

**Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра економіки та економічної теорії**

Капітула Тетяна Вікторівна

**«СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ
ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ»**

спеціальність 051 «Економіка»
освітньо-професійна (наукова) програма «Економіка та управління
підприємством»

випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконала студентка
групи ЕУПм-21
Капітула Тетяна Вікторівна

підпис

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Козюк Віктор Валерійович

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
д.е.н., професор
Козюк Віктор Валерійович

підпис

АНОТАЦІЯ

Капітула Т.В. Стратегічний аналіз та оцінка фінансових показників функціонування підприємств галузі. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 051 «Економіка», освітньо-професійна програма «Економіка та управління підприємством». – Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2021.

Розглянуто особливості проведення стратегічного аналізу бізнесу. Визначено зв'язок між стратегічними планами підприємств та їх фінансовими показниками. Проведено аналіз ринку хліба та хлібобулочних виробів в Україні, зокрема, в Волинській області. Проведено діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Ковельський хлібокомбінат». Запропоновано стратегію підприємства та визначено очікувані зміни у фінансових показниках.

ANNOTATION

Kapitula T.V. Strategic analysis and financial performance evaluation of enterprises in the industry. – Manuscript.

Research for gaining the master's degree on specialty 051 "Economics", education program "Economy and management of an enterprise". – West Ukrainian National University, Ternopil, 2021.

Peculiarities of conducting strategic business analysis are considered. The connection between the strategic plans of enterprises and their financial indicators is determined. The analysis of the market of bread and bakery products in Ukraine, in particular, in Volyn region. Diagnosis of the external and internal environment of LLC "Kovel bakery" is carried out. The strategy of the enterprise is offered and the expected changes in financial indicators are defines.

ЗМІСТ

ВСТУП	4	
РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ФІНАНСІВ		
КОМПАНІЇ	6	
1.1. Теоретичні моделі стратегічного аналізу бізнесу	6	
1.2. Актуальні питання зв'язку між стратегічними планами компаній та їх фінансовими показниками.....	18	
Висновки до розділу 1	23	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА СТРАТЕГІЧНИХ НАМІРІВ КОМПАНІЙ		24
2.1. Тенденції розвитку ринку хлібобулочних виробів.....	24	
2.2. Позиція на ринку та стратегічні перспективи ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»	33	
2.3. Аналіз фінансового стану в контексті необхідності досягнення стратегічних цілей компанії.....	41	
Висновки до розділу 2	47	
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПРОЦЕСАМИ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ		48
3.1. Фінансовий вимір реалізації стратегічних цілей	48	
3.2. Очікувані зміни у фінансових показниках компанії	51	
Висновки до розділу 3	53	
ВИСНОВКИ	54	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57	

ВСТУП

Актуальність теми. Стратегічний аналіз підприємства є необхідною умовою довготривалого та ефективного функціонування підприємства. Посилення конкуренції вимагає від підприємств якісно нового планування, оскільки за негативні наслідки та прорахунки відповідальність несуть самі підприємства. Саме тому стратегічний аналіз фінансів потребує глибокого розуміння господарсько-фінансових процесів та фінансових відносин, що їх обумовлюють. Він є найбільш складною підсистемою аналітичної роботи, в процесі якою потрібно виявити стратегічні фінансові можливості розвитку підприємства, а також визначити стратегічні параметри його фінансового потенціалу.

Основною метою стратегічного планування є забезпечення успішної та стабільної діяльності підприємства в майбутньому.

Стратегічне управління складається з встановлення кінцевих цілей, а потім аналізу шляхів їх досягнення. Фінансове планування допомагає менеджерам досягти цих цілей.

Вагомий внесок у дослідження даного питання внесли такі науковці як А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд, І. Ансофф, А. Портер, І. Бланк, В. Борисова, Г. Висоцький, В. Опарін, О. Орлов, П.В. Головка, С.В. Саговою, І.Д. Фаріон та інші науковці.

Головна мета дослідження полягає у визначенні сутності стратегічного аналізу, зв'язку між стратегічним плануванням та фінансовими показниками. Для її досягнення поставлено такі **завдання**:

- дослідити методологію проведення стратегічного аналізу;
- дати характеристику основних моделей стратегічного аналізу бізнесу;
- дослідити зв'язок стратегічного планування з фінансовими показниками підприємства;

- провести діагностику фінансового стану ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» та його стратегічних цілей;
- Здійснити прогнозування його майбутнього стану.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» та проблеми, які виникають в ході діяльності.

Предмет дослідження: основні методи стратегічного аналізу та фінансове прогнозування.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою магістерської роботи є комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, таких як: спостереження, порівняння, синтезу, групування та моделювання, які дають змогу системно підходити до вирішення окремих запитань ефективного проведення стратегічного аналізу та прогнозування фінансового стану задля прийняття стратегічних рішень компанією.

Інформаційну базу дослідження склали періодичні видання, збірники наукових праць, матеріали науково-практичних конференцій, монографії та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань стратегічного аналізу та оцінки фінансового стану підприємства, інформаційно-аналітичні матеріали діяльності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат», інтернет-ресурси.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні положення магістерської роботи були опубліковані на студентській науково-практичній конференції «Економіка бізнесу: виклики діджиталізації та стратегії розвитку» (Тернопіль, 22 квітня 2021 р.) та на VI науково-практичній конференції студентів та молодих учених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, 28 жовтня 2021р.)

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Основний зміст викладено на 60 сторінках. Робота містить 16 таблиць, 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ФІНАНСІВ КОМПАНІЇ

1.1. Теоретичні моделі стратегічного аналізу бізнесу

Сформовані ринкові відносини в Україні, виникнення і розвиток міжнародних і фінансових зв'язків зумовили перетворення в сфері господарювання. Для того, щоб ефективно здійснювати свою господарську діяльність підприємствам потрібно швидко реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Такі дії вимагають проведення стратегічного аналізу, оскільки він як основа внутрішнього економічного механізму підприємства має великий вплив на результати діяльності підприємства. У свою чергу, аналітична робота, яка використовує різноманітні методики аналізу, повинна служити основою для організації та прийняття управлінських рішень для забезпеченні стратегії розвитку підприємства.

Для того щоб визначити як здійснюється стратегічний аналіз на тому чи іншому підприємстві, які моделі застосовуються, визначимо спочатку економічний зміст даного поняття.

Стратегічний аналіз підприємства — це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко-, так і довготерміновій перспективі [10].

У процесі стратегічного аналізу необхідно звернути увагу на логічний перехід від аналізу мікро- і макросередовища підприємства до розробки альтернатив і вибору з них оптимальної стратегії.

Для проведення стратегічного аналізу бізнесу в основному застосовуються такі моделі: SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз), PEST-аналіз (аналіз загроз зовнішнього оточення і профілю можливостей), SPACE-аналіз (оцінка стратегічної позиції і дій), матриця BCG (матриця «Зростання / Частка», розроблена Бостонською

консалтинговою групою), матриця SE/McKinsey (матриця «Привабливість галузі / Позиція в конкуренції»), PIMS-аналіз (аналіз впливу ринкової стратегії на прибутки). Розглянемо детальніше кожен з них.

SWOT-аналіз - це методологія планування, яка допомагає організаціям скласти стратегічний план для досягнення цілей, вдосконалення діяльності та підтримання бізнесу . Під час SWOT-аналізу організації виявляють сильні та слабкі сторони, можливості та загрози (S – strengths, W – weaknesses, O – opportunities, T – threats), що стосуються організаційного зростання, продуктів та послуг, бізнес-цілей та ринкової конкуренції [35].

Сильними сторонами є переваги підприємства над його конкурентами. Вони включають досвід, новаторство, діяльність, наявні ресурси, культуру, системи, практики та цінності керівництва.

Слабкими сторонами є внутрішні обмеження в межах організації, яка робить її менш конкурентоспроможною, ніж його конкурентів.

Можливості представляють будь-які сприятливі поточні чи потенційні ситуації у зовнішньому середовищі, які дозволили б підвищити свою позицію або вийти на нові ринки. Ситуації можуть включати позитивні тенденції, події, попит, насичення ринку, державну політику, або економічні умови.

Загрози – це несприятливі або потенційні ситуації в зовнішньому середовищі компанії, що можуть заподіяти шкоди його положенню на ринку. Ці ситуації можуть включати негативні тенденції, бар'єри, обмеження або будь-які зміни в навколишньому середовищі, які можуть перешкодити успіху організації.

Для побудови SWOT-аналізу використовується матриця два на два для побудови з горизонтальними сполученнями внутрішніх (сильні та слабкі сторони) та зовнішніх (можливості та загрози) факторів та вертикальними сполученнями корисних (сильних сторін та можливостей) та шкідливих (слабких сторін та загроз) факторів досягнення мети. Кінцеві результати аналізу дають змогу компанії дізнатися, чи є цілі, проекти, продукти, або послуги стратегічними. Найкраща ситуація – це коли внутрішнє середовище (сильні та

слабкі сторони) узгоджується із зовнішнім середовищем (можливості та загрози).

Узагальнення результатів проведеного аналізу подається в матриці SWOT (рис. 1.1).

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Поле «СіМ»	Поле «СлМ»
Загрози	Поле «СіЗ»	Поле «СлЗ»

Рис. 1.1 Матриця SWOT-аналізу [35]

Унікальність даного методу полягає в тому, що його можуть використовувати власники будь-яких ніш і розмірів. За допомогою своєчасного SWOT-аналізу багато компаній-новачків стали успішними за короткий термін уникнувши можливих помилок у своїх стратегіях розвитку.

Рекомендується проводити SWOT-аналіз не менше одного разу в рік. Його варто проводити й при хорошому положенні справ, яке може раптово змінитися. У цьому випадку SWOT-аналіз допоможе швидко зрозуміти причини і позбутися кризи з найменшими втратами.

Після якісного SWOT-аналізу дані можуть бути використані в маркетингових цілях протягом наступних 6 місяців. Максимальний термін дії та актуальності даних становить 1 рік.

SWOT – аналіз є дуже популярним методом, який використовується компаніями для стратегічного управління та маркетингу. Це перевірений інструмент стратегічного аналізу. Можна перераховувати багато переваг цього методу, серед яких наступні [35]:

1. Простота проведення. Цей аналіз може виконуватися самим керівником або безпосередньо менеджером. Крім того, немає необхідності здійснювати складні розрахункові процедури.
2. Завдяки комплексному підходу SWOT-аналіз враховує як внутрішні так і зовнішні фактори, які можуть вплинути на діяльність компанії.
3. Здатність визначити конкурентні переваги підприємства.

Хоча цей метод простий в реалізації та має багато переваг у процесі планування, він має також недоліки та обмеження. SWOT-аналіз – це лише низка факторів пов'язаних з мікро- та макросередовищем організації, тут немає чітких показників та даних, які слід враховувати. Крім того, у процесі прийняття рішень важко використовувати якісно перераховані фактори.

Одним з методів аналізу макрооточення підприємства є PEST-аналіз. PEST представляє чотири джерела змін: політичне, економічне, соціальне та технологічне. Аналіз PEST є потужним і широко використовуваним інструмент для розуміння стратегічних ризиків. Він визначає зміни та вплив зовнішнього макросередовища на конкурентну позицію фірми.

PEST-аналіз містить компоненти, які дуже важливі для компанії. Його можна проаналізувати для всієї компанії, її бізнес-підрозділів, супутніх продуктів або нових підприємств або партнерів..

Виділяють такі етапи проведення PEST-аналізу [32]:

1. Розроблення переліку зовнішніх стратегічних факторів, які, швидше за все, будуть реалізовані і впливають на функціонування підприємства.

2. Оцінюється значимість (ймовірність реалізації) кожної події для даного підприємства шляхом присвоєння йому ваги від 1 (найважливіша) до нуля (незначна). Сума значення індексу ваги кожного фактору має дорівнювати 1.

3. Оцінюється ступінь впливу кожного фактору-події на стратегію підприємства по 5-бальній шкалі: 5 – сильний вплив, 1 – відсутність впливу.

4. Визначаються зважені оцінки шляхом множення ваги фактору на силу його впливу, і розраховується загальна зважена оцінка підприємства.

Сумарна оцінка показує на скільки компанія готова реагувати на поточні та прогнозовані фактори зовнішнього середовища.

Зазвичай вона проводиться у вигляді таблиці, що складається з 4 квадрантів, кожен з яких відповідає за окремий напрямок: політичний, економічний, соціальний, технологічний.

При проведенні PEST-аналізу необхідно не тільки описати поточний стан кожного фактору, а й передбачити зміни в найближчі 3-5 років. Він оцінює

довгостроковий вплив факторів на прибуток компанії та дозволяє використовувати дані для формування стратегії.

PEST-аналіз найкраще використовувати у випадку, якщо потрібне всебічне розуміння бізнесу. Найкращий час для його проведення – коли створюється новий бізнес, коли виявлено серйозну проблему і коли бізнес розвивається.

Цей вид аналізу має багато переваг, таких як [33]:

1. Це простий інструмент, який вимагає лише час на виконання;
2. Його проведення забезпечує розуміння ширшого бізнес-середовища;
3. Може допомогти організації передбачити майбутні труднощі та вжити заходів, щоб уникнути або мінімізувати їх вплив;
4. Дозволяє організації визначити можливості та скористатися ними.

Крім переваг, PEST-аналіз має деякі недоліки. Наприклад, швидкі зміни в суспільстві роблять все важче передбачити події, які можуть вплинути на організацію в майбутньому. До того ж, PEST-аналіз охоплює зовнішнє середовище, а результати повинні враховувати інші фактори, такі як сама організація та галузь, в якій вона працює [32].

Методом, який полегшує керівництву стратегічний вибір та рішення та допомагає в створенні стратегічного плану є SPACE-аналіз. SPACE – це скорочення від стратегії, позиції, діяльності та оцінка. Зовнішнє та внутрішнє середовище організації відіграє важливу роль в аналізі SPACE. Загалом, аналіз представлений у матриці (рис. 1.2). У верхній частині осі Y написано “Фінансова сила” (ФС), а внизу по осі Y відображається “Стабільність навколишнього середовища” (СТ). Ліворуч від осі X показано конкурентну перевагу (КП), а привабливість галузі (ПГ) – праворуч [37].

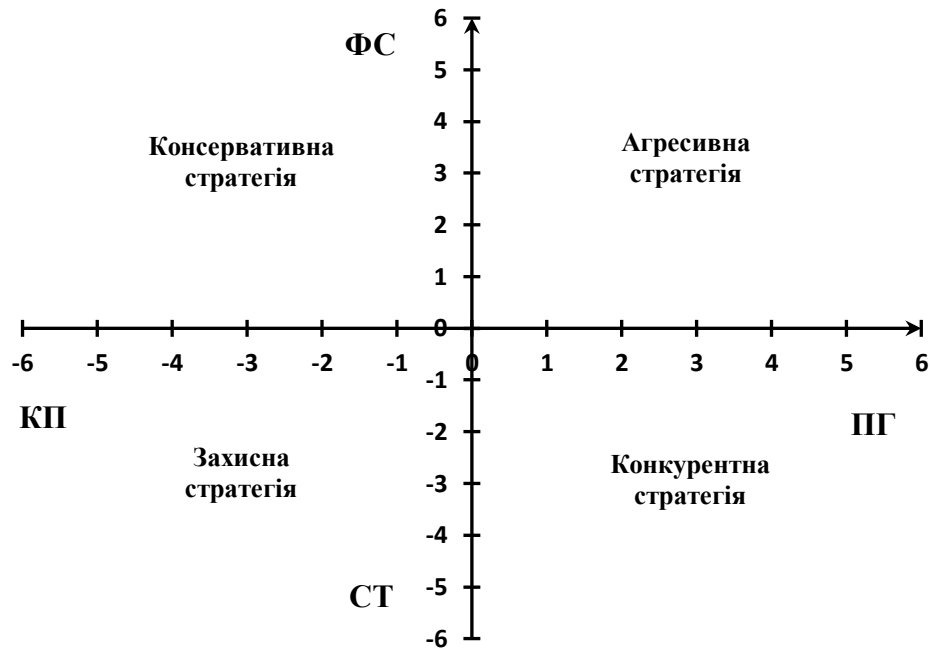


Рис. 1.2 Матриця SPACE-аналізу [37]

Сукупно це призводить до чотирьох позицій: консервативної, агресивної, захисної та конкурентної.

SPACE-аналіз показує два критерії, що описують зовнішнє середовище організації:

1. Стабільність навколишнього середовища (СТ). На матриці вона знаходиться на нижньому кінці осі Y на матриці. На стабільні чинники навколишнього середовища впливає низка субфакторів: технологія, економіка, фондова біржа, конкуренція, еластичність ціни, замінники. Чим більший удар, тим вище він відображається на осі Y.

2. Галузева привабливість (ГП). Праворуч на осі X матриці вона показує привабливість галузі. Чим вище ГП, тим далі він знаходиться праворуч на осі X. Наступні субфактори можуть впливати на цей зовнішній фактор: потенціал зростання, потенційний прибуток, фінансова стабільність, продуктивність праці, складність.

Як і зовнішнє середовище, внутрішнє також складається з двох критеріїв.

1. Конкурентна перевага (КП). На матриці знаходиться на лівій частині осі X аналізу SPACE. Чим більша ця перевага, тим далі вона рухається вліво.

На це також може впливати ряд факторів, а саме: частка ринку, якість продукції, життєвий цикл товару, інноваційний цикл, лояльність клієнтів.

2. Фінансова стійкість (ФС). Вона знаходиться на вершині осі Y матриці. Чим сильніша організація фінансово, тим вище її позиція на осі Y. Тут також є ряд факторів, які впливають на це: ліквідність, рівень боргу, товарооборот, повернення [37].

Для того, щоб визначити стратегію, спочатку потрібно з'ясувати позицію організації. Тільки тоді можна вжити дії, які можна буде оцінити пізніше. Між віссю Y та X осі матриці SPACE-аналізу є чотири положення. Кожен кінець являє собою підфактор, якому значення може бути призначене від 0 до 6; для КП та СТ - це від 0 до -6. Потім значення окремих факторів зазначаються по осях в матриці. Там, де площа поверхні найбільша через значення цих факторів, там буде найкращий вибір для стратегічного плану. Тут можна побачити чотири стратегічні позиції з аналізу SPACE [37]:

1. Консервативна стратегія. Таким організаціям варто орієнтуватися на існуючі успішні продукти і розробляти нові продукти.

2. Агресивна стратегія. Для такої компанії буде правильно орієнтуватися на товари, які можуть конкурувати з іншими бізнесами, встановлювати нижчу ціну, ніж в конкурентів.

3. Стратегія оборони. Їм потрібно знизити витрати, щоб завоювати сильніші конкурентні позиції, скоротити інвестиції та забезпечити низьку собівартість виробництва.

4. Конкурентна стратегія. Дії, які компанія може зробити, можуть включати: пошук можливостей для співпраці зі стабільними компаніями, збільшення продуктивності, окрім основного бізнесу шукати допоміжні.

Вкінці здійснюється оцінка SPACE-аналізу. Компанія може вжити заходів лише після визначення вищезгаданої позиції. Виходячи з цієї позиції, вони можуть розглянути оптимальний варіант стратегічного управління та вжити певні заходи.

SPACE-аналіз використовується для формулювання та перегляду стратегії компанії: передбачення загальних ключових тем на початку процесу і як перевірку наприкінці процесу.

Цей вид аналізу зрозумілий і його можна використовувати для швидкої оцінки та визначення укрупнених стратегічних позицій. Однак, обмеженням його використання є те, що його можна використовувати тільки на малих та середніх підприємствах.

Ще одним методом здійснення стратегічного аналізу є Матриця портфоліо продуктів групи "Бостон Консалтинг" (матриця BCG) призначена для допомоги у довгостроковому стратегічному плануванні, щоб допомогти бізнесу розглянути можливості зростання шляхом перегляду свого портфеля продуктів, щоб вирішити, куди інвестувати, припинити або розробляти нову продукцію [31].

Матриця розділена на 4 квадранти на основі аналізу зростання ринку та відносної частки ринку, як показано на рис. 1.3.



Рис. 1.3 Матриця БКГ [31]

Таким чином, матриця БКГ визначає чотири позиції в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які мають сьогодні загальноприйняті маркетингові назви: «Знаки питання», «Зірки», «Дійні корови», «Собаки».

1. «Собаки» – сюди входять безперспективні сфери діяльності (позиції бізнесу, продукти з низькою рентабельністю, на які попит падає). Сюди застосовують стратегії ліквідації, вилучення капіталовкладень і досягнення швидкого успіху.

2. «Знаки запитання» – товари на ринках з високим зростанням та низькою часткою ринку. Якщо немає можливості інвестувати в такі товари, щоб покращити позиції компанії на перспективних ринках і перетворити «Знаки питання» в «Зірки», то необхідно ліквідувати даний напрям діяльності.

3. «Зірки» – це продукти, які поєднують високі перспективи зростання ринку з міцною позицією на цьому ринку. Це найкращий об'єкт для інвестування. Стратегічні підходи включають стимулювання зростання та розширення частки ринку через проникнення на ринок і розвиток ринку, розробку продукції, стратегії інтеграції і навіть спільні підприємства. Також розглядаються захисні заходи, призначені для підтримки великої частки ринку.

4. Дійні корови – це продукти, в яких підприємство має сильні позиції на зрілому ринку, тобто тут підприємство має можливість масового виробництва з низькими витратами. Вони приносять великі стабільні прибутки, проте зростання не очікується. Підприємства стараються зберегти частку ринку, з дуже малими інвестиціями. Прибуток інвестується в перспективніші напрями [31].

Найбільша перевага матриці BCG полягає в тому, що її дуже легко зрозуміти. Кожен, хто подивиться на матрицю, може легко зробити висновок, що квадранти «Дійні корови» та «Зірки» є ідеальним вибором для компанії, а «Знаки питання» та «Собаки» - це квадранти, які компанія повинна намагатися уникати через ризики, пов'язані з двома ситуаціями. Вона є корисною для усунення слабких бізнес-одиниць. Наприклад, ті, які знаходяться в квадранті «Собаки», компанія може продати і інвестувати ці гроші в щось вигідніше. У випадку, коли компанія має надлишок грошових коштів, вона може інвестувати їх в бізнес-одиниці, що знаходяться в «Знаках питання» [40].

Незважаючи на переваги, дана матриця має також недоліки. Найбільша проблема полягає в тому, що матриця враховує лише частку ринку та грошові потоки та ігнорує інші фактори бізнесу, не менш важливі для успіху. Іншим обмеженням цього підходу є те, що він не має середнього шляху, тобто не обов'язково, щоб бізнес був високим або низьким, оскільки деякі бізнеси також можуть мати помірне зростання, і для такого бізнесу ця матриця не пропонує рішення. Крім того, деякі бізнес-одиниці мають стратегічне значення для компанії, і компанія не може закрити або продати її тільки тому, що вона підпадає під категорію «Знаків питання» або «Собак» [40].

Метод GE/McKinsey розроблений однойменною консалтинговою фірмою на замовлення компанії «General Electric» і являє собою розвиток і узагальнення матриці BCG. Замість темпів зростання ринку тут використовують комплексний показник привабливості ринку (К), а замість відносної частки ринку – комплексний показник конкурентоспроможності підприємства (конкурентного статусу підприємства) – КПС.

Отож, матриця McKinsey має ширшу сферу застосування і гнучкіший метод формування стратегії, а її метою є визначення стратегії інвестування та розвитку для стратегічних позицій бізнесу (СПБ). Матриця McKinsey подана на рис. 1.4.

Привабливість ринку	Висока	Інвестувати або вийти з ринку	Інвестувати	Утримувати або посилювати лідерство на
	Середня	Вийти з ринку, поступово скоротити інвестиції	Зростати або вийти з ринку	Утверджувати лідерство на ринку
	Низька	Скоротити інвестиції	Поступово скоротити інвестиції	Вибіркова оборонна стратегія
		Низький	Середній	Високий
		Конкурентний статус організації		

Рис. 1.4 Матриця GE/McKinsey [9]

Коли використовують цю матрицю по кожному продукту (СПБ, СГЗ, виду діяльності тощо), то розраховують комплексні показники ринкової привабливості (К) і конкурентної позиції підприємства (КСП). Тобто, для кожної СЗГ (виду діяльності) проводиться оцінка 2 параметрів (К і КСП) і результат СЗГ вписується в один із 9 квадратів. Потім, відповідно до вибору СЗГ, формується стратегічна ціль, тобто, визначають набори СЗГ, в яких підприємство буде діяти в перспективі, а також тип стратегії, який компанія має реалізувати для цих СЗГ. Відповідно від їх розташування приймаються відповідні стратегічні рішення.

Матриця використовується, коли компанія має велику кількість окремих стратегічних бізнес-одиниць і продуктових ліній. Це зручний інструмент, який можна використовувати для визначення пріоритетів інвестицій та перерозподілу ресурсів для різних типів бізнесу. Його можна використовувати на всіх рівнях компанії. На корпоративному рівні елементи бізнес-портфеля можна аналізувати за допомогою цієї матриці. На рівні бізнес-одиниць можна аналізувати окремі продукти [36].

Використання методу GE/McKinsey має ряд переваг, включаючи наступні:

1. Допомагає визначити пріоритетність обмежених ресурсів для досягнення найкращих результатів.
2. Менеджери стають краще розуміти, як працюють їхні продукти чи бізнес-підрозділи.
3. Визначає стратегічні кроки, які компанія повинна зробити для покращення ефективності свого бізнес-портфеля.

Однак проведення цієї процедури вимагає консультанта або досвідченої людини, щоб якомога точніше визначити привабливість галузі та силу підрозділу. Іншим недоліком є те, що даний аналіз не враховує можливу синергію, яка може існувати між двома або більше бізнес-одиницями [36].

Вплив ринкових стратегій на прибуток (PIMS) - це всебічне, довгострокове дослідження ефективності діяльності стратегічних бізнес-підрозділів (SBU) у тисячах компаній у всіх основних галузях [34].

Основна функція PIMS полягає у висвітленні взаємозв'язку між ключовими стратегічними рішеннями бізнесу та його результатами. Правильно проаналізовані дані можуть допомогти менеджерам краще зрозуміти своє ділове середовище, визначити найважливіші фактори покращення становища своєї компанії та розробити стратегії, які дозволять їм створити стійку перевагу. Принципи PIMS викладаються у бізнес-школах, а дані широко використовуються в академічних дослідженнях. Як результат, PIMS вплинув на бізнес-стратегію компаній у всьому світі.

Інформація, що містить базу даних PIMS, береться у компаній-членів SPI. Ці компанії надають профілі своїх SBU, які включають фінансові дані, а також інформацію про клієнтів, ринки, конкурентів та операції. На основі цієї бази даних досвіду та результатів SBU дослідники SPI розробили набір стратегічних принципів та методологію для вивчення бізнес-проблем та можливостей [34].

Користувачі даних можуть шукати статистичні взаємозв'язки та порівнювати досвід подібних підприємств. Аналізуючи цілий ряд підтверджених даних, що містяться в базі даних PIMS, можна отримати куленепробивні стратегії для оптимізації прибутковості бізнесу та стимулювання стабільного зростання.

Власник бізнесу, який є високоякісним виробником на ринку, що занепадає, може проаналізувати дані PIMS, щоб з'ясувати, як різні стратегічні ініціативи вплинули на результати діяльності інших високоякісних виробників на ринках, що занепадають [34].

Однак дані PIMS не можуть надати інформацію про конкретні компанії, наприклад, рівні боргу та власного капіталу, або галузі в цілому.

Отже, підприємства можуть використовувати різні моделі для здійснення стратегічного аналізу. На основі отриманої інформації вони обирають стратегію на майбутнє.

1.2. Актуальні питання зв'язку між стратегічними планами компаній та їх фінансовими показниками

Моделі стратегічного аналізу дають можливість підприємствам визначити стан підприємства загалом, його конкурентні переваги, а також ринкову позицію підприємства. Позиціонування компанії супроводжується фінансовими показниками. До прикладу в матриці VCG, описаній раніше, фінансовий стан буде залежати від позиції компанії чи продукту на ній.

Підприємства, які є лідерами в галузі «Зірки» мають велику відносну частку ринку та високі темпи зростання ринку. Їхній звіт про прибутки і збитки містить хороші результати. Висока відносна частка означає відносно високу генерацію грошових коштів. Але високий ріст також означає високу потребу в реінвестиціях. Якщо швидкість фінансового росту буде перевищувати повернення використовуваних чистих активів, то навіть «Зірка» буде не в стані себе фінансувати.

Ріст збільшує вимоги до всього, але особливо до активів. Прирощені активи рівні інвестиціям. Якщо така компанія хоче бути самофінансованою, то її дохід після оподаткування по використовуваних активах повинен рівнятися фізичному росту плюс інфляція. «Зірки» не є генераторами грошових коштів. Для таких компаній мають значення саме майбутні доходи, а не поточний звітний прибуток [40].

«Дійні корови» фінансують свій власний ріст. Вони приносять корпоративні дивіденди, оплачують витрати, покривають платежі. Вони поставляють грошові кошти для досліджень та розробок і є джерелом інвестиційних ресурсів для інших продуктів. Вони підтверджують позикові можливості компаній. При високому рівні акумуляції грошових коштів передбачається високий дохід і повільний ріст.

Позикові можливості «Дійних корів» завжди високі. Генерування коштів забезпечує високе стовідсоткове покриття та гарантії виплати боргу. Збільшення частки ринку часто сильніше впливає на зростання можливості

залучати позикові кошти, ніж зростання активів. Це дає можливість збільшувати інвестиції акціонера, які можуть бути використані або підвищення рентабельності активів, або зниження цін з метою захоплення більшої частки ринку.

При правильному посиленні, спрямованому вирівнюванню ризиків із конкурентами з високими витратами, «дійна корова» може генерувати дуже великі кошти й мати високий показник повернення інвестиції. І все ж таки рішення про те, інвестувати чи не інвестувати в частку ринку «дійної корови», залежить від наявності альтернативних можливостей для інвестицій в інші напрямки корпоративного портфеля.

Підприємства які мають низьку частку ринку та високе зростання можуть стати успішними за умови інвестування в їх коштів. Оскільки вони мають малі прибутки їм необхідно покращувати свою діяльність. В іншому випадку – ліквідація.

Підприємства, які мають низьку частку ринку та низький темп зростання мають низький дохід, проте потребують уваги. Тут варто або ліквідувати бізнес, або спростити бізнес для отримання постійного доходу з невеликими витратами.

Загалом майбутній стан компанії значною мірою залежить від якості її стратегічного планування [40].

Стратегічне планування - це процес визначення того, що підприємство сподівається досягнути в майбутньому і визначення інтегрованих у часі та просторі кроків, які призводять до зміни поточної ситуації на бажану. Воно спрямовує компанію на досягнення її цілей, і водночас оцінює та коригує загальний напрям діяльності враховуючи мінливі обставини. До того ж, воно відфільтровує проблеми, які заважають зростанню та прогресу підприємства і рекомендує відповідні кроки для вирішення цих проблем.

Однак, якщо компанія не має достатньо фінансових ресурсів, вона не зможе дістатися туди, куди хоче. Фінансові показники саме характеризують створення та використання фінансових ресурсів. Стратегічний план є

відправною точкою при створенні фінансового плану. Він визначає основний напрям фінансового планування, встановлюючи загальні задачі розвитку бізнесу і показники росту компанії. Іншими словами стратегічним планом визначається, які напрямки свого бізнесу компанія має намір розширювати, які скорочувати і призначаються терміни реалізації даних заходів.

Наприклад, коли компанія вирішує припинити займатися певним видом діяльності, і сконцентруватися на розширенні другого, то всі фінансові плани після прийняття цього рішення повинні ґрунтуватися на перерозподілі активів з врахуванням нових пріоритетів, і впродовж декількох майбутніх років росту сумарних продаж компанії на корпоративному рівні очікувати не варто. По суті, в таких умовах фірмі варто передбачити значне скорочення об'ємів виробництва.

Взагалі, цикл фінансового панування складається з наступних етапів [30]:

1. Управлінський персонал складає прогноз динаміки основних зовнішніх факторів, які визначають рівень попиту на продукцію фірми та її майбутніх виробничих витрат. До зовнішніх економічних факторів відносяться рівень ділової активності на ринку, на якому компанія продає товари, рівень інфляції, валютні курси, рівень процентних ставок, об'єми виробництва та ціни на товари основних конкурентів фірми.

2. На основі цих зовнішніх факторів і своїх попередніх рішень відносно майбутніх інвестиційних витрат, рівня виробництва, витрат на маркетингові і наукові дослідження і виплати дивідендів менеджери складають прогноз доходів і витрат фірми і грошових потоків, а також оцінюють орієнтовну потребу компанії в отриманні коштів з зовнішніх джерел фінансування. Вони перевіряють чи відповідають майбутні фінансові показники фірми вихідному стратегічному плану і чи є у фірми можливість отримання фінансових коштів для реалізації цього плану. Якщо в процесі цієї оцінки виявляються якісь невідповідності, менеджери переглядають прийняті ними рішення до тих пір, поки вони не починають відповідати реальному, здійсненному плану, який і стає програмою для поточних рішень фірми впродовж майбутнього року. До

того ж, існує дуже корисна практика розробки додаткових планів на випадок, якщо якийсь з прогнозів виявиться невірним.

3. На основі складеного загального плану вище керівництво намічає для себе і своїх підлеглих конкретні показники ефективності фірми в майбутньому.

4. Фактично досягнутий рівень ефективності фірми періодично оцінюється (щомісячно чи щоквартально), порівнюється з цілями, наміченими в плані, і при необхідності приймаються коригувальні заходи. В випадку значного відхилення впродовж року фактичних показників від запланованих, управлінський персонал може коригувати також і сам план.

5. В кінці року відбувається заохочення службовців (преміювання або підвищення заробітної плати) і цикл планування розпочинається спочатку.

Отож, фінансові плани відповідають на наступні запитання[38]:

1. Скільки коштів, у короткостроковій чи довгостроковій перспективі, потрібно організації?

2. Звідки будуть надаватися ці кошти, тобто які є джерела фінансування (власний капітал чи позиковий капітал (акції, облігації, цінні папери тощо)?

3. Як організація збирається використовувати кошти?

Фінансове прогнозування може значно підвищити рівень управління підприємством, забезпечуючи координацію всіх виробничо-збутових елементів, взаємозв'язок між різними підрозділами та розподіл обов'язків [39].

Залежно від типу використовуваної моделі можливі такі методи прогнозування діляться на три групи [19]:

1. Методи експертної оцінки, що передбачають багатоступінчасті опитування експертів за особливими схемами й оброблення кінцевих результатів за допомогою одержаних результатів за допомогою інструментарію економічної статистики.

2. Стохастичні методи. Вони припускають ймовірнісний характер як прогнозу, так і самого зв'язку між досліджуваними показниками.

3. Детерміновані методи. Вони припускають наявність функціональних чи детермінованих зв'язків, коли кожному значенню факторної ознаки відповідає деяке не випадкове значення результативної ознаки.

Одним з методів в даній категорії є метод пропорційних залежностей. Він спирається на тезу про те, що можна ідентифікувати певний показник, який є найважливішим з позиції характеристики функціонування підприємства, який можна використаний як базовий для визначення прогностичних значень інших показників у тому розумінні, що вони «прив'язуються» до базового показника за допомогою найпростіших пропорційних залежностей. Найчастіше базовим показником виступає або виручка від реалізації чи собівартість реалізованої продукції [19].

Проведення даного методу включає наступну послідовність:

1. Обирається базовий показник.
2. Визначаються похідні показники, які мають змістовне значення.
3. Для кожного з цих показників встановлюється вид залежності від базового показника.
4. При розробці прогностичної звітності спочатку складається прогностичний варіант звіту про прибутки і збитки, так як в цій ситуації розраховується прибуток, який є одним з вихідних показників для розроблюваного балансу.
5. Коли прогнозують баланс, то спочатку розраховують очікувані значення його активних статей.
6. Прогноз здійснюється в ході імітаційного моделювання, коли при розрахунках варіюють темпами зміни базового показника й незалежних факторів, а його результатом є побудова декількох варіантів прогностичної звітності. Вибір найкращого з них відбувається за допомогою неформалізованих критеріїв [19].

Висновки до розділу 1

Отже, стратегічний аналіз підприємства — це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко-, так і довготерміновій перспективі.

Визначено, що у процесі стратегічного аналізу необхідно звернути увагу на логічний перехід від аналізу мікро- і макросередовища підприємства до розробки альтернатив і вибору з них оптимальної стратегії.

Загалом, для проведення стратегічного аналізу бізнесу в основному застосовуються такі моделі: SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз), PEST-аналіз (аналіз загроз зовнішнього оточення і профілю можливостей), SPACE-аналіз (оцінка стратегічної позиції і дій), матриця BCG (матриця «Зростання / Частка», розроблена Бостонською консалтинговою групою), матриця GE/McKinsey (матриця «Привабливість галузі / Позиція в конкуренції»), PIMS-аналіз (аналіз впливу ринкової стратегії на прибутки).

Стратегічний аналіз важливий в процесі стратегічного планування.

Стратегічне планування - це процес визначення того, де підприємство хоче перебувати в майбутньому, і визначення кроків, інтегрованих у часі і просторі, що призводять до зміни поточного становища на бажаний. Проте компанія не може дістатися куди хоче без фінансових ресурсів.

Стратегічне управління складається з встановлення кінцевих цілей, а потім аналізу шляхів їх досягнення. Фінансове планування допомагає менеджерам досягти цих цілей. За допомогою різних методів можна спрогнозувати показники фінансової звітності за наступний рік. Одним з таких методів є метод пропорційних залежностей, де за основу береться певний базовий показник, як от виручка від реалізації та на основі його можна визначити прогнознi значення інших важливих показників.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА СТРАТЕГІЧНИХ НАМІРІВ КОМПАНІЙ

2.1. Тенденції розвитку ринку хлібобулочних виробів

Харчова промисловість є однією з провідних галузей вітчизняної економіки. Вона покликана забезпечувати стабільне постачання населення необхідними якісними продуктами харчування і є важливою складовою формування продовольчої безпеки країни та експортного потенціалу.

Основним продуктом харчування був і залишається хліб. Він складає 40% калорійності раціону українців [2]. Тому від ефективності діяльності підприємств хлібопекарської діяльності залежить життєзабезпечення суспільства та продовольча безпека країни.

Ринок хліба та хлібобулочних виробів майже стовідсотково забезпечується продукцією вітчизняних компаній. Це пояснюється тим, що хліб є продуктом короткочасного зберігання і повинен бути реалізований протягом короткого проміжку часу. Підприємства-виробники хліба розташовані рівномірно по всій Україні, що дає змогу повністю забезпечувати споживачів свіжою продукцією щодня. Здатність хлібобулочних виробів за малий термін лишитися споживчих властивостей та нереальність транспортування їх на досить великі відстані захищає внутрішній ринок від великих обсягів імпорту, чим дає можливість національним компаніям минути конкуренцію з іноземними. В той же час це обмежує діяльність хлібопекарських компаній і змушує їх працювати при умові, що об'єм виробництва має бути рівним спожитому продукту [29].

Однак розвиток технологій і вихід на ринок заморожених хлібних напівфабрикатів спричиняє зниження залежності хлібо заводів від географічного положення.

Впродовж попередніх років на ринку помітне підвищення ціни на хлібопекарську продукцію. Причиною цієї ситуації є збільшення вартості сировини: борошна, цукру, яєць, масла та жирових продуктів, разом з тим з ростом цін на енергоносії і паливно-мастильні матеріали. На рис. 2.1 показана динаміка індексу споживчих цін на хлібобулочну продукцію та загалом.

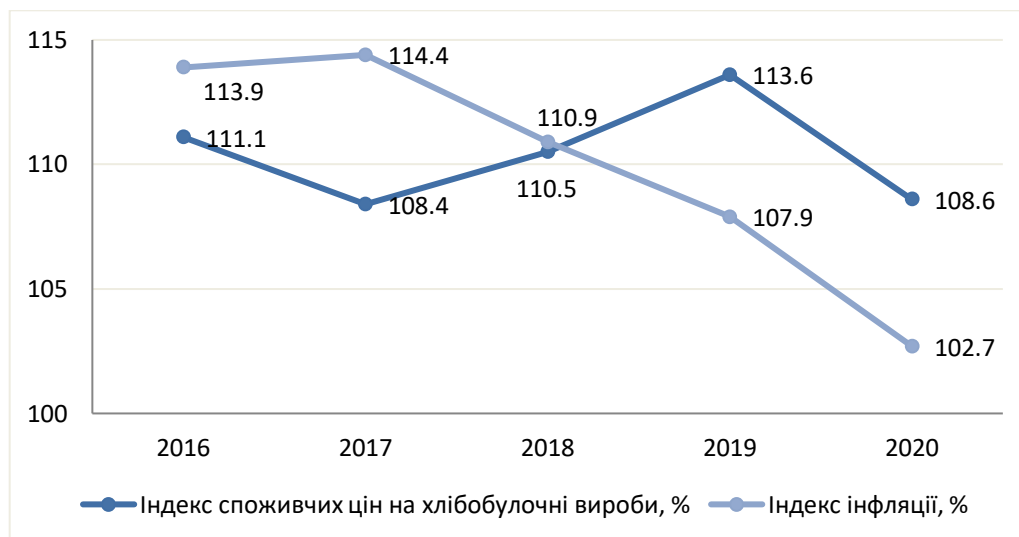


Рис. 2.1 Динаміка індексу споживчих цін на хлібобулочні вироби та індексу інфляції в Україні, 2016-2020рр.

Примітка: складено автором на основі [4]

Як бачимо з графіка, індекс споживчих цін на досліджуваний період збільшився. В 2020 році ціни на хлібобулочну продукцію зросли на 8,6% порівняно з 2019 роком, тоді як інфляція в Україні склала 2,7%. Тобто ріст цін на хлібопекарську продукцію був майже в чотири рази швидше, аніж ріст цін в цілому в країні.

За життєвим циклом хлібопекарська галузь в Україні перебуває на етапі зрілості, проте за даними Державної служби статистики України за останні роки спостерігається зменшення обсягів виготовлення хліба та хлібобулочних виробів (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Обсяги виробництва хліба та хлібобулочних виробів в 2016-2020 рр.

№	Показник	Обсяги виготовленої продукції по роках, тис. т				
		2016	2017	2018	2019	2020
1	Хліб та вироби хлібобулочні нетривалого зберігання	1159,983	1072,621	975,053	892,661	794,726
2	Хліб житній	12,031	9,302	6,491	8,308	6,167
3	Хліб пшеничний	493,020	449,101	408,141	364,820	322,329
4	Хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній	370,010	342,326	305,938	269,363	242,417
5	Вироби булочні	278,354	265,179	245,344	238,057	211,345
6	Хліб дістичний	1,815	1,555	1,487	1,260	1,040
7	Хліб інший	4,753	5,158	7,652	10,851	11,428

Примітка. Складено автором за [3]

Як бачимо з таблиці 1, з 2016р. по 2020р. виробництво хліба та хлібобулочних виробів знизилося на 365,3 тис. т. (або на 31%). Водночас видно зниження виробництва всіх видів хліба та хлібобулочної продукції, окрім «Іншого хліба». Тут спостерігається його збільшення в 2020 р. на 577т, що більше попереднього року на 5%.

Вітчизняні експерти стверджують, що падіння випуску хлібобулочної продукції спричинене зниженням попиту, яке, в свою чергу, є результатом скорочення населення. Факторами, які впливають на цю ситуацію є несприятливі демографічні умови (велика смертність і мала народжуваність), еміграція і наслідки російської агресії в Криму та на Сході України, так як дані про виробництво та споживання на цих територіях не потрапляють до загальнодержавної статистики [25].

Зниження об'ємів виробництва спричинене також іншими подіями:[25]:

- підприємства «ховаються в тіні»;
- зниження курсу гривні спровокувало ріст цін на хліб та хлібобулочні вироби;

- протягом багатьох років державне регулювання галузі обмежувало процес ціноутворення, що призводило до низької рентабельності;
- зміна смаків споживачів: тенденції здорового способу життя, збільшення захворювань, пов'язаних з режимом харчування, фокусування на заклади швидкого харчування (міні-пекарні);
- розвиток ринку заморожених хлібних напівфабрикатів.

Поряд з зменшенням об'ємів виготовленої продукції на ринку помітне зменшення реалізації. Станом на 2020р. її обсяги були 36317,4 млн. грн., що є меншим на 33%, аніж у 2019р. [12]. Найбільш помітною є ситуація в великих компаніях. Зменшення продаж спричинене існуванням на ринку підприємців, які перебувають на спрощеній системі оподаткування, приховують частину обороту та не сплачують ПДВ та ЄСВ з офіційної заробітної плати. Завдяки цьому вони можуть встановлювати ціну на 25-30% нижчу від середньої на ринку.

Незважаючи на регіональну орієнтованість виробників, на вітчизняному ринку присутня продукція імпортна продукція. Проте, згідно даних Державної служби статистики України експортні відвантаження хлібобулочних виробів значно перевищують імпорتنі. На рис. 2.2 наведено динаміку експортно-імпортних операцій за 2016-2020рр.

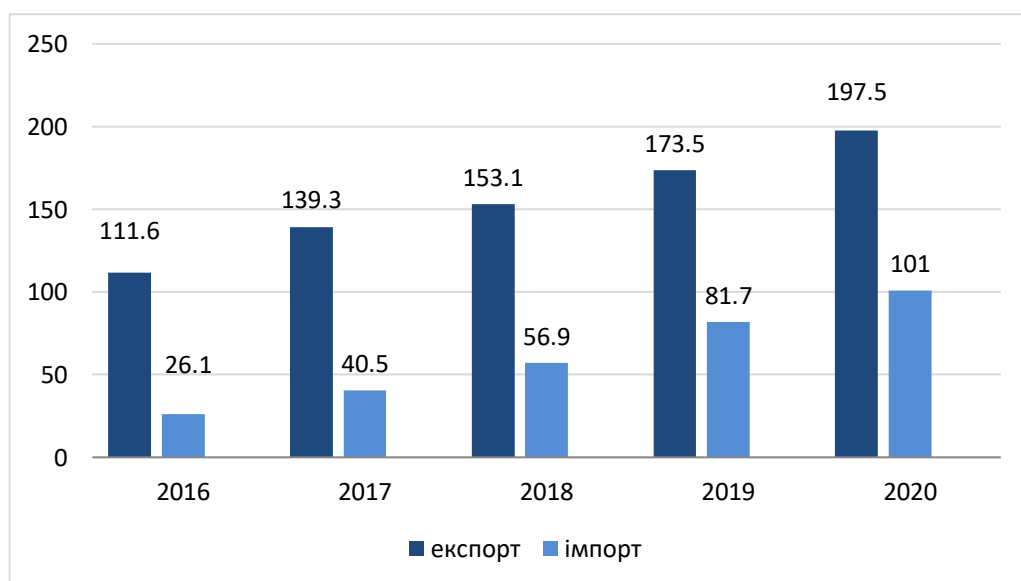


Рис 2.2 Експорт-імпорт хлібобулочних виробів у 2016-2020рр., млн. дол

Примітка. Розроблено автором на основі [4]

Як помітно з діаграми, з 2016 до 2020 року спостерігається динаміка збільшення експорту та імпорту хлібобулочних виробів. До прикладу у 2020 році за кордон було реалізовано хлібобулочної продукції на 24 млн. дол більше, ніж в 2019 році (або на 14%) . В Україну було ввезено в тому ж році продукції на 19,3 млн. дол. більше, ніж в попередньому (або на 23,6%).

Аналіз споживання їжі домогосподарствами показує, що обсяги споживання хліба і хлібобулочних виробів посідають третє місце в раціоні харчування України з середньомісячним споживанням 8 кг, на першому місці – молоко та молочні продукти (18,9 кг), овочі та баштанні – друге місце (8,7 кг) [23].

Загалом, обсяги споживання хлібобулочної продукції залежить від ряду факторів, основні з яких наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Фактори, які впливають на обсяги попиту

№	Визначальні фактори	Спрямованість впливу на попит
1	Інфляція	Майже не впливає на обсяги споживання
2	Рівень доходів населення	Зменшення реальних доходів населення зумовлює до збільшення споживання
3	Чисельність населення	Скорочення кількості населення призводить до зниження обсягів споживання
4	Міграція населення	Збільшує попит в місцях міграції
5	Рівень безробіття	При збільшенні рівня безробіття зумовлюється збільшення попиту
6	Раціональні норми споживання хліба	Впливають на оптимальну структуру споживання
7	Стан здоров'я населення	Зумовлює зменшення споживання одних видів виробів та збільшення споживання інших

Примітка: складено автором на основі [1]

Зростання прихильників здорового способу життя призвело до попиту на низькокалорійний хліб, хліб з цільнозернового борошна, хліб з висівками, насінням, сухофруктами, гречаний хліб тощо [11].

Характер конкуренції в хлібопекарській галузі переважно локальний та міжрегіональний. Торгова мережа більшої кількості підприємств-виробників охоплює деяку територію (місто, район, область). Короткий строк зберігання

хлібопекарських виробів спричиняє обмеження в радіусі доставки. Доставка виробів в понад 150 км є економічно ефективною лише для продуктів тривалого зберігання, оскільки збільшення терміну доставки хліба в точки збуту знижує його конкурентоспроможність через велике зменшення якості на етапі доставки покупцям.

Український ринок хліба та хлібобулочних виробів характеризується фрагментованістю та низьким рівнем концентрації по країні загалом. Через наявність хлібо заводів майже в кожному районі країни, жодне підприємство не займає дуже великої частки ринку, і не має можливості значно впливати на випуск продуктів галуззю. З іншої сторони, на локальних ринках існує інтенсивна конкуренція і на багатьох таких ринках є компанія, яка значно випереджає інші.

Кількість компаній, які виробляють хліб і хлібобулочну продукцію змінюється щороку. За офіційними даними в 2019 році на ринку функціонувало 5302 підприємства, що є більшим на 242, ніж в 2018 році [4].

Дані підприємства на ринку можна поділити на три стратегічні групи конкурентів залежно від обсягів виготовлення продукції та виробничої потужності. Перша з них включає в себе великі підприємства – холдинги та концерни, які мають в складі виробничі бази в різних областях України. Такі компанії виготовляють багато масових сортів хліба, мають дуже різну продукцію для багатьох сегментів ринку; їхня торгова марка, фірмові роздрібні мережі впізнавані. Біля 60% виготовленого хліба та хлібобулочних виробів належить шести найбільшим компаніям. Сюди відносяться наступні:

- ТОВ «Кулиничі» - 10 хлібопекарських точок у трьох областях. Виготовляє 650 т продукції на добу [18];

- ПрАТ «Київхліб» - 9 виробничих баз, розташованих у Києві та Київській області потужністю понад 400 т хлібобулочних виробів [17];

- ПАТ «Холдингова компанія «Хлібні інвестиції» - 6 підприємств у Івано-Франківській, Волинській, Чернівецькій, Київській та Житомирській областях [16];

- ПрАТ «Концерн «Хлібпром» - 5 переробних підприємств у Львівській та Вінницькій областях. Виробнича потужність – 200 т хлібобулочної продукції та напівфабрикатів з тіста [20];

- HD-Group – компанії з зернопереробки, заводи з виготовлення хлібобулочної та борошняної кондитерської продукції в Запорізькій та Чернівецькій областях. Виробнича потужність – 200 т на добу [22].

- Підприємства Дніпропетровської, Черкаської, Миколаївської та Чернігівської областей, які випускають продукцію під ТМ «Формула смаку» (10 тис. т) [21].

Друга стратегічна група включає велику кількість хлібозаводів, з середньою потужністю виробництва і радіус їхньої конкуренції приблизно 100-150 км. Вони випускають досить великий асортимент виробів для головних ринкових сегментів. Незважаючи на те, що такі компанії забезпечують десь 30% українського виготовлення хлібобулочної продукції, проте в локальних масштабах вони займають домінуючі позиції на ринках.

Третя стратегічна група включає малих виробників – пекарень, в яких виробнича потужність до 3 т на добу. Фокус їхньої діяльності направляється на якийсь ринковий сегмент і продажі здійснюється або на місцях випічки, або поставляється на малі ринки. Такі підприємства займають десь 10% ринку.

Великі виробники, які менше витрачають ресурсів на виготовлення масових видів хліба, в порівнянні з малими виробниками, часто використовують стратегію диференціації продукції, головним чином в виробках кондитерських та хлібобулочних тривалого зберігання. Вона передбачає напрям функціонування компанії на розробку особливих у будь-якому аспекті виробів. Сюди відносяться ПАТ «Київхліб», ТОВ «Холдинг «Хлібні інвестиції», ПАТ «Концерн «Хлібпром» та інші, в яких значна частка ринку. У них найменші витрати в виготовленні масових видів хліба, проте на постійній основі створюють нову продукцію з виключним смаком, забезпечуючи споживачів широким вибором хлібобулочної та кондитерської продукції під

різноманітними товарними брендами. У фінансовому плані їх головною ціллю є підвищення показників рентабельності [14].

Середні підприємства також часто обирають стратегію диференціації, а також лідерства у витратах, що має на меті отримання лідерської позиції в галузі чи на значному сегменті ринку через економію на витратах, коли виготовляється масова продукція.

Ці два типи належать до вартісних стратегій, які потребують інвестицій. У першому випадку для розробки та впровадження унікальних характеристик виробів (якість, новизна), а в другому випадку – на переоснащення виробництва, впровадження матеріалоощадних технологій, покращення виробництва, стимулювання економії матеріальної праці. Такі операції забезпечують зниження собівартості виробів і формують цінову перевагу на ринку. Проте в випадку погіршення якості виробів, то зменшення собівартості є економічно невиправданим.

Невеликі пекарні чи підприємства, в яких обмежені можливості розширення бізнесу, проте збільшують ринкову частку, обирають стратегію фокусування, яка напрямлена на покращення спеціалізації та сконцентрованості діяльності компанії на певному сегменті ринку. Така стратегія дає можливість фірмам зберегти свої позиції на ринку без великих інвестицій на конкретному сегменті ринку.

Підприємства, які певний час є збитковими, обирають стратегію скорочення, яка може виражатися в таких виглядах як вихід з ринку або злиття [14].

Загалом, на вибір стратегії хлібопекарським підприємством впливають такі чинники як позиція компанії на ринку та її розмір, інтенсивність конкуренції, стратегії, яких дотримуються конкуренти, імідж підприємства та наявність різноманітних ресурсів в компанії.

Хлібопекарська галузь має відносно низькі бар'єри входу на ринок на виходу з нього, що дає можливість підприємствам отримувати невеликі, але стабільні прибутки. В галузі немає законодавчих обмежень, новостворені

компанії можуть легко отримати доступ до ресурсів та каналів збуту. Проте відкриття нового такого підприємства вимагає великих інвестицій, оскільки хлібопекарське обладнання є дуже дорогим. Щодо різних пекарень, то тут є складність в тому, що у них вищі витрати на виробництво і вони не мають змоги економити на масштабах. Найбільш потенційна загроза з'явлення нових конкурентів існує на кондитерському та хлібобулочному сегменті тривалого зберігання [7].

Хліб та хлібобулочні вироби мають невисокий ступінь диференціації. В основному вона виражається в якісних смакових властивостях, ціні, упаковці. Найважливішою вимогою споживачів до хліба та хлібобулочних виробів є свіжість продукції. На це вони звертають увагу як при покупці традиційних сортів хліба так і нових.

Кінцевих споживачів на ринку хлібобулочних виробів можна поділити на три основні групи. Перша найбільше купує масові традиційні сорти хліба, звертаючи увагу на ціну, друга – покращені сорти які відповідають співвідношенню «ціна-якість», третя – надає перевагу нетрадиційним сортам, не дивлячись на ціну. Через низький рівень витрат кінцевих споживачів на переорієнтацію на вироби інших компаній, малою маркетинговою активністю, лояльність споживачів до конкретних торгових марок є низькою.

Головним товаром-замінником хлібобулочної продукції є домашній хліб. Проте останнім часом через високу зайнятість майже все населення віддає перевагу покупці хліба промислового виробництва. За даними Державної служби статистики України, лише 1% з загальної кількості хліба виготовлено в домашніх умовах [4]. Велику конкуренцію хлібобулочним виробам тривалого зберігання та кондитерським виробам складає продукція кондитерської галузі. Вона представлена великою кількістю виробів за різними цінами.

Виробництво хлібобулочних виробів значною мірою залежить від ситуації на ринку зерна та борошна, так як головним ціноутворюючим елементом в структурі собівартості даних виробів є борошно. Зазвичай

борошно підприємства купують в межах регіону, певну частку виробляють самі та надає Аграрний фонд України [7].

Отже, на ринку хліба та хлібобулочних виробів за останні роки в зв'язку з зменшенням попиту спостерігається зменшення виробництва та реалізації хлібобулочної продукції. Даний ринок обслуговують як великі підприємства так і малі, які обирають стратегії відповідно до позиції компанії на ринку, інтенсивності конкуренції, іміджу підприємства. Вони всіма силами намагаються забезпечувати конкурентні переваги. Проте основною такою перевагою все одно залишатиметься якість продукції, що виробляється.

2.2 Позиція на ринку та стратегічні перспективи ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»

На волинських виробників припадає близько 2% ринку хліба України. Як і у всій Україні, тут спостерігається тенденція до зменшення обсягів виробництва [4]. Щодо обсягів реалізації, то в 2020 році в Волинській області було реалізовано хлібобулочної продукції на суму 636850,5 тис.грн, що на 7% більше попереднього року (таблиця 2.3) [13].

Таблиця 2.3

Обсяги реалізації продукції та темпи зростання ринку хлібобулочних виробів Волинської області в 2016-2019рр.

Показники	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
Обсяги реалізації продукції, тис.грн	478627	516230,5	549539,6	593840,6	636850,5
Темп зростання ринку	-	1,07	1,06	1,08	1,07

Примітка: складено автором на основі [4]

Як бачимо з таблиці, обсяги реалізованої хлібобулочної продукції на ринку щороку збільшується, і в 2020 вони зросли на 7% порівняно з 2019

роком. Це сталося не за рахунок збільшення обсягів виробництва, а за рахунок підвищення цін на хлібобулочні вироби.

У 2019 році виробництвом хліба, хлібобулочних виробів займаються 109 підприємств [4]. До цього переліку належить і досліджуване підприємство.

Товариство з обмежено відповідальністю «Ковельський хлібокомбінат» - одне з найпотужніших підприємств харчової промисловості в Волинській області. Воно є основним постачальником хліба та хлібобулочних виробів у місті Ковель і сусідніх районах. Компанія вже багато років реалізовує хліб за найнижчими цінами в області [15].

Компанія була введена в експлуатацію у 1998 році. Це одна з наймолодших на ринку хліба та хлібобулочних виробів в Волинській області. Спочатку компанія була зосереджена на виробництві хліба й хлібобулочних виробів. Пізніше було введено в дію обладнання для булочного і кондитерського виробництва.

Шляхом вмілого поєднання традиційних рецептів та сучасних технологій ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» виробляє продукцію широкого асортименту та високої якості. Підприємство володіє потужною виробничою базою, яка забезпечує випуск хлібобулочних виробів до 24 тонн за добу. Асортимент хлібобулочних виробів на хлібокомбінаті дуже різноманітний і щороку збільшується. На даний час підприємство виготовляє 20 видів хліба, більше 100 видів булочних виробів та 20 видів кондитерських виробів [27].

Для того щоб побачити хто є конкурентами ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» дослідимо виручку від реалізації 10 найбільших виробників хлібобулочних виробів в Волинській області. Результати наведено на рис. 2.3.

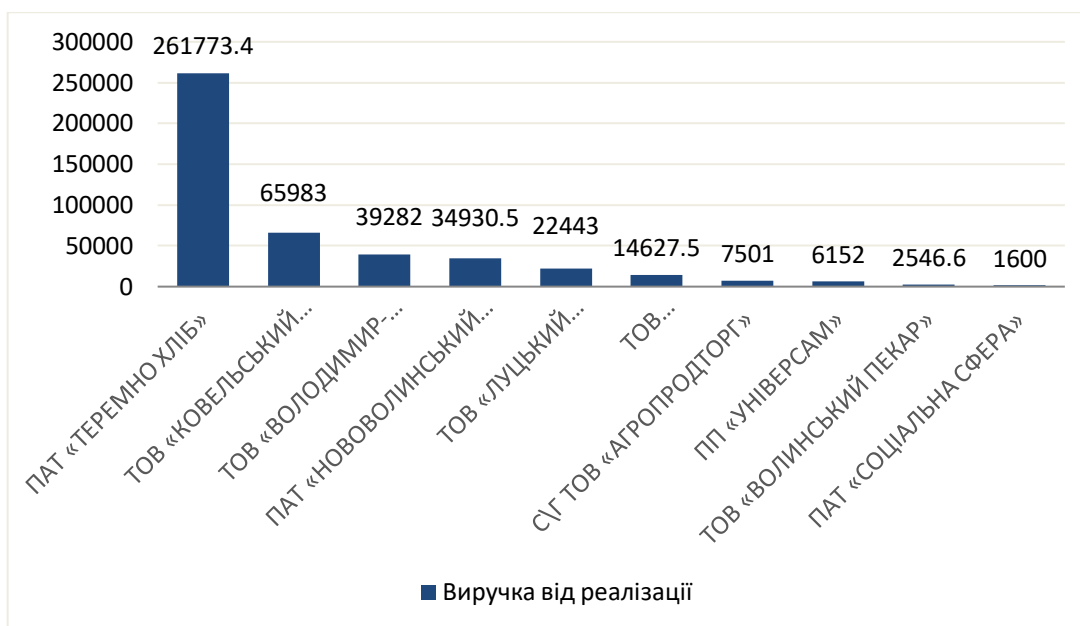


Рис. 2.3 Виручка від реалізації хліба і хлібобулочних виробів підприємств Волинської області за 2020р., тис.грн

Примітка. Розроблено автором на основі [26]

Отже, як видно з рис.2.3, найбільша виручка на ринку в ПАТ «ТеремноХліб» - 261773,4 тис.грн. ТОВ «Ковельський хлібокомбінат за 2020 рік отримав виручку 65983 тис.грн, що дозволило йому зайняти 2 місце на ринку. Ринкові частки даних компаній наведено на рис. 2.4.

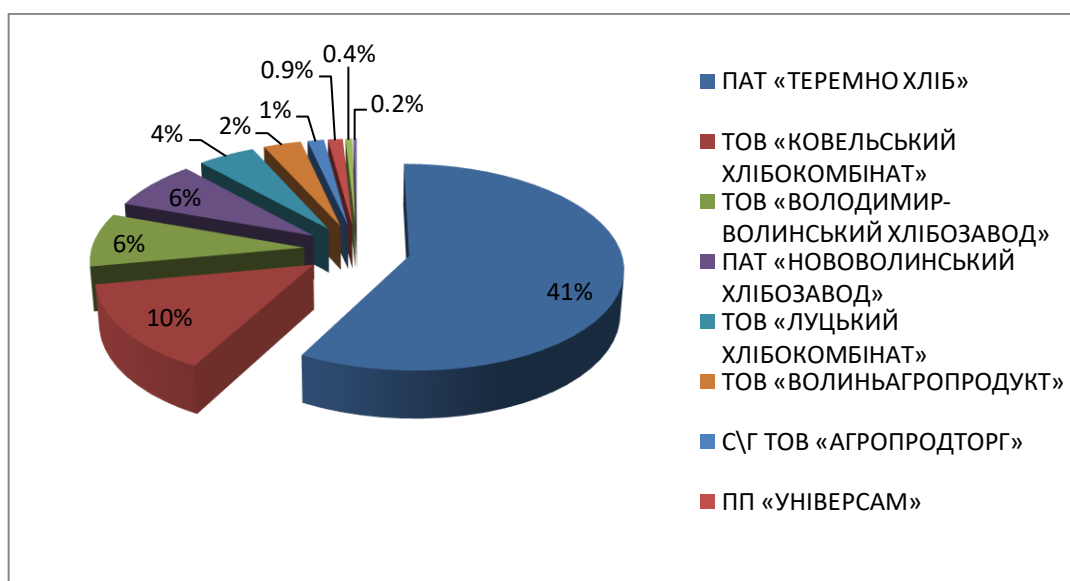


Рис. 2.4. Ринкові частки найбільших виробників хлібобулочної продукції Волинської області, 2020 р.

Примітка: розроблено автором на основі проведених досліджень

Як бачимо з рис. 2.4, 57% ринку хлібобулочних виробів в Волинській області належить 3 підприємствам: ТОВ «Теремно Хліб», досліджуване підприємство ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» і ТОВ «Володимир-Волинський хлібо завод». Дане значення знаходиться в діапазоні $45% < CR3 < 70%$. Це означає, що ринок є помірно концентрованим [24].

Основні конкуренти забезпечують собі конкурентні переваги за рахунок сучасного обладнання, своєї системи логістики та розвитку своїх торговельних мереж, співпрацею з різними супермаркетами (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика основних виробників хлібобулочного ринку
Волинської області

Показники	Основні виробники			
	№1	№2	№3	№4
1. Цілі:	ПАТ «ТеремноХліб»	ТОВ «Володимир-Волинський хлібо завод»	Міні-пекарні при супермаркетах	Фізичні особи-підприємці
-щодо продукції;	Широкий асортимент	Широкий асортимент	Розширення асортименту	Вузкий асортимент продукції
- щодо збуту продукції;	Використання своїх торгових точок	Використання свого транспорту	Збут в точці виробництва	Збут значною мірою на ринках, в кіосках
-щодо реклами:	Виділяє кошти на рекламу	Мале витрачання коштів	Мале витрачання коштів	Не виділяє кошти на рекламу
-щодо ціни:	Зниження собівартості виробів	Ринкові ціни	Зниження собівартості деяких виробів	Встановлення низьких цін при відповідній якості
-щодо розвитку компанії в майбутньому.	Збільшення асортименту	Збільшення асортименту	Збільшення кількості споживачів	Збільшення обсягів виробництва
2. Сильні сторони конкурентів	Сучасне обладнання, виробничі потужності, свій транспорт та точки продажу	Сучасне обладнання, свій транспорт	Випічка власних виробів залежно від попиту, відсутність транспортних витрат на готову продукцію	Низька ціна, зручність придбання
3. Слабкі сторони конкурентів	Висока ціна на деякі види виробів	Маркетингова політика	Проблеми контролю якості	Якість продукції, вузкий асортимент

Для аналізу зовнішнього середовища підприємства проведемо PEST-аналіз, який призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів впливу на підприємство (табл.2.5).

Таблиця 2.5

PEST – аналіз ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»

Політичні фактори	Ваго- мість	Сила впливу на під- во	Зважена оцінка	Соціальні фактори	Ваго- мість	Сила впливу на під-во	Зважена оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
Зміна в податковій політиці	0,3	2	0,6	Демографічна ситуація в країні	0,5	4	2
Міжнародне законодавство	0,1	1	0,1	Активність споживачів	0,3	3	0,9
Політична нестабільність	0,4	2	0,8	Соціальна стабільність	0,1	2	0,2
Регулювання економіки державою	0,2	2	0,4	Мобільність працюючого населення	0,1	1	0,1
Усього	1	-	1,9	Усього	1	-	3,2
Економічні фактори	Ваго- мість	Сила впливу на під- во	Зважена оцінка	Технологічні фактори	Ваго- мість	Сила впливу на під-во	Зважена оцінка
Нестабільність цін на сировину	0,2	2	0,4	Технологічна політика держави	0,25	2	0,5
Міжнародні економічні зв'язки	0,1	1	0,1	Терміни впровадження інновацій	0,35	2	0,7
Інвестиційний клімат	0,1	1	0,1	Патенти, ноу-хау	0,1	1	0,1
Достатня кількість ресурсів	0,3	4	1,2				
Рівень розвитку каналів збуту	0,2	2	0,4	Доступ до нових розробок	0,3	3	0,9
Купівельна спроможність споживачів	0,1	2	0,2				
Усього	1	-	2,4	Усього	1	-	2,2

Примітка. Розроблено автором на основі проведених досліджень

Визначивши зважені оцінки кожного фактору (табл. 2.5), отримали такі результати: зважена оцінка політичного фактору становить 1,9; соціального – 3,2; економічного – 2,4, технологічного – 2,2.

Підсумковий бал 4 факторів становить 97. Здійснюючи оцінку їх впливу за двадцятибальною шкалою (чим менша сумарна зважена оцінка за 4 факторами – тим краще), можна сказати, що компанія є достатньо розвиненою, може швидко реагувати на міни в зовнішньому середовищі, так як з шкалою (рис. 2.3) та даними, які аналізувалися, компанія є у зоні помірному впливу чинників зовнішнього середовища на функціонування досліджуваної компанії.

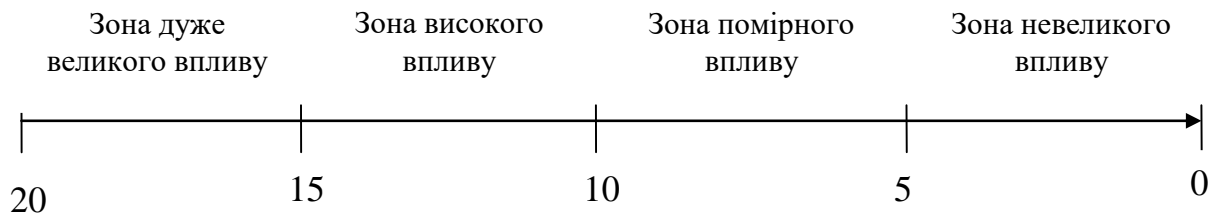


Рис. 2.5 Шкала оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства [28]

Проте компанії все одно варто час від часу здійснювати оцінку зовнішнього середовища, особливо звертати увагу на демографічні та економічні фактори.

Для того, щоб оцінити сильні і слабкі сторони підприємства і визначити можливості розвитку проведемо SWOT-аналіз [10].

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»

Внутрішнє середовище	<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - висококваліфікований персонал; - гарна репутація в споживачів; - технологія відповідає сучасним вимогам; - економія на масштабах виготовлення; - наявність власних магазинів. 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - велика залежність від сировинної бази; - слабка маркетингова політика; - відставання в області використання інновацій.
Зовнішнє середовище		

Продовження таблиці 2.6

<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вихід на нові ринки; - збільшення асортименту продукції для задоволення потреб споживача; - освоєння нових технологій випікання хліба. 	<ul style="list-style-type: none"> - впроваджувати нові технологічні лінії для збільшення асортименту виробів; - виготовляти нові види хлібобулочної продукції; - ставити менші ціни на продукцію, аніж в конкурентів. 	<ul style="list-style-type: none"> - виявляти незадоволений попит та заходити на нові ринки; - покращувати умови співпраці з постачальниками сировини.
<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> - поява нових конкурентів на регіональному ринку; - існування конкуренції на місцевих ринках від малих виробників; - неврожай зернових культур та збільшення вартості сировини; - якість сировини невідповідна державним стандартам; 	<ul style="list-style-type: none"> - за допомогою маркетингових та рекламних заходів розповідати споживачам про високу якість продукцію; - регулярно перевіряти якість сировини. 	<ul style="list-style-type: none"> - закріплювати позицію на ринку; - оптимізувати обсяги випуску продукції.

Примітка. Розроблено автором на основі проведених досліджень

Отже, даний аналіз дав зрозуміти, що впливає на ефективність діяльності і яким чином можна усунути загрози. Вдалося визначити, що підприємство має гарну репутацію, має висококваліфікований персонал та здатний виробляти великі обсяги виробництва. Проте поряд з тим здійснює слабку маркетингову політику, мало використовує інновації. Можна стверджувати, що для покращення діяльності підприємству потрібно впроваджувати інновації, покращувати маркетингову політику та збільшувати виробництво заморожених напівфабрикатів.

Для більш глибокого вивчення внутрішнього середовища проведемо SNW-аналіз. Тут здійснюватимемо оцінку діяльності всередині компанії за певними параметрами, які відноситимемо до одної з оцінок: сильна (Strength), нейтральна (Neutral) та слабка (Weakness) [28].

Таким чином, матриця SNW-аналізу виглядатиме наступним чином:

Таблиця 2.7

Матриця SNW-аналізу для
ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»

Параметри, які характеризують функціонування компанії	Strength	Neutral	Weakness
1	2	3	4
Якість продукції, яка виробляється	X		
Рівень технічної оснащеності підприємства		X	
Організація корпоративного маркетингу		X	
Організаційна структура підприємства		X	
Асортимент виробів, які випускаються	X		
Ділова репутація	X		
Система планування функціонування Компанії		X	
Канали збуту	X		
Фінансова стабільність підприємства		X	
Територіальне розташування	X		
Кваліфікація співробітників		X	
Політика цін компанії	X		
Залежність від постачальників			X
Строк виконання замовлень	X		
Об'єми виготовлення продукції	X		
Виробничі площі		X	
Діяльність персоналу	X		
Обсяги реалізації	X		
Корпоративна психологічна атмосфера			X
Забезпечення інформацією в діяльності підприємства			X
Робоче середовище		X	
Мотивування та стимуляція персоналу		X	
Соціальні гарантії працівників	X		
«Відплив» працівників			X
Сума	11	9	4

Примітка. Розроблено автором на основі [28]

Отже, в ході здійснення SNW – аналізу встановлено, що на життєдіяльність компанії переважно впливають позитивні фактори. Підприємство випускає високоякісну продукцію, яка налічує широкий асортимент, має добре налагоджену систему збуту, а саме має власну торгову мережу з 7 магазинів у м. Ковелі та постачає продукцію в райони та ін. До негативних чинників відноситься залежність від постачальників, психологічний

клімат на підприємстві, інформаційне забезпечення діяльності підприємства, «відтік» кадрів.

Отже, ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» має вигідне місцезнаходження, наявність власних торгових точок та інші конкурентні переваги, що дозволяє йому зайняти одне з найкращих місць на ринку хліба та хлібобулочних виробів.

2.3. Аналіз фінансового стану в контексті необхідності досягнення стратегічних цілей компанії

Фінансова звітність компанії містить дані відносно її фінансового стану і відомості про її господарську діяльність в минулому, які можуть знадобитися для аналізу і прогнозування майбутньої діяльності. При проведенні аналізу фінансових результатів діяльності підприємства на основі її фінансової звітності використовується ряд фінансових коефіцієнтів, за допомогою яких можна порівняти показники різних компаній чи дані по одній і тій же компанії за різні періоди часу.

Проведемо спочатку аналіз основних економічних показників діяльності за даними звітів про фінансовий стан за 2019-2020рр. Результати відобразимо у таблиці 2.8 .

Таблиця 2.8

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» за 2019-2020рр.

№ п/п	Показник	Одиниця виміру	Роки		Абсолютне відхилення 2020 р. від 2019 р.	Відносне відхилення, % 2020 р. від 2019 р.
			2019	2020		
1.	Основні засоби	тис. грн.	7421	7693	+272	3,66
2.	Власний капітал	тис. грн.	14267	15816	+1549	10,8
3.	Чистий дохід від реалізації	тис. грн.	63699	65983	+2284	3,6
4.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	52001	53 375	+1374	2,64

Продовження таблиці 2.8

5.	Валовий: Прибуток	тис. грн.	11698	12608	+910	7,78
6.	Фінансовий результат операційної діяльності: Прибуток	тис. грн.	1304	1816	+512	39,26
7.	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	тис. грн.	4245	4267	+22	0,5
8.	Кредиторська заборгованість	тис. грн.	27496	22249	-5247	-19,08
9.	Чистий фінансовий результат: Прибуток	тис. грн.	1070	1549	+479	44,7

Примітка. Розраховано автором на основі [26]

Як видно з табл. 2.8, основні показники діяльності підприємства за аналізований період мали тенденцію до зростання.

Негативним явищем є наявність у підприємства кредиторської заборгованості. Проте у 2020 році спостерігалось його зниження порівняно з 2019 роком, а саме на 5247 тис. грн, що є позитивним явищем.

Чистий дохід за аналізований період зріс в 2020 році на 479 тис. грн., або на 44,7% порівняно з попереднім роком. На цей показник вплинуло зростання обсягів реалізації товарів підприємства. Зростання чистого прибутку підприємства є позитивною тенденцією в його діяльності.

Негативним явищем є висока собівартість реалізованої продукції, яка в 2020 році становила 80% від обсягів реалізації продукції.

За даними звітів про фінансові результати ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» за 2019-2020 рр. [26] проведемо аналіз витрат підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники витрат діяльності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»

№	Показники	Одиниця виміру	Роки		Абсолютне відхилення 2020 р. від 2019 р.	Відносне відхилення, % 2020 р. від 2019 р.
			2019	2020		
1.	Матеріальні затрати	тис. грн.	39385	38745	-640	-1,62
2.	Витрати на оплату праці	тис. грн.	16856	18847	+1991	11,8
3.	Відрахування на соціальні заходи	тис. грн.	3704	4181	+477	12,88
4.	Амортизація	тис. грн.	1914	2045	+131	6,84
5.	Інші операційні витрати	тис. грн.	2480	1778	-702	-28,3
6.	Разом	тис. грн.	64339	65596	+1257	1,95

Примітка: розраховано автором на основі [26]

Отже, в структурі витрат значну частину займають матеріальні затрати та витрати на оплату праці. Як видно, витрати протягом даного періоду зросли. В 2020 році вони підвищилися на 1257 тис.грн. або на 1,95%.

На збільшення витрат підприємства в 2020р. вплинули витрати на оплату праці – на 1991 тис.грн., або на 11.8%, відрахування на соціальні заходи - на 477 тис. грн., або на 12,88%, а також амортизація - на 131 тис. грн., або на 6,84%.

Розглянувши баланс і структуру активів та пасивів балансу компанії потрібно детально проаналізувати показники, які характеризують фінансову діяльність. Сукупність таких показників можна навести в вигляді таких груп, які характеризують: платоспроможність (фінансову стійкість); ліквідність; ділову активність; рентабельність. Дані показники та їх аналіз наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.10

Показники фінансового стану ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»
за 2019-2020рр.

№	Показники	Роки		Відхилення 2020р. до 2019р.
		2019	2020	
Аналіз ліквідності підприємства				
1	Коефіцієнт покриття	1,2	1,3	0,1
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,3	0,4	0,1
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,1	0,07
4	Чистий оборотний капітал, тис.грн.	14267	15816	1549
Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,4	0,5	0,1
2	Коефіцієнт фінансування	0,5	0,7	0,2
3	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,2	0,3	0,1
4	Коефіцієнт маневреності ВК	0,4	0,5	0,1
Аналіз ділової активності підприємства				
1	Коефіцієнт оборотності активів	1,6	1,6	0
2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2	2,1	0,1
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	12	13	1
4	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,3	2,4	0,1
5	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,5	4,7	0,2
Аналіз рентабельності підприємства				
1	Коефіцієнт рентабельності активів	2,68	4,6	1,92
2	Коефіцієнт рентабельності діяльності	1,68	2,35	0,67
3	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	7,8	10,3	2,5

Примітка. Розраховано автором на основі [24, 26]

Коефіцієнт покриття показує достатність ресурсів підприємства, що можуть використовуватись для погашення його поточних зобов'язань.

Отримані дані показують, що протягом 2019-2020 років компанія не

могла відповідати за своїми поточними зобов'язаннями. На кінець року в компанії залишилося тільки 1,3 гривень на кожен гривню поточних зобов'язань. Це призводить до зниження довіри до компанії.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань при умові вчасного проведення розрахунків з дебіторами. Коефіцієнт не знаходився в межах норми. Компанія мала проблеми з платоспроможністю.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частка боргів може бути сплачена негайно.

Чистий оборотний капітал показує здатність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати діяльність. Підприємство має достатню фінансову стійкість.

Коефіцієнт платоспроможності відображає вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих в його діяльність. У 2020 році цей коефіцієнт досягнув нормативного значення, тобто можна сказати, що воно було незалежним від зовнішнього фінансування у той період.

Коефіцієнт фінансування показує залежність компанії від залучених засобів. За аналізований період він збільшився, тобто надходження позик були невеликими, а доля власного капіталу незмінна.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами показав, що підприємство забезпечено власними оборотними засобами.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, а яка – капіталізована. Цей показник збільшився, тобто збільшилася частка власного капіталу, яка вкладена в оборотні засоби.

Коефіцієнт оборотності активів показує ефективність використання компанією усіх ресурсів, які є в наявності.

Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання підприємством усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення. Він не змінився за досліджуваний період

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує швидкість її обертання за даний період. За цей період показник трохи збільшився, це позитивна тенденція.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує швидкість її обертання за даний період. Спостерігається незначне збільшення, що є позитивною стороною.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів відображає швидкість реалізації товарно-матеріальних запасів компанії. Він перевищує 1, що показує, що компанія швидко реалізовує дані запаси.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу є хорошим, отже компанія використовує його дуже ефективно.

Коефіцієнт рентабельності активів відображає ефективність їхнього використання. Прибуток, отриманий на одиницю активів компанії за 2019-2020рр. збільшився на 1,92.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу відображає ефективність вкладення коштів в дане підприємство. Прибуток, який одержало підприємство з кожної гривні власного капіталу у 2019-2020рр. збільшився на 2.5.

Коефіцієнт рентабельності діяльності показує ефективність господарської діяльності підприємства. У підприємства спостерігається збільшення коефіцієнта, що є позитивною стороною

Отже, основні показники діяльності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» показують тенденцію до зростання. До прикладу, чистий прибуток підприємства у 2019 році становив 1070тис. грн, а у 2020 році – 1549тис.грн., тобто збільшився на 44,7%. Досліджені коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, ділової рентабельності показують в основному позитивні результати.

Висновки до розділу 2

Отже, харчова промисловість є однією з провідних галузей вітчизняної економіки. Вона покликана забезпечувати стабільне постачання населення необхідними якісними продуктами харчування і є важливою складовою формування продовольчої безпеки країни та експортного потенціалу.

У Волинській області виробництвом хліба як основним видом діяльності займаються 23 підприємства. Одним з лідерів є досліджуване підприємство ТОВ «Ковельський хлібокомбінат». Його виручка в 2020 році склала 65983 тис.грн, що дозволило йому зайняти 2 місце на ринку з ринковою часткою 10%. Це підприємство діє в сприятливому зовнішньому і внутрішньому середовищі, що позитивно відображається у його фінансових показниках.

Основні показники діяльності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» показують тенденцію до зростання. До прикладу, чистий прибуток підприємства у 2019 році становив 1070 тис. грн, а у 2020 році – 1549 тис.грн., тобто збільшився на 44,7%.

РОЗДІЛ 3.

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПРОЦЕСАМИ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ

3.1. Фінансовий вимір реалізації стратегічних цілей

На основі проведеного дослідження зробимо аналіз вибору стратегії діяльності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Аналіз вибору стратегії діяльності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»

Критерії	Оцінка балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства			5,8
Рентабельність власного капіталу	7	0,4	2,8
Стабільність отримання прибутку	5	0,3	1,5
Ліквідність	5	0,3	1,5
Конкурентоспроможність підприємства			5,25
Частка підприємства на ринку	5	0,5	2,5
Можливості активного впливу на рівень цін і витрат	4	0,25	1
Рентабельність продажу	7	0,25	1,75
Привабливість галузі			7,9
Характеристика конкурентної ситуації	8	0,4	3,2
Стадія життєвого циклу галузі	9	0,3	2,7
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	7	0,3	2,1
Стабільність галузі			1,86
Тривалість життєвого циклу галузі	6	0,3	1,8
Ступінь інноваційності галузі	3	0,35	1,05
Маркетингові та рекламні можливості	4	0,35	1,4

Примітка. Розроблено автором на основі проведених досліджень

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, варто знайти координати точки Р (х, у), де х=ПС-КП; у=ФС-СТ. Отож, координати дорівнюють: $x=7,9-5,25=2,65$; $y=5,8-1,86=3,94$. На рис. 3.1 визначено вектор рекомендованої стратегії.

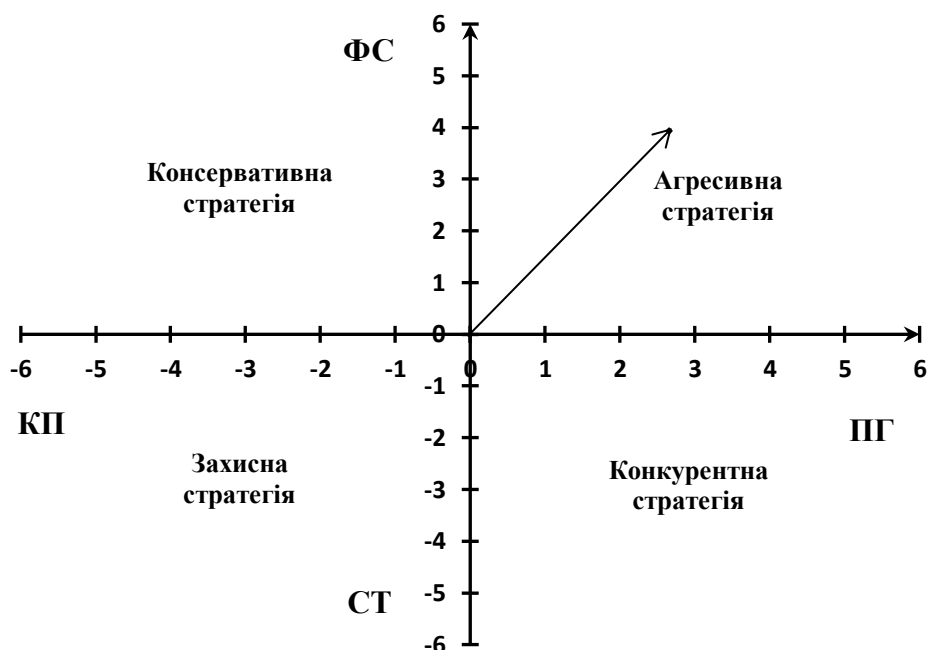


Рис. 3.1. Вектор рекомендованої стратегії для ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»

Примітка. Побудовано автором самостійно

У результаті проведеного дослідження за методологією SPACE-аналізу, конкурентна поведінка компанії на ринку відповідає «Агресивній позиції». Вона характерна для привабливих галузей в стабільному оточенні. Компанія має безперечну конкурентну перевагу і може зберегти її з використанням наявного фінансового потенціалу. Рекомендованою стратегією є збільшення частки ринку. Підприємство може збільшити обсяги продаж наявних товарів за рахунок проведення рекламних кампаній та розвитку збутових мереж.

Реалізація даної стратегії передбачає збільшення витрат на рекламу та збут. Проте за умови успішної реалізації даних заходів компанія зможе збільшити обсяги реалізації, що дасть їй змогу збільшити частку ринку. Також за рахунок збільшення виробництва та збуту заморожених напівфабрикатів компанія зможе збільшити прибутки та межі збуту.

ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» як один з лідерів на ринку хліба та хлібобулочних виробів в Волинській області має багато конкурентних переваг в порівнянні з іншими учасниками. Досвід на ринку цієї компанії – більше 20

років. На основі проведених досліджень з'ясовано, що підприємство стабільно одержує прибуток, має середній асортимент продукції, високі показники чистого прибутку, енергоефективне виробниче обладнання, удосконалене й модернізоване обладнання, високоякісну та натуральну сировину без використання консервантів.

Незважаючи на дані конкурентні переваги у діяльності Ковельського хлібокомбінату є також і «вузькі місця», основним з яких є висока собівартість продукції, яка знижує рентабельність виробів. Взавши до уваги дані переваги та обмеження в роботі підприємства, можна порадити йому стратегію лідерства у витратах.

Для даної стратегії, згідно з тест-таблицею Вільдемана [5], основними факторами є великі масштаби ринку, витрати на виробництво продукції та швидкість інновацій. Стратегія лідерства у витратах допомагає збільшити ринкову частку та завоювати ринок ціною перевагою. Однак, дана стратегія має деякі ризики:

1. Завдяки імітації та цілеспрямованим заходам зі зниження витрат конкуренти можуть досягнути таких же показників.

2. Через надмірну увагу до питань витрат, затримка у реагуванні на зміни на ринку продуктів харчування.

3. Інтенсивне зростання витрат пов'язане з збільшенням масового виробництва, тому мінімізувати переваги диференціації неможливо.

4. Значні інвестиції (особливо для переходу на енергозберігаюче та матеріалозберігаюче виробництво, яке дозволяє зменшити витрати).

ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» може досягнути успіху та збільшити частку ринку за допомогою даної стратегії. Реалізація стратегії лідерства у витратах потребує інвестицій на переоснащення виробництва, вдосконалення організації виробництва і праці, введення енерго- та матеріалоощадних технологій. Все це призводить до зниження собівартості виробів і формують перевагу в ціні на ринку.

3.2. Очікувані зміни у фінансових показниках підприємства

На основі проведених аналізів фінансового стану та функціонування галузі можна сказати, що ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» може досягти своїх фінансових цілей на майбутнє.

Проведемо прогнозування показників звітності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» на рік вперед. Виручка від реалізації за 2020 рік склала 65983 тис.грн. Припустимо, що продаж зросте в наступному році на 10%. Знайдемо (показники також яку частку складають доходи і витрати у виручці (інформація звіту про фінансові результати за 2020 рік), після чого множимо їх частку на прогнозований рівень виручки (таблиця 3.2). Розрахувавши прогнозований рівень прибутку віднімаємо податок на прибуток.

Таблиця 3.2

Прогнозовані показники звіту про фінансові результати ТОВ
«Ковельський хлібокомбінат», тис.грн

Н З/п	.Стаття звіту	Відношення до виручки за 2020 рік (%)	Розрахунок	Прогноз на 2021 рік (тис.грн.)
1	2	3	4	5
1	Виручка від реалізації	-	65983×1.1	72581,3
2	Інші операційні доходи	7	3453×0,07	241,71
3	Операційні витрати	80	65596×0,8	52476,8
4	Прибуток до оподаткування	-	п.1+п.2-п.3	20346,21
5	Податок на прибуток (30%)	-	п.4×0,3	6103,863
6	Нерозподілений прибуток	-	п.4-п.5	14242,3

Примітка. Розраховано автором на основі [19, 26]

Маючи дані про нерозподілений прибуток, записуємо їх у прогнозний баланс на 2021 рік, в частину власного капіталу. Потім розраховуємо частку активів у співвідношенні до виручки у 2020 році. (таблиця 3.2).

$$\text{Частина запасів у 2020р.} = (17393/65983) \times 100\% = 26,4\%$$

Аналогічно щодо інших активів та поточних зобов'язань. Сума довгострокових зобов'язань і власного капіталу більш стабільна, і ми визначатимемо її розрахунково. При першому наближенні (гр. 4, табл.3.3) множимо частку активів (зобов'язань) на прогнозовану суму виручки.

Прогнозована сума запасів у 2021 році = $(26,4\% \times 72581,3) / 100 = 19161,4$ тис.грн

Таблиця 3.3

Дійсний баланс за 2020 рік та проєктований баланс на 2021 рік для ТОВ
«Ковельський хлібокомбінат», тис. грн

Статті та розділи балансу	Дані за 2020р.	Відношення до виручки за 2020р.,%	Прогноз на 2021 р.		
			Перше наближення	Необхідні додаткові фонди	Друге наближення
1	2	3	4	5	6
Запаси	17393	26,4	19161,4	-	19161,4
Дебіторська заборгованість	4267	6,5	4717	-	4717
Готівка	6	0,009	6,53	-	6,53
Інші оборотні активи	-	-	-	-	-
<i>Всього оборотних активів</i>	30347	-	33382	-	33382
Необоротні активи	7718	11,7	8492	-	8492
Витрати майбутніх періодів	3	0,004	2,9	-	2,9
Всього АКТИВ	38065	58	42097	-	42097
Поточні зобов'язання за товари, роботи, послуги	20213	30,6	22210	-	22210
Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	984	1,5	1089	-	1089
<i>Всього поточних зобов'язань</i>	22249	-	24460	-	24460
Довгострокова заборгованість	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток	12838	-	14242,3	+30	14272,3
Пайовий капітал	984	-	984	-	1054
Резервний капітал	293	-	293	+40	293
Додатковий капітал	1701	-	1701	-	1701
<i>Всього власного капіталу</i>	15816	-	33036,3	+70	34106
Всього ПАСИВ	38065	-	42097	+70	42167

Примітка. Розраховано автором на основі [19, 26]

При першому наближенні загальна сума пасивів менша від активів (42097 < 42167). Це означає, що підприємству недостатньо джерел фінансування для прогнозованих об'ємів діяльності. Тому визначаємо суму додатково необхідних фондів:

$$(\text{ДФН}) = 42167 \text{ тис.грн} - 42097 \text{ тис.грн} = 70 \text{ тис.грн.}$$

Таким чином, ми з'ясували, що в прогнозованому році компанії потрібна буде додаткова сума в розмірі 70 тис.грн., яку вона може отримати з будь-якого джерела зовнішнього фінансування. Підходящим варіантом для неї буде збільшення короткострокового зобов'язання підприємства.

Висновки до розділу 3

У результаті проведення досліджень зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» за допомогою різних моделей стратегічного аналізу підприємству запропоновано стратегію лідерства у витратах, яка допоможе збільшити ринкову частку та завоювати ринок ціновою перевагою. Проте дана стратегія потребує значних інвестицій.

Припустивши, що підприємство збільшить обсяги продаж в наступному році на 10%, визначили що для досягнення ним прогнозованих показників, необхідно залучати додаткові кошти, а саме 70тис.грн., які вона може отримати з зовнішніх джерел, а саме було обрано збільшення короткострокової заборгованості.

ВИСНОВКИ

У ході виконання роботи, відповідно до поставлених завдань, було розглянуто питання з дослідження фінансового стану в контексті стратегічного аналізу. Отже, можна зробити висновок, що кожне підприємство повинне здійснювати стратегічний аналіз та оцінку фінансових показників діяльності самостійно належним чином, оскільки це є однією з головних складових успішного функціонування.

Стратегічний аналіз підприємства — це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко-, так і довготерміновій перспективі.

Для проведення стратегічного аналізу бізнесу в основному застосовуються такі моделі: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SPACE-аналіз, BCG, матриця SE/McKinsey, PIMS-аналіз.

Стратегічне планування - це процес визначення того, де підприємство хоче перебувати в майбутньому, і визначення кроків, інтегрованих у часі і просторі, що призводять до зміни поточного становища на бажане. Однак компанія не може дістатися туди, куди хоче, якщо у неї немає фінансових ресурсів, щоб здійснити свій план.

Фінансовий план включає різноманітну фінансову інформацію, звіти, погляди та прогнози, поточне фінансове становище організації та те, де вона хоче бути в наступному періоді. Ця інформація може допомогти визначити, скільки коштів потрібно організації для ведення бізнесу і де ці кошти брати – чи позичати чи інвестувати, і як раціонально використовувати надані кошти.

Було розглянуто ринок хлібобулочних виробів в Україні. На даному ринку спостерігаються негативні тенденції, такі як скорочення виробництва хліба, зниження реалізації та ціни на продукцію. З метою підвищення конкурентної переваги на ринку підприємствам рекомендується звернути увагу на виробництво заморожених напівфабрикатів.

Для стратегічного аналізу та оцінки фінансових показників діяльності підприємства було обрано ТОВ «Ковельський хлібокомбінат». Дане підприємство виробляє хліб та хлібобулочні вироби нетривалого зберігання, торти, тістечка. Воно відносно довго функціонує на ринку та є одним з лідерів за обсягами реалізації продукції.

Підприємство функціонує на висококонкурентному ринку з високими бар'єрами входу. Проте підприємство має багато сильних сторін, які дають змогу залишатися в одній з лідерських позицій на ринку.

Основні показники діяльності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» показують тенденцію до зростання. До прикладу, чистий прибуток підприємства у 2019 році становив 1070 тис. грн, а у 2020 році – 1549 тис. грн., тобто збільшився на 44,7%.

ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» потрібно обрати стратегію лідерства у витратах, яка допоможе збільшити частку ринку та завоювати ринок ціновими методами. При прогнозуванні майбутніх показників діяльності було виявлено, що підприємству потрібні додаткові фонди для того, щоб досягнути запланованих показників.

Отже, при якісному проведенні стратегічного аналізу та оцінці фінансових показників можливе довготривале та успішне функціонування підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексейчук В.О. Регресійний аналіз виробництва хлібобулочних виробів в Україні за допомогою нейронних мереж. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. С. 69-73. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/10-2015/16.pdf>
2. Аналіз ринку хлібобулочних виробів в Україні. 2020 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-2020>.
3. Виробництво промислової продукції за видами. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Журавель Ю.В. Особливості реалізації стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості. *Економіка та управління підприємством*. 2018. №19. С.173-184. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/32.pdf
6. Зовнішня торгівля окремими видами товарів за країнами світу. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Ліщинська В.В. Аналіз конкурентного середовища хлібопекарської промисловості Волинської області. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2018. №4. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2018/163.pdf
8. Ліщинська В.В. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища хлібопекарських підприємств. *Бізнесінформ*. № 4. 2018. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-4_0-pages-405_410.pdf
9. Методичні підходи до визначення резервів розвитку підприємства та його потенціалу. С. 143-152. URL: <https://studfile.net/preview/4494575/page:15/>

10. Ніколаєнко С.М, Куліш С.Г. Янченко А.В. Аналіз виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2020. №3 (20). С.252-257. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/45

11. Новойтенко В, Малиновський В. Стан та основні тренди розвитку хлібопекарської промисловості екраїни. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2020. №11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/54

12.Обсяг реалізованої продукції за видами діяльності. Державна служба статистики України. URL:http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/orp_rik/orp_rik_xls_ue.xls
x

13. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdsg/orpsg_ved_15-19.xlsx

14. Оцінка конкурентного середовища на основі моделі М. Портера. URL: https://stud.com.ua/45327/marketing/otsinka_konkurentnogo_seredovischa_osnovi_modeli_portera

15. Офіційний сайт компанії Київхліб: про компанію. URL: <https://kyivkhlіb.ua/about/>

16. Офіційний сайт компанії Кулиничі: загальні відомості про компанію.. URL: <http://www.kulinichi.com/ua/pro-kompaniyu/>

17. Офіційний сайт ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» URL: <https://khk-kovel.com.ua/>

18. Офіційний сайт компанії “Хлібні інвестиції”: наша продукція. URL: <https://hlibinvest.com.ua/produksiya/>

19. Плеша В.І. Аналіз і прогнозування показників фінансової звітності споживчого товариства. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/3.2/214.pdf>

20. Про компанію ПрАТ “Концерн Хлібпром”. URL: <https://hlibprom.com.ua>
21. Про торгову марку “Формула смаку”. URL: <http://www.formula-smaku.com/pro-torhovu-marku>
22. Про компанію HDgroup Agrifood & Service Company. URL: <https://hd-group.ua/#second-section>
23. Склад споживчого кошика в Україні. URL: <https://maanimocom/ua/indexes/142767-skladspozhivchogo-koshika-v-ukrayini>
24. Словник економічних показників. URL: finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv-koefitsient-shvidkoji-likvidnosti-koefitsient-terminovoji-likvidnosti
25. Українці їдять все менше хліба. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2852509-ukrainci-idat-vse-mense-hliba-berezemo-gamanci-zdorova-figuru.html>
26. Фінансова звітність підприємств. URL: https://data.gov.ua/dataset/24069422-5825-41f6-81f789567e5e2ac9?fbclid=IwAR3KdGE_Xl5mjtfVYqkwjiQYuZJiqM9WIVB9PpjgbrRPbVbVRh4x2sW00k0
27. Хліб усьому голова: що відбувається з ринком хлібобулочних виробів на Волині. URL: <https://business.rayon.in.ua/news/447142-khlib-usomu-golova-shcho-vidbuvaetsya-z-rinkom-khlibobulochnikh-virobiv-na-volini>
28. SNW-аналіз складових внутрішнього середовища. URL: https://stud.com.ua/34949/menedzhment/analiz_skladovih_vnutrishnogo_seredovischa
29. 8 трендів, які визначають майбутнє хлібного ринку . URL: <https://mind.ua/publications/20208077-8-trendiv-yaki-viznachayut-majbutne-hlibnogo-rinku>
30. Боди З., Мертон Р. Финансы / Зви Боди, Роберт Мертон. Пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2000. С.69-75.

31. Boston consulting group matrix. Chapter 12. P. 87-91. DOI: https://account.ache.org/eweb/upload/WaylandMcDonald_Chapter12-680be84b.pdf
32. Duncan Haughey. PEST Analysis. 2021. URL: <https://www.projectsart.co.uk/tools/pest-analysis.php>
33. Galea D. Sammut-Bonnic T. PEST analysis. URL: https://www.researchgate.net/publication/257303449_PEST_analysis
34. Grozdanovska V., Bojkovska K., Jankulovski N. Financial management and financial planning in the organizations. *European Journal of Business and Management*. Vol.9, No.2. 2017. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/234627714.pdf>
35. Gurel E. Swot analysis: a theoretical review. *Journal of International Social Research*. 2017. №10(51). P. 994-1006.
36. Jurevicius O. GE McKinsey Matrix. 2021. DOI: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/ge-mckinsey-matrix/>
37. Mulder, P. SPACE analysis. 2019. DOI: <https://www.toolshero.com/strategy/space-analysis/>
38. Profit impact of market strategies (PIMS). DOI: <https://www.referenceforbusiness.com/small/Op-Qu/Profit-Impact-of-Market-Strategies-PIMS.html>
39. The Role of Finance in the Strategic-Planning and Decision-Making Process. DOI: <https://gbr.pepperdine.edu/2010/08/the-role-of-finance-in-the-strategic-planning-and-decision-making-process/>
40. Vinish P. BCG Matrix Advantages and Disadvantages. URL: Vinish P. BCG Matrix Advantages and Disadvantages. DOI: <https://www.letslearnfinance.com/bcg-matrix-advantages-and-disadvantages.html>