

*Міністерство освіти і науки України
Конотопський інститут Сумського державного університету*

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

*Індивідуальна тема: Стратегічне управління діяльністю підприємства
(на прикладі ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат»)*

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Завідуючий кафедрою: _____ /Власенко Д.О./

Керівник роботи: _____ /Весперіс С.З./

*Виконавець: _____ /Гавриленко Л.В./
гр. Мз-61к*

Конотоп 2020

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Поняття та економічна сутність стратегічного управління	6
1.2 Значення стратегічного управління для підприємства	13
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ШОСТКІНСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»	18
2.1 Економічна характеристика ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат»	18
2.2 Загальний аналіз фінансового стану підприємства ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат»	23
2.3 Оцінка впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат»	26
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ «ШОСТКІНСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»	33
3.1 Обґрунтування стратегії щодо асортименту продукції	33
3.2 Обґрунтування стратегії стимулювання збуту	36
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 25 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 45 сторінок, у тому числі 14 таблиць, 1 рисунок, список використаних джерел 2 сторінки.

Мета роботи. Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування теоретичних і методичних засад стратегічного управління діяльністю підприємства

Мета роботи визначила необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити поняття економічної сутності стратегічного управління;
- визначити значення стратегічного управління для підприємства;
- навести економічну характеристику ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат»;
- проаналізувати фінансовий стан підприємства ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат»;
- провести оцінку впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат»;
- розробити заходи щодо вдосконалення стратегічного управління на підприємстві ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат».

Предмет дослідження – система економічних відносин, що виникають у процесі стратегічного управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання.

Об'єкт дослідження - процеси розроблення та реалізації заходів стратегічного управління діяльністю ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат».

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ,

ВСТУП

Загострення конкуренції на ринках, поява на них нових інноваційно-орієнтованих контрагентів, що пропонують широкий спектр товарів і послуг, динамізм ринкових відносин, зростання невизначеності зовнішнього середовища підприємства, - все це вимагає пошуку нових більш ефективних механізмів та інструментів управління підприємством.

Управління, що базується на традиційних методах використання планових інструментів, систем обліку і аналізу, стає неефективним і потребує модернізації. Зазначені аспекти обумовлюють інтерес вітчизняних підприємств до проблем підвищення ефективності на основі використання принципів стратегічного управління з метою забезпечення довготривалого фінансового та виробничого зростання, підвищення конкурентоспроможності продукції, що виробляється, переходу на ресурсозберігаючі та екологічно безпечні технології, а також максимального використання наявного виробничого, технічного та інтелектуального потенціалу.

Як показує практика, сучасний розвиток підприємств багато в чому зумовлюється ефективністю стратегічного управління, здатного забезпечити високі кінцеві результати виробничо-господарської діяльності і дозволяє підприємствам в найближчій і довгостроковій перспективі успішно розвиватися в конкурентному середовищі, тобто в умовах, які характеризуються швидкими, радикальними і часто важко передбачуваними змінами.

В даний час питання визначення стратегії організації присвячений значний обсяг публікацій як українських, так і зарубіжних авторів. Серед зарубіжних вчених-економістів, які внесли внесок в розробку наукових основ стратегічного управління, слід виділити дослідження таких авторів як Р. Акофф, І. Ансофф, О. Віханський, П. Друкер, Б. Карлоф, У. Кінг, Д. Клиланд, Г. Мінцберг, М. Мескон, М. Портер, Г. Саймон, А. Стрікланд, А. Томпсон, Р. Фатхутдінов, Д. Хан, Ф. Хедоурі та ін. У вітчизняній літературі теорія стратегічного управління знайшла відображення в фундаментальних роботах С. Василик, В. Герасимчука,

Л. Довганя, Г. Кіндрацької, Г. Осовської, М. Саєнка, Ф. Хміля, З. Шершньової, та інших. Проте частина питань, які стосуються стратегічного управління у сучасних умовах господарювання, залишилась дискусійною. Тому тема кваліфікаційної роботи бакалавра є актуальною.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розробка та обґрунтування теоретичних і методичних засад стратегічного управління діяльністю підприємства.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи були поставлені такі завдання:

- дослідити поняття економічної сутності стратегічного управління;
- визначити значення стратегічного управління для підприємства;
- навести економічну характеристику ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат»;
- проаналізувати фінансовий стан підприємства ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат»;
- провести оцінку впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат»;
- розробити заходи щодо вдосконалення стратегічного управління на підприємстві ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат».

Предметом дослідження є система економічних відносин, що виникають у процесі стратегічного управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання.

Об'єктом дослідження є процеси розроблення та реалізації заходів стратегічного управління діяльністю ПрАТ «Шосткінський хлібо завод».

Інформаційну базу дослідження склали офіційні дані Державної служби статистики України, первинна документація підприємства, аналітичні огляди та наукові публікації з питань стратегічного управління діяльністю підприємств.

Результати дослідження мають прикладний характер і можуть бути застосовані у практичній діяльності не лише досліджуваного підприємства, але й інших аналогічних суб'єктів господарювання.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1 Поняття та економічна сутність стратегічного управління

В даний час в умовах, що склалися в економіці України, основою ефективності організації виробництва на підприємствах стає стратегічне управління, що дозволяє формувати завдання довгострокового розвитку підприємства з урахуванням ситуації, що склалася на цільовому ринку, і факторів бізнес-середовища.

Результатом стратегічного управління є формування комплексного потенціалу для досягнення цілей виробничої системи і створення адаптивної внутрішньої структури, що забезпечує чутливість до змін у зовнішньому середовищі. У зв'язку з тим, що всі складові виробничої системи (процеси виробництва і управління, структура управління) відчувають вплив з боку зовнішнього середовища, її зміни вимагають істотної перебудови всередині самої виробничої системи. Темпи змін навколишнього середовища, зростання конкуренції за ресурси, поява нових загроз і можливостей в рамках нових технологій, характерних для сучасного етапу розвитку економіки, призводять до значного посилення ролі стратегічного управління, яке стає запорукою ефективного функціонування підприємства в умовах ринкових відносин.

Стратегічне управління, яке орієнтоване на тривалу перспективу, дозволяє підприємствам за більш короткий проміжок часу адаптуватися до реалій ринку і своєчасно реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Це тим більш актуально, так як в сучасних умовах у зв'язку з кризовими явищами у світовій економіці і виходом України на європейські ринки багато вітчизняних підприємств опинилися в особливо жорсткому конкурентному середовищі, що безпосереднім чином позначається як на ефективності їх виробництва, так і на їх економічному становищі в цілому.

Спочатку термін «стратегія» використовувався лише в термінології військового мистецтва («військова стратегія») і позначав науку про ведення війни, що охоплює питання теорії і практики підготовки до війни, її планування та ведення. За своєю суттю військова стратегія представляла собою спосіб досягнення перемоги у війні за допомогою визначення мети, загального плану і систематичного застосування заходів протидії противнику з урахуванням мінливих обставин і умов.

Стратегія, як поняття, увійшло до управлінських термінів економіки в середині ХХ століття, коли проблема реакції на несподівані зміни у зовнішньому середовищі набула великого значення.

Як і більшість термінів з галузі управління, стратегія - це широко використовуване поняття, що має для різних людей різне значення. При цьому визначення стратегії не може бути універсальним і єдиним, зважаючи на складність даного поняття. Але визначення більшості авторів, на наш погляд, досить схожі і мають багато спільного.

На думку Г. Мінцберга, Б. Альстранда і Ж. Лампеля стратегія - це сукупність п'яти «П»: план (напрямок розвитку), принцип поведінки (дотримання певної моделі поведінки), позиція (розташування певних товарів на конкретних ринках), перспектива (основний спосіб дій підприємства), прийом (особливий маневр з метою перехитрити, обдурити або заплутати конкурентів) [12].

Такі автори як А. Томпсон і А. Стрікленд визначають стратегію як план управління організацією, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей [22].

Аналогічне визначення стратегії можна знайти у М. Мескон, М. Альберта і Ф. Хедоурі, які стверджують, що стратегія по своїй суті є детальним, всебічним і комплексним планом, призначеним для забезпечення існування місії організації і досягнення її цілей [11].

А.В. Тебекін розглядає стратегію підприємства як систему великих довгострокових завдань, вирішення яких спрямоване на досягнення цілей організації [21].

На думку О.С. Віханського і А.І. Наумова стратегія - це довгостроково і якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форм її діяльності, системи взаємин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі [3].

Г.Б. Клейнер дає визначення такого поняття як «комплексна стратегія», яка, на його погляд, охоплює всі сфери і підсистеми підприємства, маючи семишарову структуру «сендвіч-піраміди». Саме підприємство як «процесор стратегій» здійснює переробку зовнішніх вхідних і власних стратегій в вихідну стратегію, яка використовується як керівництво до дії, і у визначених адміністрацією підприємства межах і формах повідомляється діловим партнерам. Така заявлена стратегія називається політикою підприємства [10].

Л.С. Шеховцева вважає, що в узагальненому вигляді стратегія являє собою напрямок, траєкторію, спосіб розвитку компанії, спрямований на досягнення її цілей [25].

При цьому економічна стратегія є базою, що забезпечує необхідні параметри економічної ефективності діяльності підприємства в рамках системи стратегічного управління. Фактично стратегія виробляє правила і прийоми економічно ефективного досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Загальноприйнята класифікація підходів до управління підприємством включає чотири системи:

- управління, яке засноване на контролі виконання, або бюджетування (з 1900 р);
- управління на основі екстраполяції, або довгострокове планування, коли темп змін у зовнішньому середовищі підприємства прискорюється, але майбутнє ще можна спрогнозувати на основі тенденцій минулого (з 1950 р);
- управління на основі передбачення змін, або стратегічне планування, де ще більше прискорюється темп змін зовнішнього середовища, однак

передбачити небезпеки і загрози зовнішнього оточення представляється можливим з подальшим включенням в стратегічний план розвитку підприємства (з 1970 р);

- управління на основі гнучких екстрених рішень, або стратегічне управління, коли безліч важливих завдань виникають настільки стрімко, що їх неможливо вчасно передбачити (з 1990 р).

Виникнувши як теорія в 1960-х роках в результаті подальшого розвитку систем управління, пов'язаних зі змінами проблем і умов виробництва, з 1990-х років стратегічне управління поступово починає застосовуватися і в практичній діяльності підприємств. Використання тільки лише довгострокового планування, яке передбачає продовження історично сформованих тенденцій розвитку підприємства на майбутній період і базується на принципах екстраполяції, вже не могло відповідати всім тим змінам, які почали відбуватися в ринковій економіці. Перехід від довгострокового планування до стратегічного планування, а потім і до стратегічного управління, став життєво необхідним для багатьох підприємств, що функціонують в ринковій економіці, через насичення попиту, докорінних змін, що відбуваються в технологіях, галузях і сферах виробництва, а також на міжнародних ринках і глобалізації.

Глобалізація виступає в якості зовнішнього фактора, що перетворює структуру промислового сектора економіки, і останнім часом все більше посилює свою увагу на всі сектори економіки. Будучи за своїм змістом процесом, що збільшує взаємозв'язок між технологічними та фінансовими потоками, обміном товарів і послуг, глобалізація об'єднує ринки виробництва різних країн [8]. Всі ці зміни, що відбуваються як в світовій економічній системі, так і в економіці України, привели до необхідності зміщення уваги керівництва підприємств на оточення підприємств, на їх зовнішнє середовище, з метою своєчасного та адекватного реагування на зміни, що в ній відбуваються.

В процесі розвитку теорії стратегічного управління сформувалися певні напрямки (школи), що мають свої характерні особливості:

1. Когнітивна (Г. Саймон, Дж. Марч). Вироблення стратегії більше розглядається з точки зору психології, як ментальний, тобто розумовий інтелектуальний, процес пізнання стратега.

2. Дизайну (Ф. Селзник, У. Ньюман, К. Ендрюс). Формування стратегії - це формування перспективи, концепції, це продуманий процес, в якому особлива увага приділяється оцінці зовнішніх і внутрішніх ситуацій. При цьому відповідальним за формування і якість стратегії є керівник, який приймає рішення.

3. Планування (І. Ансофф). Стратегія являє собою закономірний результат усвідомленого контрольованого процесу формалізованого планування, заснований на грамотному і всебічному дослідженні середовища і проведенні стратегічного аналізу. Необхідно передбачити майбутнє і готуватися до нього. Виробленням стратегії повинні займатися плановики. При цьому відповідальним за реалізацію стратегії є керівник.

4. Підприємництва (Й. Шумпетер, А. Коул). Стратегія існує в свідомості керівника у вигляді перспективи. Вибір стратегії ґрунтується на його інтуїції, передбаченні, а успішність вибору залежить від підприємницького таланту і досвіду, що фактично зводить формування і просування стратегії до поведінки однієї людини.

5. Навчання (Ч. Ліндблом, К. Вейк, Дж. Куїнн). Формування стратегії є процесом, що розвивається, і пов'язаний з накопиченням знань і навчанням. Персонал організації при цьому розглядається як сукупність активних елементів, внутрішніх підприємців або потенційних стратегів, що пропонують зміни команді вищих менеджерів.

6. Культури (Е. Ренман, Р. Норманн). Процес формування стратегії представляється як підсумок зусиль величезної кількості працівників компанії, тобто як колективний процес соціальної взаємодії, заснований на загальних для всіх членів організації переконаннях і розумінні.

7. Конфігурації (А. Чандлер, Г. Мінцберг, Д. Міллер). Розвиток організації в часі (життєвий цикл) являє собою певний циклічний процес зміни станів спокою і змін, трансформацію організації з одного стійкого стану до іншого.

8. Позиціонування (Д. Шендел, К. Хаттен, М. Портер). Велика увага приділяється аналітичному процесу вибору і актуалізації стратегій. Для кожної галузі є обмежена кількість ефективних стратегій. Основну роль при виробленні стратегії відіграють аналітики, що представляють результати своїх розрахунків керівництву, яке контролює вибір стратегії.

9. Влади (Г. Аллісон, Дж. Пфедфер, Г. Салансік). Формування стратегії є процес боротьби індивідуумів і їх коаліцій за свої особисті і групові інтереси, тобто по суті справи це процес ведення переговорів і досягнення компромісів.

10. Зовнішнього середовища (М. Ханнан, Дж. Фріман). Головною рушійною силою у створенні нової стратегії організації є зовнішнє середовище, ворожість якої необхідно подолати. Представники даної школи в якості ресурсів організації розглядали не лише економічні ресурси, а й символічні (імідж, репутацію і т.п.).

В роботі Ю.А. Погостінського [16] запропоновано теоретичне пояснення еволюції і закономірностей появи шкіл управління, обумовлене якісними змінами в системі управління підприємствами, такими як:

- 1) виділення управлінської праці;
- 2) збільшення рівнів управління;
- 3) динаміка середовища і підвищення освітнього і культурного рівня працівників;
- 4) турбулентність середовища і ускладнення процесу виробництва.

В даний час основним напрямком виробничо-господарської діяльності підприємства стає вирішення проблеми забезпечення його стійкості в довгостроковій перспективі, підвищення конкурентоспроможності виробництва на основі формування інвестиційної привабливості, вдосконалення виробничих процесів і ефективного використання матеріально-технічних ресурсів, тобто

заходів, що забезпечують безперервний процес поступального розвитку, і організацію робіт зі створення та реалізації конкурентних переваг підприємства.

Існує цілий ряд визначень, які роблять наголос на ті чи інші аспекти та особливості стратегічного управління: на параметри організаційного оточення, визначення довгострокових цілей і шляхів їх досягнення або ж на діяльність організації.

Так, наприклад, Л.С. Шеховцева виділяє стратегічне управління як особливу діяльність організації з розробки її цілей і способів їх досягнення, що забезпечують організації конкурентну перевагу в умовах нестабільного зовнішнього середовища шляхом зміни і самої організації, і її зовнішнього середовища. Таким чином, стратегічне управління - це процес розробки і реалізації стратегій організації в конкурентних умовах [25].

В.Г. Герасимчук визначає стратегічне управління, як процес, що дозволяє забезпечувати розвиток організації відповідно до прийнятої стратегії, її гнучкість і мобільність, необхідні для своєчасного коректування рішень стратегічного характеру при зміні зовнішніх або внутрішніх умов функціонування організації або ходу реалізації прийнятих раніше стратегічних рішень [4].

На думку О.С. Віханського стратегічне управління - це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [3].

Я.М.Кашуба дає дуже розгорнуте визначення стратегічного управління. За його визначенням стратегічне управління - це наука і практика розробки і реалізації на основі системного підходу головних цілей і напрямів розвитку організації, її стратегій і стратегічних планів, що забезпечують конкурентоспроможність і стійкість розвитку, економічну ефективність, інноваційну перевагу в довгостроковому періоді. Стратегічне управління

спрямоване на досягнення комплексу цілей довгострокового розвитку організації на основі мотивації персоналу, розробки та впровадження стратегій і планів їх реалізації, систем управління стратегічним розвитком та стратегічного контролю, оптимізації використання ресурсів [8].

1.2 Значення стратегічного управління для підприємства

Цілий ряд дослідників, вважаючи, що в загальному випадку стратегічне управління являє собою діяльність вищого керівництва, що складається з виділення перспективних напрямків розвитку підприємства, виділяють те, що воно пов'язане з постановою цілей і завдань, а також з підтримкою ефективної взаємодії між підприємством і його зовнішнім оточенням, яке дозволяє досягати поставлених цілей, що відповідають внутрішнім можливостям підприємства і дозволяє залишатися сприйнятливим до зовнішніх вимог і викликів зовнішнього середовища.

З іншого боку, стратегічне управління можна розглядати як процес прийняття 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. При цьому стратегію можна розглядати як основну сполучну ланку між тим, що підприємство хоче досягти - його цілями, і лінією поведінки, обраної для досягнення цих цілей.

Стратегія - це системний підхід, який забезпечує збалансованість підприємства і загальний напрямок його зростання. У своїй основі стратегія має кілька відмінних рис:

- процес розробки стратегії не завершується будь-якою миттєвою дією. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямків, які забезпечать зростання і зміцнення позицій підприємства;

- сформульована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку, який, по-перше, допомагає зосередити увагу на певних ділянках і можливостях, а по-друге, відкинути всі інші можливості, як не сумісні зі стратегією;

- необхідність в стратегії відпадає, як тільки реальний хід розвитку виведе підприємство до бажаних процесів;

- в ході формулювання стратегії не можна передбачити всі можливості, які відкриваються при складанні проекту конкретних заходів, тому доводиться користуватися узагальненою, неповною і неточною інформацією про різноманітні альтернативи;

- як тільки в процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, з'являється і більш точна інформація. Але ця нова інформація може поставити під сумнів обґрунтування первісного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливо без зворотного зв'язку.

Суть стратегічного управління полягає у взаємозв'язку стратегічних управлінських рішень, конкретних кроків щодо забезпечення швидкого реагування керівництва підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури і, як наслідок цього, коригування загальних цілей і напрямів розвитку підприємства, як на найближчу, так і на довгострокову перспективи (рис. 1.1) .

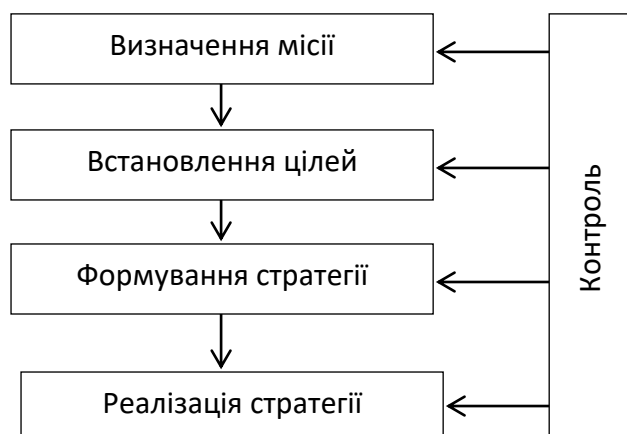


Рисунок 1.1 - Взаємозв'язок основних елементів процесу стратегічного управління

Стратегічне управління підприємством є одним із суб'єктів ринкових відносин і ґрунтується на кількох основних положеннях:

1. Підприємство - це складна соціально-економічна система, що характеризується низкою ознак і особливостей:

- створення системи відбувається заради здійснення місії і досягнення її цілей;

- створення матеріальних благ (послуг) з використанням наявних ресурсів;

- собівартість виробництва товарів (послуг) повинна бути порівняна з результатами діяльності;

- на тлі загальної багатогранності і багатокритеріальності завдань управління формалізація останніх у багатьох випадках ускладнена;

- процеси, що відбуваються в системі управління, є дуже динамічними;

- внутрішнє середовище системи - це внутрішні складові організації, що визначають її діяльність і характеризуються складними взаємозв'язками між собою;

- підприємство обов'язково повинно розвиватися, змінюючи в разі потреби орієнтири свого розвитку;

- обов'язкова наявність в структурі підприємства апарату, що виконує роль управління, що має власне функціональне призначення, структуру, а також затверджену систему норм поведінки.

2. Зовнішнє середовище підприємства здатне впливати на ефективність його діяльності та реалізацію стратегії. Фактично підприємство не має можливості суттєво впливати на зовнішнє середовище. А так як воно є суб'єктом відкритого типу, отже, результативність його діяльності буде залежати від того, як швидко воно зможе пристосуватися до створених умов.

3. Якогось певного, стандартного, уніфікованого набору правил, порядку вирішення стратегічних завдань не існує. Всі стратегії, так само як і результати впливу різних інструментів стратегічного управління, є унікальними.

4. Основними компонентами будь-якого підприємства, як суб'єкта ринкових відносин, є товари або послуги, заради яких воно створюється; місія,

мета, стратегії розвитку; - технологічна складова, яка визначає процес перетворення наявних ресурсів в продукти праці; внутрішнє і зовнішнє середовище.

Тут важливо відзначити, що стратегічне управління має ситуаційний характер (передбачає творчі різноманітні рішення, що залежать від реальної або прогнозованої ситуації), системний характер (залежить від самої системи - об'єкта стратегічного управління, її рівня, масштабу, сфер діяльності і т.п.) і конкурентний характер (націлене на досягнення конкурентних переваг).

Що стосується України, з огляду на ситуацію, що склалася в світовій економіці, питання досягнення українськими підприємствами конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності української продукції на світовому ринку є вельми значущими умовами економічного зростання. У свою чергу, підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції представляється можливим досягти шляхом модернізації виробництва, максимального залучення іноземних інвесторів, використання їх досвіду і технологій, а також розвитком власної інноваційної діяльності.

Підприємство є одним з основних інститутів сучасної економічної системи і являє собою відокремлений суб'єкт економічної діяльності, який здійснює свої функції у зовнішньому економічному середовищі, до якого відносяться споживачі, постачальники, держава, конкуренти, природні умови і суспільство в цілому. Підприємство фактично є інструментом розподілу ресурсів в економіці між альтернативними можливостями їх використання.

Для підприємств різних форм власності, що функціонують в ринкових умовах, істотне значення має, з одного боку, вироблення принципів і норм стратегічного управління, а з іншого - їх практичне використання з метою підвищення ефективності виробництва.

Стратегічне управління підприємством передбачає: визначення ключових позицій на перспективу в залежності від пріоритетності цілей; виділення ресурсів підприємства під стратегічні цілі незалежно від фактичної структури управління виробничо-господарською діяльністю; створення центрів

керівництва кожною стратегічною метою; оцінку і стимулювання виробничих підрозділів та їх керівників за ступенем досягнення ними стратегічних цілей [7, 8, 14]. Для реалізації цих завдань розробляється стратегія, яка передбачає обґрунтовані заходи і плани по досягненню намічених цілей, в яких враховані науково-технічний потенціал підприємства і його виробничі і збутові можливості.

Не зважаючи на те, що останнім часом на державному рівні все більша увага приділяється вирішенню стратегічних проблем розвитку виробництва в Україні, таких як посилення глобальної конкуренції на світових ринках, зростання ролі інноваційних складових, людського капіталу (якості професійних кадрів) як основного фактору економічного розвитку країни тощо, більшість вітчизняних підприємств характеризуються вкрай низькою конкурентоспроможністю, відставанням від передових країн за рівнем продуктивності праці і технічному рівню виробництва та інше. Крім того, в останнім часом на підприємствах майже всіх сфер діяльності і власності гостро постала проблема дефіциту кваліфікованих робітничих та інженерних кадрів, зберігається слабка інвестиційна активність в галузях промисловості, що є ядром нового технологічного укладу [5]. На рішення вищезазначених проблем вітчизняних підприємств, досягнення їх довгострокових цілей, перш за все, за рахунок ефективного і результативного використання ресурсів, і націлене стратегічне управління.

Удосконалення інструментів стратегічного управління, впровадження їх у практичну діяльність підприємств є особливо актуальним на сучасному етапі розвитку економіки України.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ПрАТ «ШОСТКІНСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»

2.1 Економічна характеристика ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат»

ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» розташований за адресою: м. Шостка, вул. Шевченко, 53. Підприємство виготовляє хлібобулочні та кондитерські вироби. Директором підприємства є Базилевич Сергій.

На цей час хлібокомбінат має можливість виробляти до 60 тонн за добу хлібобулочних виробів. Але в даний час у зв'язку із зниженням купівельної спроможності населення, конкуренції (появи приватних підприємств, будівництва міні-пекарень) та зниженням попиту на хлібобулочні вироби, зменшилось їх виробництво. Внаслідок цього за 2017 рік на підприємстві середньодобовий випуск продукції склав 15,3 тонн.

Метою діяльності ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» є одержання максимального прибутку, задоволення потреб споживачів у його продукції та послугах, і на основі одержаного максимального прибутку вирішення соціальних та економічних інтересів акціонерів ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат».

Предметом ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» є:

- А) виробництво хлібобулочних, кондитерських виробів;
- Б) переробка та реалізація сільськогосподарської продукції;
- В) виробництво та продаж товарів широкого вжитку та товарів народного промислу і т. д.

Своєчасне і безперервне забезпечення населення хлібобулочними виробами у свіжому вигляді і широкому асортименті залежить не тільки від ритмічної роботи хлібопекарного підприємства, але і від правильної організації збуту виробленої продукції. Продукція, яка не надійшла в магазини в строк, вказаний для її реалізації, залишається на підприємстві для переробки, що негативно впливає на ефективність виробництва.

По договору торгівельних організацій встановлений термін реалізації: 12 – 48 після виходу печі в залежності від часу виробу. Доставка їх в магазини повинна здійснюватись не менше 2-3 разів на протязі однієї доби відносно невеликими партіями і в асортименті, встановленому для даного магазину. В цьому і є основні специфічні особливості організації збуту хлібобулочних виробів.

Організацію збуту всієї продукції проводить відділ збуту згідно з поданими заявками торгівельних організацій. Для розширення можливості продажу продукції хлібокомбінат має свої 2 магазини “Гарячий хліб” та ларьок, де реалізується 30% виробленого об’єму. В цілому ринками збуту є м. Шостка та розташовані поблизу населенні пункти.. ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» при збуті своєї продукції співпрацює більш ніж з 124-ма гуртовими споживачами продукції. Також частина продукції реалізується на договірній основі дитячим садкам, школам, СПТУ, інтернатам, централізованій районній лікарні, воїнським частинам.

Асортимент виробленої продукції приведемо в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Асортимент виробленої продукції на ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат»

Показники	2017	2018	2019	Відхилення 2019 до 2017, %
Товарна продукція у порівняльних цінах., тис грн.	4076,3	5628,2	6312,5	154,86
Товарна продукції у діючих цінах, тис. грн.	4076,3	7600,6	8100,2	198,71
Хлібобулочні вироби, всього.,т	6561	6490	6213	94,70
в т.ч.: хліб., т	5519	5312	5102	92,44
булочні вироби., т	1003	1161	1032	102,89
сухарі шкільні, т	6	5	5	83,33
соломка солодка,т	31	12	15	48,39
кондитерські вироби, т	28,4	32,4	31,2	109,86

Дані розрахунки свідчать про те, що товарна продукція в порівняльних цінах за 2017 рік по відношенню до 2019 року зросла на 54,86%, що свідчить про збільшення обсягів виробництва, це зумовлює покращення асортименту товарної продукції. Що стосується товарної продукції у діючих цінах, то вона

теж збільшилась майже вдвічі. Причиною чого стало зростання цін на хлібобулочні та кондитерські вироби, внаслідок подорожчання сировини та енергоносіїв, що, в свою чергу, призвело до неповного використання виробничих потужностей.

Аналіз таблиці 2.1 показав, що на підприємстві найбільшу частину в натуральній формі займають хлібобулочні вироби. Слід зазначити, що на підприємстві скоротилось виробництво хлібобулочних виробів в натуральному вигляді на 1,1% в т.ч.: хліба на 3,8% відповідно. Це є наслідком появи конкурентних підприємств та завезення хліба від інших виробників. Необхідно також відмітити, що підприємство постійно оновлює асортимент своєї продукції - використовуються нові харчові добавки, поліпшувачів для тіста, начинки для кондитерських виробів, що в кінцевому результаті призвело до збільшення обсягів виробництва кондитерських виробів на 14%.

Велике значення для організації діяльності підприємства має забезпеченість трудовими ресурсами та повне і ефективно їх використання протягом всього року. Динаміка чисельності та продуктивності праці представлена в табл.2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка чисельності працівників та продуктивності праці по підприємству ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат»

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	Відхилення 2019 до 2017, %
Середня чисельність працівників	165	182	191	115,76
з них: працівників основного виду діяльності	154	172	162	105,19
в т.ч. : робітники	126	142	130	103,17
жінки	90	115	98	108,89
Відпрацьовано одним робітником, днів	261	282	272	104,21
Виготовлено товарної продукції на одного робітника, тис.грн.	24,70	41,76	42,41	171,66

Аналіз даних табл. 2.2 показав, що за період 2017 - 2019 р.р. на підприємстві відбулося збільшення середньорічної кількості працівників на 26 осіб, що склало 15,76%,. Така тенденція пов'язана з додатковим залученням працівників у сферу торгівлі та водіїв для автотранспортних засобів, а також із

розширенням асортименту продукції.

Можна констатувати, що збільшення інтенсивності праці позначилось на зростанні її продуктивності. Судячи з показників, вона зросла за 3 роки на 77%.

Все це дає змогу стверджувати про покращення організації праці і виробництва на підприємстві. В цілому можна зробити висновок, що на підприємстві приділяється належна увага закріпленню кадрів.

В здійсненні виробничого процесу обов'язковою умовою є участь у ньому знарядь праці, які виражені в грошовій формі, являють собою основні фонди. Розмір та об'єм фондів характеризує фондоозброєність, а ефективність їх використання — фондоддача та фондоємність (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Склад, структура фондів та ефективність їх використання на підприємстві ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат»

Показники	2018 р.		2019 р.		2019р.до 2018р., %
	тис. грн.	питома вага,%	тис. грн.	питома вага,%	
Всього основних фондів	1934,0	100	2244,0	100	116,0
Вт.ч.: основні фонди основного виду діяльності	1912,0	98,9	2168,0	96,6	113,4
Виробничі основні фонди інших галузей	13	0,7	67	3,0	515,4
Невиробничі основні фонди інших галузей	9	0,4	9	0,4	100,0
Фондоозброєність, грн.	10,3	-	11,9	-	115,5
Фондоддача, грн.	2,7	-	2,6	-	96,3
Фондоємність, грн.	0,37	-	0,38	-	102,7
Виготовлено товарної продукції у співставних цінах	28,0	-	29,0	-	103,6

Аналіз даних свідчить про те, що вартість основних фондів у 2019 р. склала 2244,0 тис. грн., що на 16,6% більше у порівнянні з 2018 р. Найбільшу питому вагу займають основні фонди основного виду діяльності - 96,6%.

Згідно даних табл. 2.3 вартість основних виробничих фондів інших галузей зросла майже в 5 разів, це відбулося за рахунок придбання вантажного транспорту для перевезення продукції та розширення приміщень торгівельної мережі. Необхідно відмітити, що фондоозброєність зросла на 15,5%, що свідчить про покращення матеріальної бази підприємства і як результат цього відбулося покращення товарної продукції у співставних цінах на одного працівника.

Зведені дані щодо техніко-економічних показників діяльності
ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» представимо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Основні техніко-економічні показники діяльності
ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат»

№	Показники	Один. виміру	2017 р	2018 р.	2019 р.	2019р.до 2018р., %
1.	Обсяг виробленої продукції:в діючих цінах - в порівняних цінах	тис. грн. тис. грн	4076,3 4076,3	7600,6 8533,5	7305,0 7262,4	198,71 154,86
2.	Обсяг реалізації продукції	тис. грн.	5204,70	8379,80	9030,40	173,50
3.	Витрати на виробництво продукції	тис. грн.	4896,50	7134,30	7475,00	152,66
4.	Витрати на 1 грн товарної продукції	грн.	0,94	0,85	0,83	87,99
5.	Витрати на реалізацію продукції	тис. грн.	5005,60	7405,80	7963,90	159,10
6.	Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн.	0,96	0,88	0,88	91,70
7.	Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	308,20	1245,50	1555,40	504,67
8.	Прибуток на 1 грн товарної продукції	грн.	0,06	0,17	0,20	317,20
9.	Прибуток на 1 грн реалізованої продукції	грн.	0,06	0,15	0,17	290,87
10.	Середньомісячна вартість ОВФ	тис. грн	1764,00	1934,00	2244,00	127,21
11.	Фондовіддача	грн/грн	2,95	4,33	4,02	136,39
12.	Фондоозброєність	тис. грн./чол	10,69	10,63	11,75	109,89
13.	Чисельність ПВП	чол	165	182	191	115,76
14.	Продуктивність праці на одного робітника: в діючих цінах - в порівняних цінах	тис. грн./чол	24,7 24,7	41,76 30,92	42,41 33,05	171,66 133,78
15.	Середньомісячна ЗП робітника	грн	3625,00	3990,00	4056,00	111,89
16.	Середньомісячна вартість обігових фондів	тис грн	301,40	480,10	494,00	163,90
17.	Обіговість обігових коштів: тривалість одного обороту/ кількість оборотів	дн оборотів	22 16,61	23 15,83	24 14,79	104,35 93,41
18.	Рентабельність виробленої продукції	%	5,92	14,86	17,22	290,87
19.	Матеріальні витрати	тис. грн	3078,4	5675,5	5401,3	175,46
20.	Матеріаломісткість продукції	грн/грн	0,59	0,68	0,60	101,13
21.	Витрати на енергію	тис. грн.	30,2	44,6	76,1	251,99
22.	Електроємність продукції	тис.грн	0,006	0,005	0,008	145,23

При аналізі середньомісячної зарплати одного робітника необхідно відмітити, що вона збільшилась протягом аналізованого періоду 11,89 % і склала 4056,00 грн на 2019 рік. Але в той же час продуктивність праці на одного працівника збільшується стрімкіше, ніж середньомісячна заробітна плата. Це означає, що на підприємстві проводиться ефективна політика з організації праці – за таких умов заробітна плата не втрачає своєї мотивувальної функції.

Зміна решти показників визначає ефективну діяльність підприємства за всіма напрямками.

2.2 Загальний аналіз фінансового стану підприємства ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат»

Для оцінки ефективності стратегічного управління на ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» проведемо оцінку фінансового стану підприємства. Для цього визначимо показники платоспроможності, ділової активності та прибутковості, фінансової стійкості (табл.2.5).

Таблиця 2.5 - Показники ліквідності та фінансової стійкості підприємства

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Зміна 2019р до 2017р	Оптимальний критерій
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,020	0,058	0,138	0,118	0,200 - 1,000
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,212	1,493	2,012	0,800	
Коефіцієнт швидкісної ліквідності	0,344	0,354	0,378	0,034	> 1
Коефіцієнт фінансової залежності	3,190	2,484	1,809	-1,381	
Коефіцієнт автономії	0,380	0,541	0,718	0,339	> 0,5
Коефіцієнт маневреності власних оборотних засобів	0,040	0,253	0,512	0,472	> 0,5
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	2,090	1,865	0,669	-1,421	0,98
Рентабельність власного капіталу, %	19	20	23	+4 п.п	
Рентабельність активів, %	39	42	48	+9 п.п.	

Одним із важливих показників ліквідності є коефіцієнт абсолютної ліквідності. На ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» значення цього показника

менше нормативного. Це означає, що підприємство у 2017 році могло погасити свої борги лише на 2%, а в 2019 році – на 13,8%. Зростання величини цього показника на 11,8% може підвищити довіру потенційних кредиторів до підприємства. Низьке значення цього показника у 2017 році пояснюється наявністю у підприємства кредиторської заборгованості, яка зменшилась у 2019 році. Цей показник не дає можливості робити відразу висновки щодо можливості підприємства погасити свої борги, бо малоімовірним є те, що всі кредитори одночасно будуть пред'являти йому свої боргові вимоги. Тому проведемо аналіз інших показників ліквідності.

Коефіцієнт загальної ліквідності дає загальну уяву про платоспроможність підприємства та ліквідність його балансу. Це значення також не досягає рівня нормативного, хоча воно наближується до нього. Ситуація на підприємстві змінилась на краще, про що свідчить зростання значення цього показника на 0,8.

Коефіцієнт швидкісної ліквідності має достатньо низьке значення (нормативний рівень – більше 1), отже платоспроможність підприємства низька.

Значення коефіцієнтів загальної і швидкісної ліквідності нижчі за нормативні, проте є тенденція до їх зростання.

Зменшення коефіцієнта фінансової залежності свідчить про поліпшення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт автономії у 2017 році був нижчим за нормативний. Це пояснюється тим, що 62% витрат фінансувались за рахунок боргових зобов'язань. Саме у 2017 році було придбано нове обладнання, для чого було взято кредит у банку. Отже, у 2017 році борги не покривались власним капіталом. Але ситуація поліпшилась у 2018-2019 роках – активи підприємства на 71,8% забезпечено власними коштами і лише 28,2% фінансується за рахунок боргових зобов'язань. Це означає, що борги покриваються власним капіталом.

Збільшилось значення коефіцієнта маневреності власних коштів, що може розглядатись як позитивна тенденція, оскільки таке збільшення супроводжується випереджаючим зростанням власних коштів щодо позичених.

Особливу увагу слід приділити коефіцієнту співвідношення позикових і власних коштів як одному із основних показників оцінки фінансової стійкості. Як видно із таблиці 2.5, у 2017 році обсяг позикових коштів у 2,090 рази перевищував обсяг власних коштів. У 2019 році цей показник дорівнював 0,669, що майже на 50% нижче за нормативний (0,98).

Отже, підприємство за досліджуваний період трансформувалось із фінансово нестійкого, залежного підприємства у підприємство з певним запасом фінансової стійкості. Таке значне покращення фінансового стану підприємства відбулось через те, що борг, взятий ним у 2017 році, було майже повернуто у 2019 році.

Перетворення ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» на фінансово стійке дає підстави вважати його надійним та перспективним діловим партнером.

Для оцінки ефективності роботи підприємства необхідно отриманий прибуток порівняти з понесеними витратами, тобто розрахувати рентабельність.

За досліджуваний період рентабельність власного капіталу ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» збільшилась на 4 процентних пункти (з 19% до 23%), а рентабельність активів – на 9 процентних пунктів (з 39% до 48%). Це свідчить про покращення використання капіталу підприємства і його діяльності взагалі.

Отже, показники фінансової стійкості ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» у 2019 році покращились у порівнянні з 2017 роком. Це пояснюється розширенням асортименту продукції підприємства, появою нових споживачів продукції, а, отже, збільшенням обсягів продажу продукції.

2.3 Оцінка впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат»

При аналізі макросередовища підприємства ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» була застосована методика складання та аналізу експертних оцінок. Для кожного окремого фактора макросередовища виділялися найбільш істотні критерії, що були внесені в опитувальні аркуші. В опитувальних аркушах група експертів повинна була проставити не тільки ступінь впливу того чи іншого критерію на діяльність підприємства, але і тенденцію (вектор) впливу даного критерію як позитивного (вектор зі знаком “+”) так і негативного (вектор зі знаком “-”). В якості групи експертів виступали співробітники компанії (рядовий персонал), споживачі підприємства, а також співробітники провідних операторів ринку хлібобулочної продукції.

Результати експертного опитування були зведені в таблиці 2.6 по всім факторам. Перший стовпчик таблиці носить найменування фактора, другий - важливість даного фактора для ринку на якому працює підприємство ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат», третій - вплив на діяльність компанії, четвертий - напрямок і модуль впливу даного фактора, і п'ятий стовпчик - ступінь важливості даного фактора для діяльності компанії.

Демографічні фактори діяльності підприємства самий глобальний і істотний вплив, тому що вони визначають портрет споживача його товарів і послуг, співробітників, партнерів, конкурентів тощо. Дані про вплив демографічних факторів на діяльність підприємства ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» наведені в таблиці 2.6. Фактори соціально-культурного характеру також заносимо у таблицю 2.6

Проаналізуємо економічні фактори. Вивчення економічного середовища дозволяє зрозуміти, яким чином формуються і розподіляються ресурси суспільства. Очевидно, що ці знання є життєво необхідними для компанії, оскільки саме вона і будує свою діяльність на використанні ресурсів.

Вплив економічних факторів на діяльність підприємства ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» представлено в таблиці 2.6.

Вплив науково-технічних факторів виявляється в загальносвітові тенденції розвитку електронних засобів комунікації, що впливає на діяльність фірми. Фактори науково-технічного середовища проаналізовані в таблиці 2.6.

Вивчення політико-правових факторів повинне зосереджуватися на з'ясуванні того, як уряд і законодавчі органи відносяться до розвитку тієї чи іншої галузі національної економіки, які зміни в законодавстві і правовому регулюванні можливі в результаті прийняття нових законодавчих актів (таблиця 2.6).

Фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» розглянемо в табл. 2.6.

Найбільший негативний вплив на діяльність підприємства ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» завдають наступні фактори:

- високий ступінь залежності продавця від покупця;
- оцінка якості обслуговування клієнтів;
- діяльність компанії в області реклами, стимулювання збуту і підтримки каналів товароруку.

Позитивний вплив мають наступні фактори:

- високий ступінь залежності покупця від продавця і висока вартість “переходу” до іншого продавцю;
- чутливість покупця до ціни, обумовлена орієнтацією на торгову марку і прихильність до торгової марки;
- якість продукції.

Після докладного аналізу впливу усіх факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства їх необхідно звести в єдину таблицю, елементи якої будуть надалі використовуватися при проведенні SWOT-аналізу.

Таблиця 2.6 - Найважливіші фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства

ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат»

Фактори зовнішнього середовища	Демографічне середовище				Економічне середовище					Науково-технічне середовище			Політико-правове середовище					
	Кількість потенційних споживачів	Кваліфікаційні характеристики робочої сили	Традиції і культурні цінності, рівень освіти	Відношення до іноземців	Розміри і темпи зміни розмірів ринку	Загальний рівень економічного розвитку	Розміри і темпи росту сегментів ринку відповідно до інтересів компанії	Система оподаткування і якість економічного законодавства	Інвестиційні процеси	Рівень розвитку конкурентних відносин	Поява “технологічних проривів”	Вимоги до науково-технологічного рівня виробництва, що забезпечують конкурентноздатність	Вимоги до кваліфікації кадрів	Політика держави в підготовці кадрів для галузі	Політична стабільність у державі	Практична реалізація законодавства	Характер відносин держави до галузі	Митна політика держави
Позитивний вплив	+1	+1	+1	+1	+1		+1		+1		+1	+1	+1		+1		+1	
Ступінь важливості	9	6	6	9	9		6		9		9	6	9		6		4	
Негативний вплив						-1	-1		-1					-1		-1		-1
Ступінь важливості						-9	-9		-6					-9		-9		-9

Конкуренти - альтернативні товари, послуги, взаємини, здатні задовольнити бажання і потреби клієнта, а також юридичні і фізичні суб'єкти, що надають ці товари, послуги і взаємини. Доцільно розглянути вплив конкуренції на діяльність підприємства (табл. 2.7). Вплив постачальників на діяльність організації проаналізуємо в таблиці 2.7.

Докладний аналіз макро- і мікросередовища підприємства дозволяє виявити і структурувати сильні і слабкі сторони організації, а також потенційні можливості і погрози, які компанія повинна враховувати у своїй діяльності. Такий список називається SWOT-аналізом і наведений для підприємства ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» в таблиці 2.8.

Метод SWOT-аналізу – дозволяє провести спільну оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища.

Метод SWOT-аналізу передбачає:

- встановлення можливостей та загроз щодо зовнішнього середовища.
- виявлення переваг сильних сторін підприємства та оцінку його слабкостей (всередині підприємства).

Узагальнюючим елементом SWOT- аналізу є матриця, яка дає можливість простежити співвідношення чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Поля, які формуються на перетинах груп чинників містять їх комбінації, що необхідно враховувати при подальшому плануванні стратегії:

- поле СіМ – комбінації чинників цього поля дають інформацію про те, які сильні сторони підприємства потребують розвитку для реалізації можливостей зовнішнього середовища.
- поле СіЗ - комбінації чинників цього поля дають інформацію про те, які сильні сторони підприємства потребують підтримки для усунення загроз зовнішнього оточення або зниження ступеню їх впливу на діяльність підприємства.
- поле СлМ – в ньому міститься інформація про те, за рахунок яких можливостей зовнішнього середовища підприємство здатне подолати свої слабкості.

Таблиця 2.7 - Вплив факторів мікросередовища на діяльність підприємства ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат»

Фактори внутрішнього середовища	Клієнтське середовище											Конкурентне середовище				Середовище постачальників			
	Ступінь залежності покупця від продавця	Обсяг продукції, що закуплюються покупцем	Рівень інформованості покупця	Вартість "переходу" до іншого продавця	Чутливість покупця до ціни, обумовлена орієнтацією на торгову марку, якість і розмір його доходів	Готовність покупців до використання продукції	Ступінь впливу продукції на споживання клієнтів	Мотивація покупки	Прихильність споживачів до торгової марки	Ступінь залежності продавця від покупця	Оцінка якості обслуговування споживачами	Імідж, досвід	Наявність висококваліфікованих кадрів	Види і кількість реклами	Рівень планування	Сформовані уявлення про майбутні напрямки розвитку	Оцінка важливості окремої продукції для галузі	Кількість і концентрація постачальників	Розмір витрат постачальника при зміні покупця
Позитивний вплив	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1			+1	+1			+1	+1	+1	+1
Ступінь важливості	9	9	9	9	9	9	9	9	9			9	9			9	9	6	6
Негативний вплив										-1	-1			-1	-1	-1			
Ступінь важливості										-9	-9			-9	-9	-9			

Таблиця 2.8 - Матриця SWOT- аналізу підприємства ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат»

	<p>МОЖЛИВОСТІ: (Opportunities)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення ринку товарів 2. Збільшення частки більш платоспроможних споживачів 3. Збільшення кількості підприємницьких структур 4. Розвиток системи персональних продажів для оптових покупців 5. Створення єдиної служби маркетингу на підприємстві 6. Збільшення ринкової частки компанії за рахунок завоювання нових сегментів ринку 7. Створення системи електронних продажів 	<p>ЗАГРОЗИ: (Threats)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Уповільнення темпів економічного розвитку 2. Політична та законодавча нестабільність 3. Ріст цін на продукцію 4. Зниження обсягу виробництва за рахунок будівництва міні-пекарень. 5. Постачання продукції з інших регіонів 6. Зростання рівня конкуренції в галузі. 7. Зменшення кількості каналів реалізації продукції.
<p>СИЛЬНІ СТОРОНИ: (Strengths)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Якість продукції 2. Великий досвід в організації продаж 3. Наявність мережі фірмових магазинів 4. Наявність висококваліфікованого персоналу 5. Налагоджена система постачань 6. Висока продуктивність технологічного обладнання 7. Вигідне розташування 	<p>СІМ:</p> <p>Розширення ринку товарів Розширення ринку товарів та створення системи електронних продажів Збільшення кількості підприємницьких структур та створення системи електронних продажів Розвиток системи персональних продажів для оптових покупців та збільшення ринкової частки компанії за рахунок завоювання нових сегментів ринку Створення системи електронних продажів та розвиток системи персональних продажів для оптових покупців Стратегія збереження.</p>	<p>СІЗ:</p> <p>Уповільнення темпів економічного розвитку та зниження обсягу виробництва за рахунок будівництва міні-пекарень. Політична та законодавча нестабільність та уповільнення темпів економічного розвитку Ріст цін на продукцію та Постачання продукції з інших регіонів Зростання рівня конкуренції в галузі та зменшення кількості каналів реалізації продукції. Зменшення кількості каналів реалізації продукції та постачання продукції з інших регіонів Стратегія прогнозування.</p>
<p>СЛАБКІ СТОРОНИ: (Weaknesses)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження прибутковості 2. Недостатній рівень розвитку каналів товароруху 3. Середня позиція в частці ринку 4. Частина устаткування потребує оновлення 5. Відсутність системи стратегічного планування 	<p>СІМ:</p> <p>Збільшення частки більш платоспроможних споживачів та створення системи електронних продажів Розширення ринку товарів та збільшення кількості підприємницьких структур Створення єдиної служби маркетингу на підприємстві Стратегія розвитку ринків (пошук нових ринків)</p>	<p>СІЗ:</p> <p>Уповільнення темпів економічного розвитку та ріст цін на продукцію Ріст цін на продукцію та постачання продукції з інших регіонів Маркетингова стратегія. Стратегія фінансування. Стратегія матеріально – технічного забезпечення.</p>

- поле СЛЗ – в цьому полі формуються комбінації чинників з груп “слабкість” та “загрози”. Вони інформують про те, подолання яких загроз та ліквідація яких слабкостей підприємства є його першочерговим завданням.

На основі проведеного аналізу можна зазначити, що в межах стратегічного управління підприємству ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» для підвищення ефективності своєї діяльності та зміцнення своєї конкурентної позиції на ринку хлібопродуктів та кондитерських виробів потрібно:

- розглянути можливість аналізу власного асортименту продукції щодо оптимізації його виробництва та управління ним;
- розглянути можливості розробки програми щодо стимулювання збуту.

Існує необхідність удосконалення власного веб-сайту, так як у ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» він хоч і є у наявності, але подає лише інформацію про підприємство і його продукцію. На модернізованому сайті буде представлена не лише вся інформація по наявному асортименту продукції, але і створена система «Онлайн-кондитерська», де кожен споживач зможе замовити торти, тістечка, цукерки, шоколадні фігури, вибрати наповнення, колір і елементи прикраси, щоб зробити урочистості яскравіше і смачніше. Крім того, з'явиться можливість для здійснення замовлень для оптових покупців. Це допоможе зекономити час на оформлення замовлень.

Таким чином, впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню конкурентних переваг ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» на ринку хлібобулочних виробів.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ «ШОСТКІНСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»

3.1 Обґрунтування стратегії щодо асортименту продукції

В даний час жодне підприємство в системі ринкових відносин не може нормально функціонувати без визначення асортиментної політики. Це відбувається тому, що потреби споживачів безмежні, а ресурси підприємства обмежені. Тому в нових умовах господарювання виживає те підприємство, яке може найточніше виділяти і відчувати розмаїття смаків своїх споживачів.

Для того, щоб зрозуміти, реалізація яких асортиментних груп найбільш ефективна і приносить максимальний і стабільний прибуток, а на чому не варто робити акцент, необхідно провести аналіз структури асортименту і стабільності продажів.

Широке поширення в практиці проведення аналізу асортиментної політики отримав аналіз структури асортименту (АВС-аналіз) - метод, що дозволяє класифікувати товари підприємства за ступенем їх значущості в частині отримання організацією виручки і прибутку [6].

На підставі наявних даних проведемо АВС-аналіз асортименту ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» за обсягом виручки, з огляду на наступні рекомендовані значення: група А - 80% виручки, 20% найменувань; група В - 15% виручки, 30% найменувань; група С - 5% виручки, 50% найменувань [6] (табл. 3.1).

Асортиментні групи розташуємо в порядку зменшення обсягу виручки і розраховуємо загальну суму виручки за всіма товарами. Для кожної асортиментної групи визначимо питому вагу і частку наростаючим підсумком, за якою всі товари асортименту розділимо на групи А, В і С.

Таблиця 3.1 - ABC-аналіз асортименту ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат»

Асортиментна група	Виручка за 2019 р, грн	Питома вага асортиментної групи, %	Питома вага наростаючим підсумком, %	Категорія
Хліб	2612314,50	32,25	32,25	A
Кондитерські вироби	2175713,72	26,86	59,11	A
Булочні вироби	1533367,86	18,93	78,04	B
Сухарі шкільні	1324382,70	16,35	94,39	B
Соломка солодка	454421,22	5,61	100,00	C
Разом	8100200,00	100		

Мета аналізу стабільності продажів (XYZ-аналізу) - диференціація товарів в асортименті по групах залежно від рівномірності попиту і точності прогнозування [6].

На підставі наявних даних проведемо XYZ-аналіз ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» за обсягом квартальної виручки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - XYZ-аналіз асортименту ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат»

Асортиментні групи	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	Виручка за 2019р, грн	Середнє значення, грн	Коефіцієнт варіації	Категорія
Хліб	626955,48	653078,63	679201,77	653078,63	2612314,50	653078,63	2,83	X
Кондитерські вироби	609199,84	478657,02	522171,29	652714,12	2175713,72	565685,57	12,16	Y
Булочні вироби	375675,13	375675,13	406342,48	375675,13	1533367,86	383341,97	3,46	X
Сухарі шкільні	278120,37	384070,98	423802,46	238388,89	1324382,70	331095,68	22,80	Y
Соломка солодка	36353,70	190856,91	68163,18	159047,43	454421,22	113605,31	55,79	Z
Разом					8100200,00			

Розрахуємо коефіцієнт варіації v для кожного аналізованого об'єкта за формулою, %:

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \cdot 100, \quad (3.1)$$

де x_i - i -те значення попиту за оцінюваною позицією;

\bar{x} - середнє значення попиту за оцінюваною позицією за період n ;

n - величина періоду, за який зроблено оцінку [x].

До категорії X включаються товари зі стабільною продажем з коефіцієнтом варіації від 0% до 10%, до категорії Y з більш значними відхиленнями з коефіцієнтом варіації від 10% до 25%, до категорії Z відносяться товари, продаж яких точно прогнозувати неможливо, їх коефіцієнт варіації від 25% і вище [x].

Найефективніше застосувати XYZ-аналіз в поєднанні з ABC-аналізом. У табл. 3.3 дається характеристика товарів і окремих позицій асортименту для різних клітин суміщеної матриці.

Таблиця 3.3 - Характеристика категорій ABC і XYZ-аналізу [x]

Група	X	Y	Z
A	Високий внесок в збут, високий ступінь надійності прогнозу, стабільне споживання	Високий внесок в збут, середня ступінь надійності прогнозу, нестабільне споживання	Високий внесок в збут, низький ступінь надійності прогнозу, нерівномірне (стохастичне) споживання
B	Середній вклад в збитий, високий ступінь надійності прогнозу, стабільне споживання	Середній внесок в збитий, середня ступінь надійності прогнозу, нестабільне споживання	Середній внесок в збут, низький ступінь надійності прогнозу, нерівномірне (стохастичне) споживання
C	Низький внесок в збут, високий ступінь надійності прогнозу, стабільне споживання	Низький внесок в збут, середня ступінь надійності прогнозу, нестабільне споживання	Низький внесок в збут, низький ступінь надійності прогнозу, нерівномірне (стохастичне) споживання

Позначимо в матриці розташування аналізованих асортиментних груп за результатами ABC і XYZ-аналізів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Результати ABC і XYZ-аналізу

Група	X	Y	Z
A	Хліб	Кондитерські вироби	AZ
B	Булочні вироби	Сухарі шкільні	BZ
C	CX	CY	Соломка солодка

В результаті проведеного асортиментного аналізу можна зробити висновок, що хліб і булочні вироби (товари групи AX і BX) відрізняє високий товарообіг і стабільність. Необхідно забезпечити постійну наявність товару, але для цього не потрібно створювати надлишковий страховий запас. Споживання товарів цієї групи стабільне і добре прогнозується. Кондитерські вироби (товари групи AY) і сухарі шкільні (товари групи BY) при високому товарообігу мають недостатню стабільність продажів, і, як наслідок, для забезпечення їх постійної наявності потрібно збільшити страховий запас. Що стосується соломки солодкої (групи товарів CZ), рекомендується не концентруватися на даній групі товарів, але виключати її не доцільно, тому що вона приносить регулярний додатковий дохід підприємству.

В цілому використання ABC і XYZ-аналізу асортиментної політики підприємства дозволить підвищити ефективність системи управління товарними запасами, підвищити частку високоприбуткових товарів без порушення принципів асортиментної політики, виявити ключові товари і причини, що впливають на кількість товарів, що зберігаються на складі, перерозподілити зусилля персоналу залежно від його кваліфікації і наявного досвіду.

3.2 Обґрунтування стратегії стимулювання збуту

В даний час в умовах зростання конкурентного пресингу на основних ринках актуалізується питання підвищення ефективності роботи учасників збутової мережі. Теорією і практикою маркетинг-менеджменту розроблені варіанти можливої мотивації (стимулювання) учасників збутової мережі для активізації їх роботи. Традиційними об'єктами стимулювання збуту виступають персонал підприємства, торгові посередники та споживачі товарів і послуг.

Стимулювання персоналу (внутрішньофірмове) має на меті інтенсифікацію і підвищення ефективності роботи стимулювання власних збутових служб підприємства.

Іншим об'єктом стимулювання збутової мережі є торгові посередники (дилерська мережа), які також повинні бути стимульовані різними методами (підвищення якості трудового життя, управління кар'єрою, залучення персоналу, організація трудових змагань).

До основних цілей стимулювання торгових посередників відносяться наступні:

- переконати оптового продавця придбати певну кількість товарів і стимулювати до переконання наступного посередника;
- переконати крупного посередника каталогізувати товар (включити його в свій постійний асортимент);
- спонукати роздрібного торговця вигідно розмістити товар в торговій залі.

Стимулювання споживачів націлене на ознайомлення його з новим товаром або послугою, переконання зробити покупку, збільшення кількості товарів, що купується одним відвідувачем або замовником, заохочення безперервності покупок тощо. Дана група методів включає надання покупцям знижок, купонів, повернення і відшкодування грошових коштів, конкурсів, подарунків, розсилка зразків, тривалі програми лояльності.

Зазначені методи стимулювання учасників збутової мережі мають на меті забезпечення ефективної реалізації товарів підприємства, яке має проводити комплекс заходів, що забезпечують фізичний розподіл товарів і послуг, активний вплив на цінову політику та рекламу.

Розглянемо пропозиції щодо стимулювання збуту продукції ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» на прикладі асортиментної групи «Кондитерські вироби».

Об'єктами стимулювання з боку ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» є торговий персонал, посередники, кінцеві споживачі.

ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» має вдаватись до методів стимулювання торгових посередників в наступних випадках (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Стимулювання торгових посередників ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат»

Період стимулювання	Мета стимулювання
Випуск кондитерських виробів	Підвищення інформованості торгових посередників про кондитерському виробі і стимулювання закупівлі
Зростання продажів кондитерських виробів	Забезпечення умов для закупівлі більшої кількості кондитерських виробів; в його завдання увійде також отримання додаткових площ в торговому залі для розміщення кондитерських виробів даної марки або ж їх розміщення в найбільш вигідна точках торгової зали
Етап зрілості кондитерських виробів	Стимулювати закупівлю кондитерських виробів торговими посередниками і допомогти протистояти діям конкурентів ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат»
Період занепаду популярності кондитерських виробів	Ліквідація запасів і підготовка для приходу нових кондитерських виробів

При організації збуту кондитерської продукції ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» має можливість стимулювати своїх дистриб'юторів досить різноманітними методами: разовими і накопичувальними знижками, надавати допомогу в доставці по регіонах, матеріальну компенсацію, допомагати в підборі асортименту продукції, сприяти участі в торгах і тендерах, забезпечувати установи бюджетної сфери, управляти продажами на території дистриб'ютора.

При цьому мають переслідуватись такі основні цілі:

- переконати оптовика придбати певну кількість товарів і дати йому засіб переконання наступного посередника;
- переконати крупного посередника каталогізувати товар (включити його в свій постійний асортимент);
- спонукати роздрібного торговця вигідно розмістити товар в торговому залі.

Спочатку ціни, які оголошуються підприємством (в преїскурантах, каталогах) мають виступати в якості орієнтира, носити довідковий характер. Вони є цінами пропозиції ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат». Фактична ціна продажу товару відрізняється від ціни пропозиції за рахунок знижок або надбавок. При стимулюванні торгових посередників ПрАТ «Шосткінський

хлібокомбінат» має використовувати надання знижок, виготовлення POS-матеріалів, стимулювання ситуації, коли товар «залишає» торговельну полицю.

Основні види цінових знижок, що рекомендуються до застосування ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» для стимулювання учасників каналу збуту, представлені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Основні види цінових знижок, що рекомендуються до застосування ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат»

Вид цінової знижки	Сутність і умови застосування знижки	Завдання
Кількісні (разові)	Залежить від обсягу закупівель за звітний період, розмір 13%	Забезпечення ефективної співпраці з дистриб'ютором
Знижка за асортимент	Дистриб'ютор вибирає різних товарних групах кондитерських виробів в заздалегідь встановленому обсязі	Забезпечення ефективності співпраці, реалізація кількох товарних груп
Знижка за акцію	Дегустація, «жовті цінник». Розмір компенсації з боку ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» до 5%	Демонстрація якості кондитерського виробу і певних його характеристик. залучення уваги до акцій, знижок. Збільшення швидкості реалізації кондитерських виробів
Сезонні знижки	Надається у певний сезон (як правило, в січні, травні, серпні)	Підтримати рівень доходів, реалізувавши за рахунок знижок більший обсяг кондитерських виробів
Знижка за вхід в мережу	Дистриб'ютор, який набрав відносини з мережевим магазином, використовує створену мережевим магазином технологію продажів	Забезпечення значимого обсягу продажів, з якого і формується дохід дистриб'юторів

Перевагою використання методу цінового стимулювання збуту і те, що його застосування не вимагає довгої попередньої підготовки і дозволяє оперативно реагувати на дії конкурентів» ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат». Недоліком методу цінового стимулювання є те, що він не призводить до створення кола надійної, постійної клієнтури, а змушує покупця переходити від однієї марки товару до іншої, відповідно до пропонованого зниження цін.

Наступний метод стимулювання торгових посередників кондитерської продукції, такий як застосування POS-матеріалів, рекомендується до використання ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» достатньо широко в якості

ефективного методу стимулювання збуту, що обумовлено наступними причинами:

- їх дія носить обмежений в часі і просторі характер;
- не сприймаються як безпосередньо реклама;
- дозволяють виділити товар з маси конкурентних брендів;
- мотивують споживачів зробити незаплановану покупку.

Таким чином, POS-матеріали пропонують зробити покупку «тут і зараз», і відрізок часу між отриманням повідомлення та придбанням товару скорочується до мінімуму. Стимулювання «зникнення» товару з полиць як метод стимулювання торгових посередників кондитерської продукції рекомендується до використання ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» при необхідності ліквідації товарних залишків кондитерських виробів, неліквідних і товарів, які складно зберігати, від кондитерських виробів із збігаючим терміном придатності, коли необхідно розпродати «несезонні» кондитерські вироби. У цьому випадку на кондитерські вироби наклеюються таблички, які вказують на розмір цінової знижки. Можна запропонувати цінову знижку до 10%.

Розміщення кондитерської продукції, яку планується прибрати з полиць, в каталогах і листівках також сприятиме збільшенню обсягів збуту.

ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» рекомендується періодично (приблизно 1 раз на півроку) випускати на ринок свою продукцію в пільговій упаковці, тобто ціни залишати незмінними, а вагу продукції в упаковці збільшувати на 50-100 грамів. У покупця створюватиметься ілюзія часткової безкоштовності продукту, проте тут буде «вигравати» ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» за рахунок збільшення свого обороту.

Впровадження запропонованих заходів дозволить підприємству збільшити обсяги продажу, оптимізувати роботу з товарними запасами, сприяти встановленню міцних стосунків з партнерами по бізнесу, підвищити лояльність споживачів і зміцнити своє становище на ринку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено теоретичне узагальнення і пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства. До основних висновків і результатів дослідження віднесено:

1. Стратегічне управління, яке орієнтоване на тривалу перспективу, дозволяє підприємствам за більш короткий проміжок часу адаптуватися до реалій ринку і своєчасно реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Це тим більш актуально, так як в сучасних умовах у зв'язку з кризовими явищами у світовій економіці і виходом України на європейські ринки багато вітчизняних підприємств опинилися в особливо жорсткому конкурентному середовищі, що безпосереднім чином позначається як на ефективності їх виробництва, так і на їх економічному становищі в цілому.

2. Стратегічне управління має ситуаційний характер (передбачає творчі різноманітні рішення, що залежать від реальної або прогнозованої ситуації), системний характер (залежить від самої системи - об'єкта стратегічного управління, її рівня, масштабу, сфер діяльності і т.п.) і конкурентний характер (націлене на досягнення конкурентних переваг). Стратегічне управління підприємством передбачає визначення ключових позицій на перспективу в залежності від пріоритетності цілей; виділення ресурсів підприємства під стратегічні цілі незалежно від фактичної структури управління виробничо-господарською діяльністю; створення центрів керівництва кожною стратегічною метою; оцінку і стимулювання виробничих підрозділів та їх керівників за ступенем досягнення ними стратегічних цілей.

3. Об'єктом дослідження обрано виробничу діяльність ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат», яке виготовляє хлібобулочні та кондитерські вироби. Метою діяльності ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» є одержання максимального прибутку, задоволення потреб споживачів у його продукції та послугах, і на основі одержаного максимального прибутку вирішення соціальних та економічних інтересів акціонерів. Аналіз асортименту

виробленої продукції досліджуваного підприємства показав, що на підприємстві найбільшу частину в натуральній формі займають хлібобулочні вироби. Аналіз техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» дає змогу стверджувати про ефективну діяльність підприємства протягом 2017-2019 років.

4. Аналіз фінансових показників діяльності ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат», наведений у роботі, дає підстави стверджувати, що підприємство за досліджуваний період трансформувалось із фінансово нестійкого, залежного підприємства у підприємство з певним запасом фінансової стійкості. Таке значне покращення фінансового стану підприємства відбулось через те, що борг, взятий ним у 2017 році, було майже повернуто у 2019 році. Перетворення ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» на фінансово стійке дає підстави вважати його надійним та перспективним діловим партнером.

5. Проведений у роботі SWOT-аналіз дозволяє в межах стратегічного управління підприємству ПрАТ «Шосткінський хлібокомбінат» для підвищення ефективності своєї діяльності та зміцнення своєї конкурентної позиції на ринку хлібопродуктів та кондитерських виробів рекомендувати розглянути можливість аналізу власного асортименту продукції щодо оптимізації його виробництва та управління ним; розглянути можливості розробки програми щодо стимулювання збуту. Існує необхідність удосконалення власного веб-сайту, на якому буде представлена не лише вся інформація по наявному асортименту продукції, але і створена система «Онлайн-кондитерська», де кожен споживач зможе замовити торти, тістечка, цукерки, шоколадні фігури, вибрати наповнення, колір і елементи прикраси, щоб зробити урочистості яскравіше і смачніше.

6. В якості рекомендацій для ПрАТ «Шосткінський хлібо завод» запропоновано провести аналіз структури асортименту і стабільності продажів із застосуванням ABC і XYZ-аналізу, результат якого дозволить підвищити ефективність системи управління товарними запасами, підвищити частку високоприбуткових товарів без порушення принципів асортиментної політики,

виявити ключові товари і причини, що впливають на кількість товарів, що зберігаються на складі, перерозподілити зусилля персоналу залежно від його кваліфікації і наявного досвіду.

7. У роботі запропоновано до використання кілька методів стимулювання учасників збутової мережі, які мають на меті забезпечення ефективної реалізації товарів підприємства, що має проводити комплекс заходів, які забезпечують фізичний розподіл товарів і послуг, активний вплив на цінову політику та рекламу. Впровадження запропонованих заходів дозволить підприємству збільшити обсяги продажу, оптимізувати роботу з товарними запасами, сприяти встановленню міцних стосунків з партнерами по бізнесу, підвищити лояльність споживачів і зміцнити своє становище на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И., Макдоннелл Э. Дж. Новая корпоративная стратегия. С.Пб.: Питер, 2009. 416 с.
2. Ансофф И . Стратегическое управление: сокр. пер. с англ.; под ред. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 2009. 519 с .
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник для вузов по направлению и специальности «Менеджмент». 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 2016. 292 с.
4. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ: КНЕУ, 2015, 360 с.
5. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 11. С. 115-122.
6. Іщенко Н. Методика ABC/XYZ-аналізу та її використання в аналізі збутової діяльності промислового підприємства. *Вісник ТДЕУ*. 2016. №1.
7. Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: НАМГ, 2017. 279 с.
8. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава*. 2014. №9. 166 с.
9. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. К. : Знання, 2016. 366 с.
10. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. М.: Дело АНХ,2018. 568 с.
11. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2007. 704 с.
12. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. М.: Альпина Пабlishер, 2013. 367 с.
- 13.Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства. Київ: МАУП, 2013, 128 с.
14. Омаров Ш.А. Особливості використання сценарного підходу при формуванні стратегії розвитку компанії. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 139-

142.

15. Пирог О.В. Стратегічні перспективи економічного розвитку національної економіки України. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 32-34.

16. Погостинский Ю.А. Формирование и развитие системы функций стратегического управления предприятием: теория и методология: дис. д-ра экон. наук: 08.00.05. СПб., 2007. 358 с.

17. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Київ: Основи, 2013, 390 с.

18. Савченко В.Д., Байдик М.І., Шелудько Р.М. Стратегія підприємства: Навч. посіб. Х., 2014. – 206с.

19. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2016. 390 с.

20. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади. Київ: ВД Професіонал, 2015, 320 с.

21. Тебекин А.В. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2012. 320 с.

22. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии. М.: Банки и биржи, 2008. 576 с.

23. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2013. 608 с.

24. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2014. 699 с.

25. Шеховцева, Л.С. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Калининград: Изд-во РГУ им. И. Канта, 2016. 153 с.