

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління стратегічними змінами на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «БРОЙЛЕР», Київська обл. Києво-Святошинський р-н, с. Ходосівка)

Студента 1 курсу 4м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Придибайла Андрія
Сергійовича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Сичова Ніна Вікторівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Концептуальні підходи до управління стратегічними змінами на підприємстві.....	6
1.2.Методичні підходи до оцінювання результативності та ефективності управління стратегічними змінами на підприємстві	10
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТА ПЕРСПЕКТИВ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ТОВ «БРОЙЛЕР».....	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «БРОЙЛЕР»	17
2.2. Аналіз ключових напрямів стратегічних змін на підприємстві	26
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА І РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМИ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БРОЙЛЕР».....	37
3.1. Формування програми стратегічних змін на підприємстві	37
3.2. Організаційне та інформаційне забезпечення реалізації програми стратегічних змін на ТОВ «Бройлер»	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що успішний розвиток підприємства неможливий без розробки відповідної системи стратегічного розвитку. Розробка стратегій та управління стратегічними змінами є виключними та необхідними передумовами для підвищення результативності діяльності підприємства. Формування механізму управління стратегічними змінами є важливою процедурою при досягненні цілей стратегічного розвитку та коригування основних стратегічних цілей функціонування організації.

Важливу роль у стратегічному розвитку підприємств займає процес формування стратегічних змін, які дозволяють зберегти конкурентні переваги та утримати частку ринку. Сьогодні українським підприємствам необхідно здійснювати пошук шляхів досягнення стійких конкурентних позицій, використовуючи напрямки та інструменти стратегічного управління, зокрема визначення та реалізації обґрунтованих та своєчасних стратегічних змін. Управління стратегічними змінами підприємства здійснюється на тривалу перспективу, яка дає можливість своєчасно реагувати на відповідні зрушення у стані внутрішнього і зовнішнього середовища. В цьому випадку управління стратегічними змінами в діяльності підприємства виступає як інструмент досягнення його цілей в майбутньому.

Проблематика управління стратегічними змінами була предметом досліджень зарубіжних та вітчизняних вчених, які заклали фундамент теоретичної бази у роботах Д.Аакера, П.Дойла, Ф.Котлера, О.Зозульова, Т.О.Примак, Н.М.Євдокимова, Л.П.Батенко, В.А.Верба, І.А.Ігнат'єва, С.О.Ніколаєва, М.Портера, В.М.Шульги та ін. Дослідженням особливостей стратегічного управління займалися такі вітчизняні автори, як Биба В.В., Дріль Н. В., Іванів Х. І., Калініченко Л.Л., Сидорова Ю.Р., Карлова О.А., Лаговський В.В., Паянок Т.М., Овчаренко Д., Перетяцько А., Сич О. та ін. Проте сучасний інструментарій стратегічного управління є мінливим та постійно удосконалюється, що вимагає подальшого дослідження обраної теми.

Мета випускної кваліфікаційної роботи теоретико- методичні засади і практичні рекомендації, щодо управління стратегічним розвитком підприємства.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних **завдань**:

- визначити концептуальні підходи до управління стратегічними змінами на підприємстві;
- дослідити методичні підходи до оцінювання результативності та ефективності управління стратегічними змінами на підприємстві;
- навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «БРОЙЛЕР»;
- здійснити аналіз ключових напрямів стратегічних змін на підприємстві;
- обґрунтувати формування програми стратегічних змін на підприємстві;
- запропонувати організаційне та інформаційне забезпечення реалізації програми стратегічних змін на ТОВ «Бройлер».

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним розвитком ТОВ «БРОЙЛЕР».

Предметом дослідження є обґрунтування теоретичних та методичних положень та практичних рекомендацій, що до управління стратегічним розвитком ТОВ «БРОЙЛЕР».

Методи дослідження. В процесі дослідження було використано загально-наукові та спеціальні методи дослідження. Загальнонаукові методи базуються на використанні підходів аналізу та синтезу. Їх було використано в процесі теоретичного аналізу наукових підходів до оцінки особливостей управління стратегічними змінами на підприємстві. Практичні методи дослідження включають інструменти експертних оцінок, економіко-статистичні та графічні процедури аналізу. Вони були використані для загальної організаційно-економічної характеристики господарської діяльності підприємства, проведення його стратегічного аналізу та оцінювання ефекту від запропонованих заходів щодо удосконалення управління стратегічними змінами на підприємстві ТОВ «Бройлер».

Інформаційне забезпечення. В процесі виконання роботи було використано нормативно-правові акти України, монографії, підручники, періодичні видання та джерела Інтернет. В процесі оцінки практичних аспектів діяльності підприємства використано дані фінансової та управлінської звітності, а також результати опитування керівництва підприємства ТОВ «Бройлер».

Практичне значення проведеного дослідження. Полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані в удосконаленні системи стратегічного управління ТОВ «Бройлер».

Елементи наукової новизни полягають у розробці рекомендацій щодо управління стратегічними змінами на підприємствах.

Апробація результатів дослідження опубліковано в збірці наукових статей «Управління і адміністрування», частина 2 стаття «Управління стратегічними змінами на підприємстві» (Додаток А).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, 6 підрозділів, висновків та списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 50 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Концептуальні підходи до управління стратегічними змінами на підприємстві

На думку перших вчених, які займалися дослідженнями в цій сфері, таких як Порас Дж., стратегія — це раціональне прийняття рішень, в результаті яких ресурси компанії протиставляються можливостям, запропонованим умовами конкуренції [67]. Інші, такі як Стрікленд А., стверджують, що зовнішнє середовище має визначний вплив на процес формування стратегії в компаніях. З іншого боку, прибічники думки про важливість ресурсів стверджують, що не оточення, а ресурси компанії є основою формування стратегії фірми [71]. Незважаючи на згадані розбіжності, всі концепції об'єднує одна спільна мета — оптимізація діяльності компанії по відношенню до інших в одному і тому ж конкурентному середовищі. Однак, цього досягти стає усе важче й важче з огляду на те, що рівень конкуренції у різних конкурентних середовищах продовжує зростати.

Слово «стратегія» походить від давньогрецьких слів «stratos» - «армія» та «agos» - «я керую». Відповідно, поняття «стратегія» первинно тлумачилося як мистецтво або наука ведення воєнних дій. Свідченням цього є давньокитайський трактат про військове мистецтво «Сунь-Цзи», датований п'ятим століттям до нашої ери [13, с. 23]. На початку 60-х рр. ХХ ст. дане поняття почало вживатись у сфері управління. Першим науковим доробком у цьому напрямку стала праця А.Д. Чандлера «Стратегія і структура». Історичний розвиток основних підходів науковців до визначення поняття «стратегія» з позицій менеджменту представлений у табл.1.1.

Аналізуючи наведені визначення сутності поняття «стратегія», в їх структурі можна визначити наступні елементи:

- 1) базове поняття або дія;

- 2) інструменти реалізації стратегії;
- 3) результат реалізації

Таблиця 1.1

Наукові погляди на поняття та інструменти реалізації стратегії підприємства

Автор	Визначення поняття «стратегія»	інструменти реалізації
Дж. Порас	Віпначсння основних довгострокових цілей підприємства, адаптація курсів дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей [67, с. 21]	Адаптація курсів дій та розміщення ресурсів
І. Ансофф	Набір правил дія прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Вибір напрямку майбутнього зростання, визначення можливостей та ресурсів компанії, можливостей та загрози від зовнішнього середовища. Призначено для оптимізації довгострокової норми прибутку [59, с. 165].	Вибір напрямку майбутнього зростання, визначення можливостей та ресурсів компанії. можливостей та загрози від зовнішнього середовища
Хацер М.В.	Встановлення ідеальної аналітичної мети, для досягнення якої здійснюється ідентифікація складових; ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень. підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством [48, с. 18].	Ідентифікація складових: ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей
А. Стрікленд. А. Томпсон	План управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей [71, с. 11].	-
Кузьмак О.І.	Наступальні чи оборонні дії. спрямовані на створення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і. отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень фірми [23, с. 511].	Успішне подолання п'яти чинників конкуренції
Левицька І. В.	Детальний усебічний комплексний план, призначений для реалізації місії організації і досягнення цілей [24, с. 96].	-
Клименко С.М.	Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії [18, с. 81].	Координація та розподіл ресурсів компанії
Захарчин Р.М.	Комплекс прийнятих менеджментом рішень щодо досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках [15, с. 36].	Розміщення ресурсів підприємства
Денисюк І.	Система установок і заходів, спрямованих на довготермінове зміцнення конкурентної позиції підприємства в межах встановленої місії [11, с. 39].	-
Дойль П.	Довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що відноситься до сфери, засобів і (форм її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації. а також її позиції у навколишньому середовищі, що веде організацію до її цілей [10, с. 88].	Засоби і форми діяльності, система взаємовідносин всередині організації, а також її позиція у навколишньому середовищі
Золотаревський А.В.	Програма, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення ним стратегічних цілей [16, с. 7].	-

З.Е. Шершенцова, С.В. Оборська	Довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, які вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями у межах своєї політики [51, с. 118],	-
Поплавська Ж.В.	Встановлений та переглядуваний набір напрямків діяльності (мети та способів її досягнення) для забезпечення поновленої відмітності та прибутковості [29].	-
Ступчук С.М.	Координуючий, об'єднуючий фактор між цілями та ресурсами фірми [43, с. 11].	Координація ресурсів
Янковий О.Г.	Програма дій, що визначає розвиток фірми, і відповідне управління, а також досягнення поставлених цілей. визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища [55, с. 12].	Оцінювання потенційних можливостей підприємства і прогнозування розвитку зовнішнього середовища
Котлер Ф.	Якісно визначена, узагальнена модель довгострокових дій організації, що необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей за допомогою розподілу і координації своїх ресурсів [62, с. 366].	Розподіл і координація ресурсів організації
Устенко А. О.	Формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства і вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення [45, с 29]	Вибір найбільш ефективних шляхів досягнення цілей

Джерело: розроблено автором за матеріалами [13, 67, 71]

На основі подальшого аналізу структури визначень поняття «стратегія» можна зробити висновок, що автори подають такі варіанти формулювання його базового поняття: 1) набір правил для прийняття рішень - І. Ансофф; 2) дії, модель дій, програма дій - Б. Карлофф, В.А. Васильченко, Т.І. Ткаченко, В.Ф. Оберемчук, М. Портер; 4) детальний всебічний комплексний план М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Р.А. Фатхутдінов, А. Стрікленд, А. Томпсон; 5) комплекс прийнятих рішень - П.С. Дойль; 6) система установок і заходів - Н.В. Шеховцева; 7) довгостроковий якісно визначений курс, напрямок розвитку організації - О.С. Віханський, З.Е. Шершенцова, С.В. Оборська, В.А. Белошапка, Г.В. Загорний; 8) набір напрямків діяльності - А. Наливайко; 9) функціональний засіб - В. Колпаков; 10) координуючий фактор - Н.В. Куденко; 11) система довгострокових цілей - І. А. Бланк.

Стратегічні зміни – це постійний або ступінчастий процес переведення організації на новий щабель з використанням існуючих ідей і концепцій.

Методологія управління стратегічними змінами використовує інструментарій, що допомагає у прийнятті управлінських рішень, забезпечує

основу для управління усіма працівниками організації. Завдання формування методології управління стратегічними перетвореннями - забезпечити нововведення і зміни в організації в достатньому ступені.

Основними методами реалізації стратегічних перетворень є методи аналізу результативності управління стратегічними змінами та планування. На думку багатьох науковців методологічна основа управління стратегічними змінами передбачає наступні етапи:

1. Постановка цілей стратегічних змін - керівництво визначає довготермінові цілі і формулює місію.
2. Аналіз оточення підприємства полягає в описі шансів і загроз, які несе з собою оточення у широкому розумінні (аналіз конкурентів, аналіз п'яти сил Портера, оцінювання попиту).
3. Аналіз організації - аналізують і оцінюють різні аспекти підприємства (діагноз переваг і вад, аналіз засобів підприємства, наявних стратегій).

Вибір стратегічних опцій - пристосування організації до оточення. Вибір стратегії на цьому етапі пов'язується з пристосуванням переваг і вад організації до шансів і загроз, які містяться в оточенні [14].

Виконаний аналіз поняття «стратегія» показує, що різні точки зору на стратегію дають у загальному випадку різні змістовні трактування цього поняття. Це свідчить про складність, багатоаспектність і багатоплановість поняття «стратегія» і, як наслідок, - про наявність великої кількості класифікаційних складників у його цілісному вираженні.

Можна виділити чотири основні види управлінської діяльності в рамках методології управління стратегічними змінами на підприємстві ТОВ «Еко»: розподіл ресурсів; адаптація до зовнішнього середовища; внутрішня координація; стратегічне передбачення.

Українські вчені-економісти управління стратегічними змінами розглядають в системі стратегічного планування, яке виступає основним прийомом реалізації стратегічних змін [7].

Отже, управління стратегічними змінами є потрібним для кожного підприємства, оскільки воно допомагає ефективніше управляти ресурсами підприємства. Для розроблення правильної стратегії та її імплементації потрібно використовувати механізм управління стратегічними змінами. В сучасних умовах управління стратегічними змінами є характерною для діяльності великих фірм, однак, на наш погляд, воно є необхідним для всіх підприємств. Воно охоплює і складання певних програм, наприклад, з капіталовкладень, підвищення якості продукції, виконання науково-дослідницьких робіт та ін., що сукупно є внутрішньо-фірмовим плануванням. На нашу думку, у сучасних умовах господарювання внутрішньофірмове планування має набути принципово нового змісту, в якому поєднано і стратегічне планування, і стратегія розвитку підприємства.

1.2. Методичні підходи до оцінювання результативності та ефективності управління стратегічними змінами на підприємстві

Оцінювання результативності стратегічних змін, як процес визначення критично важливих чинників стратегічного розвитку підприємства, є основою формування відповідної реакції організації на їхню зміну для досягнення відповідних цілей.

Процес оцінки результативності управління стратегічними змінами передбачає три стадії: збір інформації про теперішній стан організації; аналіз зібраної інформації та її оцінку; прогнозування майбутнього стану організації. Формування інформаційної бази для оцінки відбувається шляхом пошуку вже сформованої інформації, відстеження інформації, яка з'являється, та прогнозування майбутнього середовища.

Для виявлення основних чинників середовища і можливих тенденцій їхньої зміни в майбутньому застосовують відповідні методи аналізу та прогнозування.

Загалом, усі методи оцінки результативності управління стратегічними змінами можна поділити на три групи [41]:

1. Статистичні (статистичне спостереження, абсолютні та відносні величини, середні величини, ряди динаміки, балансовий, групування, графічний, порівняння, індексний, ланцюгових підстановок, абсолютних різниць, відносних різниць, інтегральний, диференціальний, логарифмування та ін.).
2. Економіко-математичні (системний аналіз, імітація, моделювання, ділові ігри, математичне програмування, математичний аналіз, дослідження операцій, математична теорія оптимальних процесів, методи експертних оцінок і мозкового штурму та ін.).
3. Спеціальні методи, що використовуються лише у стратегічному аналізі (STEP-аналіз; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; метод аналізу LOTS; PIMS-аналіз; вивчення профілю об'єкта, матричні методи портфельного аналізу та ін.).

Використання певних прийомів або їх сукупності у процесі діагностики рівня загроз залежить від призначення дослідження: ситуаційний аналіз, прогнозування, розробка стратегічних альтернатив, обґрунтування стратегії, стратегічне планування, прийняття рішень, а також від ступеня повноти й охоплення аналізу.

Крім того, різняться методи аналізу результативності управління стратегічними змінами залежно від об'єктів діагностики. Оскільки в основі аналізу результативності управління стратегічними змінами лежить вивчення зовнішнього середовища в розрізі макро- і мікрооточення, а також внутрішнього середовища підприємства (його стратегічного потенціалу) з метою визначення стратегічних альтернатив, необхідно виокремити ті методичні прийоми, які використовуються при дослідженні кожного з цих напрямів [32].

Керівник підприємства повинен мати чітке уявлення про роль мікро- і макросередовища підприємства для того, щоб правильно визначити його стратегічні перспективи, сформулювати цілі і завдання, виробити стратегію

розвитку підприємства, націлену на посилення його позиції на ринку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методичний інструментарій аналізу результативності управління стратегічними змінами

Складові аналізу результативності управління	Ключові питання стратегічного аналізу	Методи і прийоми аналізу результативності управління стратегічними змінами
Макросередовище	<p>Які основні економічні показники характеризують галузь?</p> <p>Яким є рівень конкуренції і вплив кожної з конкурентних сил?</p> <p>Що викликає зміну в галузі?</p> <p>Які підприємства мають найбільш сильні (слабкі) позиції? Чи приваблива галузь щодо перспективи одержання прибутку, вищого від середнього?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • дослідницько-аналітичні; • евристичні; • спостереження; • порівняння; • прогнозування; • моделювання; • детерміновані факторні; • SWOT-аналіз; • PEST-аналіз; • складання профілю середовища; • сегментації ринку; • екстраполяція трендів; • GAP-аналіз або аналіз розриву.
Мікросередовище	<p>Чи підходить чинна стратегія?</p> <p>Які сильні і слабкі сторони підприємства, можливості та загрози?</p> <p>Чи конкурентоспроможне підприємство за витратами?</p> <p>Наскільки сильна конкурентна позиція підприємства? Які стратегічні проблеми повинні бути вивчені?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • факторні; • порівняння; • прогнозування; • моделювання; • оцінки конкурентоспроможності підприємства; • бенчмаркінг; • аналізу витрат і ланцюжка цінностей; • складання профілю середовища; • портфельні; • SWOT-аналіз; • SPACE-аналіз; • аналіз LOTS; • PIMS-аналіз; тощо

Джерело: розроблено автором за матеріалами [4, 17, 21, 42]

У процесі аналізу стратегії та прийняття стратегічних рішень використовують методи імітаційного моделювання, теорію ігор, теорію масового обслуговування, методи сітьового аналізу, методи експертних оцінок, методи функціонально-вартісного аналізу.

При цьому сукупність способів і прийомів аналізу повинна забезпечити реалізацію п'яти узагальнених елементів методу аналізу:

- виявлення та побудова взаємозв'язку складових явища, що досліджується;
- розчленування або деталізація;
- порівняння;
- визначення величини впливу факторів;
- узагальнення (синтез).

Більшість дослідників ділять всі методи на загальноекономічні і загальнометодологічні тарозглядають переваги і вади кожної з цих груп методів [18], виділяючи два основні методи: традиційні, специфічні. На нашу думку, традиційні методи аналізу в обмеженій кількості допомагають розв'язувати завдання оперативного, поточного планування і, відповідно, контролінгу. Інакше кажучи, результати такого аналізу створюють нагромаджувальну інформаційну базу, яка систематизується і використовується в стратегічному аналізі для вирішення стратегічних завдань. Можливості кожного з методів узагальнено в табл. 1.3 [24].

Таблиця 1.3

Методи аналізу результативності управління стратегічними змінами та планування в системі реалізації стратегічних змін [24]

Методи аналізу	
Традиційні	Сфера використання
Читання звітності (ознайомлення)	• вивчення абсолютних показників фінансової звітності;
Горизонтальний аналіз (часовий аналіз)	• порівняння кожної позиції звітності з попереднім періодом;
Вертикальний (структурний аналіз)	• визначення структури фінансових показників з оцінкою впливу різних чинників на кінцевий результат; - розрахунок питомої ваги окремих показників фінансової звітності.
Трендовий аналіз	порівняння кожної позиції звітності з рядом попередніх періодів; визначення тренду, тобто основних тенденцій динаміки показників;

Прогнозний аналіз фінансового стану	<ul style="list-style-type: none"> - розрахунок відношень між окремими позиціями звіту або позиціями різних форм звітності, - визначення взаємозв'язків показників; - аналіз відносних показників (коефіцієнтів), на яких базується розробка стратегічних планів
Порівняльний і просторовий аналіз	<ul style="list-style-type: none"> • внутрігосподарський аналіз зведених показників звітності за окремими показниками самого підприємства та його дочірніх підприємств, філій, підрозділів, цехів; • міжгосподарський аналіз показників даної фірми порівняно з показниками конкурентів або із середньо галузевими та середніми показниками.
Специфічні	Сфера застосування
Факторний аналіз	<ul style="list-style-type: none"> • визначення впливу окремих факторів, причин на результативний показник детермінованих (розділених) у часі або стохастичних (що не мають певного порядку) прийомів досліджень.
Бенчмаркінг	<ul style="list-style-type: none"> • це перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів.
Аналіз точки беззбитковості	<ul style="list-style-type: none"> • визначення мінімального обсягу реалізації продукції (за незмінних цін та умовно-постійних витрат), за якого підприємство може забезпечити беззбиткову операційну діяльність у короткотерміновому періоді.
SWOT-аналіз	<ul style="list-style-type: none"> • дає можливість формувати загальний перелік стратегій організації з урахуванням її можливостей і особливостей.

Джерело: розроблено автором за матеріалами [18, 24]

Найдоцільнішим для поточного контролю в умовах України є факторний аналіз. Факторний аналіз полягає у визначенні впливу окремих чинників, причин на результативний показник детермінованих (розділених) у часі або стохастичних (що не мають певного порядку) прийомів досліджень. При цьому факторний аналіз може бути як прямим - власне аналіз, коли результативний показник розділяють на окремі складники, так і зворотним - синтез, коли його окремі елементи об'єднують у загальний результативний показник.

Мета методу факторного аналізу відхилень полягає у визначенні та оцінці причини відхилень фактичних показників витрат від нормативних (планових). Аналіз відхилень вважають основним інструментом оцінки діяльності центрів витрат (прибутковості).

Особливо актуальним є порівняльний аналіз для підприємств України, які здебільшого успадкували з радянських часів нераціональні стратегічні структури, системи збуту та технології. Але застосування цього методу може призвести до значних труднощів в Україні. По-перше, далеко не у всіх галузях народного господарства є ефективні та прибуткові підприємства, досвід яких можна перейняти. Тож доводиться самим нарощувати досвід, що потребує часу та коштів. Це, мабуть, не стосується лише харчової галузі. По-друге, основними конкурентами вітчизняних підприємств на сьогодні є здебільшого іноземні підприємства, товари яких імпортуються, або які відкрили на території України виробничі підрозділи. У першому випадку важко переймати досвід зарубіжного підприємства, яке діє в інших умовах, до того ж інформаційний доступ є обмеженим.

У кращому становищі перебувають підприємства, на базі яких іноземні корпорації відкрили свої виробничі підрозділи, передаючи напрацьований роками досвід ефективної роботи та пристосовуючи його до умов України. Автори вважають, що досвід саме таких компаній заслуговує на увагу (Coca-Cola, MacDonald's, Сгай Jacobs тощо).

Доцільним, на нашу думку, для підприємств, які намагаються вийти з кризового становища, є застосування методу аналізу точки беззбитковості (Break-Even-Analyse). Цей метод побудований на тезі, що із збільшенням обсягів реалізації величина умовно-постійних витрат на одиницю продукції зменшується. Аналіз беззбитковості може проводитися шляхом побудови графіків, а також за допомогою відповідних математичних розрахунків.

Неодмінним елементом аналізу точки беззбитковості є розрахунок маржинального прибутку (суми покриття) - різниці між виручкою від реалізації продукції та умовно-змінними витратами. Маржинальний прибуток - це показник, який характеризує частину виручки, яка спрямовується на заміщення умовно-постійних витрат і формування прибутку від реалізації.

Аналізуючи точку беззбитковості, можна визначити, наскільки успішно підприємство працює (у разі його прибутковості) і наскільки глибокою є криза

(у разі збитковості). На підставі відповідних висновків розробляються рекомендації щодо шляхів зменшення збитковості та збільшення прибутковості операційної діяльності підприємств. Досліджуючи сутність стратегічного контролю на підприємстві, автори статті дійшли низки висновків, основні з яких зводяться до такого.

В умовах адміністративно-командної економіки теоретичні засади планування та контролю не мали можливості розвиватися, в той час як в зарубіжних країнах з ринковою економікою розвиток теорії планування та контролю пройшли значний шлях розвитку, сучасним етапом якого є теорія кон-тролінгу. Централізований підхід до планування розвитку галузей економіки за адміністративно-командної системи господарювання був одним із визначальних чинників значного відставання за показниками економічного розвитку вітчизняних підприємств та народного господарства взагалі від країн з ринковою економікою.

Система цих заходів дасть змогу оцінити загальноекономічну ситуацію та перспективи, визначити свої позиції у конкурентній боротьбі, виявити недоліки в організації господарювання, приймати правильні управлінські рішення та подолати фінансову кризу.

Таким чином, методолгія оцінки ефективності стратегічних змін підприємства знаходиться в площині аналізу результативності управління стратегічними змінами та планування. Методи та прийоми аналізу управління стратегічними змінами є основним інструментом реалізації напрямків стратегічного розвитку підприємства. Для оцінки використовуються експертні, економіко-статистичні та математичні методи з використанням прийомів стратегічного аналізу. Комплексна діагностика стратегічних змін дозволяє сформувати підприємству адекватну реакцію на динамізм факторів зовнішнього середовища та протистояти негативним його чинникам.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТА ПЕРСПЕКТИВ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ТОВ «БРОЙЛЕР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «БРОЙЛЕР»

ТОВ «Бройлер» є провідним підприємством у сфері виробництва сільськогосподарської продукції (рослинництва та тваринництва). Підприємство протягом багатьох років займає лідируючі позиції на внутрішньому ринку України, а також має досить розвинену мережу експортного збуту своєї продукції.

Підприємство являє собою вертикально-інтегровану холдингову структуру, організаційну структуру управління якою наведено у Додатку Б. Правління несе відповідальність за загальне ведення бізнесу підприємства і має повноваження, відповідальність та обов'язки, покладені на нього відповідно до законів Кіпру та положення та Статут Товариства. Компанія має єдину структуру управління та Правління, що є ключовим органом, який приймає рішення, за винятком повноважень, закріплених за зборами акціонерів за законом або як зазначено в Статуті. Генеральний директор звітує безпосередньо Раді директорів. Стратегічні параметри функціонування підприємства визначаються Правлінням. Генеральний директор здійснює нагляд за організацією та ефективністю роботи холдингу в цілому, а також за діяльністю дочірніх та спільних підприємств. Генеральний директор відповідає за виконання та реалізацію всіх рішень Правління. Йому делегуються повноваження, які не є виключно закріпленими для Ради або для Збори акціонерів. Генеральний директор може делегувати повноваження підлеглим керівникам підрозділів.

Члени Правління обираються щорічно більшістю голосів акціонерів на Загальних зборах акціонерів і можуть бути переобрані необмежену кількість разів. На 31 грудня 2018 року Рада мала вісім директорів, троє з яких розглядаються нею як незалежні.

Для аналізу фінансово-господарської діяльності проведемо огляд та оцінку показників формування активів (майна) та пасивів підприємства. Вихідними даними для проведення обчислень були показники фінансової звітності (Додаток Б). Тенденції у динаміці структури активів підприємства можна спостерігати з рис. 2.1.



Рис. 2.1. Динаміка структури активів ТОВ «Бройлер» у 2014-2018 рр., %

*Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Бройлер»

Відповідно до інформації, яку наведено у Додатку Б (фінансова звітність), можна спостерігати динаміку до стабільного зниження обсягу активів підприємства ТОВ «Бройлер» впродовж 2014-2015 рр. Упродовж 2015 року обсяги активів підприємства скоротилися. Потім, починаючи з 2016 року обсяг майнового потенціалу підприємства почав зростати. Як свідчать дані фінансової звітності, у 2016-2018 рр. у структурі активів превалювала частка необоротних активів, що було пов'язано зі специфікою виробничої діяльності досліджуваного підприємства. Упродовж 2015-2016 рр. загальний обсяг активів зріс на 12235,8 млн.грн, у 2016-2017 рр. – на 5542,0 млн.грн, у 2017-2018 рр. – на 818,5 млн.грн. У структурі активів частка необоротних активів у 2016 році становила 53%, у 2017 році – 68%, у 2018 році – 67%.

Важливе значення для забезпечення фінансування господарської діяльності підприємства ТОВ «Бройлер» має капітал (пасиви). Відповідно до інформації, яку наведено у Додатку Б (Фінансова звітність), можна спостерігати динаміку до зниження обсягу пасивів підприємства ТОВ «Бройлер» впродовж 2014-2015 рр., та їх зростання у 2016-2018 рр. Тобто, динаміка капіталу в повній мірі повторювала динаміку активів. Структуру формування пасивів підприємства наведено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Структура формування пасивів ТОВ «Бройлер» у 2014-2018 рр., %

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Бройлер»

У структурі формування пасивів ТОВ «Бройлер» присутні два джерела фінансування – довгострокові та короткострокові зобов'язання. Оскільки обсягу власного капіталу є від'ємними величинами, то дане джерело не приймає участі у фінансуванні господарської діяльності. У структурі фінансування переважала частка довгострокових зобов'язань (62% станом на кінець 2018 року), які склалися переважно з довгострокових кредитів банку.

Варто також проаналізувати динаміку обсягів фінансових результатів від здійснення господарської діяльності підприємства. На рис. 2.3 наведено динаміку формування фінансових результатів від операційної та усієї діяльності підприємства. Деталізовану динаміку формування доходів, витрат та

фінансових результатів ТОВ «Бройлер» наведено у Додатку Б (Фінансова звітність).



Рис. 2.3. Динаміка показників фінансових результатів підприємства ТОВ «Бройлер» за 2014–2018 рр., млн.грн.

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Бройлер»

З даних рис. 2.3 можемо бачити, що впродовж 2014–2015 рр. обсяги фінансового результату від операційної діяльності мав тенденцію до зниження. Це було зумовлено постійним зростанням обсягів операційних витрат. Так, у 2014-2015 рр. відбулося також зниження обсягів діяльності підприємства (вона виражена показником чистого доходу, рядо 2000 фінансової звітності, Додаток Б) на -3873,9 млн.грн (-26,5%), обсяги валового прибутку скоротилися на 2390 млн.грн (-42%). У 2016 році чистий дохід підприємства збільшився на 1962,1 млн.грн або на 18,2%, що призвело до зростання валового прибутку на 618,1 млн.грн. Варто відмітити, що у 2018 році обсяг чистих доходів підприємства збільшився на 3809,9 млн.грн або на 21,3%, що було зумовлено зростанням експорту продукції на зовнішні ринки. Також, у 2018 році вперше за останні 5 років підприємством було отримано позитивний фінансовий результат – обсяг

операційного прибутку склав 6715,5 млн.грн, а обсяг чистого прибутку – 5259,3 млн.грн.

Важливою складовою аналізу господарської діяльності є оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами. Показники динаміки чисельності персоналу та продуктивності його праці наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка показників рентабельності діяльності та використання ресурсів підприємства ТОВ «Бройлер» за 2014–2018 рр.

Показники	Значення показника по роках					Відхилення			
						Базисне, 2018/2014		Ланцюгове, 2018/2017	
	2014	2015	2016	2017	2018	Абс, тис.грн	Відн, %	Абс, тис.грн	Відн, %
Чистий дохід від реалізації продукції, млн.грн	14637	10763	12725	17849	21659	7022	48,0	3810	21,3
Обсяг виробництва за собівартістю, млн.грн	9769	8285	9629	13118	14918	5149	52,7	1800	13,7
Чисельність персоналу, осіб	29923	30979	28225	30004	31124	1201	4,0	1120	3,7
Продуктивність праці персоналу, тис. грн/особу	489,1	347,4	450,8	594,9	695,9	206,8	42,3	101,0	17,0

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Бройлер»

Як свідчать дані табл. 2.1, продуктивність праці персоналу у 2014-2018 рр. зросла на 206,8 тис.грн, що було зумовлено випередженням темпів зростання обсягів діяльності (дохід зріс на 48%, вартість виробленої продукції – на 52,7%) над темпами зростання чисельності працівників (+4%). З аналогічних причин можна було спостерігати зростання продуктивності праці персоналу у 2017-2018 рр. на 101 тис.грн / особу або на 17%.

Визначивши особливості динаміки ключових показників, що формують операційний та ресурсний потенціал ТОВ «Бройлер», доцільно здійснити коефіцієнтний аналіз відносних показників ефективності діяльності, зокрема

рентабельності, платоспроможності, ділової активності та фінансової стійкості. Динаміку показників рентабельності наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників рентабельності діяльності та використання ресурсів підприємства ТОВ «Бройлер» за 2014–2018 рр.

Показники	Значення за рік, %:					Відхилення абсолютне (%):			
	2014	2015	2016	2017	2018	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Рентабельність реалізації, %	-84,8	-60,9	-27,9	-10,1	24,3	24	33	18	34
Рентабельність активів, %	-45,4	-21,8	-10,5	-4,4	12,8	24	11	6	17
Рентабельність власного капіталу, %	-205,5	108,9	31,8	26,6	-143,6	314	-77	-5	-170
Рентабельність основних засобів, %	-84,5	-49,2	-25,7	-8,4	22,7	35	24	17	31
Рентабельність витрат на оплату праці, %	-702,0	-475,3	-364,3	-283,9	589,7	227	111	80	874

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Бройлер»

Як можемо бачити з даних табл. 2.2, значення усіх показників рентабельності, крім власного капіталу, є від'ємними. Це пояснюється збитковістю роботи підприємства. Позитивне значення рентабельності капіталу сформоване за рахунок того, що значення фінансового результату (чисельник) та власного капіталу (знаменник) є від'ємними величинами. В цілому тенденція у зміні показників за 2017-2018 рр. свідчить про певне покращення та скорочення розміру збитків. Основним чинником такої ситуації було зростання обсягу доходу від реалізації товарів, робіт, послуг у 2018 році та відповідне збільшення чистого фінансового результату на 191,8 % (на цю величину скоротилися збитки). В цілому збитковість діяльності підприємства зумовлена досить значними обсягами фінансових витрат, які сплачує компанія за користування довгостроковими кредитами. В перспективі, підвищення результатів роботи ТОВ «Бройлер» можливе в значній мірі за рахунок оптимізації структури джерел фінансування, яка також впливає на показники

ліквідності, платоспроможності, стану та структури капіталу (фінансової стійкості), тощо. Неведені показники проілюстровано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства ТОВ «Бройлер» за 2014–2018 рр.

Показники	Станом на кінець року, пунктів:					Відхилення абсолютне (пунктів):			
	2014	2015	2016	2017	2018	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Коефіцієнт загальної платоспроможності	0,744	0,655	0,612	0,515	0,635	-0,088	-0,043	-0,097	0,120
Коефіцієнт проміжної платоспроможності	1,628	0,681	0,259	0,129	0,139	-0,946	-0,422	-0,130	0,010
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,005	0,000	0,000	0,000	0,001	-0,005	0,000	0,000	0,001
Коефіцієнт участі запасів у покритті поточних зобов'язань	0,257	0,052	0,062	0,025	0,031	-0,205	0,009	-0,037	0,006
Коефіцієнт фінансової автономії	-0,727	-1,810	-4,821	-8,978	-7,986	-1,083	-3,011	-4,157	0,992
Коефіцієнт фінансового леверіджу	-0,659	-0,571	-0,332	-0,359	-0,431	0,089	0,239	-0,027	-0,072
Коефіцієнт маневренності власного капіталу	-0,430	0,174	0,244	0,311	0,369	0,605	0,069	0,068	0,057

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Бройлер»

Значення показника загальної платоспроможності у 2014 році було максимальним за весь досліджуваний період. Аналогічний висновок можна зробити по відношенню і до інших показників ліквідності. У 2015-2017 рр. значення коефіцієнтів платоспроможності суттєво зменшилося в основному за рахунок скорочення обсягу оборотних активів в складі балансу підприємства. Боргове навантаження в частині короткострокових зобов'язань поступово зростало по відношенню до ліквідної суми активів, реалізації яких у

майбутньому (до 1 року) могла б призвести до погашення зобов'язань. Наведена тенденція також відобразилася і на показниках фінансової стійкості. Зокрема, значення коефіцієнту фінансової автономії свідчить про повністю позикове фінансування активів, що робить підприємство таким, яке перебуває у стані дефолту (але процедура банкрутства ще не була юридично ініційована). Фактично, позов до суду будь-кого з кредиторів не може призвести до ініціації процедури банкрутства підприємства. Це зумовлено тим, що воно профінансоване за кошти фінансово-промислової групи «Приват» (в частині довгострокових кредитів та інших поточних зобов'язань). Тому лише кредитори цієї групи можуть виступити ініціатором банкрутства компанії.

Розглянемо динаміку показників ділової активності у разгах та днях обороту, що наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників ділової активності підприємства ТОВ
«Бройлер» за 2014–2018 рр.**

Показники	Роки:					Відхилення абсолютне:			
	2014	2015	2016	2017	2018	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
<i>Коефіцієнти оборотності, в разгах:</i>									
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,28	0,44	0,30	0,93	1,89	1,6	578,4	1,0	102,4
Коефіцієнт оборотності запасів	14,68	23,39	13,33	28,14	34,70	20,0	136,3	6,6	23,3
Коефіцієнт дебіторської заборгованості	0,47	0,65	0,48	4,20	6,63	6,2	1316,9	2,4	57,7
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,81	3,57	2,31	80,95	79,27	76,5	2716,5	-1,7	-2,1
<i>Періоди обороту в днях:</i>									
Період обороту товарно-матеріальних запасів, дн	24,5	15,4	27,0	12,8	10,4	-14,1	-57,7	-2,4	-18,9

Період обороту дебіторської заборгованості, дн	769,7	552,4	752,4	85,7	54,3	-715,4	-92,9	-31,3	-36,6
Тривалість операційного циклу, дн	794,2	567,8	779,4	98,5	64,7	-729,5	-91,9	-33,8	-34,3
Період обороту кредиторської заборгованості, дн	127,9	100,8	155,7	4,4	4,5	-123,4	-96,4	0,1	2,1
Тривалість фінансового циклу, дн	666,3	467,0	623,8	94,0	60,2	-606,2	-91,0	-33,9	-36,0

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Бройлер»

З даних табл. 2.4 можна зробити висновки про те, що значення рівня ділової активності підприємства у 2014-2018 рр. поступово зростало. Проте, враховуючи динаміку активів, пасивів та доходів підприємства, можна сказати, що така ситуація зумовлена зниженням рівня ресурсного потенціалу (скороченням активів) по відношенню до обсягів діяльності. З одного боку, така фінансова політика керівництва компанії спрямована на оптимізацію структури активів з метою зростання фінансової стійкості. З іншого боку, скорочення запасів та дебіторської заборгованості може негативно відбитися на результатах операційної діяльності.

Зниження тривалості фінансового циклу свідчить про зниження рівня фінансування діяльності за рахунок товарної кредиторської заборгованості. Однак, з іншого боку, це було пов'язано також із скороченням обсягів реалізації продукції у попередніх роках.

Отже, можемо зробити висновки про те, що досліджуване підприємство ТОВ «Бройлер» провадило збиткову діяльність у 2014-2018 рр. Боргове навантаження в частині короткострокових зобов'язань поступово зростало по відношенню до ліквідної суми активів, реалізації яких у майбутньому (до 1 року) могла б призвести до погашення зобов'язань. Наведена тенденція також відобразилася і на показниках фінансової стійкості. Значення показника загальної платоспроможності у 2014 році було максимальним за весь досліджуваний період. Аналогічний висновок можна зробити по відношенню і

до інших показників ліквідності. У 2015-2017 рр. значення коефіцієнтів платоспроможності суттєво зменшилося в основному за рахунок скорочення обсягу оборотних активів в складі балансу підприємства. Боргове навантаження в частині короткострокових зобов'язань поступово зростало по відношенню до ліквідної суми активів, реалізації яких у майбутньому (до 1 року) могла б призвести до погашення зобов'язань. Наведена тенденція також відобразилася і на показниках фінансової стійкості. Продуктивність праці персоналу у 2014-2018 рр. зросла на 206,8 тис.грн, що було зумовлено випередженням темпів зростання обсягів діяльності (дохід зріс на 48%, вартість виробленої продукції – на 52,7%) над темпами зростання чисельності працівників (+4%). З аналогічних причин можна було спостерігати зростання продуктивності праці персоналу у 2017-2018 рр. на 101 тис.грн / особу або на 17%.

2.2. Аналіз ключових напрямів стратегічних змін на підприємстві

Для аналізу напрямків стратегічних змін на підприємстві необхідно спочатку розглянути саму модель управління стратегічними змінами. Основними ключовими напрямками стратегічного розвитку досліджуваного підприємства, відповідно до даних Правління (Annual Consolidate Report 2018, с. 96) визначено наступні:

- розширення виробничих потужностей птиці протягом періоду 2019-2022;
- посилення можливостей та підготовка до потенційних операцій зі злиття та поглинання у секторі м'ясопереробної промисловості (розглядається придбання виробничих підприємств);
- продовження розширення експорту через диверсифікацію продажів та ринкове позиціонування;
- продовження розвитку міжнародних продажів та дистрибуції продукції через відкриття нових офісів та нових спільних підприємств;

- зростання ефективності виробництва шляхом модернізації та інновації, поліпшення вартості та контролю якості, використання сучасних технологій та посилення вертикальної інтеграції в межах холдингу;
- підтримка політики «постійного поліпшення» відповідно до підходу щодо посилення стандартів біозахисту, екологічних стандартів, процедур охорони здоров'я та безпеки тварин;
- сприяння та розвиток сильних брендів компанії через інновації, засновані на споживачах, і впровадження нових продуктів;
- збільшення присутності Компанії у продуктах з високою доданою вартістю, такі як оброблене м'ясо та продовольство;
- розширення зон впровадження проектів альтернативної енергетики (наприклад, біогаз);
- потенційне розширення земельного банк корпорації навколо обсягу до тисяч гектарів у середньостроковій перспективі для подальшого розвитку;
- зменшення залежності від постачальників інгредієнтів для кормів, а також забезпечення додатковими доходами у твердій валюті від продажів зерна;
- продовження розвивати наші відносини з місцевими зацікавленими сторонами у Росії.

Розглянемо управління стратегічними змінами на досліджуваному підприємстві, що передбачає використання окремих його елементів з метою досягнення соціально-економічних цілей розвитку. Процес управління стратегічними змінами ТОВ «Бройлер» наведено на рис. 2.4. Охарактеризуємо наведену схему.

Управління стратегічними змінами ТОВ «Бройлер» здійснюється шляхом прийняття ряду рішень стосовно коригування напрямків стратегічного розвитку, які приймаються в межах членів Правління корпорації. Прийняття рішень про стратегічні зміни базується на інформації, яка отримується Правлінням від Генерального директора. Усі інформаційні потоки знаходяться у зоні впливу виключно Ради директорів.



Рис. 2.4. Схема процесу управління стартегічними змінами на підприємстві ТОВ «Бройлер»

Генеральний директор на сьогодні має можливості самостійно відслідковувати певні зміни у діяльності корпорації. Однак, на наш погляд (як свідчать деталі інсайдерської інформації, отриманої від працівників холдингу), Генеральний лише отримує інформацію за потребою, яку надає йому виключно Рада директорів. Правління корпорації, приймаючи певні стратегічні рішення, формує основу для постановки завдань з реалізації стратегічних змін, які також доводить їх до Генерального директора. Надалі Генеральний директор здійснює доведення прийнятих рішень щодо коригування стратегії керівникам підрозділів, які втілюють їх у життя.

Наведена схема має певні ризики, оскільки рішення Правління відносно внесення змін у стратегію ТОВ «Бройлер» базуються виключно на достовірності інформації, яка отримується ним від Генерального директора та централізованої системи звітності.

В плані внесення стратегічних змін у поточну стратегію розвитку, варто відмітити, що Правління ТОВ «Бройлер» намагається запуснути драйвери зростання ефективності розвитку компанії.

Одним з ключових драйверів цієї ефективності є впровадження вертикально-інтегрованої бізнес-моделі, а також інтенсивні капіталовкладення у оновлення та модернізацію виробництва. Важливим напрямком стратегічних змін у компанії є зростання рівня самодостатності у забезпеченні тваринницького комплексу (вирощування птиці, виробництво м'яса з неї) необхідною кормовою базою. Відповідно до цього важливого напрямку стратегічних змін, за результатами досліджень внутрішнього та зовнішнього ринку компанії, керівництво прийняло у 2015 році рішення про впровадження проекту з виробництва соняшникового і соєвого білка. Вже сьогодні даний стратегічно-важливий проект вже завершений і підприємство не залежить від іноземних та вітчизняних постачальників, що суттєво знижує ризики розвитку компанії на ринку. Внутрішнє виробництво соняшникового і соєвого білка знижує залежність від сторонніх фермерів і значно знижує витрати на виробництво кормів для ТОВ «Бройлер». Крім того, земельні ділянки підприємства консолідуються на його зернопереробних підприємствах. Це дозволяє компанії досягти економії ресурсів, що посилюється впровадженням стратегічних змін у 2017-2018 рр., які були спрямовані на масштабність і підтримка вертикальної інтеграції завдяки безпосередній близькості окремих виробничих підрозділів ТОВ «Бройлер», ефективному використанню техніки та зменшенню транспортних та складських витрат. Напрямки стратегічних змін, орієнтовані на розвиток вертикальної інтеграції, дозволяють сформувати відповідну синергію і досягти скорочення виробничих витрат в межах компанії холдингу. Крім того, у 2015-2016 рр. Правлінням холдингу було запропоновано внести до стратегії розвитку ТОВ «Бройлер» напрямок посилення біозахисту та контролю за продукції.

Посилення позицій на міжнародному ринку залишається стратегічним першочерговим завданням для ТОВ «Бройлер». У 2018 році холдинг

експортував близько 286 тис. тонн курятини здебільшого до країн Близького Сходу, ЄС та Африки. Протягом року ТОВ «Бройлер» досяг значного прогресу у наступних напрямках:

1) Ефективне зростання виробництва. Підприємства в усіх наших сегментах бізнесу продовжували працювати на повну потужність. Виробництво у нашому сегменті птахівництва та пов'язаних з ним операцій збільшилося на 30 тис. тонн, завдяки запуску другої черги «Вінницької птахофабрики», що приніс додаткові доходи у валюті.

Зерновий сегмент показав високі результати з точки зору як урожайності, рекордного врожаю кукурудзи на 10,9 т/га в чистій вазі, так і EBITDA на 1 га (US\$ 419 порівняно з US\$ 267 у 2017 р.), тим самим підтвердивши лідируючі позиції МХП серед рослинницьких компаній в Україні.

В іншому сегменті сільського господарства компанія продовжує розширювати свій асортимент продуктів з доданою вартістю, щоб задовольнити споживчий попит і смак, демонструючи позитивні результати в продажах.

2) Майбутнє зростання: Україна та міжнародне розширення. Відповідно до стратегії розвитку підприємство буде продовжувати розвиватися як в Україні, так і на світовому ринку. Очікується, що збільшення потужності «Вінницької птахофабрики» стане основним рушієм росту протягом наступних 3-5 років, і до 2023 року досягне 900 тис. тонн від загального виробництва курятини (2018 р. – 617 943 тонн).

Наступним важливим кроком у стратегії розширення є успішна інтеграція та подальший розвиток нашої нещодавно придбаної в Словенії компанії Perutnina Ptuj. Поточна щорічна потужність виробництва курятини в Perutnina Ptuj становить близько 80 тис. тонн, і ця продукція реалізовується в 22 країни ЄС. Ця компанія забезпечить платформу для подальшого розвитку та можливостей в ЄС з подальшим розширенням потужності, запланованим протягом наступних 3-5 років.

Керівництво ТОВ «Бройлер» продовжує відстежувати та досліджувати потенційні можливості злиття та поглинання, зокрема в Європі та країнах Близького Сходу, а також розвивати можливості експорту на світовому ринку починаючи з наших переробних підприємств в ЄС та нашого офісу з продажу та дистрибуції в ОАЕ.

3) Випуск єврооблігацій. У квітні 2018 року ТОВ «Бройлер» успішно завершив операцію з випуску єврооблігацій, що передбачала викуп єврооблігацій на суму близько US\$ 416 млн і випуск нових 8-річних єврооблігацій на суму US\$ 550 млн з купоном 6,95%.

4) Розвиток кадрового потенціалу. Центр розвитку ТОВ «Бройлер» забезпечує дистанційне навчання, а також дозволяє оновити процес оцінки. Оскільки керівники прагнуть наймати до Компанії кращих нових людей, вони зосереджуються, серед іншого, на виявленні тих, хто демонструє прагнення та підприємницький дух та підхід.

5) Зв'язок із зацікавленими сторонами. ТОВ «Бройлер» тісно співпрацює з нашими основними зацікавленими сторонами – співробітниками, партнерами (клієнтами), місцевими громадами та інвесторами. Співробітники є мешканцями сіл і міст, де ведеться діяльність корпорації і вони постійно ведуть комунікацію з місцевими громадами. Підприємство зосереджує свої зусилля на принципах сталого розвитку та партнерства, залучаючи місцеві громади до спільних проектів.

Основними стратегічними пріоритетами розвитку ТОВ «Бройлер» є такі:

- 1) продовження будівництва другої черги «Вінницької птахофабрики» з метою збільшення компанією загального обсягу виробництва курятини до близько 900 тис. тонн на рік до 2023 року;
- 2) продовження розвитку експорту, закріплюючи позицію на існуючих територіях і досліджувати та використовувати нові можливості;
- 3) розглядати і надалі потенційні цільові придбання та спільні підприємства як в Європі, так і в регіонах Близького Сходу;

- 4) підтримувати наші інвестиції в людей і розвивати репутацію як високоякісного, відповідального і прозорого роботодавця;
- 5) сприяти сталому розвитку бізнесу, приділяючи особливу увагу впливу на навколишнє середовище (включаючи проекти альтернативної енергетики), добробут тварин і соціальну відповідальність.

Спробуємо оцінити процес управління стратегічними змінами. Оцінка базується на результатах аналізу господарської діяльності (питання 2.1), а також на результатах експертної думки керівників компанії щодо розвитку окремих сфер її діяльності, які змінюються під впливом стратегічних рішень.

На сьогодні, на нашу думку, оцінку управління стратегічними змінами можна здійснити виходячи з 4-х основних стратегічних зон: економічна; маркетингова; конкурентна; операційна.

У розрізі наведених стратегічних зон господарювання можна здійснити експертну оцінку кожної з них. Для цього необхідно визначити показники, що характеризують кожну з наведених зон. Експертом у процесі такого оціночного дослідження виступав комерційний директор ТОВ «Бройлер», який проставив оцінки навпроти кожного з показників таблиці. Рівень значущості кожного показника визначався автором роботи самостійно. Результати експертного оцінювання стратегічних зон наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Результати експертного оцінювання стратегічних зон господарювання ТОВ «Бройлер»

Зони формування стратегічного потенціалу	Оцінка, балів (за 5 ти бальною шкалою)	Рівень значущості показників, пунктів	Оціночний поточний бал
А	Б	В	Г = Б*В
<i>Економічна стратегічна зона (ЕСЗ)</i>			
Перспектива розширення обсягів діяльності	4	0,30	1,20
Оборотність ресурсів	3	0,30	0,90
Фінансовий стан	3	0,25	0,75
Продуктивність роботи персоналу	3	0,15	0,45

Продовження табл. 2.5

Сумарний бал в рамках зони	-	-	3,70
<i>Конкурентна стратегічна зона (КСЗ)</i>			
Наявність асортименту продукції	3	0,35	1,05
Параметри якості продукції	4	0,35	1,40
Рівень попиту на продукцію	4	0,30	1,20
Сумарний бал в рамках зони	-	-	3,65
<i>Операційна стратегічна зона (ОСЗ)</i>			

Налагодження процесів кадрового розвитку	3	0,30	0,9
Якість операційного менеджменту	4	0,20	0,8
Умови подальшого росту технологічної ефективності роботи підприємства	4	0,50	2
Сумарний бал в рамках зони	-	-	3,70
<i>Маркетингова стратегічна зона (МСЗ)</i>			
Рівень розвитку системи просування продукції	3	0,40	1,2
Наявність маркетингових комунікацій	4	0,30	1,2
Цінова політика	3	0,30	0,9
Сумарний бал в рамках зони	-	-	3,30

На основі отриманих даних можемо виділити граничні точки ефективності в рамках кожної стратегічної зони. Значення граничної точки стратегічної ефективності відповідає сумарному оціночному балу для кожної стратегічної зони. Визначення рівня ефективності управління стратегічним потенціалом передбачає співвідношення отриманих значень граничних точок з еталонними значеннями. Відповідні розрахунки еталонних значень в межах стратегічних зон господарювання наведено у табл.. 2.6.

Таблиця 2.6

Порівняння оціночних та еталонних параметрів стратегічних зон господарювання ТОВ «Бройлер»

Зони формування стратегічного потенціалу	Еталонна оцінка, балів	Рівень значущості показників, пунктів	Еталонний сумарний бал
А	Б	В	Г = Б*В
1	2	3	4
<i>Економічна стратегічна зона (ЕСЗ)</i>			
Перспектива розширення обсягів діяльності	5	0,3	1,5
Оборотність ресурсів	5	0,3	1,5
Фінансовий стан	5	0,25	1,25
Продуктивність роботи персоналу	5	0,15	0,75
Сумарний бал в рамках зони	-	-	5,0

продовження табл. 2.6.

<i>Конкурентна стратегічна зона (КСЗ)</i>			
Наявність асортименту продукції	5	0,35	1,75
Параметри якості продукції	5	0,35	1,75
Рівень попиту на продукцію	5	0,30	1,5
<i>Сумарний бал в рамках зони</i>	-	-	5,0
<i>Операційна стратегічна зона (ОСЗ)</i>			
Налагодження процесів кадрового розвитку	5	0,3	1,5
Якість операційного менеджменту	5	0,2	1
Умови подальшого росту технологічної ефективності роботи підприємства	5	0,5	2,5
<i>Сумарний бал в рамках зони</i>	-	-	5,0
<i>Маркетингова стратегічна зона (МСЗ)</i>			
Рівень розвитку системи просування продукції	5	0,4	2
Наявність маркетингових комунікацій	5	0,3	1,5
Цінова політика	5	0,3	1,5
<i>Сумарний бал в рамках зони</i>	-	-	5,0

На основі отриманих значень показників у табл. 2.5 та 2.6 можемо визначити області формування еталонного та фактичного стратегічного потенціалу в межах окремих зон. Варто відмітити, що формування сумарних балів в рамках певної стратегічної зони відбувається під впливом основних критеріїв (чинників) які наведено в ній (рис. 2.5).

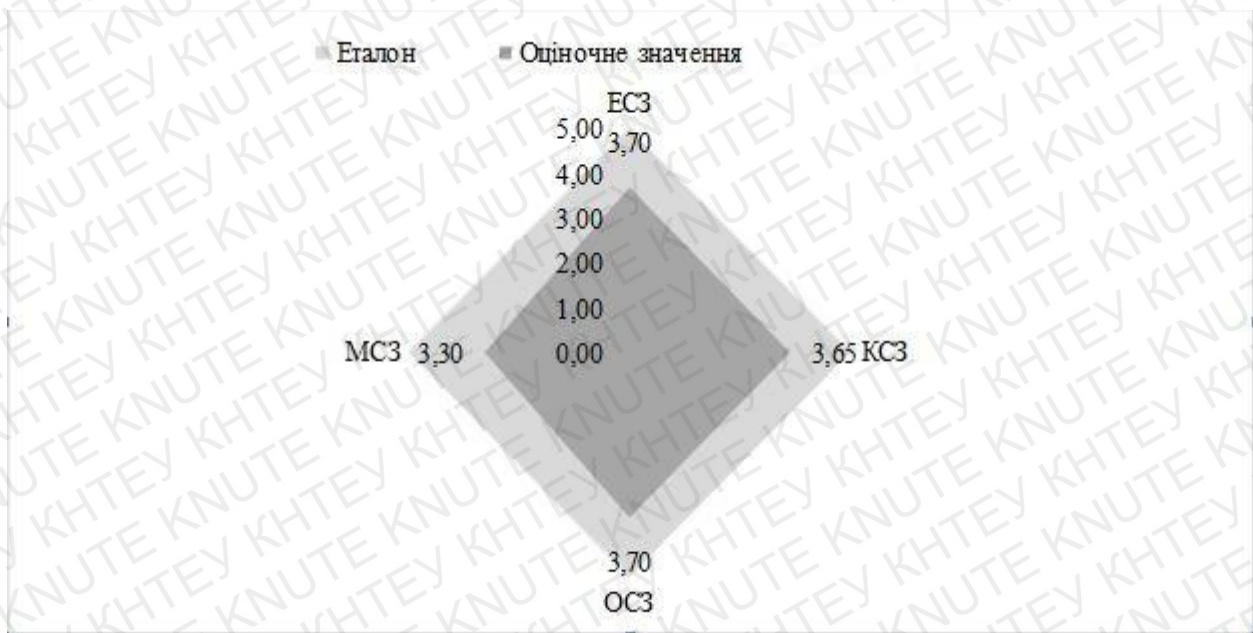


Рис. 2.5. Порівняння оціночних та еталонних параметрів стратегічних зон господарювання ТОВ «Бройлер»

*за результатами оцінки у табл. 2.5-2.6

Загальний рівень управління стратегічними змінами в межах усіх стратегічних зон господарювання ТОВ «Бройлер» відповідає співвідношенню площі темної фігури на малюнку (виражає міру поточної ефективності) до суми площ темної та світлих фігур (виражає еталонну - цільову міру ефективності). Візуально співвідношення еталонного та фактичного значень зон відображено на рис. 2.5. Як можна бачити з інформації, наведено на рис. 2.5, узагальнюючий показник в межах усіх стратегічних зон був меншим за еталонне значення.

Рівень ефективності управління стратегічними змінами в межах окремої зони виражається як співвідношення оціночних поточних балів та еталонних балів (табл. 2.5-2.6). Відповідні результати оцінювання даного показника наведено на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Рівень ефективності управління стратегічними змінами ТОВ «Бройлер»

Як видно з рис. 2.6., узагальнюючий показник ефективності управління стратегічними змінами, виходячи з результатів оцінки, наведеної вище, складає 0,72 пункти. В цілому значення рівня стратегічної ефективності завжди знаходиться в діапазоні від 0 до 1. Чим ближче значення показника до 1, тим

вищим є рівень ефективності формування стратегічного потенціалу. У нашому випадку значення показника ефективності становить 0,72, що більше 0,5. Цей показник є відносно значним та свідчить про наявність у корпорації ТОВ «Бройлер» значним прихованих резервів щодо розгортання можливостей реалізації стратегії розвитку.

Рівень ефективності формування стратегічного потенціалу в межах окремих зон свідчить про необхідність посилення позитивних змін в маркетинговій стратегії. Рівень ефективності стратегічними змін у сфері операційної та економічної зон є досить значним, що пояснюється також рядом перспективних стратегічних напрямків ТОВ «Бройлер», які було описано на початку питання.

SWOT - аналіз	
Сильні сторони	Слабі сторони
високий рівень сервісу	виробничі потужності
кваліфіковані працівники	слабкий менеджмент
бренд з сильними позиціями	фінансові обмеження
якісний товар	знання покупця
Можливості	Загрози
ріст ринку	іноземні ринки
закони	нові технології
внутрішній ринок	акт про виробництво за містом

Рис. 2.7. SWOT – аналіз ТОВ «БРОЙЛЕР»*

Джерело: розроблено автором

Таким чином, управління стратегічними змінами ТОВ «Бройлер» здійснюється шляхом прийняття ряду рішень стосовно коригування напрямків стратегічного розвитку, які приймаються в межах членів Правління корпорації. Прийняття рішень про стратегічні зміни базується на інформації, яка отримується Правлінням від Генерального директора. Усі інформаційні потоки знаходяться у зоні впливу виключно Ради директорів. Правління корпорації, приймаючи певні стратегічні рішення, формує основу для постановки завдань з реалізації стратегічних змін, які також доводить їх до Генерального директора. Надалі Генеральний директор здійснює доведення прийнятих рішень щодо коригування стратегії керівникам підрозділів, які втілюють їх у життя.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА І РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМИ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БРОЙЛЕР»

3.1. Формування програми стратегічних змін на підприємстві

Обґрунтування програми стратегічних змін досліджуваного підприємства пропонуємо почати з визначення візії, тобто того, яким ми бачимо компанію через декілька років. Аби реалізувати цей крок, необхідно врахувати усі результати проведеного стратегічного аналізу компанії, включаючи основні перспективи і тренди розвитку ринку меблів України в перспективі на найближчі 5 років. Тому, зважаючи на це, можемо виділити наступні передумови, які мають бути обов'язково врахованими при формуванні візії стратегічних змін (рис. 3.1).

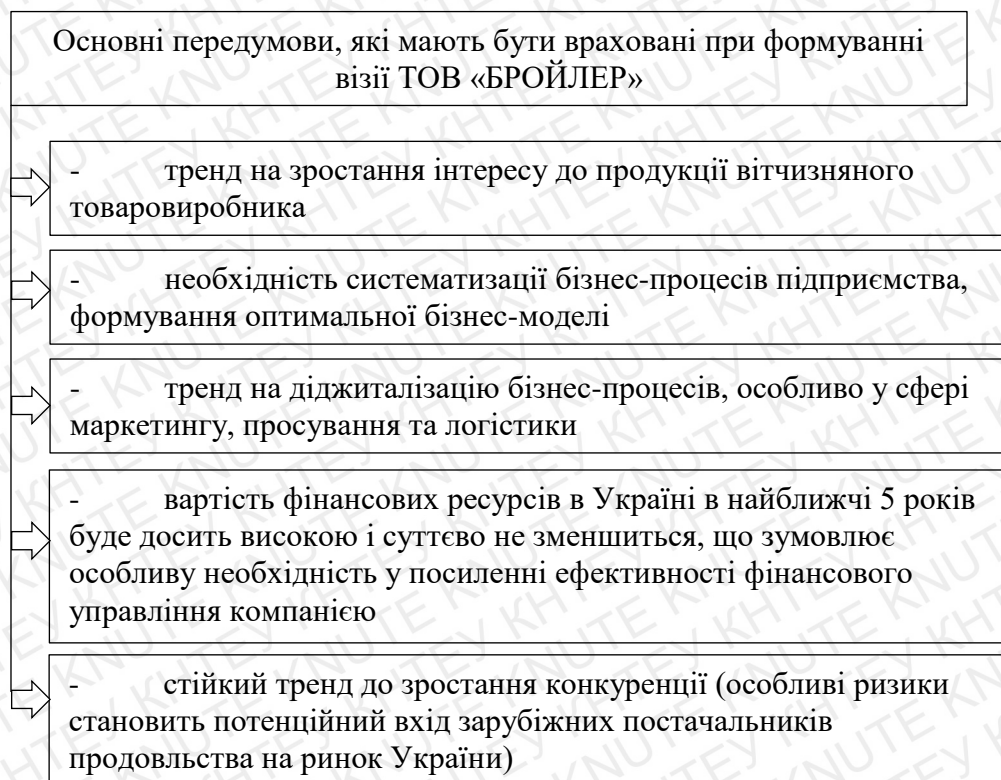


Рис. 3.1. Основні передумови, які мають бути враховані при формуванні візії ТОВ «Бройлер»*

Джерело: розроблено автором

Наведені передумови, а також проведений у 2-му розділі аналіз дає підстави свідчити про певні труднощі та глобальні завдання, які стоять перед

керівництвом ТОВ «Бройлер». Численні ризики та невизначеність бізнес- та макро-середовища у довгостроковій перспективі створюють певні перешкоди для отримання чіткої оцінки можливих стратегічних орієнтирів розвитку компанії. Однак, відсутність стратегічного планування може спричинити навіть до припинення діяльності підприємства, оскільки воно опиниться перед загрозами, до яких не буде готове. Тому, виходячи з перелічених вище фактів можемо сформулювати наступну візію компанії (через 1, 3 та 5 років) (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Характеристика візії ТОВ «Бройлер» на ринку сільськогосподарської продукції

<i>Часовий горизонт стратегічного планування</i>	<i>Опис візії (того, як ми бачимо компанію)</i>
1 рік	Бізнес-процеси на підприємстві є відлагодженими, наведено порядок у фінансовій дисципліні (включаючи операційну аналітику та управління фінансовими потоками), сформовано чіткі КРІ розвитку, як наслідок - оптимізовано витрати (у т.ч. фонд виплати заробітної плати)
2-3 роки	Здійснено переформатування системи маркетингу компанії у гнучкий формат, бізнес-процеси у сфері управління збутом, логістикою та просуванням діджиталізовано, систематизовано асортимент у повній відповідності під потреби ринку
5 років	Підприємство розширюється, охоплюючи різні сегменти продовольчого ринку, воно збільшує обсяги діяльності, активно розширює участь на зовнішніх ринках

Джерело: розроблено автором

Виходячи з наведеної візії компанії можна сформувати певну систему цінностей, на які варто орієнтуватися під час здійснення стратегічних змін. З цією метою можна виділити наступні групи цінностей, на реалізацію яких варто орієнтуватися в першу чергу:

- високі стандарти якості харчової продукції;
- орієнтація на потреби кінцевого споживача;
- мотивованість персоналу на кінцевий результат;
- відкритість до співпраці;
- практичний підхід до вирішення складних ситуацій;

- прихильність ідеям компанії.

Виходячи з візії та визначених цілей розробки напрямків стратегічних змін варто сформувану оновлену місію компанії:

- задоволення споживчого попиту у якісній продовольчій продукції, забезпечення прихильності споживачів до бренду компанії, зростання ринкової частки та конкурентних позицій на ринку.

Тепер сформуємо основні цілі та завдання стратегічних змін для ТОВ «Бройлер», використовуючи наведені вище сформовані положення. Варто зауважити, що доцільно спочатку сформувану систему цілей стратегічних змін відповідно до специфіки діяльності досліджуваного підприємства. Для формулювання цілей стратегічного позиціонування на підприємстві доцільно використати підхід «дерево цілей». Розробка ієрархії цілей у процесі оновлення стратегії здійснюється методом декомпозиції. Процес формулювання цілей стратегічних змін з використанням запропоновано методу можна зобразити у вигляді табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Формулювання цілей реалізації стратегічних змін з використанням методу декомпозиції на підприємстві ТОВ «Бройлер»

№	Етап процесу формулювання цілей реалізації стратегічних змін	Відповідальний за етап	Очікувані результати
1	Розробка стратегічних цілей вищого рівня	Генеральний директор	Визначено конкретні стратегічні цілі вищого рівня
2	Декомпозиція цілей нижчого рівня та визначення цілей середнього рівня	Заступник генерального директора підприємства	Визначено конкретні стратегічні цілі середнього рівня
3	Декомпозиція цілей до рівня конкретних стратегічних завдань	Начальник функціональних підрозділів підприємства	Сформовано перелік стратегічних завдань для досягнення відповідних цілей нижчого рівня

Джерело: розроблено автором

Рівні (ієрархія) цілей реалізації стратегічних змін підприємства ТОВ «Бройлер» перебувають у певній внутрішній підпорядкованості. Ієрархію цілей впровадження стратегічних змін ТОВ «Бройлер» для наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Ієрархія цілей впровадження стратегічних змін на ТОВ «Бройлер»

№	Цілі вищого рівня	Цілі нижчого рівня	Завдання, які допомагають досягти цілей стратегічного позиціонування
1	Зростання ринкової частки підприємства	1.1 Удосконалення системи збуту продукції	1.1.1 Оптимізація логістики 1.1.2 Оптимізація каналів збуту 1.1.3 Оптимізація засобів стимулювання збуту
		1.2 Удосконалення комплексу маркетингових комунікацій	1.2.2 Удосконалення засобів реклами 1.2.3 Впровадженні інноваційних засобів комунікацій
2	Зростання ефективності роботи	2.1 Удосконалення моделі бізнес-процесів, їх діджиталізація	2.1.1 Впровадження аналітичної автоматизованої системи 2.1.2 Впровадження CRM-системи
		2.2 Посилення фінансово-економічної ефективності	2.2.1 Впровадження системи фінансового контролінгу 2.2.2. Впровадження системи КРІ на основі збалансованих показників
3	Посилення іміджу на ринку	3.1 Удосконалення брендингової політики	3.1.1 Формування оновленого бренду 3.1.2 Впровадження заходів посилення іміджу
		3.2 Удосконалення системи управління маркетинговими комунікаціями	3.2.1 Удосконалення системи планування маркетингових комунікацій

Джерело: розроблено автором

Наступним етапом реалізації стратегічних змін є вибір варіанту стратегії. Для цього обов'язковим етапом є проведення попереднього стратегічного аналізу та діагностики розвитку ТОВ «Бройлер», що передбачає вивчення факторів оточуючого та внутрішнього середовища діяльності підприємства. Варто відмітити, що цей аналіз уже було проведено у розділі 2. За результатами проведеного аналізу можна навести наступні узагальнюючі висновки стосовно можливостей формування стратегії розвитку ТОВ «Бройлер»:

- диверсифікація продукції та розробка нових видів кінцевих харчових продуктів (розширення лінійки сирних та ковбасних виробів, обролених круп, кукурудзи), які відповідають тренду ринку продовольства;
- розширення меж діяльності на ринку - вихід на нові ринки збуту, розширення переліку покупців на існуючих ринках;
- розширення засобів маркетингового впливу за рахунок впровадження інноваційних інструментів діджитал-маркетингу.

Наступним етапом є формування збалансованої програми стратегічних змін, які спрямовані на досягнення цілей оновленої стратегії підприємства. Дану програму можна представити у вигляді діаграми Ганта (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Програма стратегічних змін на ТОВ «Бройлер» у 2020 р.

Завдання реалізації стратегічних змін	Графік реалізації завдань стратегічних змін, днів						Усього, днів
	1 квартал 2020 року			2 квартал 2020 року			
	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	
1. Диверсифікація продукції та розробка нових видів продуктів	7	8	5	7	7		34
1.1 Дослідження ринку	7	-	-	-	-	-	7
1.2 Оцінка переваг та недоліків продукції підприємства	-	4	-	-	-	-	4
1.3 Визначення напрямків просування на ринку	-	4	-	-	-	-	4
1.4 Формування диверсифікації продуктового портфелю	-	-	5	7	7	-	19
2. Розширення присутності на існуючих ринках	4	5	6	7	7	-	29
2.1 Дослідження ситуації на існуючих ринках	4	-	-	-	-	-	4

продвження табл. 3.4.

2.2 Оцінка перспективності нових ринків	-	5	-	-	-	-	5
2.3 Формування плану впровадження діджитал-засобів комунікацій	-	-	6	-	-	-	6
2.4 Розробка бюджету комунікацій	-	-	-	7	7	-	14
3. Удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація	-	-	-	7	5	5	17
3.1 Визначення фінансової структури, впровадження системи аналітики та бюджетування	-	-	-	2	-	-	2
3.2 Розробка системи КРІ для моніторингу роботи підрозділів, оцінки бізнес-процесів	-	-	-	1	-	-	2
3.3 Впровадження CRM-системи	-	-	-	1	-	-	2
3.3 Формування плану впровадження діджитал-засобів аналітики	-	-	-	3	-	-	3
Усього, днів	11	13	11	21	19	5	80

Джерело: розроблено автором

Таким чином, реалізація програми заходів для досягнення цілей впровадження стратегічних змін в межах оновленої стратегії передбачає тривалість терміном 80 днів упродовж 1-2 кварталів 2020 року. Деякі заходи будуть реалізовуватися послідовно. Для впровадження заходів пропонується створити проекту групу, яка буде складатися з керівника компанії та керівників підрозділів, що відповідають за конкретні завдання.

Отже, у даному питанні було обґрунтовано напрямки стратегічних змін підприємства ТОВ «Бройлер». Основними цілями стратегічних змін є такі: 1) зростання ринкової частки підприємства, що забезпечується удосконаленням системи збуту продукції та комплексу маркетингових комунікацій; 2) зростання

ефективності роботи підприємства в цілому та оптимізація окремих його бізнес-процесів; 3) посилення іміджу підприємства на ринку, що забезпечується удосконаленням брендингової політики, удосконаленням системи управління маркетинговими комунікаціями. За результатами проведеного дослідження можна навести наступні узагальнюючі висновки стосовно можливостей впровадження стратегічних змін ТОВ «Бройлер»: диверсифікація продукції та розробка нових її видів; розширення меж діяльності на ринку - вихід на нові ринки збуту в межах Азії (Китай, Панама, Сингапур), розширення переліку покупців на існуючих ринках; розширення засобів маркетингових комунікацій за рахунок впровадження їх інноваційних інструментів (сучасний сайт з інтеграціями до засобів пошукової аналітики Google, CRM-система).

3.2. Організаційне та інформаційне забезпечення реалізації програми стратегічних змін на ТОВ «Бройлер»

Організаційне та інформаційне забезпечення реалізації програми стратегічних змін на ТОВ «Бройлер» передбачає розробку відповідного механізму, який буде забезпечувати можливість моніторингу наведених змін. Такий механізм моніторингу вимагає від підприємства розробки проекту ряду рішень, яка дозволять сформувати в складі наявної організаційної структури групу відповідних фахівців, відповідальних за стратегічні зміни. Також додатково необхідно здійснити посилення інформаційно-аналітичних засобів для проведення стратегічного аналізу діяльності компанії, моніторингу результативності стратегічних змін.

Для забезпечення організаційної складової механізму моніторингу стратегічних змін пропонуємо здійснити впровадження системи центрів стратегічної відповідальності на ТОВ «Бройлер», які визначаються специфікою наявної на підприємстві обліково-аналітичної системи. Тому для усунення цієї проблеми запропоновано відповідні етапи формування механізму організаційного забезпечення моніторингу стратегічних змін, які наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Етапи формування механізму організаційного забезпечення моніторингу стратегічних змін ТОВ «Бройлер»

Джерело: розроблено автором

Побудова системи моніторингу стратегічних змін ТОВ «Бройлер» передбачає обґрунтування інформаційної потреби для визначення конкретних показників. На основі цього буде визначено дефіцит інформаційних ресурсів та запропоновані відповідні шляхи його усунення.

Організаційна площина формування системи моніторингу стратегічних змін містить логістичні операції та функції. Під логістичною операцією розуміють відособлену сукупність дій, скеровану на перетворення матеріального чи інформаційного потоку. Традиційними логістичними операціями є складування, транспортування, комплектація, відвантаження тощо. Організаційна площина характеризується відкритістю та гнучкістю в пристосуванні до змінних умов ринку. Організаційна площина — це контрольована складова системи, оскільки саме вона оптимізує процес

прийняття управлінських рішень, здійснює управління, контроль та планування логістичної діяльності.

Формування системи моніторингу контрольованих показників ефективності (KPI) в процесі здійснення стратегічних змін охоплює такі основні етапи (рис. 3.3):



Рис. 3.3. Основні етапи побудови системи моніторингу контрольованих показників ефективності (KPI) стратегічних змін на підприємстві ТОВ «Бройлер»

Джерело: розроблено автором

В ході визначення інформаційних потреб для системи моніторингу стратегічних змін важливо звернути увагу на забезпечення інформацією стосовно господарських операцій підприємства. Дана інформація може бути отримана як з первинної документації, так і з результатів управлінського обліку. Важливими критеріями інформаційного забезпечення фінансового

контролю є терміни оплати за поставлені товари, терміни подачі відповідної документції до фінансового відділу.

Надалі варто здійснити оцінку результативності запропонованих заходів у питанні 3.1-3.2.

Для формування прогнозних розрахунків спочатку варто навести зведену таблицю з можливими результатами та витратами на впровадження усіх запропонованих заходів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Можливі результати та витрати на впровадження заходів стратегічного позиціонування ТОВ «Бройлер»

Група заходів	Вплив заходу на результати роботи підприємства	Витрати по реалізації заходу, тис.грн
Впровадження системи моніторингу стратегічних змін та автоматизація звітності і бюджетування, аудит і реінжиніринг бізнес-процесів	Скорочення витрат за реінжинірингу бізнес-процесів: пакет заходів дозволить забезпечити оптимізацію поточних витрат, скоротивши їх мінімум на 5%	Впровадження комплексу заходів зовнішніх консультантів, придбання та налаштування відповідного програмного забезпечення, що коштує приблизно 700 тис.грн
	Скорочення витрат за автоматизації звітності і бюджетування (у т.ч. введення KPI): можливість зменшення операційних витрат на 3%	
Використання сучасних інструментів комунікацій, що дасть можливість удосконалити комплекс просування та брендингову політику підприємства	заходи дадуть можливість значно підвищити ефективність використання фінансових ресурсів, що дозволить збільшити виручку до 2%	Інвестування в маркетинг у сумі 800 тис.грн
РАЗОМ	-	1500 тис.грн

Джерело: розроблено автором

Виходячи з даних фінансової звітності, варто оцінити, як вплинуть запропоновані заходи на результати діяльності за умови їх впровадження.

Виходячи з того, економічний ефект запропонованих заходів має вимірюватися

кількісною величиною, то доцільно визначити ступінь впливу кожного заходу на обсяги доходів підприємства та обсяги понесених витрат.

Можливий ефект від впровадження запропонованих заходів у питаннях 3.1-3.2 наведено на рис. 3.5.

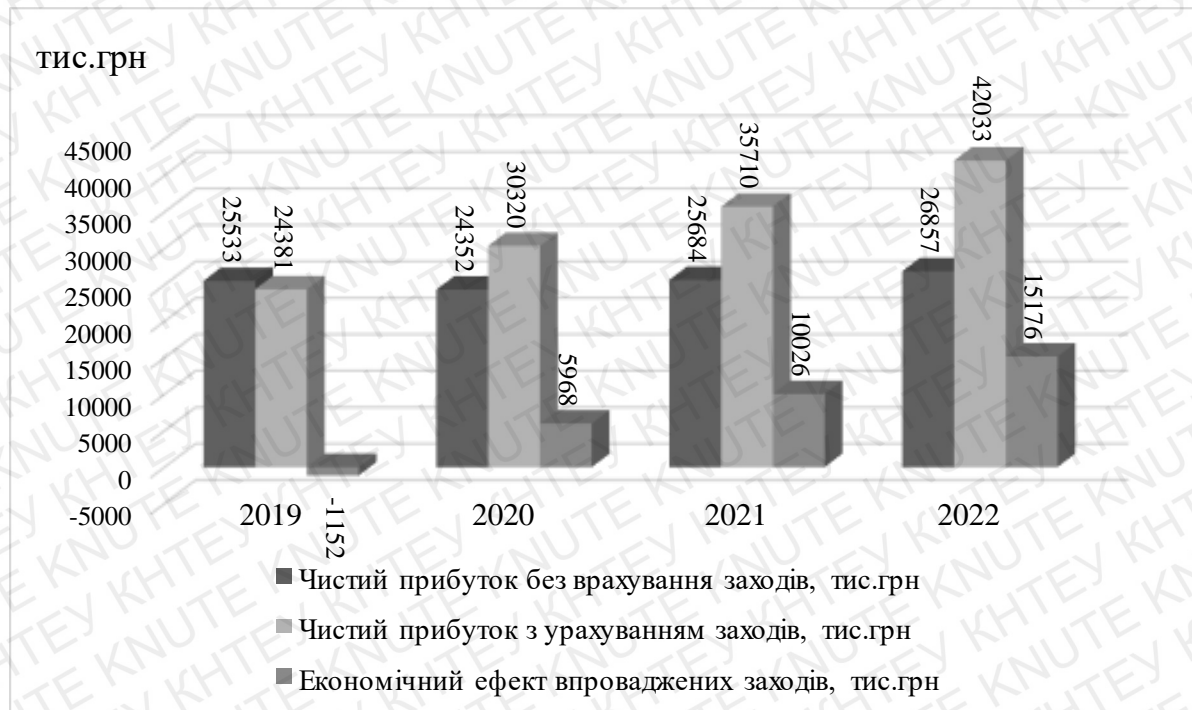


Рис. 3.5. Прогноз ефекту від впровадження стратегічних змін на підприємстві ТОВ «Бройлер» у 2020 – 2022 рр.

Джерело: розроблено автором

Отже, як свідчать результати проведених розрахунків, у 2019 році приріст економічного ефекту внаслідок впровадження заходів матиме від'ємне значення, що пояснюється значною сумою інвестицій для їх реалізації з одного боку, а з іншого – заходи почнуть давати ефект лише у 2020 році. Економічний ефект від впроваджених стратегічних змін у 2020 році складе 5968 тис.грн, у 2021 році – 10026 тис.грн, у 2022 році – 15176 тис.грн. Загальний бюджет заходів становить 1405 тис.грн, який буде профінансовано у 2020 році.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки і пропозиції:

Управління стратегічними змінами є потрібним для кожного підприємства, оскільки воно допомагає ефективніше управляти ресурсами підприємства. Для розроблення правильної стратегії та її імплементації потрібно використовувати механізм управління стратегічними змінами. В сучасних умовах управління стратегічними змінами є характерною для діяльності великих фірм, однак, на наш погляд, воно є необхідним для всіх підприємств. Воно охоплює і складання певних програм, наприклад, з капіталовкладень, підвищення якості продукції, виконання науково-дослідницьких робіт та ін., що сукупно є внутрішньофірмовим плануванням. На нашу думку, у сучасних умовах господарювання внутрішньофірмове планування має набути принципово нового змісту, в якому поєднано і стратегічне планування, і стратегія розвитку підприємства.

Методологія оцінки ефективності стратегічних змін підприємства знаходиться в площині аналізу результативності управління стратегічними змінами та планування. Методи та прийоми аналізу управління стратегічними змінами є основним інструментом реалізації напрямків стратегічного розвитку підприємства. Для оцінки використовуються експертні, економіко-статистичні та математичні методи з використанням прийомів стратегічного аналізу. Комплексна діагностика стратегічних змін дозволяє сформулювати підприємству адекватну реакцію на динамізм факторів зовнішнього середовища та протистояти негативним його чинникам.

Досліджуване підприємство ТОВ «Бройлер» провадило збиткову діяльність у 2014-2018 рр. Боргове навантаження в частині короткострокових зобов'язань поступово зростало по відношенню до ліквідної суми активів, реалізації яких у майбутньому (до 1 року) могла б призвести до погашення зобов'язань. Наведена тенденція також відобразилася і на показниках

фінансової стійкості. Значення показника загальної платоспроможності у 2014 році було максимальним за весь досліджуваний період. Аналогічний висновок можна зробити по відношенню і до інших показників ліквідності. У 2015-2017 рр. значення коефіцієнтів платоспроможності суттєво зменшилося в основному за рахунок скорочення обсягу оборотних активів в складі балансу підприємства. Боргове навантаження в частині короткострокових зобов'язань поступово зростало по відношенню до ліквідної суми активів, реалізації яких у майбутньому (до 1 року) могла б призвести до погашення зобов'язань. Наведена тенденція також відобразилася і на показниках фінансової стійкості. Продуктивність праці персоналу у 2014-2018 рр. зросла на 206,8 тис.грн, що було зумовлено випередженням темпів зростання обсягів діяльності (дохід зріс на 48%, вартість виробленої продукції – на 52,7%) над темпами зростання чисельності працівників (+4%). З аналогічних причин можна було спостерігати зростання продуктивності праці персоналу у 2017-2018 рр. на 101 тис.грн / особу або на 17%.

Управління стратегічними змінами ТОВ «Бройлер» здійснюється шляхом прийняття ряду рішень стосовно коригування напрямків стратегічного розвитку, які приймаються в межах членів Правління корпорації. Прийняття рішень про стратегічні зміни базується на інформації, яка отримується Правлінням від Генерального директора. Усі інформаційні потоки знаходяться у зоні впливу виключно Ради директорів. Правління корпорації, приймаючи певні стратегічні рішення, формує основу для постановки завдань з реалізації стратегічних змін, які також доводить їх до Генерального директора. Надалі Генеральний директор здійснює доведення прийнятих рішень щодо коригування стратегії керівникам підрозділів, які втілюють їх у життя.

Було обґрунтовано напрямки стратегічних змін підприємства ТОВ «Бройлер». Основними цілями стратегічних змін є такі: 1) зростання ринкової частки підприємства, що забезпечується удосконаленням системи збуту продукції та комплексу маркетингових комунікацій; 2) зростання ефективності роботи підприємства в цілому та оптимізація окремих його бізнес-процесів; 3)

посилення іміджу підприємства на ринку, що забезпечується удосконаленням брендингової політики, удосконаленням системи управління маркетинговими комунікаціями. За результатами проведеного дослідження можна навести наступні узагальнюючі висновки стосовно можливостей впровадження стратегічних змін ТОВ «Бройлер»: диверсифікація продукції та розробка нових її видів; розширення меж діяльності на ринку - вихід на нові ринки збуту в межах Азії (Китай, Панама, Сингапур), розширення переліку покупців на існуючих ринках; розширення засобів маркетингових комунікацій за рахунок впровадження їх інноваційних інструментів (сучасний сайт з інтеграціями до засобів пошукової аналітики Google, СРМ-система).

Як свідчать результати проведених розрахунків, у 2019 році приріст економічного ефекту внаслідок впровадження заходів матиме від'ємне значення, що пояснюється значною сумою інвестицій для їх реалізації з одного боку, а з іншого – заходи почнуть давати ефект лише у 2020 році. Економічний ефект від впроваджених стратегічних змін у 2020 році складе 5968 тис.грн, у 2021 році – 10026 тис.грн, у 2022 році – 15176 тис.грн. Загальний бюджет заходів становить 1405 тис.грн, який буде профінансовано у 2020 році.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бугас Н. В. Маркетингова стратегія просування / Н. В. Бугас // Ефективна економіка, 2016. - №1. [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3498>
2. Вінтоняк С. М. Розроблення інформаційної системи для управління бізнесом / С. М. Вінтоняк, Я. П. Кісь, Л. Б. Чирун // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Інформаційні системи та мережі. - 2015. - № 814. - С. 395-409
3. Гакова М. В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка / М. В. Гакова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. - 2017. - Вип. 13(1). - С. 55-60
4. Голік В. В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія» / В. В. Голік // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2014. - Вип. 8(1). - С. 72-76
5. Гончаров Ю.В., та ін. Удосконалення стратегії розвитку підприємства / Ю.В. Гончаров // Лапчик Вісник Київського національного університету технологій та дизайну, 2014. - № 1. - С. 193-199.
6. Господарський кодекс України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
7. Грабовенська С.П. Стратегія розвитку підприємства / С. П. Грабовенська. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://joomla.spkneu.org/>
8. Гросул В. А. Тенденції сучасного розвитку підприємств харчової промисловості / В. А. Гросул, Т. П. Іванова // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». - 2017. - Вип. 1(49). Т. 1. - С. 143-149.
9. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація / О.І. Гудзь // Економіка і суспільство, 2018. - №18. – С. 346-349
10. Дойль П. Менеджмент: стратегія та тактика (переклад з англ) / П. Дойль. - К.: Заня, 2013. - 521 с.

11. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність / І. Денисюк // Економічний аналіз, 2013. - № 12(3). - С. 112-115.
12. Дивеева С.А. Эффективность ценообразования как фактор конкурентоспособности предприятия / С.А. Дивеева // Молодой учёный. – 2014. – № 4.2 (63.2). – С. 121-125.
13. Дідик О. С. Управління підприємницькою діяльністю сервісного підприємства на основі розвитку партнерства / О. С. Дідик; наук. кер. Н. А. Крахмальова // Наукові розробки молоді на сучасному етапі. - К.: КНУТД, 2017. - Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. - С. 254-255.
14. Загородна О.М. Діагностування проблемних зон виробничо-збутової діяльності за ключовими індикаторами її оцінки / О.М. Загородна, І.В. Спільник. Проблеми та перспективи розвитку теорії і практики обліку, контролю, економічного аналізу і статистики: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. – Тернопіль, 5 грудня 2014 року. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014 - С. 48-50.
15. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства / Р.М. Захарчин // Науковий вісник НЛТУ України, 2014. № 24. - С. 245-250.
16. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства / А.В. Золотаревський // Формування ринкових відносин в Україні, 2014. - № 11(162). - С. 107-113.
17. Івашина Л.Л. Перспективи та проблеми харчової галузі в Україні / Л.Л. Івашина // Глобальні та національні проблеми економіки, 2017. - № 17. - С. 314-317.
18. Комеліна О.В. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід / О.В. Комеліна, Р.С. Гаманко // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 518-524
19. Корецький М. Х. Стратегічне управління: навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.

20. Крахмальова Н. А. Маркетингові стратегії підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності / Н.А. Крахмальова // Вісник КНТУТД, 2017. - №1. – С. 147-152

21. Кривов'язюк І. В. Сутність та класифікаційні підходи до видової характеристики стратегічних можливостей підприємства / І. В. Кривов'язюк, Р. М. Стрільчук // Економічний форум. - 2016. - № 4. - С. 150-157. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_4_23.

22. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства / О.І. Кузьмак // Інноваційна економіка, 2016. - № 1-2. - С. 114-118.

23. Левицька І. В. Стратегічне управління розвитком підприємств / І. В. Левицька, В. В. Постова // Молодий вчений. - 2017. - № 2. - С. 271-275

24. Лисенко Т.І., та ін. Системний підхід до управління продуктивністю підприємства / Т.І. Лисенко, І.В. Усіченко // Економіка і суспільство. - 2018. - №15. - С. 376-383

25. Найдюк В. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств / В. С. Найдюк // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2013. - № 3. - С. 251-263

26. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

27. Поплавська Ж.В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку./ Ж.В. Поплавська, А.С. Полянська [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>

28. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. з англ / Майкл Е. Портер. - К.: Основи, 2007. - 390 с.

29. Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз: теорія, методологія, практика: моногр. / І.М. Парасій-Вергуненко. - К.: КНЕУ, 2011. - 360 с.

30.Питуляк Н.С. Практичні аспекти застосування інноваційних маркетингових стратегій / Питуляк Н.С. // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2017. - №10. – Ч1. – С. 32-35

31.Підкамінний І.М. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства / І.М. Підкамінний, В.С. Ціпурида // Ефективна економіка, 2011. - №3. - [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=480>

32.Пітерс Т., Уотерман Р. Модель McKinsey 7S: ключевые элементы микросреды организации / Менеджмент, 2014 URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str314.html>

33.Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання / Ю.С. Погорелов // Економічний журнал Одеського політехнічного університету, 2017. - № 1. - С. 76-84.

34.Податковий кодекс України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

35.Рачинська Г. В. Актуальні аспекти управління малим і середнім бізнесом в Україні / Г. В. Рачинська, Г. Р. Копець // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. - 2015. - № 815. - С. 240-247.

36.Рачинська Г. В. Формування стратегічного потенціалу підприємств / Г. В. Рачинська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. - 2016. - № 4. - С. 192-196.

37.Савицька Г.В. Економіка підприємства : моногр. / Г.В Савицька. – Харків : ХНУХТ, 2014. – 478 с.

38.Сагайдак М.П. Методичні підходи до формування і оцінки результативності цінової політики підприємства на нових ринках / М.П. Сагайдак // Економіка та держава, 2014. – № 12. – С. 24-28.

39.Саух І. Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики / І. Саух // Соціально-економічні проблеми і держава. - 2016. № 1 (14). - С. 145-151

40.Стрільчук Р. М. Трансформація теорії управління стратегічними можливостями підприємства / Р. М. Стрільчук // Актуальні проблеми економіки. - 2014. - № 7. - С. 42-48. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_7_7.

41.Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства / С.М. Ступчук // Вісник Хмельницького національного університету, 2014. - № 3. - С. 168-172.

42.Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства / О.В. Тур Інтеллект XXI, 2015. - № 4. - С. 38-45.

43.Устенко А. О. Система управління підприємством / А. О. Устенко // Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка. - 2014. - Вип. 10. - С. 96-103.

44.Фісуненко П.А. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства / П.А. Фісуненко // Вісник соціально-економічних досліджень, 2013. - №1 (48). – С. 300-305

45.Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством / В. А. Харченко // Економічний вісник Донбасу. - 2013. - № 1. - С. 157-160.

46.Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави / М.В. Хацер // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки), 2014. - № 3. С. 109-112.

47.Чухрай Н. І. Стратегічні рішення у збутовій діяльності / Н. І. Чухрай // Вісник Хмельницького національного університету. - 2017. - № 5. - Т. 4. - С. 32-36.

48. Швець В.М. Аналіз ефективності системи управління підприємством / В.М. Швець // Ресурси, Інформація, Снабження, Конкуренція. – 2012. - №5. – С. 42-48

49. Шершньова З.Є., та ін. Стратегічне управління: Навч. - метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни, 3-тє видання / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. - К.: КНЕУ, 2013. - 232 с.

50. Шкода Н.П. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства / Н.П. Шкода // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля, 2014. - №1. – С. 208-211

51. Шульга А. О. Теоретичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємства / А. О. Шульга, Л. М. Ганушак-Єфіменко // Матеріали Першої Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» (7 грудня 2016 р., Київ). - К.: КНУТД, 2016. - С. 101-102.

52. Щербак В. Г. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на ринки / В. Г Щербак, А. П. Лозенко // Фінанси України. - 2015. - № 4. - С. 502.

53. Янковий О.Г. Комплексне прогнозування взаємопов'язаних економічних показників підприємства. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали четвертої Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 18 вересня 2015 року). Одеса: Атлант, 2015. С. 264–266.

54. Яцун Л. М. Інноваційна політика підприємств ресторанного господарства : монографія / Л. М. Яцун, О. В. Борисова. - Х. :ХДУХТ, 2013. - 266 с.

55. Яшина О.В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні / О.В. Яшина // Вісник Львівської комерційної академії, 2013. - № 38. - С. 137-141.

56. Altbach P., Balan, J. (eds.) World Class Worldwide: Transforming Research Universities in Asia and Latin America. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press 2007.
57. Ansoff I. The Nodding to the Threshold Strategy / I. Ansoff. - NY.: Chamber, 2011. - 416 pp.
58. Kelo M. Support for international students in higher education. Practice and Principles. / ACA Papers on International Cooperation in Education. Bonn: Lemmens 2008.
59. Charzer V. Strategy management. - New-York.: Publicity, 2003. - 493 p.
60. Kerr C. The Uses of the University. Cambridge: Harvard University Press 2001.
61. Kotler F. Marketing management. – New-York.: Publicity, 2003. - 896 p.
62. Lorin J. Cash-Strapped Connecticut Wants to Tax Yale Endowments. / Режим доступа: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-03-23/yale-endowment-tax-proposal-eyed-by-cash-strapped-connecticut>
63. Meek V.L., Davies D. Policy Dynamics in Higher Education and Research: Concepts and Observations. UNESCO Forum on Higher Education 2009.
64. On the Edge: Securing a Sustainable Future for Higher Education. / OECD Education Working Papers, No. 7, OECD Publishing 2007.
65. Porras J., and oth. Organization Development and Transformation / J. Porras, R. Silvers // Annual Review of Psychology - 42. - 2001. - P. 51-78.
66. Porter M. Competition Forces. New-York.: Publicity, 2005. - 722 p.
67. Sadlak J., Liu Nian Cai (eds.). The World-class University as Part of a New Higher Education Paradigm. Bucharest: CEPES 2009
68. Salmi J. The Challenge of Establishing World-Class Universities. Washington: World Bank 2009.
69. Shcherbak V. Open innovations as a tool of business effective activity / V. Shcherbak // Management, 2016. - № 24. - C.115-1

70.Striklend A., and oth. Strategic Management: Concepts and Cases /

A.Striklend, A. Tompson. – London: Bakkers, 2007. – 982 p.