	27,43	30,69	40,22	3,25	9,53
Рентабельність операційної діяльності	1,97	5,10	3,17	3,13	-1,93
Рентабельність господарської діяльності	0,28	3,33	0,84	3,05	-2,48
Рентабельність підприємства	0,52	7,62	1,71	7,10	-5,91
Валова рентабельність продажу продукції	21,96	24,09	29,73	2,14	5,64
Чиста рентабельність продажу продукції	0,20	2,48	0,64	2,28	-1,84
Рентабельність доходу від операційної діяльності	1,93	4,87	3,08	2,95	-1,79

Рентабельність операційної діяльності показує, скільки отримано прибутку від операційної діяльності з 1 грн. операційних витрат. Відповідно в 2019 році з 1 грн. витрат було отримано на 1,93 коп. менше. Рентабельність господарської діяльності показує скільки отримано прибутку з 1 грн. загальних витрат. Даний показники в 2019 році також знизився через зростання адміністративних та фінансових витрат. Рентабельність підприємства показує величину чистого прибутку, яка припадає на 1 грн. активів. Зважаючи на підвищення вартості активів та зменшення сума чистого прибутку даний показник в 2019 році значно знизився. Валова рентабельність продажу показує величину валового прибутку, яка отримується з 1 грн. чистого доходу. По даному показнику спостерігається позитивна тенденція зростання.

Рентабельність доходу від операційної діяльності показує розмір прибутку з 1 грн. доходу від операційної діяльності. Чиста рентабельність продажу показує величину чистого прибутку, яка отримується з 1 грн. чистого доходу. Дані показники знизилися через значне зменшення чистого прибутку.

В цілому можна зазначити, що незважаючи на підвищення обсягів господарювання, підприємство здійснює неефективну політику управління витратами, що призвело до значного зниження прибутку та фінансової міцності у 2019 році.

РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПрАТ «КРОЛЕВЕЦЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»

3.1. Основні заходи щодо маркетингового менеджменту у стратегічному управлінні підприємством ПрАТ «Кролевецький хлібо завод»

В першу чергу для подолання визначених вище недоліків потрібно розробити заходи маркетингового менеджменту для ПрАТ «Кролевецький хлібо завод», а це, в свою чергу, вимагає додаткового дослідження ринку хлібобулочних виробів.

З метою аналізу ринку для відділу маркетингу ПрАТ «Кролевецький хлібо завод» запропоноване наступне:

- проведення кабінетних досліджень. В різноманітних галузевих журналах, особливо журналі Укрхлібпрома „Хлібопекарна та кондитерська промисловість України” постійно публікуються дані щодо стану хлібопекарського ринку в Україні, а також здобутки основних передовиків галузі;
- проведення опитування споживачів через анкетування та опитування на місцях продажу;
- проведення фокус-груп.

Здійснення даних заходів дозволить максимально наблизити можливості заводу до потреб споживачів, а також розробити оптимальні стратегічні та тактичні плани.

Наступний напрям діяльності – це розробка заходів маркетингового менеджменту для стратегічного управління досліджуваним підприємством.

На рис. 3.1 наведено запропоновану схему стратегічного управління ПрАТ «Кролевецький хлібо завод» на засадах маркетингового менеджменту.

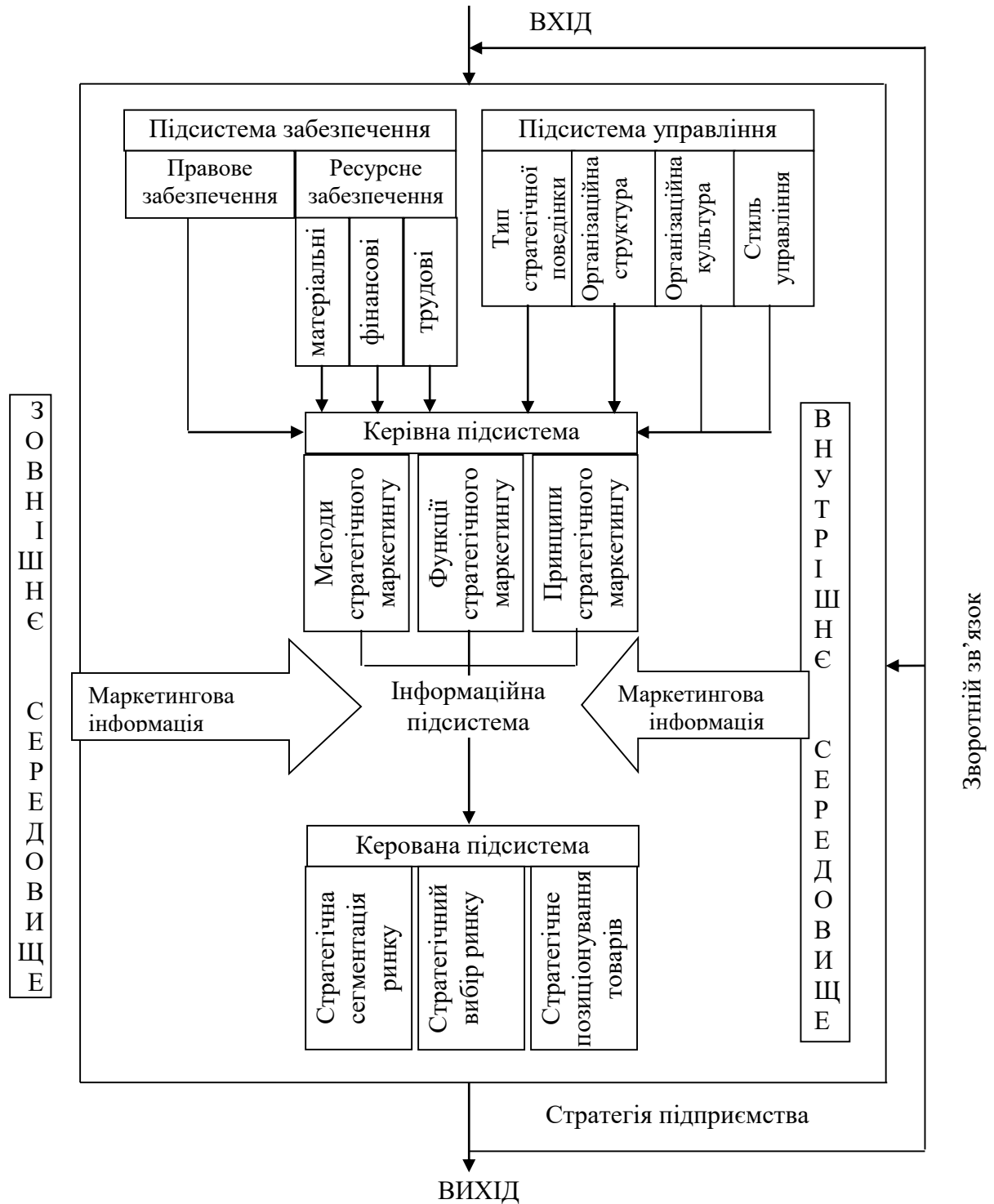


Рисунок 3.1. Пропонована система стратегічного управління ПрАТ «Кролевецький хлібозавод» на засадах маркетингового менеджменту.

На рис. 3.2 представлено модель управління процесом стратегічного управління ПрАТ «Кролевецький хлібозавод», що містить основні етапи робіт з розробки та реалізації стратегії промислового підприємства.

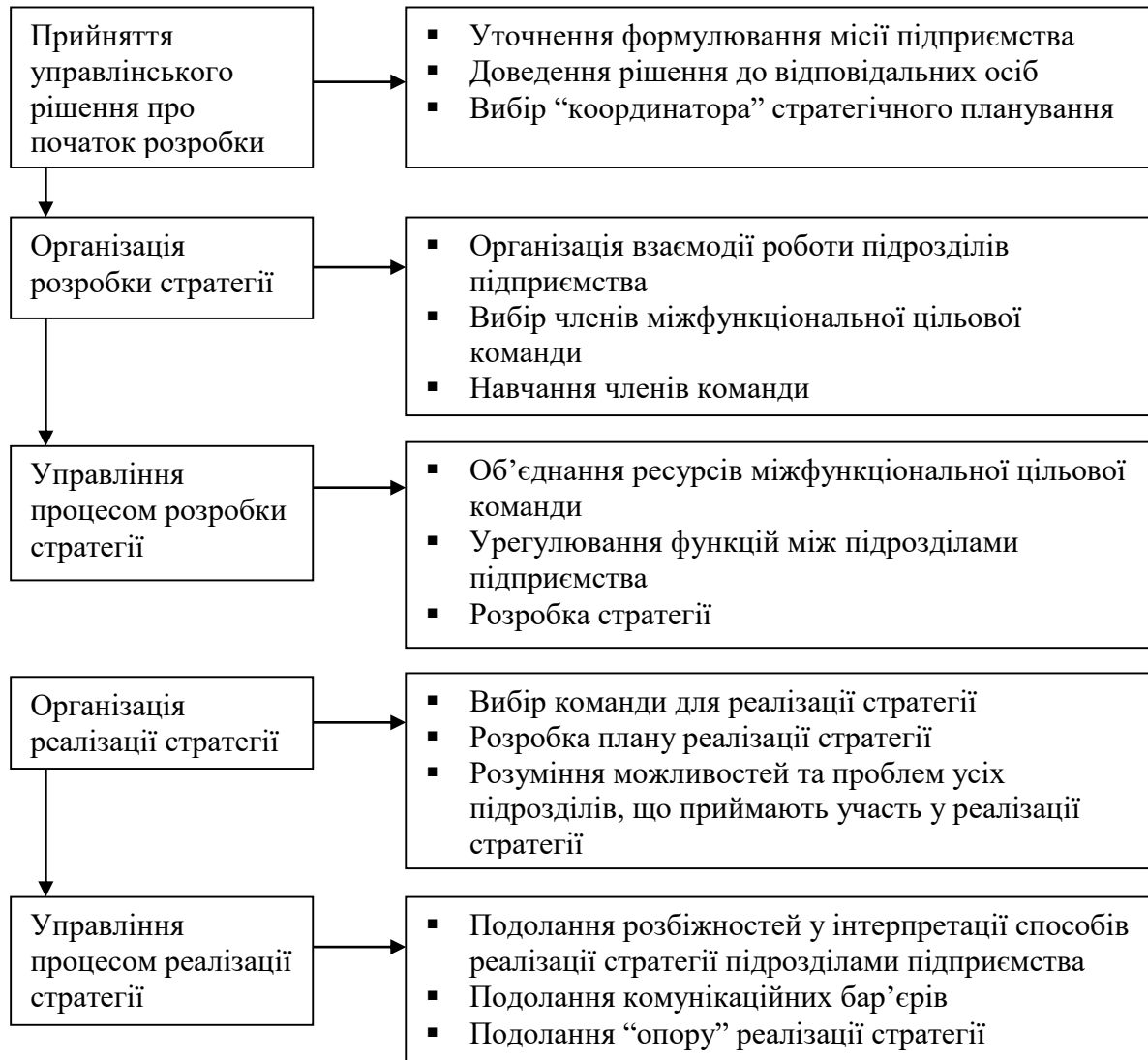


Рисунок 3.2. Модель управління процесом розробки й реалізації стратегії ПрАТ «Кролевецький хлібозавод» в системі маркетингового менеджменту.

Наведена модель включає п’ять основних етапів:

- 1) прийняття управлінського рішення про початок розробки стратегії;
- 2) організація розробки стратегії;
- 3) управління процесом розробки стратегії;
- 4) організація реалізації стратегії;
- 5) управління процесом реалізації стратегії.

На перших трьох етапах формуються ключові положення конкурентної стратегії підприємства, на останніх двох – розробляються процедури її реалізації.

На етапі прийняття управлінського рішення про початок розробки стратегії вище керівництво має вибрати керівника майбутньої групи, якого можна умовно назвати “координатором” стратегічного управління. Це має бути надійна людина, якій можна довірити і делегувати необхідні права, причому дуже важливо з боку вищого керівництва надавати їй на всіх етапах повну підтримку.

Функції координатора можна визначити так:

- складання “розкладу” процесу розробки і реалізації стратегії на основі консультацій з вищим керівництвом підприємства;
- координація необхідного надходження інформації для стратегічного управління;
- підготовка і контролювання таких питань, як диверсифікованість, скорочення капіталовкладень, створення стратегічних спілок тощо;
- уживання заходів для надання систематичної підтримки з навчання (разом з відділом перепідготовки) тих, хто бере участь у процесі стратегічного управління;
- організація взаємодії роботи підрозділів підприємства;
- урегулювання конфліктів, що виникають у ході роботи над стратегією;
- інші додаткові завдання можуть залежати як від особистості самого координатора і його досвіду роботи, так і від характеру поставлених на конкретному підприємстві завдань. Це можуть бути питання, пов’язані з управлінням інформацією, інноваціями, проведенням фінансового аналізу, а також організаційні завдання.

Щоб робота координатора була дійсно ефективною, ця людина має бути досить незалежною. Фактично це означає, що після вищого керівництва та ради директорів координатор стратегічного управління буде “ключовим” службовцем на підприємстві.

ПрАТ «Кролевецький хлібозавод» не може дозволити собі ігнорувати принцип диференціації, оскільки, якщо споживачі вважатимуть продукцію порівняною з продукцією конкурентів, тоді підприємству необхідно буде

робити цінові знижки, щоб послабити своїх конкурентів. При цьому воно ризикує втратити своє лідерство, що не є бажаним.

При виробництві товарів різних за якістю і ціною підприємству у своїй діяльності необхідно орієнтуватись на певні групи споживачів. Тому доцільним буде і застосування стратегії диференціації, яка передбачає вибір певних сегментів ринку і досягнення на них переваг. Для цього потрібно виробляти різну продукцію за різними цінами, яка буде орієнтована на різні групи споживачів (з високим, середнім та низьким рівнем доходу). За рахунок диференціації підприємство може збільшити доходи при застосуванні таких стратегій:

- стратегія посилення позицій на ринку - покращення позицій існуючих товарів на існуючих ринках. Цього можна досягти лише за рахунок організації ефективної діяльності служби маркетингу; оптимізація асортименту продукції, що випускається, з допомогою портфельного аналізу виробів підприємства та маркетингових досліджень товарів; застосування різноманітних засобів стимулювання збуту;
- стратегія розвитку ринку - розширення ринків для існуючих товарів шляхом відкриття нових фірмових магазинів як оптових, так і роздрібних, на території Сумської області та суміжних районах сусідніх областей, де існує така необхідність. Крім того, необхідно оптимізувати мережу фірмової торгівлі у Кролевці;
- стратегія розвитку товару - виведення на ринок нової продукції схожої за технологією, наприклад, нових видів хлібобулочних та кондитерських виробів, які принципово відрізняються за споживчими властивостями від існуючих. Розробка таких виробів - завдання виробничої лабораторії та відділу маркетингу;
- стратегія горизонтальної диверсифікації - за рахунок можливостей існуючого виробництва, а також при застосуванні нових технологій можна виготовляти товари-аналоги (макаронні вироби, тверді кондитерські вироби).

Таким чином, можна визначити, що основною базовою стратегією ПрАТ «Кролевецький хлібо завод» є стратегія диференціації. Підприємство, роблячи ставку на диференціацію, повинно шукати шляхи для підвищення ефективності виробництва і зменшення витрат. Тому при виробництві доцільно використовувати і стратегію лідерства у зниженні витрат.

В сучасних умовах господарювання підприємств України, що характеризуються мінливістю маркетингового середовища та жорсткою конкуренцією на ринку, ПрАТ «Кролевецький хлібо завод» потребує нових технологій управління, що зможуть забезпечити гнучкість та адаптивність системи управління підприємства, а також підвищення ефективності функцій управління.

Проблеми ефективного управління та досягнення цілей маркетингового менеджменту має можливість вирішити маркетинговий контролінг діяльності ПрАТ «Кролевецький хлібо завод».

Маркетинговий контролінг являє собою інтегровану інформаційно-функціональну систему обґрунтування управлінських рішень в області маркетингової діяльності, що спрямована на досягнення маркетингових цілей та забезпечення успішного функціонування підприємств на ринку.

Впровадження маркетингового контролінгу в діяльність ПрАТ «Кролевецький хлібо завод» передбачає розробку концепції маркетингового контролінгу для підприємства.

Загальна структурна модель контролінгу маркетингу підприємства ПрАТ «Кролевецький хлібо завод» наведена на рис. 3.3.

Задачами та цілями маркетингового контролінгу у ПрАТ «Кролевецький хлібо завод» є:

- аналіз відхилень, ступінь досягнення цілей;
- можливості покращення становища;
- перевірка пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища.

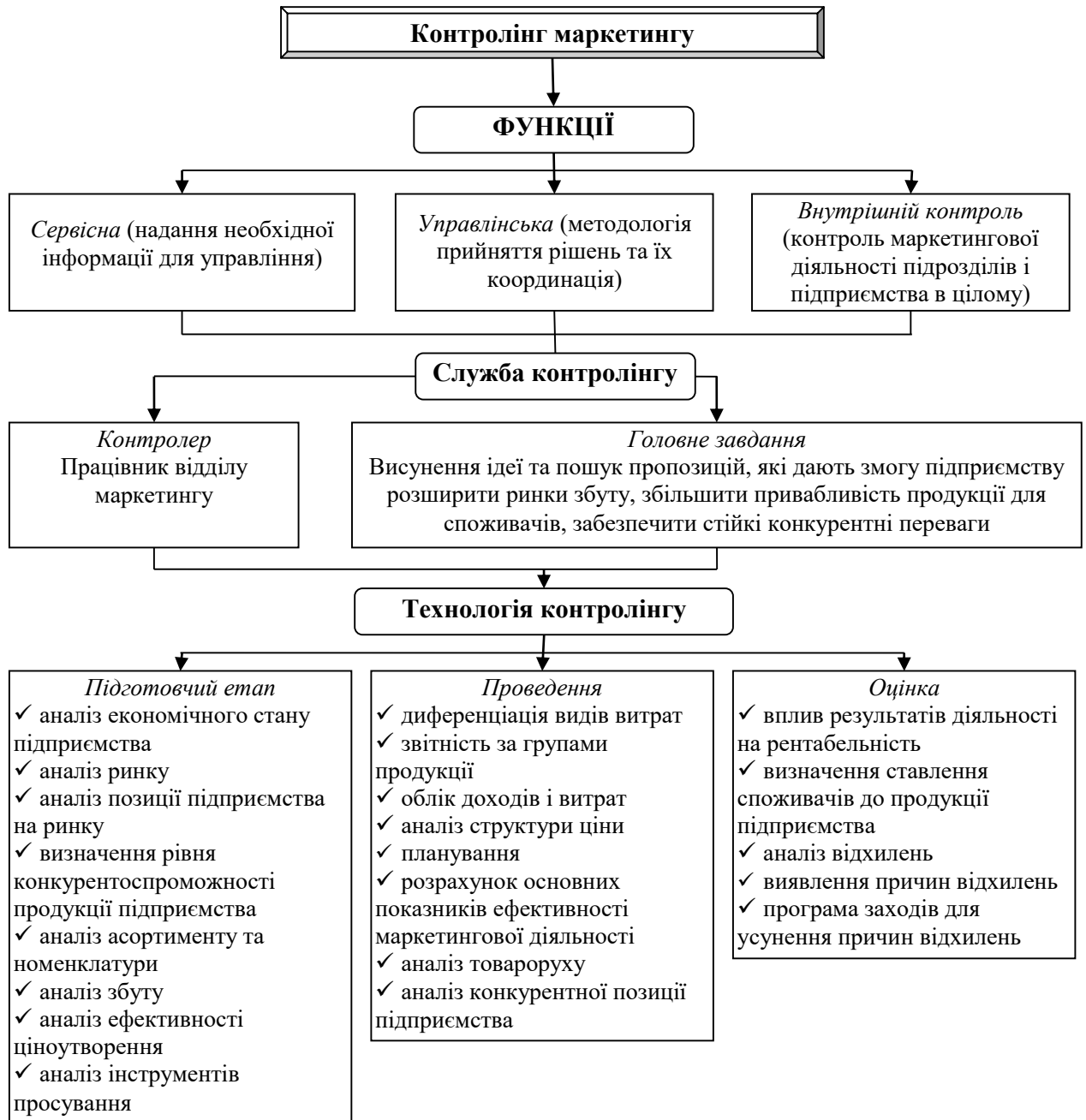


Рисунок 3.3 Структурна модель контролінгу маркетингу ПрАТ «Кролевецький хлібозавод»

Для підвищення ефективності функціонування системи контролінгу маркетингу на ПрАТ «Кролевецький хлібозавод» доцільно запровадити додаткову посаду контролера маркетингової діяльності. Його завданнями мають бути:

- створення системи збору оперативної інформації;
- підготовка аналітичних звітів про витрати для керівників;

- аналіз документообігу;
- взаємовідносини з керівниками всіх рівнів;
- допомога в постановці завдання автоматизації маркетингової діяльності;
- методичні вказівки з економічного аналізу та оцінки маркетингових проектів тощо.

Впровадження системи маркетингового контролінгу дозволить максимально швидко реагувати на зміни попиту споживачів і швидко адаптувати виробничу програму ПрАТ «Кролевецький хлібозавод» до нових умов господарювання.

3.2. Ефективність запропонованих заходів маркетингового менеджменту

Обсяг виробництва і реалізації хліба цілком залежать від купівельного попиту. У загальній масі асортимент хліба і хлібобулочних виробів, вироблених українськими підприємствами, нараховує понад 700 найменувань. У рамках конкурентної боротьби за споживача цей асортимент із кожним роком збільшується, використовуються сучасні технології з застосуванням різних смакових добавок, поліпшувачів, наповнювачів і т.п.

Дотримуючись традицій виробництва хліба й усталених смаків споживачів, найбільша питома вага у вітчизняному виробництві хліба займає пшеничний хліб (51,2%) і житньо-пшеничний (30%). Булочні вироби займають близько 14% ринку хлібобулочних виробів. Інші 4,8% в асортиментному ряду займають здобні і бубличні вироби, сухарі, грінки, пироги, пиріжки, пончики та інша випічка. (рис. 3.4).

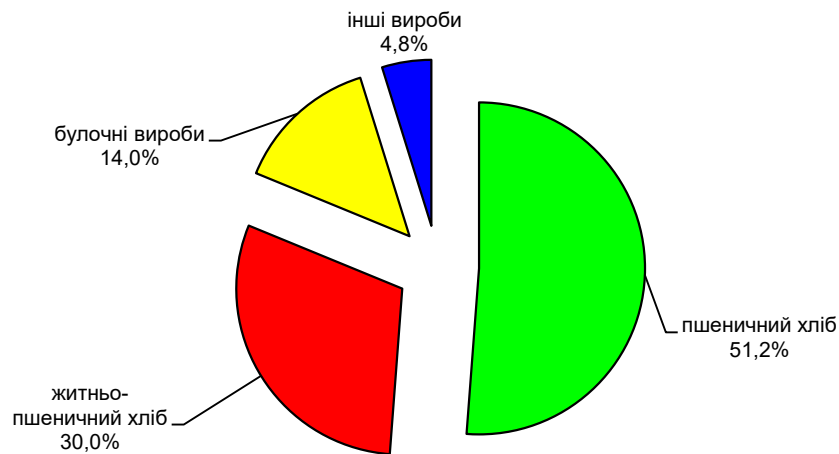


Рисунок 3.4 Структура асортименту хлібобулочних виробів на ринку

При зменшенні виробництва хліба і хлібобулочних виробів у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 2,6%, темпи падіння характерні для пшеничного хліба 5,9%, а також житньо-пшеничного – 1,6 %. У той ж час відзначається активне зростання виробництва житніх заварних сортів хліба, булочних виробів, бубличних, сухарних, зі слоюного тіста.

Існуючий принцип цінової сегментації поділяє ринок на дві ніші: хлібобулочні вироби масового попиту, як зараз називають „соціальний” хліб, що складає основну частину асортименту виробників хлібобулочних виробів (65%), і нетрадиційні хлібобулочні вироби – низькокалорійний хліб, різні види хліба з добавками і випічка зі слоюного тіста.

Розвиток ринку хлібобулочних виробів відбувається в основному за рахунок нетрадиційних сортів – споживання масових сортів хліба досить стабільно протягом уже декількох років. У першу чергу ріст обумовлений підвищенням попиту на нові сорти хліба з більш складною рецептурою і здобу.

З метою реалізації стратегії посилення позицій на ринку було запропоновано провести оптимізацію товарної структури як один із напрямів комплексу заходів для реалізації даної стратегії.

Поряд із задоволенням попиту оптимальний асортимент продукції повинен забезпечувати найдоцільніше використання виробничих ресурсів. При

цьому показник, що обраний як критерій оптимальності, досягає екстремального значення. Критеріями оптимальності можуть бути різні вартісні та натуральні показники. Але при плануванні виробничої програми хлібопекарних підприємств обов'язково потрібно використовувати оптові ціни чи прибуток від реалізації продукції, а також показники прибутковості конкретного виду продукції (рис. 3.5).

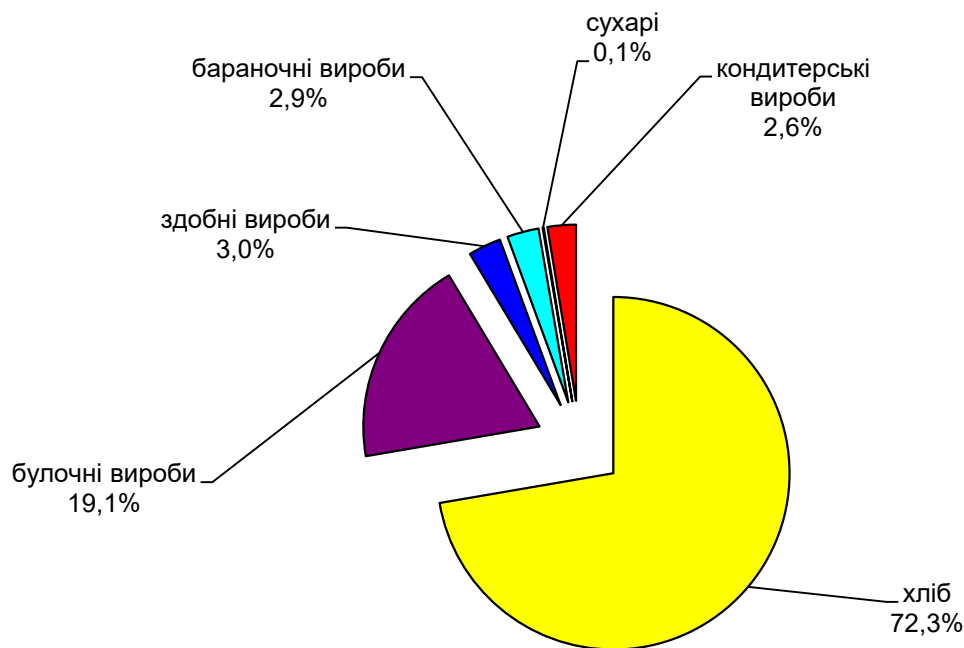


Рисунок 3.5 Питома вага товарних груп у створенні прибутку ПрАТ «Кролевецький хлібозавод»

Для ПрАТ «Кролевецький хлібозавод» найбільш прибуткове виробництво булочних (20,5%), бараночних (20,5%) і здобних (19,8%) виробів. Нижча рентабельність виробництва сухарів (14,2%), хліба (14%) та кондитерських виробів (13,8%).

Можна також побачити, що асортимент продукції має суттєвий вплив на результативність. Так, в товарній групі „Хліб” рентабельність коливається від 0,9% (хліб білий 1 г. формовий) до 22,5% (хліб бутербродний в.г. в плівці); а по булочним виробам – від 3,1% (напівфабрикат для піци в.г. в плівці) до 29% (батон з родзинками в.г.).

Наявність виробів, що випускаються з від'ємною рентабельністю, є характерною рисою підприємства. Тим не менш низька рентабельність (в окремих випадках збитковість) виробництва перекривається достатньо прибутковим випуском булочних виробів. До того ж нині підприємство не може відмовитись від виробництва збиткових виробів через підвищений попит на них. Розглянувши діаграму, наведену на рис. 3.2, можна побачити, що найбільша питома вага у прибутку належить товарній групі хліб – 72,4% сукупного прибутку. Тому для цілей оптимізації асортиментної політики оберемо саме цю товарну групу.

Розглянемо детальніше, яким чином співвідносяться обсяги виробництва хлібних виробів в розрізі асортименту з тим прибутком (тобто внеском для забезпечення доходності), який отримується після реалізації їх на ринку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Внесок виробництва різних виробів у забезпечення сукупної прибутковості ПрАТ «Кролевецький хлібозавод»

<i>Хліб</i>	<i>Вага, кг</i>	<i>Середньомісячний випуск, т</i>	<i>Рентабельність, %</i>	<i>Питома вага прибутку, %</i>
Тетерівський (х/з №3)	0,82	426,51	10,6	15,6
Тетерівський (х/з №2)	0,85	572,78	9,2	22,5
Київський	0,52	10,50	12,5	0,5
Хлібці заварні з родзинками	0,50	3,89	3,5	0,15
Білий 1г. подовий (х/з №3)	0,75	753,38	15,6	50,5
Білий 1г. формовий (х/з №2)	0,80	146,37	15,5	10,1
Білий 1г. формовий (х/з №1)	0,80	38,54	0,8	0,15
Бутербродний в.г.	0,52	1,37	22,8	0,15
Обліпиховий в.г.	0,55	0,21	15,2	0,15
Хлібці з висівок	0,55	3,78	15,5	0,2
Всього хліб	-	1957,31	13,4	100,00

Цікаво, що найменша частка прибутку належить видам, що виробляються в невеликій кількості, а їх рентабельність досить висока. При цьому 4 види хліба забезпечують 98,7% прибутку, хоча рентабельність їх виробництва не висока і обмежується державою. Все це ще раз доводить необхідність оптимізації асортименту шляхом створення відповідної моделі.

Дослідження показало, що в структурі собівартості хліба найбільша питома вага належить сировині та матеріалам (63,74%), далі – заробітна плата

основних робітників з нарахуваннями (13,79%). Співвідношення постійних і змінних витрат у складі витрат на виробництво хлібу становить відповідно 35% і 65%. Це свідчить про нераціональне їх співвідношення, адже підприємства, що мають значну частку постійних витрат, мають ризик недоотримання прибутку. Тому необхідно проаналізувати показник маржинального прибутку.

Як свідчать проведені дослідження, із зменшенням одержуваного маржинального прибутку його частка в ціні пропорційно знижується. З іншого боку не спостерігається ніякої залежності між маржинальним прибутком та прибутком від реалізації, між рентабельністю продажу і прибутком від реалізації, між маржинальним прибутком та рентабельністю продажу. Все це свідчить про значні резерви підвищення доходності на основі оптимізації асортиментної політики.

Оскільки нині вся продукція ПрАТ «Кролевецький хлібо завод» має достатній рівень фінансової міцності, то проаналізуємо можливості зміни асортиментної політики із застосуванням розрахунку маржинального прибутку. Дані для зміни асортименту по товарній групі «Хліб» наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Основні показники для змін асортименту в товарній групі „Хліб”

Найменування виробу	Відпускна ціна одиниці продукції без ПДВ, грн.	Змінні витрати на одиницю продукції, грн.	Питома вага в обсягах реалізації, %	
			факт	план
Білий 1г.подовий (х/з №3)	8,2	4,92	42,06	47,30
Тетерівський (х/з №2)	7,4	4,81	32,00	26,40
Тетерівський (х/з №3)	7,4	5,03	23,81	21,00
Білий 1г.формовий (х/з №1)	8,2	4,51	2,15	5,30

Питому вагу хлібу тетерівського виробництва хлібо заводу №2 в обсягах реалізації необхідно зменшити на 5,6 пунктів і по хлібо заводу №3 в обсягах реалізації необхідно зменшити на 2,81 пунктів, при цьому одночасно збільшити питому вагу хлібу білого 1 г. подового на 5,24 пункти, хліба білого 1г. формового – на 3,15 пункти. Розглянемо, як при цьому зміниться обсяг виручки, прибуток і рентабельність продажу. Тобто, потрібно визначити, чи дозволить таке коригування асортименту зберегти виручку від реалізації на

базовому рівні (17467388,2 грн.) та чи не призведе це до втрати прибутку.

Постійні витрати в обох варіантах складають 6288259,75 грн.

Проведемо розрахунки з врахуванням наявної інформації для обох варіантів.

I варіант (базовий)

Виручка від реалізації по кожній позиції асортименту:

- хліб білий 1г. подовий – $17467388,2 \cdot 0,4206 = 7346783,48$ грн.;
- хліб тетерівський (х/з №2) – $17467388,2 \cdot 0,3198 = 5586070,75$ грн.;
- хліб тетерівський (х/з №3) – $17467388,2 \cdot 0,2381 = 4158985,13$ грн.;
- хліб білий 1г. формовий – $17467388,2 \cdot 0,0215 = 375548,85$ грн.

Кількість реалізованої продукції:

- хліб білий 1г. подовий – $7346783,48/8,2 = 895949$ од.;
- хліб тетерівський (х/з №2) – $5586070,75/7,4 = 754874$ од.;
- хліб тетерівський (х/з №3) – $4158985,13/7,4 = 562025$ од.;
- хліб білий 1г. формовий – $375548,85/8,2 = 45799$ од.

Сукупний маржинальний прибуток по кожній позиції асортименту:

- хліб білий 1г. подовий – $(8,2 - 4,92) \cdot 895949 = 2938713,39$ грн.;
- хліб тетерівський (х/з №2) – $(7,4 - 4,81) \cdot 754874 = 1955124,76$ грн.;
- хліб тетерівський (х/з №3) – $(7,4 - 5,03) \cdot 562025 = 1330875,24$ грн.;
- хліб білий 1г. формовий – $(8,2 - 4,51) \cdot 45799 = 168996,98$ грн.

Сукупний маржинальний прибуток на весь обсяг реалізації:

$$2938713,39 + 1955124,76 + 1330875,24 + 168996,98 = 6393710,37 \text{ грн.}$$

Сукупний прибуток: $6393710,37 - 6288259,75 = 105450,62$ грн.

II варіант (плановий)

Виручка від реалізації по кожній позиції асортименту:

- хліб білий 1г. подовий – $17467388,2 \cdot 0,4730 = 8262074,62$ грн.;
- хліб тетерівський (х/з №2) – $17467388,2 \cdot 0,2640 = 4611390,48$ грн.;
- хліб тетерівський (х/з №3) – $17467388,2 \cdot 0,2100 = 3668151,52$ грн.;
- хліб білий 1г. формовий – $17467388,2 \cdot 0,0530 = 525771,57$ грн.

Кількість реалізованої продукції:

- хліб білий 1г. подовий – $8262074,62/8,2 = 1007570$ од;
- хліб тетерівський (х/з №2) – $4611390,48/7,4 = 623161$ од;
- хліб тетерівський (х/з №3) – $3668151,52/7,4 = 495696$ од;
- хліб білий 1г. формовий – $525771,57/8,2 = 112899$ од.

Сукупний маржинальний прибуток по кожній позиції асортименту:

- хліб білий 1г. подовий – $(8,2 - 4,92) \cdot 1007570 = 3304829,85$ грн.;
- хліб тетерівський (х/з №2) – $(7,4 - 4,81) \cdot 623161 = 1613986,67$ грн.;
- хліб тетерівський (х/з №3) – $(7,4 - 5,03) \cdot 49696 = 1173808,49$ грн.;
- хліб білий 1г. формовий – $(8,2 - 4,51) \cdot 112899 = 416597,21$ грн.

Сукупний маржинальний прибуток на весь обсяг реалізації:

$$3304829,85 + 1613986,67 + 1173808,49 + 416597,21 = 6509222,21 \text{ грн.}$$

Сукупний прибуток: $6509222,21 - 6288259,75 = 220962,46$ грн.

Таким чином, порівнюючи величину прибутку за двома варіантами, можна побачити, що в другому випадку, вона більша на 115511,84 грн. Це викликано більшим маржинальним прибутком хліба білого 1г. подового х/з №3. Цей факт підкреслює і показник рентабельності продажу:

$$\text{I варіант} - 6393710,37/17467388,2 \cdot 100 = 36,6\%;$$

$$\text{II варіант} - 6509222,21/17467388,2 \cdot 100 = 37,27\%.$$

Цей показник збільшився на 0,67 п.п.

Отже, підприємство може змінити асортимент продукції у вказаних напрямках. Навіть при збереженні виручки від реалізації на базовому рівні змінений асортимент принесе додатковий прибуток за умови, що зміни будуть відповідати попиту споживачів. Оптимізація асортиментної політики за цією методикою навіть по чотирьом найменуванням продукції однієї товарної групи може принести ПрАТ «Кролевецький хлібо завод» додатковий сукупний прибуток у сумі 115511,84 грн.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі доведено, що інтеграція маркетингу і менеджменту створила нову філософію в розбудові наукової думки менеджменту, де головним інструментом реалізації стратегії управління виступає маркетинг. Залежно від того, на якому ринку за своїм станом функціонує підприємство, наповнюваність та потужність маркетингових заходів в менеджменті може бути різною, саме тому і маркетинговий менеджмент не завжди є центральною ланкою в побудові організації підприємства на практиці. Маркетинговий менеджмент є лише частиною в загальній системі управління підприємством.

Стратегічне управління розглядається як управління, здатне оперативно реагувати на умови зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування, що змінюються.

Комплексний огляд основних показників діяльності підприємства визначив, що на ПрАТ «Кролевецький хлібозавод» спостерігається позитивна тенденція щодо ефективності господарської діяльності підприємства. Динаміка показників за 2017-2019 рр. характеризує збільшення виручки на 1%, але разом з цим фізичний обсяг виробництва продукції зменшився. Собівартість продукції у 2019 р. порівняно з 2017 р. зросла майже на 35%, що пов'язано із зростанням окремих статей калькуляції. Нині ПрАТ «Кролевецький хлібозавод» - прибуткове підприємство. Хоча, якщо у 2017 р. підприємство отримало чистий прибуток – 71,28 тис.грн, то у 2018 р. цей показник становив 1154,14 тис.грн., а у 2019 році він зменшився до 320,91 тис.грн.

В результаті досліджень було визначено, що для досягнення результатів, визначених в стратегії, ПрАТ «Кролевецький хлібозавод» має змінити асортимент продукції. Навіть при збереженні виручки від реалізації на базовому рівні змінений асортимент принесе додатковий прибуток за умови, що зміни будуть відповідати попиту споживачів. Оптимізація асортиментної політики по чотирьом найменуванням продукції однієї товарної групи може принести ПрАТ «Кролевецький хлібозавод» додатковий сукупний прибуток у сумі 115511,84 грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. // URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 2009. 519с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 2009. 416с.
4. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. К.: Знання, 2018. 332 с.
5. Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент: навч. Посібник. 2-е вид., переробл. і доп. Донецьк: ДонДУЕТ, 2012. 290 с.
6. Белявцев М.И. Иваненко Л.М. Маркетинг: Учеб. пособие. Донецк, 2007. 336 с.
7. Василенко В.А.,Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2013. 396 с.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 2017. 296 с.
9. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Навч.-метод. посібник для самоствивч. дисц. К.: КНЕУ, 2000. 100 с.
10. Григор А. В. Исследование инструментальных стратегий маркетинга. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №2. С. 47-52.
11. Єрмоленко М.М. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. К.: Національна академія управління, 2018. 359 с.
12. Жаліло Я. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки. *Економіка України*. 2015. № 1. С. 19 – 27.
13. Иванова Р.Х. Маркетинговий менеджмент Х.: «ИНЖЭК», 2007. 120 с.
14. Котлер Ф., Келлер К.Л.. Маркетинг Менеджмент. Экспресс-курс. 3-е изд./ Пер. с англ. под науч. ред. С.Г. Жильцова. СПб.: Питер, 2012. 480с.
15. Маркетинговий менеджмент: Навч. посібник / Під заг. ред. М.І. Белявцева та В.Н. Воробйова. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 407с.
16. Немцов В. Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. К.:КНЕУ, 2012. 559 с.

17. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. К. : Кондор, 2013. 196 с.
18. Пелішенко В.П. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2013. 278 с.
19. Попов С.А. Стратегическое управление: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. М.: ИНФРА-М, 2018. 304с.
20. Россоха В.В. Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством. *Агроінком*. 2012. №10-12. С.108-112.
21. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Покоłodна, Н.Б. Петрова; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 287 с.
22. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации. М.: Юнити, 2018. 576 с.
23. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. М.: ЗАО „Бизнес- школа “Интел-синтез”, 2018. 416 с.
24. Шершньова З.С., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч.посіб. К.: КНЕУ, 2014. 384 с.