

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»
Директор інституту
_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)
«___» _____ 2023 р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ Ольга ПЕТУХОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)
«___» _____ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: «Формування стратегій розвитку підприємства»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МА 4-4

Агеєв Олександр Юрійович
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Крайнюченко Ольга Феодосіївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА

“6” грудня 2022 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Агеєва Олександра Юрійовича

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Формування стратегій розвитку підприємства керівник роботи Крайнюченко О. Ф., к.е.н., доцент кафедри маркетингу
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від 05.12.2022 р. № 865-КС
1. Строк подання здобувачем роботи 1.06.2023 року.
2. Вихідні дані до роботи: Законодавчі акти України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку, інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.
3. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Методичні підходи до формування стратегій розвитку підприємства. Розділ 2. Дослідження можливостей розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Розділ 3. Розроблення та реалізація стратегії розвитку підприємства. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.
4. Перелік графічного матеріалу: 1. Основні показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». 2. Можливості підприємства щодо глибшого проникнення на ринок. 3. Можливості підприємства щодо розширення меж ринку. 4. Можливості підприємства щодо розвитку товару. 5. Матриця І. Ансоффа для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». 6. Можливості інтеграційного розвитку підприємства. 7. Оцінювання критерію «Привабливість ринку» для побудови матриці Мак-Кінсі. 8. Оцінювання критерію «Конкурентоспроможність СГП» для побудови матриці Мак-Кінсі. 9. Матриця Мак-Кінсі. 10. Рекомендовані стратегії зростання для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». 11. Очікувані результати від участі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у проведенні пивного фестивалю «Полтавське пиво – це справжнє диво!». 12. Вплив запропонованого маркетингового заходу на основні показники діяльності підприємства.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

б. Дата видачі завдання 6.12.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	06.12.2022 - 31.12.2022	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	16.01.2023 - 31.01.2023	Виконано
3.	Робота над розділом 1: : «Методичні підходи до формування стратегій розвитку підприємства»	01.02.2023 - 31.03.2023	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження можливостей розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	03.04.2023 - 28.04.2023	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення та реалізація стратегії розвитку підприємства»	01.05.2023 - 19.05.2023	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	22.05.2023- 26.05.2023	Виконано
7.	Оформлення роботи	29.05.2023- 31.05.2023	Виконано

Здобувач _____ Олександр АГЕСВ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ Ольга КРАЙНЮЧЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Агеев О.Ю. Формування стратегій розвитку підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2023.

У кваліфікаційній роботі викладено методичні підходи до формування стратегій розвитку підприємства. Подається маркетингова характеристика ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», аналізуються показники діяльності підприємства.

Окреслюються можливості розвитку підприємства за матрицею І. Ансоффа. Проводиться аналіз глибшого проникнення на ринок та розширення меж ринку. Аналізуються розвиток товару та диверсифікація. Виконується побудова матриці І. Ансоффа. Досліджуються можливі напрямки інтеграційного розвитку. Проводиться аналіз розвитку підприємства за матрицею Мак-Кінсі.

Обґрунтовуються стратегії розвитку підприємства. З метою глибшого проникнення на ринок пропонується впровадження маркетингового заходу – участь у проведенні пивного фестивалю «Полтавське пиво – це справжнє диво!». Розраховано очікувані результати від його впровадження та визначено його вплив на показники роботи підприємства.

Бакалаврська робота викладена на 81 сторінці, містить 16 таблиць. Список літератури складається з 50 джерел.

Ключові слова: стратегії розвитку, інтенсивний розвиток, інтеграційний розвиток, диверсифікаційний розвиток, глибше проникнення на ринок, розширення меж ринку, розвиток товару, диверсифікація, матриця І. Ансоффа, матриця Мак-Кінсі.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	7
Розділ 1. Методичні підходи до формування стратегій розвитку підприємства.....	10
1.1. Розвиток підприємства та його сучасні моделі.....	10
1.2. Стратегії розвитку підприємства та їхні види.....	19
1.3. Методи формування стратегій розвитку підприємства.....	32
Розділ 2. Дослідження можливостей розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	35
2.1. Маркетингова характеристика ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	35
2.2. Окреслення можливостей розвитку підприємства за матрицею І. Ансоффа.....	40
2.2.1. Аналіз глибшого проникнення на ринок та розширення меж ринку.....	40
2.2.2. Аналіз розвитку товару та диверсифікація.....	45
2.2.3. Побудова матриці І. Ансоффа.....	51
2.3. Аналіз можливих напрямів інтеграційного розвитку.....	53
2.4. Дослідження розвитку підприємства за матрицею Мак-Кінсі.....	55
Розділ 3. Розроблення та реалізація стратегії розвитку підприємства.....	61
3.1. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства.....	61
3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингового заходу – участь у проведенні пивного фестивалю «Полтавське пиво – це справжнє диво!».....	62
3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу.....	62
3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу.....	64
3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадженого заходу.....	66
3.3. Вплив запропонованого заходу на результати роботи	

підприємства.....	70
Висновки.....	72
Список використаних джерел.....	76
Додатки.....	82

ВСТУП

Актуальність і практична значущість теми. Сучасні економічні умови, у яких працюють підприємства, можна охарактеризувати як динамічні та невизначені. Вони вимагають від керівників і спеціалістів стратегічного мислення та креативного підходу до ведення бізнесу, що базується на власній відповідальності за успішне функціонування та розвиток підприємства. Навички стратегічного мислення дають можливість вибудувати стратегічно орієнтоване управління бізнес-процесами та відіграють вирішальну роль під час прийняття рішення щодо стратегічних змін.

Одним з основних чинників, які можуть забезпечити підприємству стійкість на ринку та сприяти посиленню його позицій, є належним чином обґрунтована стратегія розвитку. Така стратегія повинна базуватися на засадах інтенсивного розвитку, тобто сприяти більш ефективному використанню матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, оптимізації асортименту виготовленої продукції чи наданих послуг, максимальній віддачі вкладеного капіталу, цілковитому задоволенню потреб споживачів щодо якості продукції, гарантійних умов та сервісного обслуговування тощо. Стратегія розвитку підприємства повинна містити не лише перелік запланованих дій та способів їх досягнення, але й урахувати виникнення можливих негативних ситуацій, щоб вчасно адаптуватися до нових умов. Правильно розроблена і обґрунтована стратегія є флагманом стратегічного розвитку підприємства, що забезпечує високу ефективність його діяльності в довгостроковій перспективі.

Формування ринкової стратегії підприємства відбувається в умовах зростання проблем продовольчого забезпечення, посилення міжнародної конкуренції та глобалізації. Підприємства в сучасних умовах безпосередньо стикаються з такими явищами, як фінансова нестабільність, технічна та технологічна деградація, низький рівень реалізації законодавчих гарантій прав власності та виконання контрактів, порівняно низький рівень

менеджменту та адміністративного управління на всіх рівнях ієрархії управління економікою, низький рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища, що, в свою чергу, вимагає зміни підходів до формування ринкових стратегій розвитку підприємства в різних умовах.

У науковій літературі часто порушують сяпитання, які стосуються стратегій розвитку підприємства. У працях вітчизняних сучасних науковців, серед яких Л.П. Артеменко, М.О. Боярська В.А., Власенко, Ю.В. Гончаров, І. Денисюк, Р.М. Захарчин, А.В. Золотаревський, С.М. Клименко, В.М. Кобелев, О.І. Кузьмак, В.В. Македон, Ю.С. Погорєлов, С.М. Ступчук, О.В. Тур, М.В. Хацер тощо. Зокрема, представлено сутність стратегії розвитку, її відмінності та узгодженість із генеральною стратегією підприємства, розглянуто чинники, які впливають на прийняття рішення про вибір стратегії. Значна кількість опрацювань проведена у сфері класифікації стратегій розвитку, які різняться між собою кількістю таких стратегій, способами їх позиціонування, вихідними даними для обґрунтування конкретного вибору.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розроблення та реалізація стратегії розвитку підприємства.

Відповідно до мети в роботі необхідно визначити та вирішити такі науково-методичні та практичні завдання:

- розробити методичні підходи до формування стратегій розвитку підприємства;
- надати маркетингову характеристику ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- проаналізувати глибше проникнення на ринок та розширення меж ринку;
- виконати аналіз розвитку товару та диверсифікації;
- побудувати матрицю І. Ансоффа;
- дослідити розвиток підприємства за матрицею Мак-Кінсі;
- обґрунтувати стратегії розвитку підприємства;
- запропонувати маркетинговий захід, спрямований на посилення

можливостей розвитку підприємства;

- розрахувати очікувані результати від його впровадження;
- визначити вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.

підприємства.

Об'єктом дослідження є стратегії розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти вибору стратегії розвитку підприємства.

Методами дослідження у роботі бакалавра є методи кабінетних та польових досліджень. Задля визначення стратегії розвитку підприємства застосований матричний метод (матриця І.Ансоффа та матриця Мак-Кінсі).

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Повний обсяг роботи – 81 сторінка, включаючи 16 таблиць. Список використаних джерел – 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Розвиток підприємства та його сучасні моделі

Для ефективної роботи підприємства велике значення має рівень його розвитку. Розвиток як економічну категорію розглядали багато вчених. У загальному вигляді поняття „розвиток” можна визначити як зміну процесу або явища від простішого до складнішого. Деякі вчені пояснюють його як сукупність змін, що ведуть до появи нової якості та зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища. Інші розглядають розвиток як процес збільшення можливостей і бажання задовольнити власні потреби та потреби інших [15].

Цікавим є підхід до розгляду сутності поняття розвитку, який визначено як впорядкованість, узгодженість, взаємодію певною мірою диференційованих або автономних частин цілого, обумовлених його будовою, з метою досягнення кращого поєднання елементів структури, що посилює й підвищує вихідні показники системи порівняно з показниками попереднього етапу її функціонування, тобто сприяє вилученню потенційної енергії в новому стані [15].

Розвиток підприємства визначається способом його функціонування, зорієнтованим на досягнення взаємодії між ресурсами, технологіями і управлінням із зовнішнім середовищем, з метою забезпечення виробництва високоякісної продукції, досягнення високої продуктивності праці на основі кращого використання елементів природи та навколишнього середовища [15].

Розвиток і підвищення ефективності виробництва досягається працею людей та їх соціально-економічною активністю. З розвитком науково-

технічного прогресу змінюється якісний та кількісний склад ресурсного потенціалу підприємства [50].

У науковій літературі виділено три основні підходи до розуміння сутності розвитку:

- 1) через вивчення і виділення властивостей систем, що розвиваються;
- 2) через формування трактувань даної дефініції;
- 3) як порівняльної характеристики об'єкта [49].

За першим підходом, розвиток є незворотним, спрямованим, закономірним і унікальним процесом змін відкритої системи у просторі та часі. За другим підходом розвиток визначають як процес формування нової відкритої системи, який виражений у якісній зміні складу, структури і способу функціонування системи, що виявляється у кризовій формі і спрямований на досягнення цілей підприємства. Третій підхід розглядає розвиток як унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, що характеризується постійною зміною цілей його існування шляхом формування нової відкритої системи і переведенням його на нову траєкторію розвитку [15].

Як показав аналіз підходів до розуміння розвитку, основними характеристиками цієї категорії є наступні: можливість до саморуху в процесі руху та змін; зміна явищ під впливом внутрішніх протиріч; зовнішні фактори не викликають руху, а лише модифікують його; здійснюється переважно шляхом свідомих, цілеспрямованих перетворень об'єкта розвитку; безперервний у часі процес; рух відбувається по спіралі [49].

Виділяють елементи визначення розвитку підприємства: кількісні та якісні зміни, процесний характер, сукупність процесів, адаптація до зовнішнього середовища, здатність протидіяти негативним впливам факторів зовнішнього середовища, поліпшення, довготривалість, зростання потенціалу підприємства, внутрішня інтеграція, підвищення життєздатності підприємства. Всі вони взаємопов'язані [15].

Розвиток є процесом, тому якісні та кількісні зміни приводять до тривалого поліпшення економічного стану підприємства. Внаслідок розвитку зростає потенціал підприємства, що виявляється у змінах, внутрішній інтеграції підприємства та адаптації його до зовнішнього середовища [15].

Розвиток підприємства ґрунтується на законах онтогенезу, композиції і пропорційності, самозбереження, конкуренції, ефекті масштабу, переході на нові наукові підходи і принципи, синергії, впорядкованості, на економічних законах та законі розвитку [50]. Управління розвитком підприємства тісно пов'язано з дією цих законів, а їх знання дозволяє вибирати ефективні способи досягнення накреслених цілей. Найбільш складним є закон розвитку організації, який спирається на принципи інерційності, еластичності (адаптивності), безперервності, пропорційності та стабілізації. Інерція проявляється в продовженні змін потенціалу системи на деякий час навіть після закінчення впливу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. На підприємствах інерційність проявляється у використанні застарілого обладнання, знань, організаційних структур. Процес зміни потенціалу системи відбувається безперервно, змінюватись може лише швидкість та знак зміни. У свою чергу швидкість змін потенціалу системи залежить від рівня самого потенціалу. Принцип стабілізації вказує на прагнення системи стабілізувати зміни свого потенціалу[50].

Основними джерелами розвитку відкритих систем є внутрішні протиріччя, які зумовлені та локалізуються процесами самоорганізації системи; флуктуації зовнішнього середовища внаслідок різноманітних змін оточення підприємства локалізуються механізмами негативного зворотного зв'язку. Ці протиріччя – рушійна сила розвитку системи, для якої характерні незворотні, спрямовані, закономірні зміни [15].

Напрямок та інтенсивність розвитку організації визначаються орієнтирами діяльності. Основним орієнтиром діяльності організації є місія, яка є відображенням філософії і сенсу її існування. В теорії управління місію розглядають як важливу заяву керівництва, що відображає суспільно значущі

наміри організації, а також дає уявлення про сферу діяльності, ключові цілі та принципи роботи, про ринки, що знаходяться у фокусі інтересів організації. Підприємства створюються для досягнення цілей [49].

На першому етапі для підприємства основною метою є одержання прибутку для задоволення потреб власників; працівники розглядаються як замінені деталі машини, а їх цілі не є важливими. Порівняння організації з живим організмом відображено в головних цілях: виживання та зростання. Прибуток на цьому етапі необхідний, але не є сенсом існування підприємства. Цілі працівників підпорядковуються цілям організації, вплив на соціальну сферу, її зміни і проблеми незначний. Підприємство як організація є цілеспрямованою системою, яка є частиною однієї або більше цілеспрямованих систем і частини якої (працівники) мають власні цілі. Таким чином, в управлінні організацією необхідно виділяти три рівні відповідальності: за досягнення цілей керованої системи; цілей працівників – елементів даної системи; цілей систем, до яких входить дана система [15].

У процесі розвитку організації цілі ускладнюються та трансформуються. Ці зміни відбуваються під дією внутрішніх і зовнішніх факторів. Цілі організації залежать від споживачів, власників і персоналу, конкурентів, постачальників, інвесторів, органів державного та місцевого управління. Для підтримки рівноваги організація має відповідати стану свого оточення, а для досягнення своїх цілей – реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптуючи й розвиваючи свої внутрішні елементи: цілі, технології, персонал, структури. Організація функціонує в певному середовищі, з яким постійно взаємодіє, причому з різним характером і силою. Внутрішні конструкції організації (культура організації, організаційна структура, система управління) є реакцією на відповідні зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі [15].

На розвиток підприємств впливають фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що пов'язано з заміщенням існуючого потенціалу якісно новим станом. В процесі дослідження визначено основні шляхи

розвитку підприємств: саморозвиток; трансформація – реструктуризація; інноваційний розвиток [49].

На підприємстві саморозвиток передбачається за рахунок власних ресурсів і може здійснюватись екстенсивним або інтенсивним шляхом. Екстенсивний тип розвитку передбачає збільшення обсягу реалізації продукції та зростання фінансових результатів за рахунок додаткового залучення в процес виробництва засобів і предметів праці, робочої сили, об'єктів виробничої сфери. При екстенсивному розвитку підприємство збільшує обсяги виробництва продукції лише за рахунок залучення та використання додаткових ресурсів. Інтенсивний тип економічного розвитку характеризується приростом за рахунок якісного оновлення засобів праці, впровадження нових ефективних технологій, тобто інноваційними процесами, то розвиток підприємств відбувається за рахунок зростання ресурсовіддачі на основі інвестиційно-інноваційної діяльності та сприяє поліпшенню організації виробництва та праці [15].

Розвиток підприємств на основі їх трансформації або реструктуризації здійснюється з метою оптимального розподілу й використання ресурсів, що полягає у створенні ефективно працюючої організації на основі розділення, з'єднання, ліквідації функціонуючих і організації нових структурних підрозділів, приєднання до підприємства інших підприємств, придбання визначальної частки в статутному капіталі або акцій сторонніх організацій, як результат – створення конкурентоспроможних підприємств і зміна стратегії на ринку через запровадження жорстких бюджетних обмежень. Реструктуризація відбувається у таких формах, як реструктуризація виробництва, реструктуризація активів, фінансова реструктуризація, корпоративна реструктуризація або реорганізація [15].

Реструктуризацію підприємства визначається як здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому

оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів [50].

Передбачаються зміни специфічних функцій управління з метою залучення прогресивних форм та методів управління; зміни асортименту продукції та підвищення її якості; вивчення ринку споживачів; зменшення виробничих витрат; підвищення рентабельності виробництва.

При здійсненні реструктуризації активів підприємств можуть реалізувати частину основних засобів, в тому числі обладнання, що не використовується; оборотних засобів, таких як запаси сировини, матеріалів й окремі підрозділи підприємства; запровадити зворотний лізинг; рефінансувати дебіторську заборгованість [15].

Інноваційна діяльність є однією з найголовніших умов підвищення рівня ефективності діяльності підприємств, вона пов'язана з використанням наукових досліджень і розробок, науково-технічних досягнень як вітчизняних, так і закордонних вчених, які пропонують нові високоінтелектуальні технології. Інтенсивний шлях розвитку підприємств на основі застосування інновацій буде сприяти найкращим перспективам для їх розвитку [15].

Розвиток підприємства формується на базі концепцій та сучасних моделей. Основними з них є теорія спрямованого розвитку підприємств, теорія циклічного розвитку та концепція життєвого циклу підприємств [44]. Теорія спрямованого розвитку підприємств. Розвиток підприємств трактується як послідовність переходів від одного стану внутрішньої та зовнішньої рівноваги, до іншого аналогічного стану, сформованого поточними обставинами і факторами. Траєкторія розвитку окремого підприємства може бути різного виду, але в цілому вона залежить від його здатності пристосовуватися до змін середовища господарювання та розв'язувати внутрішні суперечності. В основу оцінювання та аналізу розвитку підприємства покладено його функції і бюджетні обмеження [44].

При цьому базовим критерієм аналізу є технічна ефективність виробничої системи – здатність з відповідною якістю перетворювати фактори виробництва в економічні блага. Перехід від одного рівня технічної ефективності до іншого потребує додаткових витрат ресурсів і часу. Загальний розвиток підприємства обмежується досягнутим рівнем розвитку науки і техніки [44].

Теорія циклічного розвитку підприємств. В основі цієї теорії лежать праці Н.Д. Кондрат'єва та інших вітчизняних і зарубіжних науковців. Підставою для теорії циклічного розвитку підприємств стали емпіричні свідчення щодо періодичного виникнення економічних криз у розвитку соціально-економічних систем різних рівнів. З урахуванням нагромаджених фактів дослідники дійшли висновку, що підприємства також розвиваються циклічно від однієї фази кризи до іншої [44].

В основу цієї теорії покладено критерій економічної ефективності, яка періодично має тенденцію то до зростання, то до зниження під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. Подальшим розвитком цієї теорії є концепція спірального розвитку підприємств, що характеризується не тільки коливаннями ефективності соціально-економічних систем, а й їх переходом на якісно новий рівень [37].

Концепція життєвого циклу підприємств. Відповідно до цієї концепції, розвиток підприємства аналізується за критеріями витрат та отриманих результатів від моменту створення соціально-економічної системи до моменту її ліквідації, як організаційно самостійного утворення. Теоретичними засадами цієї теорії є закон спадної віддачі економічних ресурсів і характер розвитку ринків. Кожне підприємство проходить різні етапи (створення, зростання, стабілізації, спад), які характеризується різними особливостями: обсягом і структурою витрат; фінансовими результатами; швидкістю зміни витрат і фінансових результатів [44].

Нині найбільш відомі дві концепції економічного розвитку підприємства – концепція життєвих циклів А. Адізеса та концепція розвитку

підприємства Л. Грейнера [44].

У концепції життєвих циклів відзначається, що підприємство як різновид соціокультурних систем створюється людьми і через це воно не вічне. Як будь-який організм, системи народжуються, зростають, старіють, вмирають, тобто їх життя циклічне. В теорії під життєвим циклом розуміється період від зародження системи до її загибелі. В основі виділення стадій (фаз) життєвого циклу підприємства А. Адізеса – співвідношення двох параметрів діяльності підприємства – гнучкості і контрольованості [38].

Гнучкість – це здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін, а також здатність керівництва діяти поза жорсткими рамками правил і норм.

Контрольованість – це ступінь регламентації діяльності підприємства та її членів, а також використання механізмів координації і контролю [44].

Перш ніж характеризувати окремі стадії життєвого циклу, необхідно відзначити, що не існує чітких індикаторів переходу від однієї стадії до іншої, а тривалість стадій чітко не визначається. У кожному підприємстві вона може бути своя. Більш того, тривалість кожної стадії залежить від рівня розвитку економіки країни. Проте кожне підприємство проходить всі ці стадії, але, цілком можливо, не за життя одного покоління людей [39].

З достатнім ступенем умовності стадії життєвого циклу можна згрупувати в два великі етапи – етап зростання і етап старіння: етап зростання характеризується переважанням гнучкості над контрольованістю; на етапі старіння – навпаки, контрольованість переважає над гнучкістю.

Концепція еволюційного розвитку підприємства була розроблена в 1970-х рр. американським ученим Ларрі Грейнером і до цих пір залишається популярною серед теоретиків і практиків організаційної науки і менеджменту [44].

Л. Грейнер описує організаційне зростання і розвиток як еволюційну зміну певних періодів – стадій: підприємницька, колективістська, делегування, формалізації і співпраця. На кожній стадії діяльність

підприємства фокусується на якомусь конкретному аспекті, і кожна стадія завершується кризою, що несе загрозу виживанню підприємства. Якщо підприємство справляється з кризою успішно, то воно вступає в наступну стадію [44].

Екологічна проблема є не стільки природоохоронною, скільки соціально-економічною. Адже йдеться про нормальні умови життя та здоров'я людини. Тому необхідно вживати рішучих і невідкладних заходів на всіх рівнях управління – загальнодержавному, регіональному та локальному. Глобальна за своєю суттю ресурсо-екологічна проблема має розв'язуватися кожною країною залежно від її природно-екологічних і соціально-економічних особливостей [38].

Ще з кінця 50-х років минулого століття вчені, політичні та громадські діячі багатьох країн світу почали усвідомлювати, що за нинішніх тенденцій у демографічному та соціально-економічному розвитку швидко вичерпається здатність земної біосфери зберігати екологічну рівновагу і забезпечувати життєвими ресурсами дедалі зростаючу кількість населення планети. Стала очевидною необхідність радикальної зміни парадигми розвитку земної цивілізації. Інакше жодні екологічні й природоохоронні заходи, навіть комплексного характеру, а також широкомасштабні техніко-технологічні новації і жорсткі економічні механізми регулювання ресурсо-екологічних процесів неспроможні забезпечити в майбутньому нормальне функціонування біосфери та її найважливішої складової – людського суспільства [44].

Необхідність всебічного оздоровлення навколишнього середовища, усунення причин екологічних катастроф потребує кардинального вдосконалення природокористування, економного витрачання природних ресурсів в усіх галузях і сферах виробництва. Від цього значною мірою залежать ефективність суспільного виробництва, темпи економічного зростання і поліпшення добробуту населення країни на основі розв'язання соціально-економічних та екологічних проблем [38].

1.2. Стратегії розвитку підприємства та їхні види

Розвиток підприємства нерозривно пов'язаний зі стратегією. Стратегія – це засіб, за допомогою якого змінюються відносини підприємства з партнерами та конкурентами, в результаті чого воно отримує конкурентні переваги; всебічний план досягнення поставлених цілей шляхом координації відповідних дій; довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе, керуючись власними міркуваннями; створення унікальної вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності; комбінація методів конкуренції та організації бізнесу, спрямована на задоволення клієнтів та досягнення організаційних цілей [15].

Теоретичні дослідження сприяли виникненню різних підходів до розуміння стратегії та її значення для перспективного функціонування підприємств. Відтак, у науковій літературі розрізняють різні типи розвитку стратегії [27].

Зокрема виділяють три моделі формування і реалізації стратегій :

1. Планова модель – розглядає стратегію як процес планування. Тобто стратегія – це обдуманий, цілком усвідомлений і контрольований розумовий процес. Після визначення стратегії визначений термін відбудеться її реалізація.

2. Модель підприємницького типу – розглядає стратегію як напівусвідомлений процес, який відбувається в думках лідера-підприємця. Вивчення та розуміння тенденції функціонування галузей дають можливість керівнику сформулювати бачення і сценарій для розвитку бізнесу в майбутньому.

3. Модель навчання на досвіді – передбачає, що стратегія є процесом, який розвивається й одночасно повторюється, потребує взаємної віддачі та сприйнятливості. Стратегія представляє собою модель, яка формується під впливом зовнішніх імпульсів, отримуваних у процесі її реалізації [27].

Наявність різних підходів до розуміння стратегії призвело до появи різних точок зору щодо її тлумачення. Зокрема І. Ансофф розглядав стратегію як перелік правил для прийняття рішень, якими керується підприємство в своїй діяльності. Г. Мінцберг, Б. Альстренд і Дж. Лемпел стверджували, що термін «стратегія» потребує п'яти визначень:

- стратегія – це план, керівництво, орієнтир чи напрямок розвитку, шлях із сьогодення в майбутнє;
- стратегія – це принцип поведінки або дотримання деякої моделі поведінки;
- стратегія – це позиція, тобто розташування певних товарів на конкретних ринках;
- стратегія – це перспектива, тобто основний спосіб дії організації;
- стратегія – це вдалий прийом, особливий «маневр», який здійснюють з метою перехитрити суперника або конкурента [27].

Вивчення публікацій вітчизняних і зарубіжних науковців дозволило об'єднати відомі пояснення терміну «стратегія» у три групи. Визначення, що увійшли до першої групи, розглядають стратегію як плановий документ. Особливістю визначень, які віднесені до другої групи, є розуміння стратегії як довгострокових цілей і необхідних шляхів та засобів для їхнього досягнення. Щодо третьої групи, то основна увага зосереджена на тому, що визначальним у формуванні стратегії є взаємозв'язок підприємства із зовнішнім середовищем [27].

Трактування поняття «стратегія», які увійшли до першої та другої груп, дають змогу зрозуміти суть стратегічної поведінки підприємства. Але, водночас, існує імовірність формування цілей, які реально неможливо досягнути в результаті зміни впливу факторів, і нерозуміння або невміння виробляти заходи, спрямовані на досягнення поставлених цілей, у динамічному середовищі. Тому визначення, віднесені до третьої групи, є більш повними. Узагальнюючи вищевикладене, можна зазначити, що стратегія підприємства – це розрахована на перспективу система дій, яка

передбачає вироблення спеціальних стратегічних заходів, спрямованих на досягнення цілей і реалізацію завдань і з урахуванням можливостей підприємства та впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. У процесі стратегічного планування необхідно враховувати не лише роль та місце стратегії в розвитку підприємства загалом, але й ієрархічну будову стратегій, яка передбачає їхній взаємозв'язок і підпорядкованість. Тому для ефективного здійснення стратегічного планування слід забезпечити декомпонування стратегій відповідно до їх призначення, функцій та рангу [27].

У літературі існують різні точки зору щодо характеристики видів стратегій. У цьому контексті доречно згадати, що І. Ансофф, відповідно до його розуміння стратегії як набору правил, виділяє такі чотири групи:

1) правила, які використовують для оцінювання результатів діяльності підприємства (якісну сторону критеріїв оцінювання називають орієнтиром, а кількісний зміст – завданням);

2) правила, за якими здійснюють взаємовідносини підприємства із зовнішнім середовищем (цей набір правил називають продуктово-ринковою стратегією або стратегією бізнесу);

3) правила, за якими встановлюють взаємовідносини та процедури на підприємстві (їх ще називають організаційною концепцією);

4) правила, за якими підприємство здійснює свою поточну діяльність (основні оперативні прийоми) [27].

Залежно від напрямку діяльності в економічній літературі виділяють зовнішні стратегії, які орієнтовані на реалізацію безпосередньо у зовнішньому середовищі, та внутрішні, які реалізують всередині підприємства та пов'язані із зовнішнім середовищем опосередковано.

Багато вчених подають більш детальний поділ стратегій залежно від профілю підприємства й організаційного рівня їх формування. Зокрема на багатопрофільних, багатогалузевих, диверсифікованих підприємствах

розробляють корпоративну, конкурентні, функціональні, операційні стратегії [27].

Корпоративна стратегія визначає загальний шлях розвитку та набір основних напрямків діяльності багатопрофільного, багатогалузевого підприємства.

Конкурентні стратегії (їх ще називають ділові, бізнес-стратегії) підпорядковані корпоративній стратегії, формуються для окремих видів діяльності, вказують можливі шляхи досягнення вибраного напрямку і забезпечують довгострокові конкурентні переваги окремої стратегічної одиниці бізнесу [31].

Функціональні стратегії, які деталізують та підтримують корпоративну та конкурентну стратегії, формують для кожного функціонального напрямку діяльності з метою розробки управлінських заходів для досягнення функціональних цілей підприємства. Вони є більш вузькими, визначають стратегічну орієнтацію усіх функціональних підсистем у процесі забезпечення, виробництва та реалізації продукції.

Операційні стратегії передбачають вирішення стратегічних завдань, пов'язаних з досягненням цілей окремого підрозділу, і розробляють їх всередині функціональних напрямів для вирішення стратегічно важливих оперативних завдань [27].

Отже, стратегія підприємства як сукупність дій є потрібною для завоювання та утримання визначеної позиції на ринку в умовах загострення конкурентної боротьби й адаптації до нових можливостей і викликів зовнішнього середовища.

Серед загальних стратегій розвиток забезпечують стратегії зростання, які можна реалізувати за наступними напрямками: розширення обсягів продажу з метою більш повного використання потенціалу ринку; вихід з новими продуктами на освоєні ринки; вихід з виробленими продуктами на нові ринки; диверсифікація; купівля нових підприємств; вихід з новими продуктами на нові ринки [15].

Дослідження періодичних видань дають змогу синтезувати інформацію щодо сутності «стратегії розвитку підприємства», виділивши при цьому окремі положення, на яких акцентують найбільшу увагу. Стратегії розвитку підприємства здебільшого орієнтовані на довгостроковий період і потребують вкладення інвестиційних коштів, а це характеризується відповідним рівнем ризику. На ризики потрібно звернути увагу під час формування стратегії розвитку [11].

До основних чинників негативного впливу належать: неадекватність зовнішніх умов розвитку ринків; зниження результатів ефективності діяльності підприємства; втрата контролю над ризиками; можливість збитків через зниження якості активів; надлишкове інвестування; невідповідність структури виробничої системи потенційним масштабам діяльності тощо. Окрім того, здатністю до ризикових операцій не наділені всі керівники, тому часто виникають ситуації, коли проекти відхиляються навіть за мінімального ризику [11].

Стратегія розвитку підприємства – фундаментальний складник побудови та управління бізнесом. Від її правильного і вчасного вибору залежать ефективність діяльності всього бізнесу, його прибутковість та конкурентоспроможність [31].

Враховуючи довгостроковий характер реалізації стратегії розвитку, необхідно заздалегідь закласти можливості підприємства до відповідних дій на зміну ситуації на ринку. Виявлення можливостей для розвитку підприємства базується на ретельній діагностиці внутрішнього і зовнішнього середовища. Запорукою успішної реалізації стратегії розвитку підприємства є її інноваційне спрямування. Кожна стратегія розвитку орієнтована на позитивні результати (збільшення прибутків, підвищення рентабельності діяльності), які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства у цілому. Отже, стратегію розвитку підприємства можна охарактеризувати як довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному

аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства [11].

Глобалізація світової економіки визначає нові вимоги до функціонування локальних ринків усіх рівнів та видів, а міра відповідності цим вимогам визначає не лише конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, а й його можливість розвиватися та рухатися далі. В подібних умовах якісний рівень управління та швидкість вирішення виникаючих проблем можуть зіграти важливу роль. Це стосується всіх господарюючих суб'єктів, адже забезпечити відповідність новим, раніше не наявним, нормам економічної діяльності застарілими методами неефективно, а часто й неможливо. У такому ракурсі особливого значення набуває стратегія розвитку підприємства, яка забезпечує і відповідність викликам зовнішнього середовища, і формує вектор розвитку, найбільш прийнятний з огляду на потенціал підприємства та зовнішні умови [49].

Особливостями стратегій розвитку є:

- інтереси власників (досягнення рівня рентабельності, стійкості підприємства тощо) та працівників підприємства (досягнення стабільності, наприклад) досягаються не в результаті реалізації стратегії розвитку, а в процесі її реалізації. Крім того, інтереси власників та працівників підприємства в процесі реалізації стратегії не лише задовольняються, а й також розвиваються в бік більш повного або кращого їх задоволення [23];

- безперервність – у процесі реалізації стратегії виникають нові цілі розвитку і т. д. На основі проведеного дослідження пропонуємо власне бачення ключових особливостей стратегії розвитку підприємства. До ключових особливостей стратегії розвитку підприємства ми віднесли чотири ознаки.

Охарактеризуємо їх більш детально [49].

1. Достатній рівень розвитку потенціалу підприємства. Більшість науковців у своїх дослідженнях не враховують вагомість наявності чи відсутності певного рівня розвитку потенціалу підприємств для формування та реалізації стратегії розвитку підприємств. Якщо формування інших видів стратегій підприємство може почати на різних етапах життєвого циклу (у тому числі і початку), то для формування стратегії розвитку має настати сприятливий час та скластися певні умови. Такими умовами передусім є накопичення досвіду, вивчення «правил гри» на ринку, розвиток потенціалу підприємства, особливо інтелектуального та матеріально-технічного. За наявності таких передумов та успішного менеджменту підприємство може формувати стратегію розвитку [49].

2. Результати розроблення стратегії. Така характеристика зводить стратегію розвитку до позицій стратегічного прогнозування, яке теж може дати подібну інформацію. Хоча стратегія розвитку більшою мірою будується на стратегічному передбаченні та прогнозуванні, вона має на меті визначити перспективність та потенційну привабливість тих чи інших дій у майбутньому. З урахуванням усього вищевикладеного, результатом стратегії розвитку буде стратегічна карта розвитку, яка дасть змогу визначити бажані напрями розвитку та встановити цілі, виконання яких призведе до реалізації відповідного напрямку розвитку [49].

3. Непереривний характер стратегії – хоча ця ознака і проаналізована вище, необхідно винести її в перелік ключових особливостей стратегії підприємства. Стратегія розвитку може бути спрямована на якісну зміну як підприємства у цілому, так і конкретної його підсистеми. Ї у обох випадках цей процес запустить низку інших процесів змін, адже у процесі розвитку підсистеми підприємства з'явиться потреба у корегуванні, а згодом і зміни решти підсистем, а отже, зміни (розвиток) відбуватимуться на рівні всього підприємства. І навпаки, зміни, що зачіпають роботу підприємства у цілому, неодмінно рано чи пізно зачіплять і роботу його підсистем. Таким чином, характер стратегії розвитку є непереривним через постійно виникаючі в

процесі розвитку додаткові цілі, які не можуть бути нереалізовані, і процес розвитку продовжуватиметься на вищому рівні [49].

4. Напрями стратегії розвитку також є досить характерною рисою і зумовлюють не лише відмінність стратегії розвитку від інших, а й визначають місце стратегії розвитку в ієрархії стратегій підприємства. У науковій літературі думки дослідників щодо спрямованості стратегії розвитку підприємства надто розбіжні. У більшості наукових джерел під напрямками стратегії розвитку розуміють продукт, ринок, галузь, конкурентне становище, технології [49].

Відповідно до напрямку, виокремлюють такі види стратегії:

- стратегії концентрованого зростання (пов'язані зі зміною продукту та/або ринку, у тому числі зарахунок нових технологій);
- стратегії диверсифікованого росту (пов'язані із завоюванням нових ринків чи галузей);
- стратегії інтегрованого росту (пов'язані із розширенням підприємства шляхом додавання/поглинання нових структур);
- стратегії скорочення (пов'язані зі згортанням виробництва, продажем частини підприємства, зменшенням витрат чи припиненням діяльності) [49].

Даний підхід має надто загальну оцінку спрямованості стратегії розвитку підприємств. Галузь як напрям розвитку може обрати лише те підприємство, яке вже займає лідируюче або монопольне положення в конкретній галузі і, як наслідок, має вагомий вплив на саму галузь. Хоча і діяльність будь-якого підприємства спричиняє певний вплив на розвиток галузі, однак даний вплив є надто незначним (за умови, що підприємство не займає лідируюче положення), щоб його враховувати. Тобто для пересічного підприємства будь-якої галузі цей напрям не є реальним, тому вважаємо можливим не враховувати його [49].

Конкурентне становище на ринку також не є вдалим напрямом, адже зазвичай конкурентоспроможність підприємства зростає внаслідок розвитку одного із перших напрямів (продукт і ринок), окрім того, частково дублює

суть напряму «ринок». Таким чином, узагальнюючи все вищевикладене, напрямами стратегії розвитку підприємства пропонуємо вважати ринок, товар, потенціал підприємства [49].

Охарактеризуємо напрями стратегії розвитку підприємства більш детально.

1) товар (продукція, послуга) – стратегія, спрямована на надання або випуск товару (продукції) якісно нових характеристик (параметрів) чи властивостей;

2) ринок – стратегія, головною метою якої є збільшення ринкової частки підприємства або вихід на інші ринки;

3) потенціал підприємства – стратегія, спрямована на поліпшення окремих елементів або потенціалу підприємства у цілому [49].

Напрями стратегії підприємства тісно пов'язані і часто є супутніми. Так, у наслідок розвитку потенціалу підприємства можна надати нових якостей продукції (реалізувати напрям «товар»), а результатом розвитку напряму «товар» можна збільшити ринкову частку та отримати можливість вийти на нові ринки, що, своєю чергою, створить необхідність розвитку потенціалу підприємства. Вищенаведені особливості стратегії розвитку підприємства зумовлюють стан її в ієрархії стратегій підприємства [49].

Оскільки стратегія розвитку підприємства може й не бути сформована і реалізована на підприємстві, необхідно виокремити її окремо, надавши їй статус проміжної. Сформована ж стратегія розвитку прямо впливає на загальну стратегію, хоча і підпорядкована їй (розробляється з урахуванням мети загальної стратегії) [22].

Оскільки стратегія розвитку підприємства може бути спрямована на збільшення ринкової частки або зміцнення конкурентних позицій на ринку, у такому разі вона прямо впливатиме на конкурентну (ділову) стратегію, яка безпосередньо і, відповідно до напряму стратегії розвитку, визначає додаткові стратегії, які необхідно сформулювати та розробити для досягнення поставленої мети. За напряму «товар» ключовими стратегіями будуть

інноваційно-інвестиційна, маркетингова (у частині розроблення методів просування продукції на ринку) та виробнича. За напрямку «ринок» такими стратегіями стануть ділова та маркетингова. За напрямку «потенціал підприємства» такими стратегіями стануть функціональні (або певна функціональна стратегія у разі конкретного елементу розвитку). Найчастіше такими стратегіями виступають інноваційно-інвестиційна (яка є постійним супутником стратегії розвитку через потребу будь-яких процесів розвитку в початкових та супутніх інвестиціях та інноваціях, які й забезпечують конкурентні переваги та власне розвиток), фінансова, виробнича (зокрема, енергоефективна та енергозберігаюча) [49].

У ході дослідження інформації періодичних видань встановлено, що стратегії розвитку підприємства можна згрупувати у дві групи: активні стратегії та пасивні стратегії [11].

Активні стратегії передбачають:

- швидкі дії підприємства на зміну ситуації на ринку, намагання випередити конкурентів;
- гнучкість усіх процесів, які відбуваються на підприємстві;
- можливість інтенсивного використання всіх видів ресурсів праці, енергії, сировини і матеріалів, обладнання;
- постійний пошук і запровадження інновацій у виробничій, збутовій та управлінській діяльності [9].

Пасивні стратегії розвитку підприємства передбачають слідування за конкурентами, перегляд діяльності в разі виникнення такої потреби і, таким чином, є менш ризиковими і навіть можуть бути менш витратними [11].

Основними принципами розроблення активних і пасивних стратегій розвитку підприємства мають бути:

- спрямування на довгострокові цілі підприємства;
- багатоваріантність потенційних напрямків розвитку, яка зумовлена динамікою зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- безперервність розроблення стратегії;

- комплексність формування стратегії, узгодженість відповідних стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо.

У рамках активних і пасивних стратегій розвитку можна виділити декілька видів, а саме: активно-наступальна, ринкової ніші, пасивно-наступальна, захисна [11].

- Активно-наступальна стратегія розвитку передбачає максимальну реалізацію стратегічних змін у розвитку підприємства. Її суть полягає у тому, щоб підприємство було першим у розробках і впровадженні нових видів продукції та нових технологічних процесів у виробництво. Така стратегія передбачає використання різноманітних заходів для підтримки позитивних зростаючих позицій.

Активно-наступальна стратегія спрямовується на активізацію інтенсивності використання всіх видів ресурсів сировини, матеріалів, обладнання, праці, фінансів. Для цієї стратегії характерні високий рівень ризику та значна потреба в інвестиціях [11].

Активно-наступальна стратегія використовується на етапах зростання життєвого циклу підприємства, а також можливе використання на початку етапу спаду, коли потрібно активувати всі ресурси і можливості для поліпшення результативності діяльності підприємства.

- Стратегія ринкової ніші належить до активних стратегій, метою якої є забезпечення високої рентабельності продукції, підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності, вдосконалення форм обслуговування продукції. За потреби підприємство може придбати та адаптувати нові технології виробництва продукції. Така стратегія передбачає зміцнення досягнутих позицій, визначає напрями спрямування зусиль на підтримку збалансованого розвитку підприємства та характеризується високим або середнім рівнем ризику. Стратегія ринкової ніші властива для етапу зрілості життєвого циклу підприємства [11].

Активні стратегії розвитку характеризуються збільшенням обсягів реалізації продукції, зниженням витрат виробництва, збільшенням прибутків, високим рівнем фінансової стійкості, зростанням оборотності оборотних активів, розширенням збутової мережі тощо [6].

- Пасивно-наступальна стратегія передбачає виведення на ринок нової (або поліпшеної) продукції після апробації її у підприємств-лідерів. Стратегія потребує суттєвих витрат на оновлення продукції та характеризується середнім рівнем ризику. Така стратегія може використовуватися на всіх етапах життєвого циклу підприємства. Пасивно-наступальна стратегія спрямована на використання відповідних заходів, які забезпечать підтримку і рівномірне зростання результатів діяльності підприємства. Ця стратегія створює всі передумови для забезпечення фінансової стійкості підприємства [3].

- Захисна стратегія передбачає оптимізацію виробничого процесу у співвідношенні «витрати – випуск», удосконалення продукції до такого рівня, як у конкурентів. Така стратегія потребує інвестиційних коштів та характеризується середнім рівнем ризику. Використання захисної стратегії відбувається переважно на етапі спаду життєвого циклу підприємства. Завданням стратегії є пошук шляхів подолання небезпек для функціонування підприємства. Пасивні стратегії розвитку підприємства характеризуються нестійкими обсягами збуту продукції, несуттєвим зниженням оборотності обігових активів та фінансової стійкості підприємства [11].

Основними характеристиками стратегії розвитку підприємства є:

- 1) необхідність інвестиційної підтримки;
- 2) необхідність урахування ризиків;
- 3) спрямованість на досягнення результатів;
- 4) аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників;
- 5) здатність до гнучкості та адаптації до умов.

Розглядаючи вказані характеристики, вибудовується розуміння стратегії як того, що наявне протягом усього життєвого циклу діяльності

бізнесу, при цьому, зважаючи за мінливість середовища існування, стратегія адаптується та видозмінюється. Тобто можемо сказати, що в певні періоди діяльності за сприятливих до того умов одна стратегія змінює іншу з урахуванням необхідних змін [4].

1.3. Методи формування стратегій розвитку підприємства

Розроблення стратегій розвитку підприємства може відбуватися шляхом використання різних маркетингових інструментів. В роботі будуть застосовані два методи: за допомогою сітки розвитку товар/ринок (матриці І.Ансоффа) та матриці Мак-Кінсі [30]. Розглянемо їх.

Поширеною методикою є матриця І. Ансоффа – модель, що описує можливі стратегії зростання компанії на ринку, характеризуючи зв'язок «товар-ринок». І. Ансофф у своїй моделі виділив 4 можливих стратегій розвитку підприємства. Стратегія проникнення на ринок означає, що підприємство продовжує працювати з існуючим товаром на існуючих ринках. Вона рекомендується в разі, коли ринок ще не насичений. Стратегія розвитку ринку пропонує освоювати нові ринки для існуючих товарів, і за рахунок залучення нової аудиторії збільшити свій дохід. Стратегія розвитку товару передбачає реалізацію нових товарів на існуючих ринках, існуючим споживачам. При такій стратегії імідж підприємства вже є сформованим. Стратегія диверсифікації передбачає розробку нових товарів для нових ринків. Вона дає змогу підприємству розподілити ризики між різними сферами діяльності. Матриця дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характер його дій на ринку. Вибір конкретної стратегії залежить від рівня насичення ринку та можливостей до постійного оновлення виробництва. Напрями розширення бізнесу підприємства залежать від типу ринку, на якому воно діє, і від товару, який воно реалізує. Якщо підприємство діє на освоєному ринку та реалізує освоєний продукт, йому

доцільно вибрати стратегію глибокого проникнення на ринок, якщо ж новий продукт – стратегію розроблення нового продукту. Якщо підприємство діє на новому ринку та реалізує освоєний продукт, йому доцільно вибрати стратегію розширення ринку, якщо ж новий продукт – стратегію диверсифікації. Отже, визначення напрямку розвитку за цією моделлю ґрунтується на товарно-ринковій характеристиці організації, що дає змогу їй розвиватися у межах однієї чи кількох галузей.

Для вибору стратегій розвитку підприємства також застосовують метод Мак-Кінсі Дженерал Електрик, в якому використовують параметри: «привабливість ринку» збуту та «конкурентоспроможність» стратегічного господарського підрозділу на ринку [9]. Відповідним показникам в межах кожного з двох факторів, в залежності від їх питомої ваги у цьому факторі, призначаються коефіцієнти вагомості від 0,01 до 0,99, в сумі які не повинні перевищувати одиниці. Показникам проставляється рейтинг (ранг) за 10-ти бальною шкалою за кожною торговою маркою в порівнянні з іншими торговими марками. Загальна оцінка показників двох факторів визначається множенням коефіцієнта вагомості певного показника на його рейтинг за 10-ти бальною шкалою. Ці загальні оцінки підсумовуються в межах кожного фактора, і таким чином визначається остаточна оцінка [31].

Ця аналітична модель з'явилася на початку 70-х рр. ХХ ст. і протягом тривалого часу її вважали найпопулярнішою багатофакторною моделлю аналізу стратегічних позицій підприємства, яка давала змогу порівнювати різні за своїм характером СГП. При цьому наявні СГП ранжують за критерієм величини майбутнього прибутку та майбутньої віддачі капіталовкладень. Особливістю матриці є те, що її можна застосовувати на всіх фазах життєвого циклу продукції за різних умов конкуренції. Для оцінки окремих СГП використовують як кількісні показники, так і суб'єктивні характеристики. Положення кожного продукту показуємо на полі матриці у вигляді кола, діаметр якого відповідає розміру ринку. Заштрихованим сегментом вказуємо ринкову частку досліджуваного підприємства [1].

Матрицю "Мак Кінсі" будуємо наступним чином: на горизонтальній осі відкладається фактор конкурентоспроможності в межах від 10 до 1; на вертикальній осі відкладається фактор привабливості ринку в межах від 1 до 10. Поле матриці ділиться на 9 квадратів (три рівня привабливості та три рівня конкурентоспроможності), лінії розподілення яких проходять через значення 3,33 і 6,67. Положення кожної з 5-ти досліджуваних торгових марок визначається відкладанням на зазначених осях загальної їх оцінки в межах двох факторів [30].

Під час формування матриці її поле розподіляється на три зони: I зона росту – 1, 2 і 4 квадрат зліва на право (торгові марки, які діють на дуже перспективному ринку і при цьому мають сильні конкурентні позиції; торгові марки, які діють на тому ж ринку але мають середні конкурентні позиції; і сильні за конкурентоспроможністю торгові марки, що діють на середньому за привабливістю ринку); II зона розвитку (3 квадрат – торгові марки з низькою конкурентоспроможністю на перспективному ринку; 5 квадрат – торгові марки з середньою конкурентоспроможністю на середньому за привабливістю ринку; і 7 квадрат – потужні торгові марки на мало перспективних ринках); III зона збору врожаю (6 квадрат – слабка фірма на середньому за привабливістю ринку; 8 квадрат – середня за потужністю фірма на мало перспективному ринку; і 9 квадрат – підприємство з низькою конкурентоспроможністю на низькому за привабливістю ринку) [30].

Кожен квадрант матриці містить рекомендовану стратегію, яка вказує, що слід робити з даним продуктом (напрямом діяльності, СГП), а саме: реалізувати стратегію зростання; реалізувати стратегію збереження; реалізувати стратегію виходу з ринку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

2.1. Маркетингова характеристика ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

ПрАТ Фірма «Полтавпиво» створене на базі Полтавського пивзаводу, який був побудований в 1965 році. Його потужність складала 1 млн. декалітрів за рік. До 1985 року завод випускав тільки безтарне та пляшкове пиво. У 1985 році було побудовано і введено в дію цех з виробництва безалкогольних газованих напоїв потужністю 470 тис. декалітрів.

На підприємстві встановлено сучасне виробниче обладнання: впроваджена найбільш сучасна італійська лінія фільтрування пива, введено в дію 4 циліндро-конічних комбі-танків місткістю 400 куб.м датської фірми "Хольврика", встановлена німецька автоматична лінія по розливу пива в КЕГ-тару, введений в дію сучасний сепаратор для очищення ячменю [33].

У 2001 році введений в дію новий цех розливу, в якому впроваджена найпрогресивніша технологія розливу пива на автоматичній лінії потужністю 36 тис. пляшок за годину виробництва Німеччини. В цьому ж цеху було введено в дію автоматичній лінії розливу в ПЕТ-пляшки. На підприємстві працює сучасне обладнання пропagaції дріжджів та автоматична станція СІР.

Сьогодні ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є одним з сучасних підприємств, зайнятих у галузі виробництва та реалізації пива та безалкогольних напоїв. Продукція підприємства відмінно зарекомендувала себе на українському ринку пива, квасу і солодких напоїв та користується популярністю не тільки в місті, а у всіх регіонах країни. Фірма має вузький рівень спеціалізації та займається виготовленням алкогольних, безалкогольних напоїв та мінеральних вод. Основною метою діяльності товариства є задоволення потреб населення в пивній та безалкогольній продукції, раціональне використання виробничих потужностей, а також виробництво ячмінного

солоду – головної сировини для варіння пива високої якості із застосуванням класичних технологій пивоварів Чехії, Німеччини та Данії [14].

Близько 90% пива в Україні – вітчизняного виробництва, адже імпортне пиво є дорожче, тому програє в конкуренції. За своїми якісними показниками українське пиво не поступається закордонним аналогам. Попит у світі на нього зростає через високу якість продукту, дизайну і різноманітність сортів і способів приготування [14].

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має власну артезіанську свердловину. М'яка місцева вода з свердловини, в комплексі з сучасною технологією і натуральними інгредієнтами надає пиву особливий гармонійний смак та робить продукцію полтавського заводу впізнаваною на ринку пива. В основі рецептури пива, яке виробляється на полтавському пивзаводі, лежить природний спосіб бродіння, використання якісних натуральних інгредієнтів. Особливу гармонію пиву надає місцева м'яка артезіанська вода, видобута з власних свердловин.

Організацією та контролем виробничого процесу на підприємстві займаються 7 відділів підприємства: енерго-механічна служба; відділ загальних питань; виробнича лабораторія; служба наладки обладнання; служба виробництва; служба управління персоналом та планово-економічний відділ [13].

Асортиментні групи продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2021 р. наведено у табл. 2.1. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» постійно розширює та щорічно оновлює асортимент продукції.

На сьогоднішній день фірма пропонує споживачам 10 найменувань пива, хлібний квас та 14 видів безалкогольних напоїв. Кожен з видів продукції має свій особливий, оригінальний, гармонічний смак та аромат [33]. Досить помітно впливають на ефективність діяльності досліджуваного підприємства сезонні зміни, адже виробництво пива і безалкогольних напоїв влітку зростає в декілька разів, у порівнянні з зимовим періодом.

Асортиментні групи продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2021 р.

Назва асортиментної групи	Види продукції
1. Пиво	Диканські вечори, Бочкове, Жигулівське, Ячмінний колос, Ай-Нікола, Rigas, Полтавський класік, Нефільтроване солодове, Діжка розливного, Діжка свіжого.
2. Квас	Квас хлібний «Полтавський хлібний».
3. Напої безалкогольні	Тьотя Груша, Лимонадний Джо, Мохіто, Тархун, Полтавське Буратіно, Екстра-Сітро, Полтава Байкал, ЛимонадоВо «Груша», ЛимонадоВо «Лимонад», ЛимонадоВо «Вишня», ЛимонадоВо «Тархун», ЛимонадоВо «Апельсин».

Так, наприклад, підприємство виготовляє хлібний квас «Полтавський хлібний», проте реалізує його лише в літній період.

Динаміка виробництва продукції наведено в табл. 2.2.

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Найменування асортиментних груп продукції	Вироблено продукції, тис. грн.		Відхилення	
	2020 рік	2021 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Пиво	242990	279355	36565	15,0
2. Безалкогольні напої та квас	80997	73812	-7185	-8,9
Разом	323987	353167	29180	9,0

За даними табл. 2.2 можна побачити, що обсяги виробництва продукції збільшилися у 2021 р. у порівнянні з 2020 р. на 9,0%. Виробництво пива було збільшено на 15%, а виробництво безалкогольних напоїв та квасу зменшилося на 8,9%.

Розглянемо структуру реалізованої продукції за даними табл.2.3.

Дані табл. 2.3 свідчать про зміни у структурі реалізованої продукції на користь асортиментної групи «Пиво»: її питома вага збільшилася на 10,7% у 2021 р. у порівнянні з 2020 р. Відповідно, на 10,7% зменшилась у структурі реалізованої продукції частка безалкогольних напоїв та квасу. Це пов'язано із зменшенням попиту на таку продукцію.

Динаміка структури асортименту продукції

Найменування асортиментних груп продукції	Реалізовано продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.	
1. Пиво	235397	278802	75,5	86,2	10,7
2. Безалкогольні напої та квас	76387	44528	24,5	13,8	-10,7
Разом	311784	323330	100	100	-

Підприємство виробляє такі ТМ пива [33].

ТМ «АльтМюллер». Зараз у лінійці ТМ «АльтМюллер» тільки три види пива – Altmuller Blanche, Altmuller Premium та Altmuller Original.

ТМ «Гейзер». Зараз у лінійці ТМ «Гейзер» є три види: «Gaiser Лимон», «Gaiser Вишня» та «Gaiser Грейпфрут».

Головними привілеями, за допомогою яких ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» завоювало прихильність серед споживачів, є: доступні ціни, висока якість продукції та широкий асортимент.

Основними ринками збуту є центральний, східний і південний регіони України. Продукція реалізується в 22 областях України, а також відправляється на експорт [14].

Товариство здійснює збут продукції через дистрибуторські компанії, які в свою чергу реалізують продукцію через національні та локальні мережі, лінійний роздріб – це фасована продукція. Продукція в кеґ-тарі реалізується через кафе, бари та ресторани. Продукція продається в гіпермаркетах, мінімаркетах, павільйонах, кіосках, лотках тощо.

До особливостей стану розвитку галузі виробництва, в якій здійснює діяльність підприємство, відноситься перенасичення ринку виробниками та товарами. Ринок в останні роки скорочується. Лідери ринку втрачають свої позиції на ринку, а локальні виробники нарощують виробництво. На ринок пива продукція постачається в основному з великих та середніх підприємств. Щодо малих пивоварень, то їх кількість зменшується і зараз їх частка на ринку становить близько 6%. [13].

Аналіз конкурентного стану ринку пива в Україні свідчить про його високу консолідованість. Найбільшими його представниками є такі СГ: ПРАТ «АБІнБев Ефес Україна», ПАТ «Карлсберг Україна», ПрАТ «Оболонь» та ТЗОВ «Перша приватна броварня» [13]. Зазначені компанії є основними конкурентами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Проаналізуємо діяльність підприємства за даними табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Показники	Один. виміру	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
				абсолют -не, +/-	відносне , %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	311784	323330	11546	3,70
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	204621	229392	24771	12,11
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	16173	19104	2931	18,12
4. Витрати на збут	тис. грн.	47710	44444	-3266	-6,85
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	268504	292940	24436	9,10
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	43280	30390	-12890	-29,78
7. Прибуток чистий	тис. грн.	31819	20695	-11124	-34,96
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	86,12	90,60	4,48	5,20
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	10,21	6,40	-3,81	x
10. Рентабельність продукції	%	16,12	10,37	-5,75	x

Джерело: Річна фінансова звітність емітента [16]

Підприємство у 2021 р. у порівнянні з 2020 р. погіршало результати своєї

діяльності. Незважаючи на збільшення чистого доходу на 3,7%, витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації збільшилися на 5,20%, що є негативним чинником. Рентабельність діяльності та реалізованої продукції зменшилася на 3,81% та 5,75% відповідно. Зменшення прибутку від реалізації відбулося на 29,78%, а чистого прибутку – на 34,96%. Незважаючи на всі труднощі, підприємство розвивається та виготовляє продукцію високої якості.

Продукція підприємства нагороджена багатьма золотими медалями на професійних конкурсах в Україні та за кордоном (на конкурсах в Іспанії та Франції – нагорода за стабільну високу якість).

2.2. Визначення можливостей розвитку підприємства за матрицею

I. Ансоффа

2.2.1. Аналіз глибшого проникнення на ринок та розширення меж ринку

Розглянемо можливості підприємства щодо глибшого проникнення на ринок за даними табл. 2.5.

Пояснимо, яким чином можна здійснити глибше проникнення на ринок.

Організація проведення дегустацій напоїв у супермаркетах та квасу у літній період приверне увагу споживачів, оскільки дозволить спробувати різні види напоїв та квасу на смак. Дегустація – це акція торгового маркетингу, один із видів стимулювання покупців, у ході якого потенційним споживачам товару надається можливість (безкоштовно) ознайомитися та оцінити якісні характеристики товару на основі органолептичного методу оцінки, а також комерційні, споживчі властивості товару. Органолептичний метод дозволяє в момент дегустації оцінити запах, смакові та естетичні характеристики, тактильні відчуття від товару, що дегустується. Її проводять з метою виявлення уподобань споживачів.

Можливості підприємства щодо глибшого проникнення на ринок

Можливості	Для якої продукції	Для якого ринку
1. Організувати проведення дегустацій напоїв у супермаркетах	Напої	Споживчий
2. Організувати проведення дегустацій квасу у літній період	Квас	Споживчий
3. Відкрити фірмовий магазин у м. Полтава	Всі асортиментні групи	Споживчий
4. Збільшити кількість мерчандайзерів у супермаркетах з метою кращої та своєчасної викладки товарів на полицях	Всі асортиментні групи	Споживчий
5. Налагодити міцні зв'язки з посередниками, які займаються реалізацією продукції підприємства, задля оперативного реагування на необхідність поповнення запасів продукції	Всі асортиментні групи	Споживчий, посередницький, урядовий
6. Організувати продаж продукції через Інтернет	Всі асортиментні групи	Споживчий, посередницький
7. Приймати участь у виставках та ярмарках на постійній основі	Всі асортиментні групи	Споживчий
8. Приділити більше уваги організації рекламної підтримки продукції у місцях продажу	Всі асортиментні групи	Споживчий
9. Збільшити кількість торгових точок продажу квасу влітку	Квас	Споживчий
10. Організувати для споживачів проведення акцій	Всі асортиментні групи	Споживчий
11. Приймати участь у всіх заходах місцевого масштабу з метою популяризації продукції підприємства та забезпечення лояльності споживачів	Всі асортиментні групи	Споживчий, посередницький, урядовий

Відкриття фірмового магазину у м. Полтава дозволить здійснити реалізацію власної продукції самостійно. Це дозволить виробнику збільшити можливості проведення маркетингової роботи по вивченню попиту споживачів, торгувати більш широким асортиментом продукції, самостійно встановлювати торговельну націнку, швидко реагувати на зміни потреб.

Мерчандайзери здійснюють визначення місця для найкращого розміщення товару, щоб продукти одного виду не конкурували між собою, а доповнювали один одного. Мерчендайзер також може брати участь в доставленні та отриманні товару, перевіряти, що продукція має товарний вигляд до того, як її виклали на стенд. Якість роботи мерчендайзера

безпосередньо впливає на показники продажів конкретної торгової точки. Збільшення кількості мерчандайзерів у місцях продажу товарів підприємства буде сприяти підвищенню обсягів реалізованої продукції.

Оскільки більшу частину продукції підприємства реалізують через посередників, то налагодження міцних зв'язків з посередниками буде сприяти оперативному реагуванню на необхідність поповнення запасів продукції.

Зараз через Інтернет продається значна кількість товарів, тому налагодження продажу продукції підприємства через Інтернет дозволить збільшити обсяги продаж. Але треба продумати, яким чином буде здійснюватися доставка товару до покупця та розрахунки за товар. Можливі такі варіанти: товар тільки замовляється на сайті, а оплата за нього здійснюється покупцем в пункті видачі товару (наприклад, у звичайному магазині через продавця); товар доставляється покупцю кур'єром і оплату приймає кур'єр; товар замовляється і оплачується на сайті за допомогою застосуванням платіжних систем FORPOST, LiqPay, PayPal, Portmone.com тощо.

Приймати участь у виставках та ярмарках на постійній основі, тобто охопити максимально можливу кількість виставкових майданчиків дозволить підприємству нагадувати про себе і свою продукцію та збільшувати коло споживачів. Також корисним буде участь у всіх заходах місцевого масштабу з метою популяризації продукції підприємства та забезпечення лояльності споживачів.

Приділити більше уваги організації рекламної підтримки продукції у місцях продажу. Без реклами неможливе формування широкої мережі продажу товарів, перетворення потенційно існуючих потреб певної цільової аудиторії на інтенсивний попит. Таким чином можна спонукати до купівлі даного товару певного споживача (покупця). Загалом встановлення POS-матеріалів рекламного характеру сприяє підвищенню сприйняття марки, її популяризації, адже споживача з усіх сторін оточує рекламна продукція, яка

якщо навіть не чинить прямого впливу на клієнта, опосередковано знаходить своє місце у його підсвідомості. Така ж мета ставиться і при організації для споживачів проведення акцій.

Збільшити кількість торгових точок продажу квасу влітку. Встановити такі точки продажу квасу всюди в найбільш людних місцях міста. І тоді клієнтів стане значно більше. Продажі квасу відмінно йдуть влітку, і чим жаркіше день, тим більше квасу купують. Організувати точку продажу квасу влітку з кегов нескладно: необхідно встановити охолоджувач з кранами і кілька металевих кегов. Перевага кегов полягає ще і в зручності розливу напою. Кеги зазвичай менше за обсягом, ніж бочки, тому товар з них продається швидше, що зменшує ризик втрати його частини з-за псування в жаркий день. Транспортування кегов в місця продажів можна здійснити навіть на звичайній легковій машині.

Проаналізуємо розширення меж ринку за даними табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Можливості підприємства щодо розширення меж ринку

Можливості	Для якої продукції	Для якого ринку
1. Укласти угоду з коледжами, вищими навчальними закладами для постачання напоїв у торгові точки на їхній території	Напої Квас	Споживчий
2. Домовитися із клубами, кафе, ресторанами для постачання продукції підприємства	Квас	Споживчий, посередницький, урядовий
3. Укласти угоду по організації поставок продукції до країн ЄС	Всі асортиментні групи	Міжнародний
4. Розширити поставки хмелю власного виробництва підприємствам галузі	Всі асортиментні групи	Виробників

Укладання угод з коледжами, вищими навчальними закладами для постачання напоїв у торгові точки на їхній території може бути гарним маркетинговим прийомом, оскільки можливості підприємства збільшуються. По-перше, більша кількість споживачів дізнається про продукцію, цікавиться нею. По-друге, у разі її сприйняття споживачами користь отримають і продавці у ВНЗ, і підприємство.

Домовитися із клубами, кафе, ресторанами для постачання продукції підприємства. Постачатися може вся продукція: пиво, напої, квас. Необхідно скласти перелік можливих клієнтів, укласти з ними угоди про постачання продукції.

Необхідно розширювати ринки збуту, знаходити нових клієнтів за межами країни. Продукція підприємства може мати переваги не тільки через високу якість та натуральність, а й низьку ціну у порівнянні з конкурентами. Позиціонування продукції можна здійснити на гарному співвідношенні «ціна-якість». Українські виробники пива експортують до країн ЄС велику кількість пива, тому підприємству також необхідно знаходити для своєї продукції нові ринки збуту: Польщу, Чехію, Німеччину тощо.

Підприємство має власне виробництво хмелю. Тому постачання його до інших підприємства дасть можливість вийти на ринок виробників та збільшити прибутки.

Хмелярство в Україні завжди було дуже розвинутою галуззю, а український хміль вважався одним із найкращих у світі. Протягом останніх років у нашій країні розвивалося пивоваріння, так занепадало хмелярство. Як наслідок, господарства, які вирощують ці культури, сьогодні можна перелічити на пальцях. Основна причина в тому, що вирощування хмелю – це тривалий, трудомісткий, витратний процес, який не передбачає отримання швидкого прибутку. Однак передбачає ймовірні проблеми зі збутом, оскільки чимало українських пивзаводів чомусь «присіли» на іноземний хміль.

До знищення хмелярства призвела ціла низка чинників. Серед них ключовими стали економічна ситуація (цінова політика не сприяла розвитку українського хмелярства) та входження на ринок України транснаціональних корпорацій, які прийшли сюди зі своєю продукцією.

Зокрема, це гіганти пивоваріння компанії ПРАТ «АБІнБев Ефес Україна», ПАТ «Карлсберг Україна», які працювали і працюють виключно на німецькій сировині. Також на початку 2000-х з'явилася інша негативна тенденція: деякі вітчизняні пивоварні почали застосовувати дешевші

тетрагідроекстракти (хімічні замітники хмелю), отож хміль для них став непотрібним.

Згадані чинники у поєднанні з тим, що держава не розробила стратегії виживання галузі у подібній ситуації, призвели до занепаду українського хмелярства. Як наслідок, сьогодні в Україні спостерігається справжнє засилля транснаціональних корпорацій, які займають 92% ринку вітчизняного пивоваріння.

З великих виробників пива на українському хмелі працюють лише компанії ПрАТ «Оболонь» та ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

2.2.2. Аналіз розвитку товару та диверсифікація

Проаналізуємо можливості розвитку товару за даними табл. 2.7.

Охарактеризуємо ці заходи.

Розширити лінійку квасу. Зараз підприємство виробляє тільки один вид квасу – «Полтавський хлібний». Він має високі смакові характеристики. У його складі – лише натуральна сировина. Освіжаючий ефект і чудова властивість добре вгамовувати спрагу – ось секрети популярності цього напою. Тому опанувати виробництво ще двох-трьох видів квасу буде доцільним. Розширити лінійку світлого не фільтрованого звареного із світлих сортів солоду пива ТМ «АльтМюллер». У лінійці ТМ «АльтМюллер» зараз тільки три види пива – Altmuller Blanche, Altmuller Premium та Altmuller Original.

Altmuller Blanche – це світле нефільтроване пиво, зварене зі світлих сортів солоду. Освіжаюча апельсинова нота гармонійно поєднується з витонченим ароматом коріандру. А в тривалому післясмаку присутні карамельний солод та хмель, що надають пиву особливу виразну, м'яку, приємну текстуру. Неповторний смак справжнього крафтового пива єднає минуле і сучасне, традиції і сміливі експериментальні знахідки.

Можливості підприємства щодо розвитку товару

Можливості	Для якої продукції	Для якого ринку
1. Розширити лінійку квасу	Квас	Споживчий
2. Розширити лінійку світлого не фільтрованого звареного із світлих сортів солоду пива ТМ «АльтМюллер»	Пиво	Споживчий, посередницький, урядовий
3. Налагодити виробництво безалкогольного пива	Пиво	Споживчий
4. Змінити дизайн етикетки для пива «Ляц копчений» на більш сучасний	Пиво	Споживчий
5. Розширити лінійку світлого спеціального не фільтрованого пива ТМ «Гейзер»	Пиво	Споживчий, посередницький, урядовий
6. Створити лінійку пива, у виробництві якого застосовується спеціальний копчений солод фірми «Weyer mann» м. Бамберг, Німеччина	Пиво	Споживчий, посередницький, урядовий
7. Розширити лінійку напоїв безалкогольних на ароматизаторах сильногазованих з різними смаками низькокалорійних «ЛимонадоВо»	Напої	Споживчий
8. Налагодити виробництво напоїв безалкогольних слабогазованих з різними смаками низькокалорійних	Напої	Споживчий
9. Розробити рецептури для виробництва напоїв безалкогольних на травах слабогазованих з різними смаками низькокалорійних	Напої	Споживчий
10. Налагодити розлив напоїв безалкогольних на ароматизаторах сильногазованих з різними смаками низькокалорійних «ЛимонадоВо» у пляшки меншого об'єму (0,5 л)	Напої	Споживчий

Altmuller Premium – це м'яке і ароматне світле пиво, увінчане тривкою пінною шапкою. Зварене з використанням високоякісного ячмінного і пшеничного солоду з додаванням гірких і ароматичних сортів хмелю з високим вмістом хмелевих олій. Збалансований солодовий смак у поєднанні

з тонким квітковим ароматом доповнює ефірно-фруктовий післясмак, який змінюється відтінками свіжих трав, спецій та хвойних смолянистих дерев.

Altmuller Original – пиво вражає глибокими оксамитовими відтінками, нюансами тонких ароматів, які походять від комбінацій світлого та карамельного солоду з додаванням ячменю та кукурудзи. Насичений смак дає відчуття легкі нотки карамелі, які плавно перетікають в стійкий фруктовий післясмак. Легкий натяк на ледь помітну гірчинку добірного німецького хмелю, як і передбачає особливий рецепт, успадкований від старовинних традицій пивоваріння.

Додати ще якісь смаки було б доцільно.

Налагодити виробництво безалкогольного пива. Багато заводів виробляють безалкогольне пиво, яке користується попитом. Тому підприємству також можна організувати таке виробництво що дасть змогу розширити асортимент.

Змінити дизайн етикетки для пива «Лящ копчений» на більш сучасний. Зараз етикетка виглядає дуже непривабливо (рис. 2.1), тому пропонується змінити її дизайн, щоб її вигляд заохочував споживачів до придбання цього виду пива.

Розширити лінійку світлого спеціального не фільтрованого пива ТМ «Гейзер».

Зараз у лінійці ТМ «Гейзер» є три види.

Gaiser Лимон – пиво, яке приваблює своїм ніжним ароматом та особливим виразним присмаком з характерними нотками освіжаючого лимону. М'який солодовий смак поєднується з ледве помітною пивною гірчинкою. Це пиво для тих, хто хоче відчуття всі відтінки легкого смаку!

Gaiser Вишня – це відмінний варіант класичного пива з тонким присмаком стиглої вишні і ароматом літа. Створено спеціально для справжніх шанувальників вишуканих смаків, готових спробувати щось особливе і оригінальне!



Рис. 2.1. Етикетка пива «Ляц»

Gaiser Грейпфрут – напій з легким цитрусовим ароматом. Вражає збалансованим поєднанням світлих сортів пива і м'яким грейпфрутовим смаком. Відмінно бадьорить і тонізує в літні спекотні дні. Дарує гарний настрій і незабутні враження! Оскільки ця ТМ користується підвищеним попитом, необхідно додати ще якісь смаки.

Створити лінійку пива, у виробництві якого застосовується спеціальний копчений солод фірми «Weyermann» м. Бамберг, Німеччина. Підприємство вже виробляє пиво з цієї лінійки – «Ляц копчений». Але необхідно її розширити, оскільки це світле фільтроване пиво, яке зварено за унікальною рецептурою Полтавських пивоварів з урахуванням багатовікових традицій виробництва класичного німецького Rauchbier (Раухбір) копченого пива. У виробництві пива використовується спеціальний копчений солод, завдяки чому у пиві відчувається легкий аромат диму та характерний присмак, що надає йому особливостей і привабливості.

Розширити лінійку напоїв безалкогольних на ароматизаторах сильногазованих з різними смаками низькокалорійних «ЛимонадоВо». Зараз у лінійці 5 смаків:

- ЛимонадоВо «Апельсин» – безалкогольний напій на ароматизаторах сильногазований зі смаком апельсина низькокалорійний.
- ЛимонадоВо «Вишня» – безалкогольний напій на ароматизаторах сильногазований зі смаком вишні низькокалорійний.
- ЛимонадоВо «Лимонад» – безалкогольний напій на ароматизаторах сильногазований зі смаком лимону низькокалорійний.
- ЛимонадоВо «Тархун» – безалкогольний напій на ароматизаторах сильногазований зі смаком тархуну низькокалорійний.
- ЛимонадоВо «Груша» – безалкогольний напій на ароматизаторах сильногазований зі смаком груші низькокалорійний.

Є можливість додати ще такі смаки: полуниця, малина, локшина, абрикос, персик тощо.

Налагодити виробництво напоїв безалкогольних слабогазованих з різними смаками низькокалорійних. Крім «ЛимонадоВо», пропонується опанувати ще якісь напої з оригінальними смаками, бажано з натуральними соками.

Розробити рецептури для виробництва напоїв безалкогольних на травах слабогазованих з різними смаками низькокалорійних. Полтавщина багата різними травами, які пропонується додавати до рецептури напоїв.

Налагодити розлив напоїв безалкогольних на ароматизаторах сильногазованих з різними смаками низькокалорійних «ЛимонадоВо» у пляшки меншого об'єму (0,5 л). Зараз пляшки мають об'єм 1,5л. Але не завжди цей об'єм зручний для використання. Пропонується організувати виробництво у пляшках 0,5 л.

Розглянемо можливості підприємства щодо диверсифікації.

Організувати виробництво сухариків-грінок до пива. Для цього необхідно придбати обладнання, яке досить просте, не вимагає великої площі. Щоб їх виготовити, необхідно мати:

- свіжий хліб;

- приправи, які виготовлені на натуральній основі або натуральних ароматизаторах;
- великий асортимент смаків.

Таке виробництво забезпечить відповідну якість та поживність.

Організувати на заводі міні-сервіс з обслуговування автомобілів та цистерн для перевезення квасу. На заводі є майстерня та відповідні площі, які дадуть змогу налагодити сервісне обслуговування та ремонт автомобілів. А влітку можна ще обслуговувати цистерни для перевезення квасу.

Організувати на заводі салон краси з використанням корисних властивостей пива як основи для створення косметичних засобів. У цілому пивна терапія передбачає комплекс процедур за участю пива. Результатом впливу комплексу вітамінів, поживних речовин і пивних дріжджів є: поліпшення кровообігу, фізичного і психологічного стану, очищення пір. Пивні дріжджі активізують діяльність сальних залоз, борються з грибковими інфекціями, роблять позитивний вплив на загоєння ран. Досягти приємної пружності шкіри і зміцнити волосся і нігті допомагає вітамін В, що знаходиться в пиві у великих кількостях.

Створення косметичних засобів на основі пивних дріжджів буде сприяти залученню більшої кількості клієнтів, які захочуть на собі відчути корисність таких процедур.

Створити на заводі зону відпочинку з наданням такого засобу релаксації, як пивна ванна. Пивна ванна – це процедура, що відрізняється своєю результативністю в галузі поліпшення загального стану здоров'я і одночасно надає ефект омолодження зовнішньому вигляду і стану шкірних покривів. Пиво – багатий вітамінам напій, який при правильному його застосуванні здатний не тільки допомогти розслабитися, але і допомогти організму впоратися з безліччю недуг. У пиві дуже багато різних корисних речовин, таких як вуглеводи, білки, спирт, вітаміни, амінокислоти, фібра і антиоксиданти. Пиво багате мінеральними солями і мікроелементами, наприклад, фосфором, що відіграє важливу роль у здоров'ї кісткової і

нервової систем, а також кальцієм, що відіграє важливу роль у зміцнення кісток, калієм, магнієм, міддю, марганцем і залізом. Варто згадати і вітаміни групи В, що містяться у ньому (В1 і В2), вони стимулюють роботу імунної системи. А також вітаміни В6, В12 і РР. Численні дослідження показали, що пастеризація пива не руйнує вітамінів, що містяться в ньому. Пиво не містить жирів і холестерину. Сприяє зниженню рівня холестерину. Пиво виводить з організму канцерогенні речовини.

Саме на це розраховані пивні ванни. Вони також сприяють усуненню болю в спині і суглобах, виведенню шлаків з організму. Варто згадати релаксаційний вплив на шкіру і м'язи, пропитування шкірних покривів всілякими вітамінами, сахаридами і протеїнами, усунення наслідків стресових ситуацій, активне і глибоке прогрівання суглобів і всього тіла в цілому, максимальне розслаблення м'язів, омолоджуючий ефект.

Температура пивної ванни найбільш оптимальна і становить 37 °С, що дозволяє досягти поліпшення кровообігу серцево-судинної системи та активності самого серця. Живильні речовини активно проникають в шар шкіри через розширені пори, що позитивно впливає на її еластичність.

Пивна ванна благотворно впливає на психологічний і фізичний стан організму і в разі його напруги знижує стресовий і знервований стан.

2.2.3. Побудова матриці І. Ансоффа

Всі розглянуті можливості зведемо до табл. 2.8. Таким чином виглядає матриця І.Ансофа для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Треба зауважити, що всі напрямки отримали розвиток, але в найбільшому ступені це стосується 1 напрямку «Більш глибоке проникнення на ринок» та 3 «Розвиток товару». Це говорить про те, що у підприємства є великі можливості щодо роботи на існуючих ринках та інноваційний потенціал для розроблення та впровадження нових видів продукції, розширенню існуючого асортименту. Але другий та четвертий напрямки виявляються також перспективними.

Матриця І.Ансоффа для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

	Існуючі товари	Нові товари
Існуючі ринки	<p>1. Більш глибоке проникнення на ринок:</p> <ul style="list-style-type: none"> - організувати проведення дегустацій напоїв у супермаркетах; - організувати проведення дегустацій квасу у літній період; - відкрити фірмовий магазин у м. Полтава; - збільшити кількість мерчандайзерів у супермаркетах з метою кращої та своєчасної викладки товарів; - налагодити міцні зв'язки з посередниками, які займаються реалізацією продукції підприємства, задля оперативного реагування на необхідність поповнення запасів продукції; - організувати продаж продукції через Інтернет; - приймати участь у виставках та ярмарках на постійній основі; - приділити більше уваги організації рекламної підтримки продукції у місцях продажу; - збільшити кількість торгових точок продажу квасу влітку; - організувати для споживачів проведення акцій; - приймати участь у всіх заходах місцевого масштабу з метою популяризації продукції. 	<p>3. Розвиток товару:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розширити лінійку квасу; - розширити лінійку світлого не фільтрованого звареного із світлих сортів солоду пива ТМ «АльтМюллер»; - налагодити виробництво безалкогольного пива; - змінити дизайн етикетки для пива «Ляц копчений» на більш сучасний; - розширити лінійку світлого спеціального не фільтрованого пива ТМ «Гейзер»; - створити лінійку пива, у виробництві якого застосовується спеціальний копчений солод фірми «Weyer mann» м. Бамберг, Німеччина; - розширити лінійку напоїв безалкогольних на ароматизаторах сильногазованих з різними смаками низькокалорійних «ЛимонадоВо»; - налагодити виробництво напоїв безалкогольних слабогазованих з різними смаками низькокалорійних; - розробити рецептури для виробництва напоїв безалкогольних на травах слабогазованих з різними смаками; - налагодити розлив напоїв безалкогольних на ароматизаторах сильногазованих з різними смаками низькокалорійних «ЛимонадоВо» у пляшки меншого об'єму (0,5 л).
Нові ринки	<p>2. Розширення меж ринку:</p> <ul style="list-style-type: none"> - укласти угоду з коледжами, вищими навчальними закладами для постачання напоїв у торгові точки на їхній території; - домовитися із клубами, кафе, ресторанами для постачання продукції підприємства; - укласти угоду по організації поставок продукції до країн ЄС; - розширити поставки хмелю власного виробництва підприємствам галузі. 	<p>4. Диверсифікація :</p> <ul style="list-style-type: none"> - організувати виробництво сухариків-грінок до пива; - організувати на заводі міні-сервіс з обслуговування автомобілів та цистерн для перевезення квасу; - організувати на заводі салон краси з використанням корисних властивостей пива як основи для створення косметичних засобів; - створити на заводі зону відпочинку з наданням такого засобу релаксації, як пивна ванна.

Складові матриці Ансоффа (глибше проникнення на ринок, розширення меж ринку та розвиток товару) відносяться до інтенсивних

можливостей розвитку підприємства. Частково вони характеризують диверсифікаційний шлях розвитку підприємства.

2.3. Аналіз можливих напрямів інтеграційного розвитку

Важливо знати можливості інтеграції підприємства з іншими суб'єктами підприємницької діяльності. Досліджуване підприємство не має великих можливостей щодо інтеграційного розвитку. Але деякі напрямки щодо інтеграції у перспективі можуть спрацювати. Розглянемо їх.

Об'єднання з підприємствами-виробниками (конкурентами) пива щодо сумісного вирощування хмелю. Зараз ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» саме займається вирощуванням хмелю, але це довгий та витратний процес. Інші великі підприємства надають перевагу імпортній сировині. Але спільне налагодження виготовлення сировини для виробництва пива, саме хмелю, було б вигідним і для досліджуваного підприємства, і для інших підприємств галузі. Ця сировина може бути кращою за якістю і вигідна з точки зору співвідношення «ціна-якість». Можна запропонувати сумісне виробництво спочатку одному з великих холдингів, а потім можна залучити до цього проєкту і інші підприємства.

Поставити під контроль постачальників трав для виробництва напоїв безалкогольних на травах слабогазованих та низькокалорійних з різними смаками. Зараз більшість трав для виробництва таких напоїв, як «Байкал», підприємство отримує від ТОВ «Світ трав». Це підприємство займається роздрібною торгівлею лікарської і рослинної сировини, лікарських трав, лікарських рослин, лікувальних трав для натурального лікування, рослинної сировини, ефірної і рослинної олії для домашньої косметології, а також продуктів здорового харчування і традиційних чаїв (китайські елітні чаї). Пропонується розширити контакти, укласти угоди на постачання більшої

кількості трав, оскільки передбачено оновлення асортименту безалкогольних напоїв саме за рахунок виробництва на травах.

Оскільки реалізація продукції підприємства здійснюється не тільки великими збутовими мережами, а й невеликими магазинами, кіосками, торговельними майданчиками, пропонується саме їх взяти під свій контроль. Багато таких закладів торгівлі розташовані на ринках Полтави та полтавської області. Підприємство може контролювати якість та ціни на свою продукцію, покращити викладку товару. Проводити акції та дегустації на свята та у вихідні. На ринках завжди присутня велика кількість покупців і привернути увагу до продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» буде доцільним на цих торговельних майданчиках (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Можливості інтеграційного розвитку підприємства

Напрями інтеграції	Переваги інтеграції
1. Об'єднати зусилля з ТзОВ «Перша приватна броварня» щодо організації процесу сумісного вирощування хмелю.	Краща якість сировини, менші витрати на вирощування хмелю, а значить, менша собівартість готової продукції. Оптимальне співвідношення «ціна-якість». Запобігання застосуванню тетрагідроекстрактів (більш дешеві хімічні замінники хмелю).
2. Поставити під контроль постачальника трав ТОВ «Світ трав», чия продукція використовується для виробництва напоїв безалкогольних слабогазованих та низькокалорійних на травах з різними смаками.	Більші контакти, контроль якості сировини. Можливість оновлення асортименту безалкогольних напоїв за рахунок виробництва продукції на травах. Можливість розширення смаків безалкогольних напоїв.
3. Взяти під свій контроль магазини та кіоски, які розташовані на торговельних майданчиках ринків м. Полтави і де реалізується продукція підприємства.	Контроль якості продукції та цін. Забезпечення встановлення цін на свою продукцію щодо співвідношення «ціна-якість». Залучення більшої кількості покупців через проведення акцій та дегустацій на свята та у вихідні.

Всі пропозиції щодо інтеграційних можливостей підприємства мають перспективний характер. Вони можуть мати місце у подальшій діяльності підприємства та використані при розробленні стратегії розвитку.

Запропоновані заходи зможуть забезпечити перспективи співробітництва з іншими учасниками ринку, позитивно вплинути на діяльність підприємства та його розвиток.

2.4. Дослідження розвитку підприємства за матрицею Мак-Кінсі

Матриця Мак Кінсі є одним з найбільш поширених методів визначення розвитку підприємства. Її утворюють два критерії: привабливість ринку та конкурентоспроможність СГП. У свою чергу, кожний критерій характеризується низкою показників.

Обґрунтуємо показники за критерієм «Привабливість ринку».

- Темпи зростання ринку. Як і більшість вітчизняного бізнесу, сьогодні пивний ринок України перебуває у скрутному економічному становищі, передусім через скорочення обсягів виробництва та споживання продукції на ринку. Воєнні дії, складна ситуація щодо сільського господарства, сировини, скрутне економіко-політичне становище – все це зумовлює спад економіки України та більшості її галузей. Насамперед, це пов'язано з погіршенням соціально-економічної ситуації в країні, зниженням купівельної спроможності громадян, а також із коронокризою.

Вітчизняний ринок пива завжди був динамічно розвинутим. На сьогоднішній день важкий економічний та політичний стан в країні, спад попиту та купівельної спроможності громадян спричинили падіння обсягів його виробництва. За даними ПрАТ «Укрпиво», експертна оцінка обсягу виробництва пива по Україні за 7 місяців 2022 року склала 71,4 млн. дал, що становить 68,4 %, якщо порівнювати з аналогічним періодом 2021 року.

Безумовно причиною падіння виробництва пива в Україні стала зупинка пивзаводів-гігантів у лютому-березні 2022 року. У перші дні війни три заводи Carlsberg Ukraine тимчасово зупинили роботу саме з міркувань безпеки. У березні 2022 року запустили Львівську пивоварню, у травні відновив роботу Київський завод, влітку – Запорізький. Конкурент Carlsberg, компанія "AB In BevEfes Україна", ще не відновила роботу своїх броварень. Усі заводи корпорації розташовані в наближених до лінії фронту містах – Чернігові, Харкові та Миколаєві.

Щодо безалкогольних напоїв, то спостерігається сезонний продаж – 39% усіх грошових продажів припадають на теплу пору року. Загалом, протягом травня-серпня 2021 р. сумарне споживання безалкогольних напоїв в Україні становило 982 млн. літрів. Таким чином, сезон склав 40% від продажів у натуральному об'ємі усього минулого року. Ще донедавна цей ринок мав позитивну динаміку, що характеризується щорічними показниками, рівними 10-15%. Протягом останніх чотирьох років спостерігається зростання грошових продажів внаслідок зростання цін, а також розширення споживання напоїв. Однак, попри позитивну динаміку, темпи обох показників сповільнилися у сезоні 2020-2021 р.

Виходячи з цієї інформації, складається тенденція до зменшення темпів росту.

- Місткість ринку. На ринку алкогольних напоїв пиво користується найбільшим попитом. Місткість ринку пива в Україні (не включаючи пивобезалкогольне, у якому вміст спирту становить до 0,5%) у 2019 р. становила 180,2 млн. дал., що складає 99,6 % у відповідності до аналогічного періоду 2018 р. За 11 місяців 2020 р. місткість ринку пива становила 166,7 млн. дал., що складає 99,8 % у відповідності до аналогічного періоду 2019 р. Тобто простежується негативна тенденція.

Ємність ринку безалкогольних напоїв (БАН) України складає біля 1,5 млрд. л. У 2020-2021 рр. За підсумками 2021 року, місткість ринку безалкогольних напоїв скоротилася на 5,7%. У 2022 р. також спостерігається негативна тенденція. Така ж тенденція відбувається і на ринку квасу.

- Зміни у споживанні напоїв. Була розглянута динаміка та тенденції змін вживання алкоголю (до якого зараз віднесено пиво) населенням за 2021-2022 роки. Слід відмітити, що майже на 50% скоротилось вживання алкогольних напоїв за цей період. Це пов'язано із різними факторами: із спадом економіки, купівельної спроможності населення, кризою коронавірусу COVID -19, воєнними діями в країні. Але зменшення споживання пива відбулося на 34% за 2021-2022 роки, тоді як зменшення

споживання лікєро-горілочаних виробів відбулося на 54%, вина – на 58%, коньяку – на 66%. Щодо споживання безалкогольних напоїв та квасу, то спостерігається також його зменшення.

- Прибутковість галузі. На розвиток та функціонування пивоварної галузі України негативно вплинули законодавчі нововведення у частині прирівняння пива до алкогольного напою, підвищення акцизної ставки, зміни умов ліцензування та реклами.

У результаті це призвело до збільшення регуляторного та податкового навантаження на виробників пивоварної продукції та зробило збитковою пивоварну діяльність, починаючи з 2020 року. На виробництво безалкогольних напоїв та квасу таке положення не розповсюджується.

Результати оцінювання критерію «Привабливість ринку» наведено в табл. 2.10.

У господарському портфелі фірми 3 СГП:

СГП1 – Пиво.

СГП2 – Безалкогольні напої.

СГП 3 – Квас.

Таблиця 2.10

Оцінювання критерію «Привабливість ринку»

Показники	Ваговий коефіцієнт	Оцінка показника за СГП, бали			Загальна оцінка за СГП, бали		
		Пиво	Б/а напої	Квас	Пиво	Б/а напої	Квас
1. Темпи зростання ринку	0,3	3	4	4	0,9	1,2	1,2
2. Місткість ринку	0,3	4	4	4	1,2	1,2	1,2
3. Зміни у споживанні напоїв	0,2	4	4	4	0,8	0,8	0,8
4. Прибутковість галузі	0,2	3	4	4	0,6	0,8	0,8
Разом	1	-	-	-	3,5	4,0	4,0

Джерело: складено автором на основі [2,5,13,33]

Обґрунтуємо величину вагових коефіцієнтів. Для підприємства у сучасних умовах найбільш важливі темпи зростання ринку та його місткість. Тому цим показникам призначено коефіцієнт вагомості 0,3. Зміни у

споживанні напоїв та прибутковість галузі оцінюються за важливістю по 0,2 відповідно.

Представимо у табл. 2.11 результати оцінювання експертами критерію «Конкурентоспроможність СГП».

Продукція підприємства має високу якість. У виробництві пива використовується хміль власного виробництва, який гарантує якісний продукт. Не використовуються більш дешеві хімічні замітники хмелю. Продукція відповідає стандартам. Якість контролюється на всіх етапах виробничого процесу.

Таблиця 2.11

Оцінювання критерію «Конкурентоспроможність СГП»

Показники	Ваговий коефіцієнт	Оцінка показника за СГП, бали			Загальна оцінка за СГП, бали		
		Пиво	Б/а напої	Квас	Пиво	Б/а напої	Квас
1. Висока якість	0,3	5	5	5	1,5	1,5	1,5
2. Оптимальне співвідношенні «ціна-якість»	0,2	5	5	5	1,0	1,0	1,0
3. Лояльність споживачів	0,3	5	4	4	1,5	1,2	1,2
4. Активна інноваційна діяльність	0,2	5	4	3	1,0	0,8	0,6
Разом	1	-	-	-	5,0	4,5	4,3

Джерело: складено автором на основі [2,5,13,33]

Продукція підприємства продається за цінами, які відповідають співвідношенню «ціна-якість». Оскільки основним ринком збуту є м. Полтава та полтавська область, то ціни на продукцію підприємства нижчі, ніж у столиці. Це пояснюється меншим рівнем доходу місцевих жителів.

Продукція підприємства добре відома у полтавському регіоні, а висока якість і помірні ціни забезпечують лояльність.

Основою стратегії розвитку підприємств пивобезалкогольної промисловості має стати інноваційна діяльність. Йдеться про оновлення асортименту, оскільки підприємство має високий потенціал його розвитку. Це стосується всіх асортиментних груп.

Пояснимо, яким чином виставлялися вагові коефіцієнти.

Конкурентоспроможність забезпечується в першу чергу високою якістю продукції та лояльним ставленням споживачів, тому для цих показників вони будуть складати по 0,3. Два інших показника будуть мати вагові коефіцієнти по 0,2.

Наступний етап – побудова матриці. Поле матриці ділиться на дев'ять квадрантів, лінії розподілу проходять через значення 2,33 і 3,67.

Дамо характеристику зон матриці.

Квадранти 1,2,3 – Зона росту

Квадранти 4,5,6 – Зона вибіркового розвитку

Квадранти 7,8,9 – Зона «Збору урожаю».

Перша стратегічна зона (зона росту) охоплює квадранти 1,2,3.



Рис. 2.2. Матриця Мак-Кінсі

Друга стратегічна зона (зона вибіркового розвитку) охоплює квадранти 4,5,6. Рекомендується стратегія вибіркового розвитку, яка зорієнтована на отримання максимального прибутку, а також пошук стратегічних можливостей переходу цих СГП до першої зони.

Третя стратегічна зона (зона збору рожаю) охоплює квадранти 7,8,9.

Рекомендується стратегія збору врожаю – після використання останніх можливостей СГП необхідно перейти до їхньої ліквідації.

Три квадранта (1,2,3) у верхній лівій частині матриці є найбільш привабливими. Всі три СГП потрапили до цієї зони. СГП «Пиво» має високу конкурентоспроможність на ринку середньої привабливості, а СГП «Безалкогольні напої» та «Квас» – високу конкурентоспроможність на ринку високої привабливості. Для них рекомендуються стратегія збереження та зміцнення позиції на ринку, яка передбачає наступні дії: збереження лідерства, розширення виробництва, зміцнення ринкових позицій.

Таким чином, для СГП підприємства існують привабливі умови функціонування, які необхідно підтримувати та зберігати.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Стратегії розвитку підприємства розробляються на трьох рівнях: інтенсивному, інтеграційному та диверсифікаційному (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендовані стратегії зростання для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Метод аналізу	Стратегії	Обґрунтування позиції та назва маркетингових заходів
1. Матриця І.Ансоффа	Глибше проникнення на ринок	- проводити дегустації напоїв та квасу; - відкрити фірмовий магазин у м. Полтава; - приймати участь у виставках та ярмарках на постійній основі тощо.
	Розширення меж ринку	- укласти угоду з колежджами, вищими навчальними закладами для постачання напоїв у торгові точки на їхній території; - домовитися із клубами, кафе, ресторанами для постачання продукції підприємства.
	Розробка товару	- розширити лінійку квасу; - розробити рецептури для виробництва напоїв безалкогольних на травах з різними смаками низькокалорійних.
	Диверсифікація	- організувати виробництво сухариків-грінок до пива; - організувати на заводі міні-сервіс з обслуговування автомобілів та цистерн для перевезення квасу.
2. Матриця Мак-Кінсі	Стратегія росту, вкладання інвестицій, розширення виробництва	Для СГП: СГП1 – Пиво. СГП2 – Безалкогольні напої. СГП3 – Квас.

На основі проведеного аналізу обґрунтуємо стратегії розвитку для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Щоб не повторювати ті заходи, які були сформовані для матриці

Ансоффа, в табл. 3.1 вміщені по 2-3 заходи, які відібрані довільно. За матрицею Мак-Кінсі, всі СГП потрапили до 1 зони – зони росту. Для них рекомендується стратегія росту, вкладання інвестицій, розширення виробництва.

3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингового заходу – участь у проведенні пивного фестивалю «Полтавське пиво – це справжнє диво!»

3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу

Пивний фестиваль у Полтаві буде проводитися за участю одного з найбільших регіональних виробників пиво-безалкогольної галузі України – ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Метою заходу є відтворення культури пивних фестивалів, популяризація сімейного відпочинку, підвищення рівня інформованості та культури споживання пива та пивних напоїв. Місцем проведення буде м. Полтава, парк «Перемога».

На фестивалі планується зібрати велику родину Полтави і створити дійсно затишне, сімейне свято, щоб кожен відвідувач відчув себе в колі полтавської родини і був гордий за наше місто, за своїх виробників та пишався тим, що він Полтавчанин.

Фестиваль – це місце зустрічі справжніх поціновувачів пінного напою. Підприємство зможе представити свої найкращі зразки хмільних напоїв та здивувати пивними експериментами. Це місце для знайомства з новими сортами пінного та його творцями. Протягом дня гості зможуть скуштувати близько 20 сортів пива, познайомитися з пивоварами, дізнатися про тенденції пивоваріння, взяти участь у конкурсах та майстер-класах. Звичайно ж, не обійдеться без хітових діджей-сетів, гарного настрою, зустрічей із друзями та дегустацій нових сортів пива. Для відпочинку передбачені лаунж-зони, для яскравих спогадів – фотограф, для гастрономічного задоволення – фудкорти, а для душі улюблене пиво!

Територія парку буде прикрашена в святковому стилі та розділена на локації:

- дитяча зона (активні ігри, конкурси, призи);
- презентаційна зона (виставкові локації виробників товарів для сім'ї, відпочинку та святкувань);
- зона крафтових виробників (в підтримку малого бізнесу);
- зона фуд-кортів;
- сцена, ведучий, розваги, конкурси;
- концертна програма;
- фаєр-шоу та піро-шоу.



Рис. 3.1. Запрошення до участі у фестивалі
«Полтавське пиво – це справжнє диво!»

Передбачено запрошення до участі у фестивалі інших виробників – пивоварів.

Для участі у фаєр-шоу з виставою "RockBandurist SHOW" буде запрошений бандурист Олег Слободян. Всі композиції є частиною єдиного, повноцінного номеру, який поєднує в собі мелодику та колорит Української бандури разом з драйвом гітар та ударних. Приправлено все це елементами шоу – барабанним intro та піротехнікою у фіналі.



Рис. 3.2. Бандурист Олег Слободян

Будуть організовані фудкорти під відкритим небом. Біля зони відпочинку зазвичай розміщують точки з вуличною їжею. Тут можна скуштувати бургери, локшину, хот-доги та різноманітні закуски на вибір. Постійними резидентами фудкорта є бари з авторськими коктейлями, кавовими напоями, пивними напоями.

Такий потужний захід буде проводитися сумісно з обласною та міською адміністраціями. Учасниками фестивалю будуть також виробники товарів для сім'ї.

Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» участь у цьому фестивалі – це гарний привід нагадати про свою продукцію великому колу споживачів, привернути увагу до продукції підприємства, збільшити обсяги реалізованої продукції та прибутку, підняти імідж.

3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу

Участь у проведенні фестивалю «Полтавське пиво – це справжнє диво!» потребує додаткових коштів. Оскільки фестиваль буде проводитися у парку, на його святковий стиль заплановано витратити 30 тис. грн. Сюди входить прибирання парку, ремонт лавочок, ремонт освітлення, встановлення урн для сміття. Також передбачено встановлення рекламних конструкцій, вартість яких буде коштувати 10 тис. грн. Для відпочинку дітей та підлітків будуть запрошені аніматори, які будуть проводити різноманітні

конкурси, майстер-класи. Переможцям цих конкурсів будуть вручені подарунки. Для цього планується витратити 40 тис. грн.

Організація презентаційної зони та зони крафтових виробників буде коштувати 70 тис. грн. Треба буде створити велику кількість місць для виставкової діяльності учасників-виробників, місць відпочинку, дегустаційних майданчиків.

Для створення зони фуд-кортів планується витратити 50 тис. грн. Треба буде обладнати місця скупчення людей, передбачити оптимальне розміщення наметів з їжею, організувати прибирання місць прийому їжі тощо. Для організації концерту треба буде запросити учасників та виконавців, сплатити їм гонорар, організувати приїзд артистів, скласти програму – 300 тис. грн.

Організація фаєр-шоу та піро-шоу передбачає запрошення бандуриста Олега Слободяна з його програмою "RockBandurist SHOW", яка передбачає музикальну частину та саме фаєр-шоу. Витрати становлять 34 тис. грн. Зведено до табл. 3.1 витрати на проведення фестивалю.

Таблиця 3.1

Витрати на проведення пивного фестивалю «Полтавське пиво – це справжнє диво!»

Назва витрат	Вартість, тис. грн.
1. Прибирання парку для проведення фестивалю	30
2. Встановлення рекламних конструкцій	10
3. Обладнання дитячої зони	40
4. Організація презентаційної зони та зони крафтових виробників	70
5. Створення зони фуд-кортів	50
6. Організація святкового концерту	300
7. Організація фаєр-шоу та піро-шоу	34
8. Інші витрати	50
Разом	584
Внески інших учасників на покриття витрат	320
Загальні витрати підприємства	264

З урахуванням покриття деяких витрат іншими учасниками фестивалю, підприємство ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» витратить на проведення пивного фестивалю 264 тис. грн.

3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадженого заходу

В результаті участі у проведенні пивного фестивалю «Полтавське пиво – це справжнє диво!», ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» планує збільшення обсягу реалізації і, відповідно, отримання додаткового прибутку.

Розрахуємо, яких результатів очікує отримати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Спрогнозуємо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей за формулою:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6$$

де О – оптимістичний прогноз

В – найбільш ймовірний прогноз

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів.

За результатами опитування отримано наступні дані (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	3720	3660	3840	3600	3740	3680	3800

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення за формулою.

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення наведено в табл. 3.3.

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$О_{\text{сеп}} = (3720 + 3660 + 3840 + 3600 + 3740 + 3680 + 3800) / 7 = 3720 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл. 3.3) за формулою:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} = \sqrt{40800:7} = 76,3$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (ω) за формулою:

$$\omega = (\alpha / O_{\text{сер}}) \times 100 \% = 76,3 / 3720 \cdot 100 \% = 2,05\%$$

Оскільки $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , тис. грн.	3720	3660	3840	3600	3740	3680	3800	-
$O_{\text{сер}}$	3720							-
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сер}}$	-	-60	120	-120	20	-40	80	-
ΔO^2	-	3600	14400	14400	400	1600	6400	40800

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо 3720 тис. грн.

3600	3660	3680	<u>3720</u>	3740	3800	3840
------	------	------	-------------	------	------	------

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 3840 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 3600 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за формулою:

$$OП = (3840 + 4 \times 3720 + 3600) / 6 = 3720 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках):

$3720 / 323330 \times 100\% = 1,15 \%$, де 323330 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проєктному році складе:

$$323330 + 3720 = 327050 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проєктному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 292940 тис. грн., в т.ч. постійні витрати – 43941 тис. грн., змінні – 248999 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проєктному році:

$$248999 \times 0,0115 = 2863 \text{ тис. грн.}$$

Участь у проведенні пивного фестивалю потребує витрат у розмірі 364 тис. грн., тому сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат } 2863 + 364 = 3227 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проєктному році складуть:

$$292940 + 3227 = 296167 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проєктному році:

$$\Delta \text{Пр} = 3720 - 3227 = 493 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проєктному році складе:

$30390 + 493 = 30883$ тис. грн., де 30390 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Таким чином, приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$493 \times (1 - 0,18) = 407 \text{ тис. грн.}$$

Отже, чистий прибуток в проєктному році дорівнюватиме:

$20695 + 407 = 21102$ тис. грн., де 20695 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції.

Всі розраховані показники зведено у табл. 3.4.

Отже з табл. 3.4 видно, що внаслідок проведення запропонованого

заходу чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проєктному періоді збільшиться на 3720 тис. грн.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 3127 тис. грн.

Прибуток від реалізації продукції зросте на 593 тис. грн., а чистий прибуток на 427 тис. грн.

Таблиця 3.4

Очікувані результати від участі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у проведенні пивного фестивалю «Полтавське пиво – це справжнє диво!», тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	3720
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	3127
Приріст прибутку від реалізації продукції	593
Приріст чистого прибутку	427

Після розрахунку очікуваних результатів, визначимо вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.

3.3. Вплив запропонованого заходу на результати роботи підприємства

Очікувані результати від впровадження заходу у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку, а також їхні проєктні значення, що розраховані вище, переносимо до табл. 3.5.

Вплив запропонованого маркетингового заходу на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	323330	327050	3720	1,15
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	292940	296067	3127	1,07
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	30390	30983	593	1,95
4. Чистий прибуток	тис. грн.	20695	21122	427	2,06
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	90,60	90,53	-0,07	-0,08
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	6,40	6,46	0,06	x
7. Рентабельність продукції	%	10,37	10,46	0,09	x

Проектні значення таких показників, як рентабельність реалізованої продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації розраховуємо:

$$1. \text{ Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації } (V_{\text{на 1 грн. ЧД(В)}}) = \text{ПВ/ЧД(В)} * 100:$$

$$296067/327050 \times 100 = 90,53 \text{ коп.}$$

$$2. \text{ Рентабельність реалізованої продукції } (P_1) = \text{Пр/ПВ} * 100:$$

$$30983 / 296067 \times 100 = 10,46 \%$$

$$3. \text{ Рентабельність продаж } (P_2) = \text{ЧПр/ЧД(В)} * 100:$$

$$21122 / 327050 \times 100 = 6,46 \%$$

Результати розрахунків занесемо до табл. 3.5.

За результатами табл.3.5 можна зробити наступні висновки:

* Відбудеться збільшення прибутку від реалізації на 593 тис. грн., що складає 1,95 %.

* Збільшиться чистий прибуток на 427 тис. грн. або на 2,06%.

* Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,07 коп.

* Рентабельність продаж та продукції підвищиться, відповідно, на 0,06 та 0,09 %.

Таким чином, впровадження запропонованого заходу дозволить підприємству покращити показники діяльності і досягти поставленої мети, а саме, сприяти розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Розвиток підприємства визначається способом його функціонування, зорієнтованим на досягнення взаємодії між ресурсами, технологіями і управлінням із зовнішнім середовищем, з метою забезпечення виробництва високоякісної продукції, досягнення високої продуктивності праці на основі кращого використання елементів природи та навколишнього середовища. Розвиток є процесом, тому якісні та кількісні зміни приводять до тривалого поліпшення економічного стану підприємства. Внаслідок розвитку зростає потенціал підприємства, що виявляється у змінах, внутрішній інтеграції підприємства та адаптації його до зовнішнього середовища.

Розвиток підприємства нерозривно пов'язаний зі стратегією. Серед загальних стратегій розвиток забезпечують стратегії зростання, які можна реалізувати за наступними напрямками: розширення обсягів продажу з метою більш повного використання потенціалу ринку; вихід з новими продуктами на освоєні ринки; вихід з виробленими продуктами на нові ринки; диверсифікація; купівля нових підприємств; вихід з новими продуктами на нові ринки.

Стратегія розвитку підприємства – фундаментальний складник побудови та управління бізнесом. Від її правильного і вчасного вибору залежать ефективність діяльності всього бізнесу, його прибутковість та конкурентоспроможність.

Формування стратегії розвитку розглянуто на прикладі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є одним з сучасних підприємств, зайнятих у галузі виробництва та реалізації пива та безалкогольних напоїв. Продукція підприємства відмінно зарекомендувала себе на українському ринку пива, квасу і солодких напоїв та користується популярністю не тільки в місті, а у всіх регіонах країни. Фірма має вузький рівень спеціалізації та займається виготовленням алкогольних, безалкогольних напоїв та мінеральних вод. Основною метою діяльності товариства є задоволення

потреб населення в пивній та безалкогольній продукції, раціональне використання виробничих потужностей, а також виробництво ячмінного солоду – головної сировини для варіння пива високої якості із застосуванням класичних технологій пивоварів Чехії, Німеччини та Данії.

Задля з'ясування можливостей підприємства, було розглянуто матриця І. Ансоффа та запропоновані заходи щодо глибшого проникнення на ринок, розширення його меж, розвиток товару та диверсифікація.

Більш глибоке проникнення на ринок може бути досягнуто таким шляхом: організувати проведення дегустацій напоїв у супермаркетах; організувати проведення дегустацій квасу у літній період; відкрити фірмовий магазин у м. Полтава; збільшити кількість мерчандайзерів у супермаркетах з метою кращої та своєчасної викладки товарів на полицях; налагодити міцні зв'язки з посередниками, які займаються реалізацією продукції підприємства, задля оперативного реагування на необхідність поповнення запасів продукції; організувати продаж продукції через Інтернет; приймати участь у виставках та ярмарках на постійній основі; приділити більше уваги організації рекламної підтримки продукції у місцях продажу; збільшити кількість торгових точок продажу квасу влітку; організувати для споживачів проведення акцій; приймати участь у всіх заходах місцевого масштабу з метою популяризації продукції підприємства та забезпечення лояльності споживачів.

Всі ці заходи будуть сприяти інтенсивному розвитку підприємства.

Розширення меж ринку може відбуватися таким чином: укласти угоду з коледжами, вищими навчальними закладами для постачання напоїв у торгові точки на їхній території; домовитися із клубами, кафе, ресторанами для постачання продукції підприємства; укласти угоду по організації поставок продукції до країн ЄС; розширити поставки хмелю власного виробництва підприємствам галузі.

Щоб досягти розвитку товару можна запропонувати такі заходи: розширити лінійку квасу; розширити лінійку світлого не фільтрованого

звареного із світлих сортів солоду пива ТМ «АльтМюллер»; налагодити виробництво безалкогольного пива; змінити дизайн етикетки для пива «Лящ копчений» на більш сучасний; розширити лінійку світлого спеціального не фільтрованого пива ТМ «Гейзер»; створити лінійку пива, у виробництві якого застосовується спеціальний копчений солод фірми «Weyermann» м. Бамберг, Німеччина; розширити лінійку напоїв безалкогольних на ароматизаторах сильногазованих з різними смаками низькокалорійних «ЛимонадоВо»; налагодити виробництво напоїв безалкогольних слабогазованих з різними смаками низькокалорійних; розробити рецептури для виробництва напоїв безалкогольних на травах слабогазованих з різними смаками низькокалорійних; налагодити розлив напоїв безалкогольних на ароматизаторах сильногазованих з різними смаками низькокалорійних «ЛимонадоВо» у пляшки меншого об'єму (0,5 л).

Диверсифікація може мати такі форми: організувати виробництво сухариків-грінок до пива; організувати на заводі міні-сервіс з обслуговування автомобілів та цистерн для перевезення квасу; організувати на заводі салон краси з використанням корисних властивостей пива як основи для створення косметичних засобів; створити на заводі зону відпочинку з наданням такого засобу релаксації, як пивна ванна.

Задля дослідження інтеграційного розвитку можна запропонувати такі заходи: об'єднати зусилля з ТЗОВ «Перша приватна browарня» щодо організації процесу сумісного вирощування хмелю; поставити під контроль постачальника трав ТОВ «Світ трав», чия продукція використовується для виробництва напоїв безалкогольних слабогазованих та низькокалорійних на травах з різними смаками; взяти під свій контроль магазини та кіоски, які розташовані на торговельних майданчиках ринків м. Полтави і де реалізується продукція підприємства.

Матриця Мак Кінзі є одним з найбільш поширених методів визначення розвитку підприємства. Результати її побудови показали, що всі СГП

потрапили до 1 зони – зони росту. Для неї рекомендується стратегія росту, вкладання інвестицій, розширення виробництва.

Задля більш глибокого проникнення на ринок пропонується впровадження маркетингового заходу – участь у проведенні пивного фестивалю «Полтавське пиво – це справжнє диво!».

Розрахунки впливу його впровадження на показники роботи підприємство показали, що відбудеться збільшення прибутку від реалізації на 593 тис. грн., що складає 1,95 %. Збільшиться чистий прибуток на 427 тис. грн. або на 2,06%. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,07коп. Рентабельність продаж та продукції підвищиться, відповідно, на 0,06 та 0,09 %.

Таким чином, впровадження запропонованого заходу дозволить підприємству покращити показники діяльності і досягти поставленої мети, а саме, сприяти розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12-14.
2. Бичікова Л. А. Стан та особливості розвитку ринку пивоварної промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. No 5. Т. 1. С. 20-23. URL: <http://surl.li/hqijf> (дата звернення 14.04.2023 р.).
3. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. URL: <http://surl.li/hqijo> (дата звернення 14.04.2023 р.).
4. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. URL: <http://surl.li/efayz> (дата звернення 14.04.2023 р.).
5. Вітренко Н.С. Проблеми та перспективи розвитку ринку пива України. URL: <http://surl.li/fjvvj> (дата звернення 14.04.2023 р.).
6. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципи підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. No 26(1). С. 32-41. URL: <http://surl.li/bemgr> (дата звернення: 01.05.2023).
7. Войтович С. Я. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». *Економіка і регіон*. 2017. No 4 (31). С. 77-82.
8. Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. URL: <http://surl.li/hqilo> (дата звернення: 26.04.2023).
9. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. No 1. С. 193-199. URL: <http://surl.li/bemgo> (дата звернення: 03.04.2023).
10. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 1(8). С. 116-124.

11. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. URL: <http://surl.li/hlics> (дата звернення: 26.04.2023).
12. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12(3). С. 112-115. URL: <http://surl.li/bemgn> (дата звернення: 03.04.2023).
13. Дослідження ринку пива в Україні. 2022 рік. URL: <http://surl.li/dqjjl> (дата звернення 14.04.2023 р.).
14. Дячков Д. В., Горбатюк Л. М., Мамчич І. С. Управлінські аспекти розвитку підприємств агропродовольчого ринку в умовах конкурентного середовища. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2021. № 4 (48). Т.1. С.32-38. URL: <http://surl.li/hqipr> (дата звернення 14.04.2023 р.).
15. Дунда С. П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. *Ефективна економіка*: електронне наукове фахове видання. 2016. № 12. URL: <http://surl.li/grdry> (дата звернення: 26.04.2023).
16. Інформація щодо вартості чистих активів емітента. URL: <https://www.poltavpivo.com> > 05518768_2021
17. Запасна Л.С. Економічна сутність розвитку підприємства. URL: <http://surl.li/hqiqz> (дата звернення: 26.04.2023).
18. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245-250. URL: <http://surl.li/bemgj> (дата звернення: 30.04.2023).
19. Зернюк О.В., Кійко А.В. Проблеми та особливості управління маркетинговою діяльністю в нестабільних ринкових умовах. URL: <http://surl.li/hqirq>.
20. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107-113. URL: <http://surl.li/bemgh> (дата звернення: 01.05.2023).

21. Іртищева І. О., Гросицька О. Є. Стратегічні орієнтири розвитку харчової промисловості України в умовах глобалізації. URL: <http://surl.li/hqjbd> (дата звернення: 26.04.2023).

22. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343-347.

23. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297-303. URL: <http://surl.li/bemgg> (дата звернення: 26.05.2023).

24. Ковалевська А. В. Конкурентна стратегія зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств України. *Вісник Харківського національного ун-ту ім. В. Н. Каразіна*. 2019. №9. С. 12-18.

25. Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. URL: <http://surl.li/hqizl> (дата звернення: 26.04.2023).

26. Костін Ю.Д., Левицький Ю.А. Стратегія розвитку корпорацій: сутність та ознаки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 1. С. 101-106.

27. Костецька Н.І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. URL: <http://surl.li/hqizy> (дата звернення: 26.04.2023).

28. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1-2. С. 114-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20 (дата звернення: 01.05.2023).

29. Лазоренко Л.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3(29). С. 13-17.

30. Літвиненко М.В., Кучіна С.Е. Матриці як інструмент прийняття стратегічних управлінських рішень. URL: <http://surl.li/hqjak> (дата звернення: 11.04.2023).

31. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та*

інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369-373. URL: <http://surl.li/bemgc> (дата звернення: 01.05.2023).

32. Муштай В.А. Підходи до оцінки планування маркетингової діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 541-546. URL: <http://surl.li/jcvvg> (дата звернення: 11.04.2023).

33. Офіційний сайт Полтавпиво (ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»). URL: <http://poltavpivo.com/ua/production/list#napitki>. (дата звернення 02.04.2023р.).

34. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/ua>. (дата звернення 14.04.2023 р.).

35. Офіційний сайт ПАТ «Карлсберг Україна». URL: <https://carlsbergukraine.com/> (дата звернення 14.04.2023 р.).

36. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т.2. С. 99-103.

37. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76-84. URL: <http://surl.li/bemgd> (дата звернення: 01.05.2023).

38. Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: поняття та види. URL: <http://surl.li/hqjcy> (дата звернення: 26.04.2023).

39. Сагайдак-Нікітюк Р.В., Зайцева К.В. Цільові стратегічні орієнтири як інструмент стратегічного планування діяльності підприємства. URL: <http://surl.li/hqjde> (дата звернення: 26.04.2023).

40. Сапельнікова Н.Л., Вознюк М.П. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства. URL: <http://surl.li/hqjdm> (дата звернення: 26.04.2023).

41. Семенов Г.А., Богдан Ю.М. Стратегія розвитку підприємства в сучасних умовах на прикладі КП «НБК "Іскра» (м. Запоріжжя). *Держава та регіони*. Сер. Економіка та підприємництво. 2009. № 2. С. 187-196.

42. Стратегія підприємства : адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : монографія / Решетняк Т.І. та ін. ; за ред. А.П. Наливайка. Київ : КНЕУ, 2013. 454 с.

43. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія «Економічні науки». 2014. No 3. Т. 3. С. 168-172.

44. Суліма Н.М., Степасюк Л.М., Величко О.В. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Київ: Компринт, 2015. 465 с.

45. Ткачук В. І., Яремова М. І., Горкуша Н. М. Формування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. URL: <http://surl.li/hqjdu> (дата звернення: 26.04.2023).

46. Трапаїдзе С.М. Оцінка результативності впровадження маркетингових стратегій в агропромисловому виробництві. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Вип. 2(02). С. 24-29. URL: <http://surl.li/hqjeb> (дата звернення: 13.04.2023).

47. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. No 4. С. 38-45.

48. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. No 3. С. 109-112. URL: <http://surl.li/efaeg> (дата звернення: 26.04.2023).

49. Шастун С.В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємств. URL: <http://surl.li/efbbn> (дата звернення 14.04.2023 р.).

50. Юшкевич О. О. Систематизація поглядів до теорії розвитку підприємства як відкритої системи. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: економічні науки. 2011. № 2 (56). Ч. 2. С. 179-183.

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО "ФІРМА
"ПОЛТАВПИВО"

за ЄДРПОУ

Дата

КОДИ
01.01.202 2
05518768

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2021 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за
ДКУД

1801003

Стаття	Код рядк а	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	323 330	311 784
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(229 392)	(204 621)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	93 938	107 163
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	10 573	14 301
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від	2123	0	0

оподаткування			
Адміністративні витрати	2130	(19 104)	(16 173)
Витрати на збут	2150	(44 444)	(47 710)
Інші операційні витрати	2180	(12 307)	(13 138)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	28 656	44 443
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(2 292)	(1 761)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(607)	(541)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	25 757	42 141
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5 062	-10 322
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	20 695	31 819
збиток	2355	(0)	(0)