

**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)

« ____ » _____ 2024 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»
на тему: «Удосконалення стратегії розвитку виробничого підприємства»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи ТП-2.7м

Попович Валентин Мар'янович
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Данкєєва Оксана Миколаївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент

_____ (прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

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

Здобувач _____ (підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ольга ПЕТУХОВА

“30” вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Поповича Валентина Мар'яновича

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

1. Тема роботи: Удосконалення стратегії розвитку виробничого підприємства

керівник роботи Данкеєва О.М., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 09.10.2023 р. № 817-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 25.01.2024 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони 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.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи визначення та обґрунтування стратегій розвитку підприємства. Розділ 2. Дослідження стратегій розвитку підприємства ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод». Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо удосконалення стратегій розвитку ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу Види базових стратегій підприємств; Матриця БКГ, Емблема продукції підприємства; Показники діяльності ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод»; Схема структури управління на підприємстві ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод»; Можливості зовнішнього середовища та ринкові загрози; Сильні і слабкі сторони ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод»; Інформація щодо визначення сильних та слабких сторін ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод»; Інформація щодо визначення можливостей підприємства; Інформація щодо визначення загроз підприємства; Матриця SWOT; Вихідна інформація для побудови модифікованої матриці БКГ за 2021-2022 рр.; Результати розрахунку рентабельності продукції та темпів зростання обсягів продажу продукції; Модифікована матриця БКГ за 2021 рік; Модифікована матриця БКГ за 2022 рік; Структура стратегічних бізнес одиниць за результатами модифікованої матриці БКГ за обсягом продажу продукції; Бюджет запропонованого заходу ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод» щодо впровадження виробництва борошняних напівфабрикатів; Бюджет запропонованого заходу ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод» щодо просування продукції через соціальну мережу Instagram; Очікувані результати від впровадження заходів; Основні показники ефективності запропонованих заходів; Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.10.2023 - 16.10.2023	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.10.2023 - 30.10.2023	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні основи визначення та обґрунтування стратегій розвитку підприємства»	31.10.2023 - 20.11.2023	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження стратегій розвитку підприємства ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод»»	21.11.2023 - 11.12.2023	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо удосконалення стратегій розвитку ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод»»	12.12.2023 - 01.01.2024	Виконано
6.	Висновки. Список використаної літератури	02.01.2024 - 15.01.2024	Виконано
7.	Оформлення роботи	16.01.2024 - 25.01.2024	Виконано

Здобувач _____ Валентин ПОПОВИЧ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ Оксана ДАНКЕСВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Попович В.М. Удосконалення стратегії розвитку виробничого підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2024.

В кваліфікаційній роботі досліджено шляхи удосконалення стратегій розвитку підприємства. Розглянуто сутність стратегій розвитку та етапи їх розроблення, проаналізовано види стратегій. Вивчено ринок заморожених продуктів та окреслено перспективи його розвитку. Проведено аналіз діяльності підприємства ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод», досліджено методи удосконалення стратегій розвитку. Виявлено сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози за допомогою SWOT-аналізу. Проведено дослідження стратегій підприємства за допомогою матриці БКГ.

На підставі виявлених можливостей розвитку підприємства розроблено комплекс заходів, спрямованих на удосконалення стратегій розвитку підприємства. Проведено аналіз очікуваних результатів впровадження цих заходів та їхнього впливу на ключові показники діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 95 сторінках, містить 20 таблиць, 6 рисунків, 3 додатки.

Ключові слова: стратегія, стратегії розвитку, стратегічний розвиток, удосконалення, диверсифікація, інтенсивне зростання, матриця БКГ, SWOT-аналіз.

ANNOTATION

Popovych V.M. Improvement of the Development Strategy of a Manufacturing Enterprise.

Qualification work for the degree of Master in the specialty 076 "Entrepreneurship, Trade, and Stock Exchange Activity." - National University of Food Technologies, Kyiv, 2024.

The qualification work explores methods for improving the development strategies of an enterprise. The essence of development strategies and the stages of their development are considered, types of strategies are analyzed. The market for frozen products is studied, and prospects for its development are outlined. An analysis of the activities of the "Zavod Oleksandrivsky Agro Kholod" LLC is conducted, and methods for improving development strategies are investigated. The strengths and weaknesses of the enterprise, as well as opportunities and threats, are identified using SWOT analysis. The research also includes an examination of the company's strategies using the BCG matrix.

Based on identified development opportunities, a set of measures aimed at improving the enterprise's development strategies has been developed. An analysis of the expected results of implementing these measures and their impact on key performance indicators of the enterprise has been conducted.

The qualification work is presented on 95 pages, contains 20 tables, 6 figures, 3 appendices.

Keywords: strategy, development strategies, strategic development, improvement, diversification, intensive growth, BCG matrix, SWOT analysis.

ЗМІСТ

Стор.

Вступ.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність стратегій розвитку та етапи їх розроблення.....	10
1.2. Різновиди стратегій, формування місії та цілей підприємства.....	15
1.3. Методи аналізу стратегій розвитку.....	24
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОВ «ЗАВОД ОЛЕКСАНДРІВСЬКИЙ АГРО ХОЛОД».....	33
2.1. Огляд ринку заморожених продуктів та перспективи його розвитку.....	33
2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод».....	37
2.3. Аналіз стратегій розвитку ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод».....	44
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОВ «ЗАВОД ОЛЕКСАНДРІВСЬКИЙ АГРО ХОЛОД».....	59
3.1. Основні напрямки удосконалення стратегій розвитку ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод».....	59
3.2. Розроблення заходів щодо удосконалення та реалізації стратегій розвитку ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод».....	64
3.3. Обґрунтування та оцінка запропонованих заходів.....	67
3.4. Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ТОВ	

«Завод Олександрівський Агро Холод».....	78
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	87
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах динамічного господарського середовища, підприємства, незалежно від свого профілю, постійно знаходяться в стані активного пошуку оптимальних шляхів розвитку. Високий рівень конкуренції, стрімкі технологічні зміни та зростання вимог споживачів вимагають від організацій постійного удосконалення своєї стратегії для забезпечення стійкості та ефективності у довгостроковій перспективі. Робота присвячена вивченню та аналізу стратегій розвитку виробничого підприємства з метою виявлення можливостей для його подальшого удосконалення.

У цьому контексті, детальний аналіз сучасних стратегічних підходів та їхніх результатів, а також визначення факторів, які впливають на успішність стратегії розвитку, є важливим завданням даного дослідження. Проаналізовано стратегічний розвиток підприємства, для виявлення та запропонування найбільш актуальні стратегії щодо вдосконалення та впровадження ефективної діяльності підприємства.

Удосконалення стратегії розвитку підприємства спрямоване на чітке визначення та вивчення конкретних, досяжних стратегічних цілей, ураховуючи потреби ринку. Це включає аналіз ключових характеристик товарів з точки зору споживачів, активізацію взаємодії з клієнтами у майбутньому, генерацію ідей для модернізації, ретельний огляд асортименту та підвищення якості продукції.

Сучасним виробникам важливо систематично аналізувати своїх клієнтів, їх можливості та потреби, інтегруючи отримані результати досліджень у виробничий процес. Зустрічаються труднощі через недостатнє розуміння споживачами конкурентних переваг продукції, її ключових характеристик і технологій виробництва. Зазвичай удосконалення стратегій розвитку на підприємствах формулюють фахівці з відділів продажу, які постійно працюють у галузях дослідження та обслуговування споживачів.

Питанням удосконалень стратегій розвитку призначені роботи

зарубіжних і вітчизняних вчених: Агєєв Є. Я., Антошкіна Л.І., Артеменко Л.П., Акулич М.Л, Балабанова Л. В., Близнюк А.С., Волинець І., Власенко В.А. Гончаров Ю.В. Денисюк І. Захарчин Р.В. Золотаревський А.В. Клименко С.М., Міщенко А.П., Мізюк Б.М., та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження шляхів удосконалення стратегій розвитку виробничого підприємства та розроблення заходів щодо покращення його діяльності.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес вибору та обґрунтування удосконалення стратегій розвитку підприємства ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів удосконалення стратегій розвитку ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод».

Практична значущість роботи полягає в тому, що отримані результати та розроблені пропозиції можуть бути впроваджені в діяльність ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод».

Методами дослідження у кваліфікаційній роботі є кабінетні і польові. Основними методами кабінетних досліджень є традиційний аналіз (аналіз діяльності підприємства, конкурентів, ринків), інформаційно-цільовий аналіз (аналіз текстових документів підприємства), метод аналогій (співставлення товару підприємства з аналогічним товаром на ринку).

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є використані дані Законів України, нормативних документів державного і регіонального рівнів управління, дані органів статистичного управління України, а також наукові роботи вчених з теми дослідження.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний обсяг роботи становить 95 сторінок, включаючи 20 таблиць, 6 рисунків, 3 додатки, список використаних джерел складається з 49 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегій розвитку та етапи їх розроблення

У наші дні, підприємства стикаються з унікальними викликами та можливостями, що вимагає вдумливого та ефективного вирішення завдань стратегічного розвитку.

Сьогоднішні умови показують, що основна мета для бізнесу полягає в адаптації до змін і максимальному використанні своїх ресурсів.

По-перше, стратегії розвитку підприємства в умовах військового часу повинні бути направлені на забезпечення його виживання та стійкості. Це може включати диверсифікацію продукції, пошук нових ринків, розробку гнучких бізнес-моделей [9].

По-друге, важливо враховувати стратегічне значення ринків і постачальників у воєнний період. Розширення або перегляд постачальницької бази та забезпечення ефективності логістичних ланцюгів може бути вирішальним для успіху підприємства.

По-третє, важливо здійснювати ефективне управління ризиками. Підприємства повинні бути готові до неочікуваних змін у політичному, економічному та соціальному середовищі, що є характерним для воєнного часу.

Узагальнюючи, стратегії розвитку підприємства під час військових дій повинні бути гнучкими, адаптивними та спрямованими на забезпечення виживання та успішної функціонування в умовах нестабільності. Важливо поєднувати здатність до інновацій та швидкість реагування на зміни в економічному та політичному середовищі для забезпечення тривалої та стійкої діяльності [10].

Для забезпечення безперервного розвитку підприємства, керівництво

повинно уміло визначити загальні етапи стратегій розвитку. На сьогоднішній день існують конкретні проблеми, пов'язані з особливостями стратегій розвитку українських та зарубіжних виробників.

Більшість стратегій розвитку підприємств орієнтовані на довгостроковий період і вимагають значних інвестицій, що призводить до підвищення рівня ризику [12].

Під час формування стратегії розвитку важливо враховувати потенційні загрози, такі як нестабільність умов на ринках, зниження продуктивності, можливість отримання збитку внаслідок погіршення якості активів, зайві інвестиції, несумісність структури виробничої системи з очікуваним обсягом діяльності та інші подібні фактори.

Крім того, не всі керівники мають властивість віддаватися ризикованим операціям, і це часто призводить до ситуацій, коли проекти відкидаються навіть при мінімальному ризику. Оскільки стратегії розвитку передбачають довгострокову реалізацію, важливо заздалегідь враховувати можливості підприємства для адаптації до змін на ринку.

Виявлення перспектив розвитку підприємства базується на ретельному аналізі його внутрішнього та зовнішнього середовища. Ключовим чинником успішного вибору реалізації стратегії розвитку є її інноваційна спрямованість. Кожна стратегія розвитку націлена на досягнення позитивних результатів, таких як збільшення прибутків та підвищення рентабельності, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції в цілому [14].

Одну з найвираженіших проблем можна описати як дефіцит готових моделей поведінки клієнтів на більшості товарних ринків країни, адаптованих до умов українського ринку.

Важливо враховувати, що застосування західних моделей не завжди є доцільним, оскільки вітчизняний ринок має свої особливості, які не дозволяють досягти результатів, передбачених західними моделями.

Однією з основних проблем на українському ринку в мирний час є

переважно обмежені фінансові можливості значної частини населення.

Вивчення періодичних видань дозволяє узагальнити інформацію про концепцію "стратегій розвитку підприємства", ідентифікувавши ключові аспекти, на які звертає увагу більшість науковців як в Україні, так і за кордоном. В першу чергу, слід розглянути теоретичні підходи вчених до тлумачення поняття "стратегія розвитку підприємства" (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до визначення поняття «Стратегії розвитку підприємства»

Автор	Визначення
1	2
Ансофф І.	Процес еволюції, де підприємство адаптується до змін в середовищі та прагне вдосконалення за допомогою поетапних трансформацій.
Артеменко Л.П.	Забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку.
Вернерфельт Б.	Ефективне використання внутрішніх ресурсів підприємства для досягнення конкурентної переваги та створення унікального конкурентного положення.
Власенко В.А.	Передбачає процеси планування та ухвалення рішень, у результаті яких установлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план.
Гончаров Ю.В.	Довгострокова програма, яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється і коригується у процесі її реалізації.
Денисюк І.	Це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить визначене на тривалій проміжок часу перелік сфер, напрямів, орієнтирів, норм, способів чи правил діяльності, які можуть забезпечувати упевнений розвиток підприємства, його зріст і нову конкурентоздатність, що може зміцнювати позиції на ринку, може підвищувати спосібність розвитку на ринку.
Захарчин Р.В.	Є цілісним відображенням цілей і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в довгостроковій перспективі.
Золотаревський А.В.	Програма дій із досягнення стратегічної мети через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників зовнішнього впливу.

1	2
Клименко С.М.	Це довготривалий, влучно визначений вектор розвитку компанії, стосовно сфери, засобу і форм його роботи, переліку взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що призводить підприємство до визначених цілей.
Кобелев В.М.	Це постійно коректовані комплекси взаємозалежних заходів, направлених на досягання цілей співучасників процесів формування стратегій і забезпечення ефективного розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективах.
Кузьмак О.І.	Є засобом досягнення перспективних цілей організації на основі визначення пріоритетів інноваційного розвитку.
Македон В.В.	Головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, задач і напрямків діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату.
Погорелов Ю.С.	Безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою програмою щодо зміни станів компанії, кожна з перелічених має бути значно кращим від існуючого, завдяки чому у компанії як у складній системі з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості.
Ступчук С.М.	Логічне та аналітичне обґрунтування перспективного положення фірми залежно від зовнішніх умов.
Томпсон А.А.	Процес, що інтегрує внутрішні та зовнішні аспекти підприємства, враховуючи його ресурси та конкурентне середовище.

Джерело: складено автором на основі [7,11,24,29,33]

Аналіз даних табл. 1.1, показує, що ґрунтування представлених визначень "Стратегії розвитку підприємства" від різних авторів показує різноманітність підходів до цього поняття.

Існує велика різниця в підходах до формулювання стратегії, що свідчить про різноплановість уявлень науковців. Узагальнюючи визначення, можна зазначити, що стратегічний розвиток підприємства розглядається як безперервний або довгостроковий процес, спрямований на досягнення конкретних цілей.

Також, спільним для більшості визначень є визнання стратегічного розвитку як процесу, що охоплює довгостроковий час та спрямований на досягнення конкретних цілей підприємства. Вчені підкреслюють значення

виважених дій, програм та планів для успішної реалізації стратегії. [15].

Вчені розглядають стратегію як еволюційний процес, процес інтеграції ресурсів, логічне обґрунтування положення фірми в умовах змінного середовища та ін.

Зазначено, що стратегічний розвиток підприємства є програмою дій, яка може бути коректована в процесі реалізації. Важливо враховувати, що кожне визначення має свої особливості, але всі вони підкреслюють важливість стратегії у досягненні успіху підприємства [6].

Зазначено, що стратегія підприємства описує процес визначення основних напрямків розвитку підприємства, що ґрунтуються на встановленні нової цілі, узгодженні можливостей підприємства з зовнішнім середовищем та розробці заходів для досягнення цієї цілі [18].

Принципи розроблення стратегії:

1. Орієнтація на довгострокові цілі компанії та інтереси її власників як господарської системи.

2. Урахування різноманітних можливих векторів розвитку, що визначається динамікою зовнішнього середовища компанії.

3. Постійна розробка стратегій та адаптація до можливих змін у внутрішньому або зовнішньому середовищі.

4. Комплексний підхід до розробки стратегій, узгодженість стратегічних рішень щодо конкретних напрямків діяльності компанії та наявних ресурсів.

Розробка стратегії підприємства включає такі фази:

Фаза 1 – Визначення місії підприємства.

Фаза 2 – Аналіз зовнішнього середовища та його впливу на діяльність компанії.

Фаза 3 – Оцінка сильних та слабких сторін підприємства.

Фаза 4 – Формування стратегічних цілей компанії.

Фаза 5 – Розробка альтернативних стратегій розвитку та їх оцінка.

Фаза 6 – Вибір та впровадження найбільш перспективної стратегії.

Фаза 7 – Моніторинг та оцінка виконання стратегії, можливість коригування.

Вивчення та реалізація цих фаз гарантує швидке та результативне стратегічне планування розвитку підприємства [8].

1.2. Різновиди стратегій, формування місії та цілей підприємства

Дослідники розглядають стратегії підприємств як систематичне планування їх можливої поведінки, враховуючи умови невпевненості та недостатньої інформації про перспективи розвитку середовища та підприємництва. Це включає формування місії, довгострокових цілей та можливих стратегій і правил прийняття рішень з метою більш ефективного використання наявних стратегічних ресурсів, врахування сильних сторін та можливостей, а також мінімізацію слабких сторін та захисту від можливих загроз зовнішнього середовища [13].

Для ефективного впровадження стратегій розвитку бізнесу, підприємства повинні враховувати різноманіття та складність внутрішніх та зовнішніх факторів. Один із ключових етапів цього процесу - аналіз найбільш поширених стратегій, які вже були випробувані в практиці та систематично освітлені в науковій літературі.

При проведенні докладного аналізу важливо розглянути найпоширеніші, перевірені на практиці та широко досліджені в літературі стратегії розвитку бізнесу (табл. 1.2).

Кожен з цих елементів може перебувати у різних станах: існуючому або новому.

Наприклад, щодо продукту, рішення може полягати в тому, щоб виробляти один і той самий продукт або перейти до виробництва його оновленої версії. Застосовуючи цю стратегію, підприємство намагається поліпшити або створити новий продукт, залишаючись у тій же галузі [23].

Підприємство шукає нові можливості для покращення свого положення на поточному ринку або переходу на новий ринок.

Таблиця 1.2

Види базових стратегій підприємства

Стратегії	Продукти	Ринки	Розвиток
Стратегія концентрованого зростання			
Посилення позицій	Освоєний	Освоєний	Ресегментування й репозиціонування
Розвиток ринку	Освоєний	Новий	Маркетинг нових ринків
Розвиток продукту	Новий	Освоєний	Інноваційні розробки
Стратегія інтегрованого зростання			
Зворотна вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з торгівельними посередниками
Стратегія диверсифікованого зростання			
Центрована диверсифікованість	Новий	Освоєний	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
Горизонтальна диверсифікованість	Новий	Освоєний	Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту
Конгломератна диверсифікованість	Новий	Новий	Новітні технології на сучасних виробництвах для ринкових новинок
Стратегія скорочення			
Ліквідування підприємства	Припинення випуску	Припинення продажу	Продаж компанії
«Збір урожаю»	Освоєний	Освоєний	Скорочення запасів, розпродаж продукції, залишкового устаткування
Скорочення частини компанії	Освоєний	Освоєний	Продаж окремих СОБ, закриття відділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Реалізація стратегії лідерства за витратами

Джерело: [14]

Дані таблиці вказують на різноманітні підходи щодо успішного розвитку підприємства. Визначення та втілення стратегії залежить від

різноманітних факторів, таких як ринкові умови, конкурентна обстановка, технологічний ландшафт та внутрішні ресурси компанії.

Під час виправдання найбільш актуальних напрямків роботи підприємства можуть спостерігатись різноманітні типи стратегій, які класифікуються за наступними ознаками:

Залежно від масштабу розроблення:

- загальна стратегія;
- допоміжні стратегії.

Щодо видів ресурсу, управління яким виконується, слід розробляти додаткові стратегії формування та використання трудового ресурсу, основного фонду та матеріально-технічних баз, створення власних капіталів та інших необхідних компанії ресурсів [16].

Залежно від темпів розвитку виокремлюють такі стратегії:

- стратегії прискореного зростання, що передбачають значний розвиток рівня коротко- та довгострокових цілей над вже досягнутими показниками. Такі стратегії характерні для компаній у процесі розвитку та пов'язані з високим рівнем ризиків;

- стратегії обмеженого зростання, які характеризуються встановленням цілей від вже досягнутих. Ці стратегії типові для підприємств, що в основному задоволені наявним становищем та є досить ефективними й прибутковими;

- стратегії збереження, спрямовані на забезпечення стабільної ситуації та місця підприємства на ринку, міцніння існуючої ринкової позиції.

В залежності від забезпечення майбутнього розвитку використовують такі стратегії:

- стратегії концентрованого розвитку, коли майбутній розвиток компанії забезпечується шляхом модернізації діяльності в межах доступної ринкової ніші;

- стратегії диверсифікованого розвитку, що полягають у диверсифікації діяльності та освоєнні нових наявних ринків збуту;

- стратегії інтегрованого розвитку, що передбачають утворення оновлених структурних підрозділів, розвиток нового виду діяльності та використання інших форм інтеграції з власними контрагентами.

Щодо конкретних типів стратегій концентрованого зростання:

- стратегія посилення позиції на ринку, коли підприємство зосереджує зусилля на отриманні кращих позицій з наявним продуктом на ринку. Це вимагає значних зусиль та здійснення горизонтальної інтеграції для отримання контролю над головними конкурентами;

- стратегії розвитку ринку, що передбачають пошук нового ринку для наявного продукту;

- стратегії розвитку продукту, які передбачають зростання за рахунок виробництва нового товару, який буде реалізовувати на існуючому ринку.

Інтегровані стратегії зростання пов'язані з розширенням підприємства шляхом додавання нових структур. Компанія може застосовувати такі стратегії, якщо перебуває в перспективному бізнесі, інтегроване зростання не суперечить довгостроковим цілям [35].

Зазначені стратегії розробляються з метою вибору найбільш оптимального шляху розвитку для підприємства, враховуючи його поточні можливості та потреби [17].

Слід підкреслити, що в цих випадках відбувається зміна позиції підприємства всередині галузі. Слід окреслити головні принципи стратегій інтегрованого зростання:

Стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на зростання підприємства за рахунок придбання та зміцнення контролю над існуючими постачальниками. Компанія може створити дочірні структури, які здійснюватимуть постачання, або приєднати підприємства, які беруть участь у процесі постачання. Впровадження стратегій зворотної вертикальної інтеграції приводить до отримання дуже прогресивних результатів, пов'язаних із зменшенням залежності від коливання цін на комплектуючі та запитів

постачальників. Крім того, постачання з центру витрат для підприємства можуть перетворитися на джерело доходу [47].

Стратегія прямої вертикальної інтеграції полягає у зростанні компанії за рахунок придбання або зміцнення контролю над структурами, які знаходяться в центрі між підприємством та споживачем, а саме - системами розподілу та продажу. Такий тип інтеграції надзвичайно вигідний, якщо послуги посередника дуже розповсюджені і відзначаються високою якістю роботи. Стратегія диверсифікованого зростання застосовується у випадку, коли підприємство не ефективно розвивається на існуючому ринку з наявним продуктом у межах своєї галузі [22].

Перелік основних стратегій диверсифікованого зростання включає такі підходи:

- стратегія центрованої диверсифікації спрямована на пошук і використання можливостей розширення виробництва нового продукту на наявних ринках. Основна увага зосереджена на поточному виробництві, в той час як новий продукт створюється з використанням існуючих технологій та спеціалізованих систем розподілу.

- стратегія горизонтальної диверсифікації передбачає пошук можливостей росту на існуючому ринку за допомогою нової продукції, що вимагає нової технології. Підприємство спрямовується на виробництво технологічно не пов'язаних продуктів, які використовували б наявні можливості підприємства, наприклад, у сфері постачання. Ця стратегія передбачає оцінку компетентності підприємства у виробництві нового продукту перед його впровадженням.

- стратегія конгломератної диверсифікації полягає в розширенні діяльності шляхом виробництва нових продуктів, що не пов'язані зі звичайними, на нових ринках. Ця стратегія є однією з найбільш ризикованих, оскільки успішність її реалізації залежить від різних факторів, зокрема від компетентності персоналу, стану ринку та наявності фінансових ресурсів.

Стратегії скорочення використовуються для зосередження виробничих потужностей. Існує кілька типів таких стратегій:

- стратегія ліквідації компанії використовується, коли підприємство стикається з безвиході у бізнесі і не має можливості для подальшої діяльності.
- стратегія "збирання врожаю" орієнтована на максимізацію прибутку у короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується, коли бізнес не можна продати, але можна отримати прибуток від активного розпродажу готової продукції.
- стратегія скорочення частини підприємства передбачає ліквідацію одного з підрозділів для здійснення стратегічних змін у веденні бізнесу.
- стратегія скорочення витрат спрямована на зменшення витрат шляхом усунення непродуктивних джерел витрат і може включати заходи, такі як підвищення продуктивності, скорочення персоналу та ліквідація збиткових потужностей.

У реальній діяльності підприємство часто використовує одночасно кілька стратегій, особливо це актуально для багатогалузевих компаній.

Стратегію підприємства можна розглядати з точки зору чотирьох елементів: стратегічні цілі, сфера діяльності, методи здобуття конкурентних переваг та функціональні стратегії.

Стратегічні цілі вказують на напрями діяльності підприємства, мотивацію персоналу та системи контролю. Сфера діяльності визначає, які товари та послуги компанія планує представляти на ринку. Основні способи отримання конкурентних переваг на ринку включають високу якість, доступні ціни, швидкість доставки, маркування та інші характеристики товарів.

У ринковому середовищі підприємства використовують три рівні стратегій: стратегію підприємства, конкурентну стратегію та функціональні стратегії.

Концепція Майкла Портера надає чотири альтернативні конкурентні стратегії: лідерство за ціною, стратегію диференціації, стратегію ринкової ніші

та стратегію концентрованої диференціації.

Реалізація стратегії лідерства за ціною вимагає значної частки ринку, агресивної цінової політики та інвестування в досвід і дослідження. Стратегія диференціації базується на унікальності продукту або послуги, а також на створенні значної відмінності. Стратегії ринкової ніші та низьких цін, а також стратегія з концентрованою диференціацією спрямовані на обслуговування обраної ніші ринку, що дозволяє отримати перевагу над конкурентами [26].

Вибір та реалізація стратегії розвитку є ключовим для успіху організації, оскільки допомагає мінімізувати негативні наслідки змін, а також зосереджуватися на дослідженні факторів, що впливають на успіх компанії. Початок стратегічного планування зазвичай відбувається з перегляду місії підприємства.

Отже, все починається з місії підприємств, бо для того, щоб розробити місію, нам потрібно розуміти інші елементи стратегії підприємства [27].

Місія підприємства є однією з ключових складових успішної стратегії та визначає його цільові орієнтири, цінності та основні принципи. Вона становить основу для всіх дій та рішень, прийнятих у межах компанії, визначає її ставлення до співробітників, клієнтів, стейкхолдерів та суспільства в цілому.

Місія підприємства визначає його основне призначення та мету існування. Вона відображає те, чому присвячена компанія, які проблеми вирішує або які потреби задовольняє. Місія надає співробітникам внутрішній фокус і є важливим мотивуючим чинником, спонукаючи їх працювати на досягнення спільних цілей.

Місія підприємства складається з декількох ключових елементів:

Загальна мета: Це основна ціль, яку компанія прагне досягти у своїй діяльності. Ця мета повинна бути конкретною, чіткою та вимірюваною.

Цінності: Це принципи та переконання, які керують діями компанії. Вони відображають основні стандарти поведінки та ділової етики.

Сфера діяльності: Це область, в якій компанія працює та надає свої

товари або послуги. Вона може бути визначена за географічними, галузевими або функціональними параметрами.

Клієнти або цільова аудиторія: Це група осіб або організацій, які використовують продукти або послуги компанії. Розуміння потреб та очікувань цільової аудиторії є ключовим для успішного виконання місії.

Місія підприємства має значний вплив на його діяльність та успішність. Нижче наведені деякі з основних аспектів, на які впливає місія:

Стратегічне планування: Місія виступає як основа для розробки стратегічних планів компанії. Вона допомагає у визначенні напрямків розвитку та виборі оптимальних шляхів досягнення цілей.

Мотивація співробітників: Чітко сформульована місія стимулює співробітників до більш високих досягнень та залучає їх до спільних зусиль для досягнення цілей компанії.

Позиціонування на ринку: Місія допомагає вирішувати питання позиціонування компанії на ринку, визначаючи, як вона бажає бути сприйнятою своєю цільовою аудиторією та конкурентами.

Взаємодія зі стейкхолдерами: Місія визначає ставлення компанії до своїх стейкхолдерів, включаючи клієнтів, партнерів, співробітників та громадськість.

Отже, місія підприємства відіграє ключову роль у формуванні та втіленні стратегій компанії. Вона визначає цілі, цінності та сферу діяльності, стимулює співробітників та сприяє позиціонуванню на ринку. Чітко сформульована та відповідно виконана місія створює основу для стабільного та успішного розвитку підприємства [30].

Крім основної вимоги, існує кілька загальних вимог, які прямо стосуються цілей, особливо стратегічних. Ці цілі повинні бути конкретними, визначаючи, наскільки можливо, не лише якісні, а й кількісні параметри.

Цілі підприємства є важливим керівним принципом, який визначає стратегічні та тактичні дії компанії для досягнення успіху та стабільності у

своїй діяльності. Цілі підприємства визначають його стратегічні та тактичні плани, спрямовані на досягнення певного результату або визначену мету. Вони формулюються відповідно до місії та цінностей компанії і можуть бути спрямовані на різні аспекти діяльності, такі як фінансовий успіх, ринкове лідерство, інновації, корпоративна відповідальність тощо.

Цілі підприємства мають великий вплив на його розвиток та конкурентоспроможність. Якщо цілі сформульовані правильно та досягаються ефективно, це може призвести до зростання прибутку, розширення ринкової частки, покращення іміджу компанії та забезпечення стійкого розвитку у майбутньому [15].

Отже, цілі підприємства визначають його стратегію та розвиток, впливають на всі аспекти його діяльності та визначають його успіх на ринку. Чітко сформульовані та реалістичні цілі є ключовим фактором для стабільного та успішного розвитку будь-якого бізнесу.

Створення стратегії підприємства починається з визначення перспективних цілей, які визначають його розвиток та функціонування як життєздатної соціальної системи. Різноманітні напрями та види підприємницької діяльності відповідають наявним місіям, кожна з яких має свої стратегічні перспективи.

Ці перспективи визначають можливі шляхи реалізації підприємницьких ідей, які конкретизуються у бажаних станах, ситуаціях та рівнях, тобто визначаються як цілі. Соціально-економічна система включає безліч цілей, проте їх потрібно систематизувати та упорядкувати за певними критеріями [27].

Одним із способів класифікації цілей підприємства є таблиця 1.3, яка надає розгалужену систему класифікації. У цій таблиці відображено різноманітність цілей та їх поділ на загальні та специфічні категорії.

Класифікація цілей за різними критеріями

Класифікації цілей	Групи цілей	
Період устанавлення	Стратегічні Тактичні	Політичні Оперативні
Змістовна спрямованість	Економічні Соціальні Наукові	Організаційні Техніко-технологічні Політичні
Структури (функціональні підрозділи)	Фінансові Адміністративні Виробничі	Маркетингові Кадрові Інноваційні
Рівень управління	Організації	Підрозділи
Середовище	Зовнішні	Внутрішні
Вимірність	Якісні	Кількісні
Повторюваність	Постійні Повторюванні	Ситуативні Разові

Джерело: складено автором

Отже, місія підприємства визначає "причину існування" компанії та є квінтесенцією її стратегій і цілей. Вона визначає довгостроковий напрямок діяльності, охоплює великий ринок для потенційного росту, але має бути достатньо вузькою для визначення основного напрямку.

Загальні цілі відображають концепцію розвитку компанії, в той час як специфічні цілі розробляються для окремих напрямків діяльності з урахуванням загальних орієнтирів. Така система цілей повинна бути організованою та гармонійно поєднаною, забезпечуючи досягнення загальних стратегічних цілей та ефективне виконання завдань на рівні конкретних відділень чи напрямків діяльності.

1.3. Методи аналізу стратегій розвитку

В умовах постійної зміни сучасного бізнесу, питання розвитку підприємства стають важливішими, ніж будь-коли. Досягнення конкурентної переваги і забезпечення стійкого успіху вимагає від підприємств не лише

визначення чіткої стратегії розвитку, але й вміння аналізувати та вдосконалювати її на всіх етапах реалізації.

Один із основних інструментів – SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – це ключовий інструмент успішного розвитку, призначений для систематичного вивчення внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на підприємство чи проект. Його виважений підхід до визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз робить його невід'ємною частиною стратегічного аналізу [38].

Формування SWOT-аналізу полягає у виокремленні внутрішніх аспектів (сильних та слабких сторін) та зовнішніх факторів (можливостей та загроз), які можуть впливати на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для визначення сильних та слабких сторін проводиться глибокий аналіз внутрішніх ресурсів, процесів розвитку підприємства.

Для виявлення можливостей та загроз аналізується зовнішнє середовище, включаючи конкурентів, тенденції ринку та регулювання.

Залучення ключових зацікавлених сторін дозволяє збирати персональні оцінки та інсайди, що розширюють спектр факторів для аналізу.

Залежно від обсягу підприємства, можуть використовуватися додаткові інструменти, такі як PESTLE-аналіз або Five Forces від Майкла Портера [5].

Перейдемо до визначення сильних та слабких сторін SWOT-аналізу:
Сильні сторони використання даного методу:

Комплексність: SWOT дозволяє глибоко дослідити всі аспекти підприємства, відзначаючи ключові позитивні аспекти.

Простота використання: Метод не вимагає великої кількості ресурсів та легко інтерпретується.

Залучення керівництва та персоналу: SWOT дозволяє залучити ключових гравців для отримання різних точок зору.

Слабкі сторони:

Суб'єктивність: Оцінки можуть бути суб'єктивними та залежати від індивідуального досвіду та точки зору.

Неоднозначність: Одна та ж ознака може вважатися як сильна чи слабка в залежності від контексту.

Обмеженість: SWOT може не враховувати динамічні зміни в середовищі та може залишати непоміченими критичні фактори.

Отже, SWOT-аналіз є цінним інструментом для вивчення стратегічного положення підприємства. Даний підхід включає аналіз внутрішніх переваг і недоліків підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз [41].

Аналізуючи ці аспекти, підприємство може розробити стратегію, яка враховує внутрішні ресурси та адаптується до змін у зовнішньому середовищі.

Одним з провідних методів аналізу стратегій розвитку вважається Матриця Бостонської консультативної групи.

В основі матриці Бостонської Консультативної групи, чи матриці росту/частки ринку, лежить модель стратегічних бізнес одиниць, відповідно до якої, СБО у своєму розвитку, ходить чотири стадії: вихід на ринок – "важкі діти", ріст "зірка", зрілість "дійна корова" і спад "собака". При цьому грошові потоки і прибуток підприємства також змінюються. Матриця БКГ зосереджується на оцінці позитивних та негативних грошових потоків, пов'язаних з різними бізнес-одиницями або продуктами підприємства.

Для створення матриці БКГ ми реєструємо на горизонтальній вісі відносну частку ринку, а на вертикальній вісі - темпи зростання ринку. Поділивши цю площину на чотири сектори, ми отримуємо матрицю (рис. 1.1):

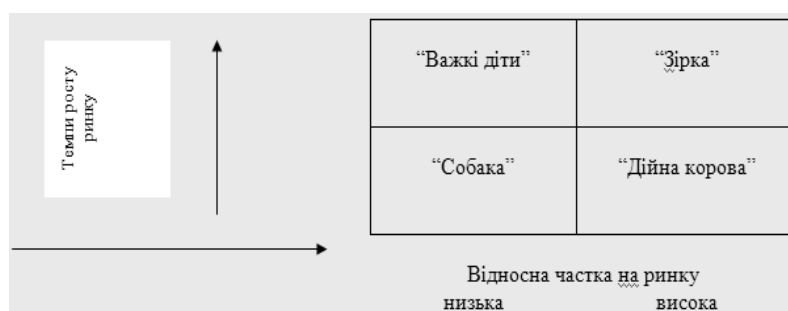


Рис. 1.1 Матриця БКГ

Після створення адаптованої матриці БКГ відзначаються чотири категорії (в залежності від того, у який квадрант конкретна стратегічна бізнес-одиниця потрапляє): «Важка дитина», «Зірка», «Дійна корова», «Собака». Для кожної з цих груп існують відповідні стратегії.

Так, стратегічні бізнес-одиниці з низьким темпом росту і великою часткою ринку, представлені в зоні «Дійна корова», вимагають мінімальних інвестицій та приносять значний прибуток. Оптимальна стратегія для цих одиниць - "збирання врожаю", тобто максимізація прибутку при мінімальних вкладеннях.

Група «Зірки», яка характеризується високим темпом росту і великою прибутковістю, є лідером на ринку, але для підтримки цієї позиції потребує значних інвестицій. Незважаючи на це, стратегічні бізнес-одиниці в групі «Зірки» все ще приносять значний прибуток, який можна вкласти у підтримку їхньої позиції на ринку.

На етапі зрілості ці групи товарів переміщуються в групу «Дійна корова». Стратегічні бізнес-одиниці з групи «Собака» мають низьку прибутковість і темпи росту. Якщо вони не є необхідними для підтримки асортименту, їх видаляють з асортименту або припиняють інвестувати у них. [45].

Нарешті, стратегічні бізнес-одиниці з групи «Важка дитина» мають високі темпи росту, але низьку частку ринку. Це потенційно перспективні товари, інвестування в які може перетворити їх у «Зірки». Відсутність інвестицій у ці групи може сповільнити їхній розвиток, переведучи їх в категорію «Собака».

Диверсифікація – це стратегічний метод, що полягає в розширенні асортименту продукції або входженні в нові ринки для зменшення ризиків та підвищення стійкості підприємства.

Цей метод дозволяє компаніям розширювати свої можливості та пристосовуватися до змін у середовищі, проте йому притаманні і свої сильні

та слабкі сторони.

Розглянемо етапи дослідження та утворення стратегії диверсифікації:

Аналіз Внутрішніх Ресурсів: Підприємство визначає свої сильні та слабкі сторони для з'ясування, які галузі або ринки варто досліджувати.

Сканування зовнішнього середовища: Визначення можливих галузей або ринків, де існують можливості для розвитку.

Оцінка ризиків та вигід: Аналіз можливих загроз і визначення, наскільки диверсифікація може допомогти у зменшенні ризиків та забезпеченні прибутку.

Диверсифікація є ключовим методом, який підприємства використовують для розширення своєї діяльності та зменшення ризиків. Цей стратегічний підхід передбачає розвиток нових продуктів або входження на нові ринки для створення портфеля різноманітних бізнес-напрямків.

Розглянемо основні характеристики стратегії диверсифікації:

Розширення продуктового асортименту: Диверсифікація передбачає виробництво нових продуктів або надання нових послуг, які доповнюють існуючий портфель.

Вхід на нові ринки: Підприємство розширює свою діяльність, входячи на нові географічні ринки або в нові сегменти існуючих ринків.

Зменшення залежності: Диверсифікація дозволяє зменшити ризики, пов'язані з певними галузями чи продуктами, а також зменшити залежність від конкретного сектора.

Максимізація використання ресурсів: Підприємство може використовувати свої ресурси більш ефективно, виробляючи різні продукти чи обслуговуючи різні ринки.

Проаналізуємо сильні та слабкі сторони впровадження стратегії диверсифікації:

Сильні сторони:

Зменшення ризиків: Диверсифікація дозволяє розподілити ризики між різними галузями чи ринками.

Нові ринкові можливості: Відкриття для підприємства нових можливостей та аудиторій.

Підвищення стійкості: Зменшення вразливості до змін у конкретній галузі.

Слабкі сторони:

Фінансове навантаження: Диверсифікація може вимагати значних інвестицій та ресурсів.

Недооцінка специфіки ринку: Можливо складний процес адаптації до нових ринків.

Дефокусування: Розрізненість управління різними напрямками може призвести до втрати стратегічного фокусу.

Отже, стратегія диверсифікації є важливим елементом розвитку що дозволяє підприємствам гнучко реагувати на зміни в середовищі та розширювати свій бізнес. Однак вона вимагає обережного дослідження та збалансованого підходу, оцінюючи всі можливі ризики та вигоди, а також розглянути її відповідність конкретному підприємству та його цілям [48].

Утворення стратегій інтенсивного та інтеграційного розвитку. Інтенсивний та інтеграційний розвиток представляють собою дві ключові стратегії, спрямовані на досягнення високих результатів і забезпечення стабільного росту підприємства.

Інтенсивний розвиток: Сутність: Ця стратегія базується на постійному покращенні і вдосконаленні існуючих продуктів чи послуг, оптимізації бізнес-процесів та підвищенні ефективності підприємства.

Чинники утворення: Потреба у збільшенні конкурентоспроможності, реакція на зміни в ринкових умовах, прагнення підтримувати високий стандарт якості та задоволеність клієнтів.

Інструменти дослідження: SWOT-аналіз, аналіз конкурентів, дослідження ринкових тенденцій, інноваційні розробки.

Сильні сторони: Покращення ефективності, збільшення конкурентоспроможності, залучення клієнтів через інновації.

Слабкі сторони: Високі витрати на дослідження і розробку, несприятливі умови для інновацій, невизначеність успіху нововведень.

Інтеграційний розвиток:

Сутність: Ця стратегія передбачає об'єднання різних елементів бізнесу, таких як компанії, технології чи ринки, для створення єдиної та добре скоординованої системи.

Чинники утворення: Необхідність забезпечення синергії між різними компонентами бізнесу, потреба у збільшенні масштабу та ресурсах.

Інструменти дослідження: Аналіз конкурентів, аналіз фінансової привабливості, аналіз ризиків та можливостей.

Сильні сторони: Синергетичні ефекти, підвищення конкурентоспроможності через об'єднання ресурсів, збільшення масштабу діяльності.

Слабкі сторони: Системні труднощі при інтеграції, високі витрати на процес об'єднання, можливі труднощі у взаємодії різних бізнес-систем.

Висновки: Обидві стратегії, інтенсивного та інтеграційного розвитку, мають свої сильні та слабкі сторони, і вибір між ними залежить від конкретних цілей та умов підприємства. Важливо збалансувати обидві стратегії, враховуючи потенційні ризики та можливості, щоб досягти стійких та довгострокових успіхів.

Висновки до розділу 1

Результатом дослідження у першому розділі розглянуті теоретико-методичні підходи до вдосконалення стратегій розвитку підприємства. У контексті вирішення поставлених завдань були отримані наступні результати:

1. Визначено основні вимоги до успішного формування довгострокової стратегії розвитку підприємства та виокремлено основні ризики та чинники, які можуть негативно впливати на побудову таких стратегій.

2. Відзначено відсутність розроблених моделей ринкової поведінки потенційних та існуючих клієнтів на ринках України, які могли б бути адаптовані під вітчизняний ринок через присутність факторів, що не дозволяють використовувати західні моделі.

3. Висвітлено теоретичні підходи науковців до тлумачення поняття «Стратегії розвитку підприємства», де основною спільною думкою є те, що стратегії розвитку є постійним або довгостроковим процесом, спрямованим на досягнення різних цілей.

4. Представлено популярні, добре вивчені в літературі стратегії розвитку підприємств, які характеризуються як базові та еталонні, а також проведено класифікацію і детальний аналіз цих стратегій. Показано принципи, етапи та методи розробки стратегій, які є необхідними для використання керівництвом будь-яких компаній чи підприємств. Детальне вивчення принципів стратегічного планування підтвердило необхідність активного розвитку та впровадження нових ідей для підвищення ефективності діяльності підприємства. Окреслено основні типи стратегій інтегрованого зростання та фактори, що впливають на вибір стратегій диверсифікованого зростання, а також типи стратегій скорочення.

5. Проаналізовано процес визначення місії та цілей підприємства та докладно розглянуто передумови їх формування.

6. Висвітлено та описано найбільш доцільні основні методи аналізу

стратегій розвитку підприємства для дослідження. Наведено коротку характеристику кожного з методів, відображено індивідуальні особливості застосування кожного з методів, розгорнуто сильні та слабкі сторони реалізації обраних методів розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОВ «ЗАВОД ОЛЕКСАНДРІВСЬКИЙ АГРО ХОЛОД»

2.1 Огляд ринку заморожених продуктів та перспективи його розвитку

В сучасному світі, де швидкість життя і вимоги до комфорту постійно зростають, ринок заморожених продуктів виявляється однією з найбільш динамічних та перспективних галузей харчової промисловості. Заморожені продукти стали невід'ємною частиною сучасного споживання, пропонуючи не тільки зручність, але й збереження якості та смакових властивостей продуктів протягом тривалого періоду.

Перш за все, заморожені продукти відповідають вимогам сучасного ритму життя. Забезпечуючи швидкий та легкий доступ до різноманітних страв, вони стали невід'ємним елементом раціону для активних та зайнятих людей.

Заморожені овочі, фрукти та готові страви дозволяють ефективно вирішувати проблему нестачі часу, забезпечуючи ситні та смачні обіди чи вечері. Однак, крім зручності, заморожені продукти вражають і своєю якістю. Технології заморожування дозволяють зберігати корисні властивості продуктів, зберігаючи вітаміни та мінерали [20].

Це робить їх привабливими для тих, хто прагне зберігати здоров'я та балансовану харчову дієту, навіть у тих випадках, коли час на приготування обмежений. Ринок заморожених продуктів продовжує активно розвиватися, впроваджуючи нові технології та розширюючи асортимент.

Важливим трендом є зростання популярності здорового харчування, що впливає на заморожені продукти. Виробники шукають способи пропонувати споживачам низькокалорійні та функціональні альтернативи, використовуючи заморожені інгредієнти.

Розширення ринку також пов'язане з глобалізацією та ростом інтересу до екзотичних страв. Заморожені продукти дозволяють споживачам експериментувати з кулінарією світу, не виходячи за межі своєї кухні. Готові страви та сировинні продукти із різних кухонь світу знаходять свого споживача серед тих, хто цінує різноманіття та оригінальний смак [31].

Зростання екологічної свідомості також впливає на ринок заморожених продуктів. Споживачі все більше обирають екологічно чисті та органічні варіанти, і виробники реагують на це, пропонуючи сертифіковані екологічні продукти в замороженому вигляді.

За результатами дослідження споживання продукції за останні роки в країнах Європи становлять від 80 до 150 кілограм на людину. В списку лідерів споживання замороженої продукції є країни центральної та західної Європи. 40-100 кг в рік на душу населення.

Станом на сьогодні, в нашій країні річне споживання заморожених овочів, ягід та фруктів характеризується в кількості від 15 до 40 кг на людину. Як можна побачити, обсяги споживання в Україні є значно нижчими ніж фіксується в інші розвинених країнах.

Це підтверджує потенційні можливості розвитку ринку в цій частині Європи, а також і потенціал фірм, які займаються виробництвом та торгівлею замороженими овочами і фруктами.

Це свідчить про можливість розвитку ринку в країнах Європи, а також про потенціал підприємств щодо виробництва та торгівлі замороженою продукцією.

У 2020 році ринок замороженої продукції досяг рекордного обсягу, що спричинило інтерес великих компаній, які стали витіснити з цього сектора менші підприємства. На сьогоднішній день, розвиток українського ринку замороженої продукції знаходиться на перших стадіях розвитку, але навіть на цьому етапі можна побачити широкі перспективи розвитку. Не менш важливим є те, що останніми роками можна побачити тенденції щодо зменшення частки

імпорту досліджуваної продукції.

Основними споживачами свіжомороженої продукції українських виробників є Чехія, Угорщина, Словаччина та Іспанія. Варто відзначити, що основними покупцями замороженої продукції на європейських ринках виступають як гуртові фірми та мережі роздрібного продажу, а також виробники кондитерської продукції [20].

Основні фактори, що впливають на розвиток галузі виробництва заморожених овочів і фруктів в Україні, це збільшення попиту на продукцію, просування ідеї "здорового харчування" із застосуваннями традиційних та не традиційних рекламних методів, підвищення цін на традиційні готові страви.

Головним чинником є можливість споживачам у будь-який час року отримувати натуральні вітаміни та мінерали завдяки зберіганню за допомогою сучасних технологій заморозки. Розглядаючи перешкоди, які можуть з'явитись на шляху розвитку місцевих виробників заморожених товарів, полягають у дефіциті сировини, високих початкових інвестицій на перших етапах формування бізнесу та потреба у власних холодильних площах. На українському ринку найбільш популярні овочеві суміші 55% та окремі овочі 25%. За прогнозами експертів, запит на заморожені фрукти та овочі зростатиме щороку на 22-25%. З розвитком сектору та збільшенням обсягів виробництва, заморожена плодово-овочева продукція приверне увагу й споживачів з обмеженими фінансовими можливостями [31].

Не лише кінцеві споживачі, а й заклади громадського харчування проявлятимуть інтерес до різноманітних овочевих сумішей, які поступово встановили себе на ринку поряд з традиційними стравами. Зростання попиту та формування стійких споживчих вподобань протягом наступних одного-двох років призведуть до зменшення сезонної залежності ринку.

Коли сегмент споживачів для заморожених товарів стабілізується, обсяги продажів протягом року стають більш урівноваженими. Це означає, що підприємство, яке вчасно створило свій бізнес, може очікувати прибутковості.

Учасники ринку вважають, що, незважаючи на непостійний попит, український ринок має значний потенціал.

Споживання заморожених фруктів і овочів на душу населення в Україні значно менше, ніж у США та країнах ЄС, що створює фундамент для подальшого росту ринку. Це зростання ринку також обумовлене зміною дієти, швидким темпом життя українців і збільшенням кількості працюючих жінок, а також зростанням доходів населення та розширенням пропозицій від постачальників.

Важливим аспектом для росту ринку буде також сировинна база. Наприклад, у 2022 році передбачається збільшення виробництва овочевої продукції до 8%, а плодів – більше ніж 7%, що сприятиме і зростанню вітчизняного виробництва замороженої плодоовочевої продукції.

Загалом, очікується, що середні річні темпи зростання українського ринку плодоовочевої "заморозки" складатимуть 9-11%, а частка вітчизняного виробництва в структурі споживання буде збільшуватися.

Аналіз потенційних можливостей збуту заморожених продуктів свідчать про значний попит на них, що є економічною основою для розширення їхнього виробництва. Найбільш перспективним ринком для внутрішніх виробників є європейський. Він демонструє швидкий темп зростання та великі обсяги. Український ринок має значний потенціал для розвитку за умови: стабільного

- сировинного ринку з можливістю прогнозування цін і укладання довгострокових контрактів за фіксованими цінами;
- проведення широкої інформаційної кампанії з метою значного розширення кола споживачів;
- підвищення купівельної спроможності населення.

Загальний аналіз ринку замороженої продукції в Україні показує перспективи та можливості для подальшого розвитку цього сектору. Несприятливе порівняно з європейським рівнем річне споживання заморожених продуктів на душу населення свідчить про значний потенціал

для росту цього ринку в Україні.

Ринок зазначеної продукції перебуває на стадії формування, і його динаміка свідчить про збільшення попиту, що зумовлено активізацією ділової активності населення, особливо великих міст. Протягом останніх років спостерігається позитивна тенденція зростання обсягів ринку овочів та плодів. Розвиток українського ринку замороженої продукції підтримується інтересом великих компаній, що призводить до конкуренції і витіснення менших фірм з цього сегменту [31].

Споживачі розглядають заморожені продукти як практичний та здоровий варіант харчування, що створює передумови для подальшого росту попиту. Однак вирішення проблем сировинного дефіциту та порогового входу в бізнес є важливим для забезпечення сталого розвитку ринку.

2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод»

На сьогоднішній день ТОВ "Завод Олександрівський Агро Холод" виступає як підприємство, що виявило зацікавленість у роботі як на локальному, так і на міжнародному ринках. Починаючи з 2017 року, компанія активно вкладає кошти в економіку України та має власний завод у місті Сміла. [31].

Досліджуване підприємство ТОВ "Завод Олександрівський Агро Холод" відзначається як один із головних інвесторів у економіку Черкаської області, а також відоме своїми внесками у податкові платежі до обласного і загальнодержавного бюджетів.

Одним з основних напрямків діяльності компанії є вирощування та збут овочів та ягід. Підприємство розташоване у зоні, що славиться своєю високою екологічною чистотою – в мальовничому місті Сміла. Завдяки використанню передових методів вирощування овочів та ягід, застосуванню новаторських

підходів, фахівці компанії можуть запропонувати продукцію відмінної якості, яка сертифікована відповідно до міжнародних стандартів.

Один з основних принципів підприємства полягає в наданні своїм клієнтам різноманітного асортименту високоякісної продукції. Саме тому, на підприємстві впроваджено систему керування якістю згідно з вимогами стандарту ДСТУ ISO 9001, а також систему керування безпекою харчових продуктів за стандартом ДСТУ ISO 22000. Ця система ґрунтується на принципі аналізу ризиків у сфері безпеки харчових продуктів та встановленні критичних контрольних точок (HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Points), що забезпечує високий рівень контролю на всіх етапах виробництва.

У 2019 році завод отримав сертифікат від німецької компанії DQS за стандартом FSSC 22000, що є одним з найбільш комплексних підходів до управління безпекою харчових продуктів для учасників галузі харчового виробництва. У всіх сферах своєї діяльності підприємство підтримує принципи відповідального бізнесу "Відповідально до Мети", які відображають бажання компанії досягати високих фінансових результатів.

Також велика увага приділяється зменшенню негативного впливу на довкілля.

На території виробничого комплексу активно впроваджуються передові енергозберігаючі технології з метою зменшення споживання природних ресурсів. Наприклад, за останні три роки щорічне споживання води та електроенергії для технічних потреб виробництва продукції зменшувалося на 7-10%.

Крім цього, щорічно спостерігається зменшення обсягів твердих побутових відходів. Недавнім досягненням компанії у цьому напрямку є введення в 2018 році в дію комплексу сучасних біоочисних споруджень.

Так, як було раніше зазначено, виробничі потужності підприємства знаходяться в місті Сміла Черкаської області. Слід враховувати його досить вигідне місцезнаходження в центральній частині України дозволяє

забезпечувати сировину для виробництва заморожених фруктів, овочів та ягід як з західних, так і з південних областей країни.

На сьогоднішній день це одне з найбільших українських підприємств, що спеціалізується на виробництві заморожених овочів і фруктів. Продукція компанії продається на споживчому ринку України під торговою маркою "Олександрівський Агро Холод" (рис 2.1).



Рис. 2.1. Емблема продукції підприємства

Джерело: [31].

Серед основних завдань заводу є створення продукту високої якості та безпечного для споживача.

Розглянемо виробничі потужності підприємства :

- заводська будівля площею 13100 м²;
- дві підстанції з потужністю 1950 кВт·год та 1,5 кВт·год відповідно;
- міська каналізація та водопостачання;

- цех аміачного виробництва площею 490 м²;
- виробнича дільниця площею 2300 м² з продуктивністю 5 тонн/год;
- склад для зберігання замороженої продукції площею 3650 палетомісць, вмістом 3,0 тис. тонн та категорією А;
- склад для зберігання РМ і МБП площею 400 м²;
- склад для охолодження площею 2500 м²;
- компресорні та побутові приміщення площею 2400 м²;
- цех фасування площею 600 м²;
- дві рампи для приймання та одна рампа для відвантаження.

На заводі використовується технологія шокової заморозки, яка передбачає швидке зниження температури до мінус 45 градусів, що швидко заморожує продукцію, запобігаючи утворенню великих кристалів льоду в клітинах, що може пошкодити їхню структуру. В результаті розморожування товар залишається цілим та корисним після розморожування.

За своїми корисними властивостями заморожені овочі і фрукти майже рівнозначні свіжим. Це максимально доцільний метод зберігання продуктів, при якому відсутні консерванти та інші добавки.

На сьогодні, технологія шокового заморожування - це єдиний метод консервації продуктів, що гарантує 100% натуральність: лише вона дозволяє зберегти і смакові властивості, і загальну структуру вихідного продукту. Час між збором овочів і їх замороженням є досить мінімальним, що дозволяє отримати корисні продукти із збереженням їх корисних властивостей.

Для забезпечення безперебійних виробничих процесів було придбано обладнання наступних іноземних виробників [31].

Слід підкреслити, що ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод» є виробником продукції для місцевих та всеукраїнських торгівельних марок:

- Квіточка
- Розумний вибір ;
- Еліка;

- Ласунка;
- Весна.

Для більш детального вивчення можливостей стратегій розвитку, рекомендується аналізувати ключові показники економічної діяльності, представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Показники діяльності ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод»

Показники	Один. виміру	2021р.	2022р.	Відхилення	
				Абсолютне, ±	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	18023,3	16058,8	-1964,50	-10,90
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	16282,2	12234,8	-4047,40	-24,86
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	1741,1	3824,0	2082,90	119,63
4. Чистий прибуток	тис. грн.	380,8	1319,4	938,60	246,48
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	90,34	76,19	-14,15	-15,66
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	2,11	8,22	6,11	-
7. Рентабельність продукції	%	10,69	31,25	20,56	-

Джерело: складено автором на основі [36].

В результаті аналізу таблиці 2.1 встановлено, що в 2022 році чистий дохід від реалізації продукції становив 16058,8 тис. грн, що позначається відхиленням у від'ємному напрямку на -10,90% порівняно з показниками 2021 року (18023,3 тис. грн). Повні витрати в 2022 році склали 12234,8 тис. грн, що є від'ємним відхиленням на -24,86% порівняно з показниками 2021 року (16282,2 тис. грн).

Щодо показника прибутку від реалізації продукції, то в 2022 році прибуток від реалізації продукції зріс на 119,63%, досягнувши значення 3824,0 тис. грн у порівнянні з 1741,1 тис. грн у 2021 році.

У 2022 році чистий прибуток склав 1319,4 тис. грн, що представляє собою позитивне збільшення на 246,48% у порівнянні з показниками 2021 року (380,8 тис. грн). Витрати на кожну гривню чистої виручки від реалізації зменшилися на 15,66%, з 90,34 коп. у 2021 році до 76,19 коп. у 2022 році.

У 2022 році чистий прибуток склав 1319,4 тис. грн, що представляє собою позитивне збільшення на 246,48% у порівнянні з показниками 2021 року (380,8 тис. грн). Витрати на кожну гривню чистої виручки від реалізації зменшилися на 15,66%, з 90,34 коп. у 2021 році до 76,19 коп. у 2022 році.

Рентабельність діяльності у сфері продажів значно зросла, збільшившись з 2,11% у 2021 році до 8,22% у 2022 році. Рентабельність продукції також значно покращилася, збільшившись на 20,56%, з 10,69% у 2021 році до 31,25% у 2022 році.

Узагальнюючи, управлінням компанії було проведено аналіз асортименту продукції, змінено підходів щодо цінової політики, здійснено відмінення неприбуткових видів продукції і розширено асортимент вигідних видів товарів підприємства.

Погіршення економічної ситуації в цілому лише ускладнює умови, в яких доводиться працювати вітчизняним підприємствам. Це приводить до підвищення вимог щодо побудови, вибору та реалізації стратегій розвитку.

Слід зазначити, що підприємство активно розширює свої можливості, проводиться постійні сервісні операції з обладнанням, будуються нові заводські приміщення, тому показники діяльності підприємства у 2021-2022 роках є досить помірними.

Успішна реалізація стратегій розвитку підприємства тісно пов'язана з ефективністю його структури управління. Сучасний бізнес щораз більше усвідомлює важливість організаційної грамотності та стратегічного

управління, і саме структура управління виступає ключовим фактором у цьому процесі.

Відповідно адаптованої та оптимізованої структури ділового управління залежить не лише ефективність виконання поточних завдань, але і можливість підприємства ефективно реалізовувати свої стратегічні цілі та амбіції.

Отже, розглянемо схему структури управління підприємства ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод» на рис. 2.2.



Рис.2.2. Схема структури управління на підприємстві ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод»

Проаналізувавши інформацію, яка міститься у рисунку 2.2, можна відзначити, що структура підприємства складається з 15 основних автономних підрозділів, керівництво яких представлене представниками відділу якості, директором та фінансовим директором.

Ефективність організаційної структури управління, що в кінцевому підсумку впливає на успішну рентабельність функціонування підприємства, може бути досягнута лише у випадку виконання умов, які не порушують економічні закони, відповідають рівню розвитку продуктивних сил суспільства та етапу розвитку підприємства.

2.3. Аналіз стратегій розвитку ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод»

Аналіз стратегій розвитку підприємств доцільно розпочинати з SWOT-аналізу.

Перейдемо до ідентифікації сильних і слабких сторін, можливостей та загроз підприємства за допомогою SWOT-аналізу. ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод» є досить новим підприємством з інноваційним обладнанням, що дозволяє підприємству виготовляти конкурентоздатну продукцію. Для побудови SWOT-матриці необхідно розглянути й оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства [43].

Розглянемо основні позитивні аспекти досліджуваного підприємства:

- висока якість продукції;
- оперативне оновлення асортименту;
- інвестиції у сучасне обладнання;
- застосування передових маркетингових та технологічних рішень;
- дієва система дистрибуції й успішний досвід експорту;
- наявність сертифіката ISO;
- можливості для розширення асортименту;

- високий рівень технічного обладнання;
- стабільні поставки від перевірених постачальників;
- виробництво продукції високої якості;
- ефективна робота каналів збуту.

Видно, що незважаючи на те, що підприємство є відносно новим гравцем на ринку, воно має переконливі та міцні переваги порівняно з аналогічними виробниками.

Наступним кроком буде аналіз ринкових загроз та можливостей зовнішнього середовища ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Можливості зовнішнього середовища та ринкові загрози

Можливості зовнішнього середовища	Ринкові загрози
1. Розширення сегментів збуту шляхом розширення ринкових можливостей.	1. Нестала ситуація зі збутом
2. Зниження вартості ресурсів	2. Порухення у постачанні сировини
3. Залучення більшої аудиторії через рекламні та маркетингові ініціативи	3. Апгрейд обладнання у конкурентів
4. Постійна стабільність у економічному середовищі країни.	4. Зменшення попиту через скорочення доходів населення
5. Самоліквідація основних конкурентів	5. Зміни у вимогах споживачів
6. Самодостатність основних конкурентів	6. Політична та соціальна нестабільність
7. Швидкий розвиток ринку	7. Зростаючий тиск конкуренції

Джерело: складено автором

Проаналізувавши інформацію в таблиці 2.2, можна відзначити список можливостей та ризиків, які стосуються вивченого підприємства, і складається з семи індикаторів. Для ефективного аналізу слід виявити характеристики, що сприяють визначенню конкурентних переваг, а також ті, які відображають конкурентну вразливість підприємства, включаючи його сильні та слабкі сторони ТОВ "Завод Олександрівський Агро Холод" в табл. 2.3.

**Сильні і слабкі сторони ТОВ «Завод Олександрівський Агро
Холод»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Показник якості товару	1. Обумовленість від закордонних постачальників
2. Дієва система збуту	2. Вплив курсу іноземних валют
3. Розмаїття асортименту товарів	3. Слабка усвідомленість бренду
4. Активне втілення інновацій	4. Недостатній обсяг фінансування рекламних заходів
5. Сучасне технічне забезпечення	5. Застосування ручної праці на підприємстві
6. Професійний персонал	6. Залежність виробництва від погодних умов
7. Фінансова надійність	7. Відсутність відділу транспорту

Джерело: складено автором

Проте після детального аналізу підприємства, його продукції, основних конкурентів та загальної ситуації на ринку, було виявлено перелік недоліків, які вимагають негайних та результативних рішень з боку керівництва підприємства. Далі розглянемо інформацію, що стосується визначення подальшої інформації для дослідження кожного з показників в табл. 2.4.

Показники "позиція" та "ранг" були обрані методом експертної оцінки. Для цього завдання були залучені експерти з числа провідних фахівців розглянутого підприємства. Загальні оцінки цих показників розраховуються шляхом множення їх значень, а потім знаходження суми отриманих результатів.

За відомостями, представленими в таблиці 2.4, "Показник товарної якості" та "Сучасне технічне забезпечення" отримали найвищі оцінки серед показників у категорії "Сильні сторони". Кожен з них зареєстрував 15 балів. Найменший рейтинг в цій категорії показав "Розмаїття асортименту продукції" - 6 балів.

**Інформація щодо визначення сильних та слабких сторін ТОВ
«Завод Олександрівський Агро Холод»**

Сильні сторони	Позиція	Ранг	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Позиція	Ранг	Загальна оцінка
1. Показник товарної якості	5	3	15	1. Обумовленість від закордонних постачальників	4	3	12
2. Дієва система збуту	4	3	12	2. Вплив курсу іноземних валют	2	1	2
3. Розмаїття асортименту продукції	3	2	6	3. Слабка усвідомленість бренду	3	2	6
4. Активне втілення іновацій	5	2	10	4. Недостатній обсяг фінансування рекламних заходів	3	2	6
5. Сучасне технічне забезпечення	5	3	15	5. Застосування ручної праці на підприємстві	2	1	2
6. Професійний персонал	4	3	12	6. Залежність виробництва від погодних умов	2	3	6
7. Фінансова надійність	4	2	8	7. Відсутність відділу транспорту	4	2	8
Разом	-	-	78	Разом	-	-	42

Джерело: створено автором.

Щодо категорії «Слабкі сторони» то можна чітко виділити найбільшу кількість балів «Обумовленість від закордонних постачальників» - 12 балів, в той час як найнижчий показник 2 бали отримав критерій «Застосування ручної праці на підприємстві».

Отже, переваги складають 78 балів, у той час як недоліки - 42. Це означає, що переваги переважають над недоліками, що становить позитивний фактор для підприємства.

Зовнішні можливості та загрози підприємства були визначені з урахуванням умов роботи на українському ринку.

Перейдемо до аналізу можливостей в табл. 2.5.

**Інформація щодо визначення можливостей
ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод»**

Чинники	Ймовірність реалізації можливостей			Вплив можливостей на фірму		
	Важливість	Ймовірність	Загальна оцінка	Важливість	Ймовірність	Загальна оцінка
1. Розширення сегментів збуту шляхом розширення ринкових можливостей	8	0,25	2	9	0,30	2,7
2. Зниження вартості ресурсів	9	0,15	1,35	10	0,20	2
3. Залучення більшої аудиторії через рекламні та маркетингові ініціативи	9	0,20	1,8	7	0,10	0,7
4. Постійна стабільність у економічному середовищі країни	10	0,15	1,5	7	0,15	1,05
5. Самоліквідація основних конкурентів	10	0,25	2,5	8	0,25	2
6. Самодостатність основних конкурентів	9	0,20	1,8	8	0,20	1,6
7. Швидкий розвиток ринку	7	0,10	0,7	6	0,15	0,9
Разом	-	-	11,65	-	-	10,95

Джерело: складено автором.

Для можливостей використовується мінімальне значення показника "загальна оцінка", тому, як видно з вищезгаданої таблиці 2.5., для наступного етапу стратегічного планування вибирається число 10,95. Загальні оцінки цих показників обчислюються як добуток показника "Важливість" та "Ймовірність", після чого здійснюється сумування загальних оцінок.

Наступним кроком буде визначення рівня важливості ймовірності втілення та ймовірності для загроз і можливостей, а також впливу загроз і можливостей на підприємство та ймовірності. Ці показники були визначені за допомогою експертного методу.

Розглянемо загрози, що стоять перед підприємством в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Інформація щодо визначення загроз
ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод»**

Чинники	Ймовірність реалізації загроз			Вплив загроз на фірму		
	Важливість	Ймовірність	Загальна оцінка	Важливість	Ймовірність	Загальна оцінка
1. Нестала ситуація зі збутом	8	0,75	6	9	0,70	6,3
2. Порушення у постачанні сировини	9	0,85	7,65	10	0,80	8
3. Апгрейд обладнання у конкурентів	9	0,80	7,2	7	0,90	6,3
4. Зменшення попиту через скорочення доходів населення	10	0,85	8,5	7	0,85	5,95
5. Зміни у вимогах споживачів	10	0,75	7,5	8	0,75	6
6. Політична та соціальна нестабільність	9	0,80	7,2	8	0,80	6,4
7. Зростаючий тиск конкурентів	7	0,90	6,3	6	0,85	5,1
Разом	-	-	50,35	-	-	44,05

Джерело: складено автором.

Після аналізу отриманих даних в таблиці 2.6, можна відзначити, що найбільшою загальною оцінкою в рядку "Ймовірність реалізації" відзначається фактор "Порушення у постачанні сировини" - 7,65, у той час як найменший показник має фактор "Неусталена ситуація зі збутом" - 6. Загальна сума показників становить 50,35. Щодо колонки "Вплив загроз на фірму", найвищу оцінку має критерій "Соціально-політична нестабільність" - 6,4, тоді як найнижчим є показник "Зростаючий тиск конкурентів" - 5,1. Сума всіх

показників складає 44,05.

Для визначення загроз обирається більше значення показника "Загальна оцінка", тому, керуючись даними таблиці 2.6, вибираємо число 50,35. На основі цих даних ми розробимо SWOT-матрицю та проведемо аналіз відповідних показників (рис. 2.3).


	П>С	С>П
М>З	«Максі – Максі»	«Міні-Максі»
З>М	 «Максі-Міні»	«Міні-міні»

Рис. 2.3. Матриця SWOT

Джерело: створено автором.

Сильні сторони переважають над слабкими ($78 > 42$), тобто переваг більше, ніж недоліків. Загрози переважають можливості ($50,35 > 11,65$), тобто ризики виявляються більшими, ніж можливості. Тому підприємству рекомендується застосування стратегії "Максі-Міні", що передбачає використання сильних сторін компанії для зменшення впливу зовнішніх загроз.

Проведемо короткий огляд запропонованих рішень стосовно впровадження цієї стратегії. У цьому контексті доцільним буде розширення

асортименту продукції для активного розширення асортименту, з метою уникнення або мінімізації впливу конкурентного тиску. Постійний аналіз асортименту продукції у конкуруючих підприємств дозволить визначити оптимальні види продукції, які можуть бути в найкращому випадку унікальними на ринку.

Ефективне використання існуючої збутової системи полягатиме в точному прогнозуванні потреб споживачів і стратегічному розробленні заходів щодо мінімізації цієї загрози. Активне впровадження заходів, спрямованих на ефективне задоволення потреб споживачів, буде важливим чинником для адаптації до змін на ринку. Ключовим фактором успішного функціонування будь-якого підприємства, окрім широкого асортименту продукції, вигідного розташування та сучасного обладнання, є наявність кваліфікованого персоналу.

Аналіз ринкових загроз показав, що однією з ключових точок, визначених у таблиці 2.6, є можливі перебої у поставках сировини. Висока кваліфікація відділу збуту та відділу закупівель дозволить своєчасно передбачити можливі перебої та швидко реагувати, збільшуючи обсяги закупівель для формування необхідних запасів або знаходячи альтернативних постачальників. У підсумку можна зробити висновок, що підприємству слід поставити перед собою завдання подолати зовнішні загрози, використовуючи свої сильні сторони.

Далі у нашому аналізі передбачено визначення стратегічного становища ключових бізнес-одиниць компанії з використанням БКГ матриці. Проведемо оцінку стратегічних бізнес-одиниць підприємства з використанням модифікованої Бостонської консалтингової групи протягом двох років.

Початкові дані для побудови представлені у таблиці 2.7.

**Вихідна інформація для побудови модифікованої матриці БКГ за
2021-2022 рр**

Найменування стратегічних бізнес одиниць	Обсяги продажу продукції підприємства, тис. грн.			Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.		Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021 рік	2022 рік	2021 рік	2022 рік
Ягоди і фрукти	5000	4860	5900	4860	5900	4379,91	4495
Овочі земляні	4900	6000	5000	6000	5000	5420,3	3809,3
Злакові	3275	3100	2800	3100	2800	2784,3	2133,1
Коренеплоди	4325	4063,3	2358,8	4063,3	2358,8	3697,7	1797,4
Разом	17500	18023,3	16058,8	18023,3	16058,8	16282,2	12234,8

Джерело: складено автором.

Для формування вихідної інформації для побудови модифікованої матриці БКГ, було представлено 4 стратегічні бізнес одиниці підприємства. Наведено показники обсягів продажу продукції підприємства за 2020-2022 роки.

Результати розрахунку темпів зростання обсягів продажу та рентабельності продукції представлено у вигляді табл. 2.8.

**Результати розрахунку рентабельності продукції та темпів зростання
обсягів продажу продукції**

Найменування стратегічних бізнес одиниць	Рентабельність продаж продукції, %		Темпи зростання продаж продукції, %	
	2021	2022	2021	2022
Ягоди і фрукти	11,0	31,26	97,2	121,4
Овочі земляні	10,7	31,26	122,4	83,3
Злакові	11,3	31,26	94,66	90,3
Коренеплоди	9,9	31,23	94,0	58,1

Джерело: складено автором.

Обчислимо середнє значення прибутковості товарів між найвищим і найнижчим показниками для встановлення вертикального роздільного лінії у

матриці.

$$R_{сер2021}=(11,3\%+9,9\%)/2=10,6\%$$

$$R_{сер2022}=(31,26\%+31,23\%)/2=31,25\%$$

Для встановлення горизонтальної роздільної лінії у полі матриці між зонами обсягу продажу товарів обчислюємо середнє значення між мінімальним і максимальним показниками темпів зростання продажу продукції.

$$T_{сер2021}=(122,4\%+94\%)/2=108,2\%$$

$$T_{сер2022}=(121,4\%+58,1\%)/2=89,8\%$$

На основі проведених розрахунків, розташовуючи по вертикалі показники "швидкості зростання обсягів продажу стратегічних бізнес-одиниць в порівнянні з попереднім періодом", а по горизонталі - значення показника "прибутковості продукції".

Модифікована матриця БКГ за 2021 рік представлена на рисунку 2.4.

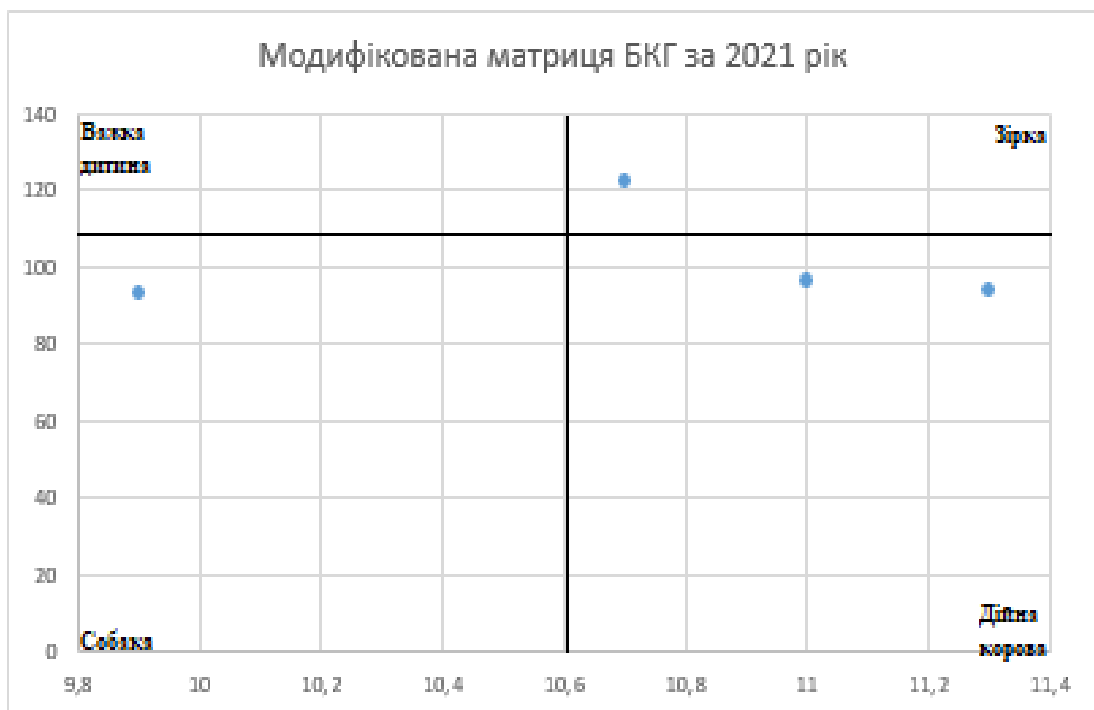


Рис. 2.4 Модифікована матриця БКГ за 2021 рік

За результатами модифікованої матриці БКГ за 2021 рік склався наступний розподіл стратегічних бізнес одиниць по зонах матриці:

- Група «Важка дитина» не включає жодної з стратегічних бізнес одиниць. Це група що має невисоку рентабельність, але досить високий темп розвитку, бізнес одиниці, що можуть потрапити у групу використовують стратегію інтенсифікації маркетингових зусиль.

- Група «Зірка», для якої характерні високі показники рентабельності та темпів зростання обсягів продажу – включає стратегічну бізнес одиницю «Овочі земляні ». Цій групі притаманна стратегія підтримання конкурентних переваг.

- Група «Дійна корова» для підприємства це 2 стратегічні бізнес одиниці «Ягоди» та «Злакові» з високою рентабельністю та низьким темпом зростання продаж продукції, тому для неї потрібно застосувати стратегію збору урожаю.

- Група «Собака», до неї увійшла стратегічна бізнес одиниця «Коренеплоди», має темп зростання продажу нижчий середнього та досить невисоку рентабельність; для даної групи зазвичай використовують стратегію елімінації або ж стратегію розвитку.

Побудуємо модифіковану матрицю БКГ за 2022 рік, яка зображена на рис. 2.5.

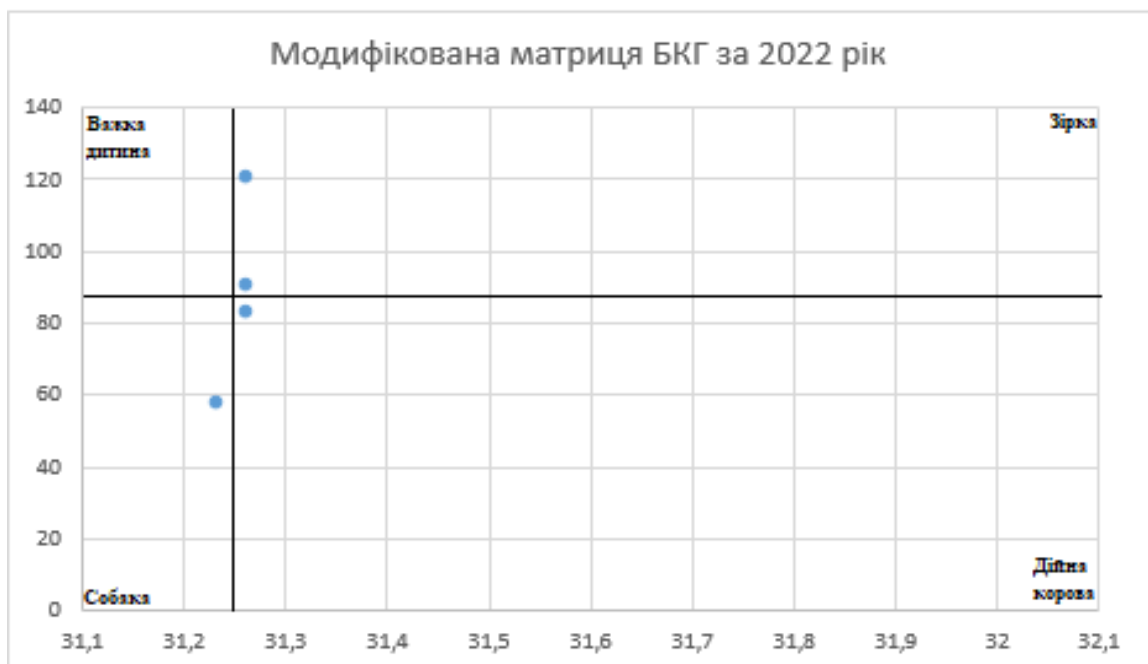


Рис. 2.5 Модифікована матриця БКГ за 2022 рік

За 2022 рік у становищі стратегічних бізнес одиниць підприємства склалася така ситуація:

- Група «Важка дитина» - не увійшло жодної з груп.

- До групи «Зірка» відносяться дві групи- це “Ягоди” та “Злакові”.

- До групи «Дійна корова» із зони «Зірка» перемістилася стратегічна бізнес одиниця «Овочі земляні». Таке переміщення відповідає руху успішних груп. Група «Дійна корова» має високу рентабельність та низький темп зростання продаж продукції, тому для групи, яка до неї потрапила, потрібно розробити заходи для заволодіння новими сегментами ринку.

- До зони «Собака» увійшла група «Коренеплоди», тобто дана група залишилася в тій же зоні, що і була в 2021 році.

Після побудови модифікованих матриць БКГ за два роки, маємо змогу проаналізувати структуру стратегічних бізнес одиниць підприємства за її результатами (табл. 2.9.).

Таблиця 2.9

Структура стратегічних бізнес одиниць за результатами модифікованої матриці БКГ за обсягом продажу продукції

Показники	2021 рік		2022 рік		Відхилення
	тис. грн	%	тис. грн	%	% (+,-)
Загальний обсяг продажу продукції, в т.ч.	18023,3	100	16058,8	100	
Група «Зірка»	6000	33,3	8700	54,2	20,9
Група «Дійна корова»	7960	44,2	5000	31,1	-13,1
Група «Важка дитина»					
Група « Собака»	4063,3	22,5	2358,8	14,7	-7,8

Джерело: складено автором.

На основі отриманих результатів оцінювання структури стратегічних бізнес одиниць досліджуваного підприємства, можна проаналізувати ступінь її збалансованості. Товарний портфель досліджуваного підприємства є не

збалансованим, так як частка СГП із групи «Дійна корова» є меншою ніж критерій її збалансованості (45-50%), частка СГП із групи «Зірка» є збалансованою, адже вона знаходиться в межах показника її збалансованості (20-30%), частка СГП із групи «Важкі діти» є меншою, ніж показник її збалансованості (15-20%), а частка СГП із групи «Собака» перевищує показник її збалансованості (5%).

Отже, модифікована матриця БКГ є необхідним інструментом для аналізу становища СГП. Дана матриця допомагає визначити, який стратегічний вплив необхідно застосувати, аби утримати існуюче становище чи підвищити його. Також за допомогою неї можна визначити збалансованість стратегічних бізнес одиниць.

Висновки до розділу 2

1. Було проведено аналіз ринку заморожених товарів та оцінено його перспективи у майбутньому. Виокремлено перспективні методи заморожування, які здатні гарантувати високу якість готової продукції. Для визначення потенційних можливостей росту було досліджено загальний рівень споживання заморожених рослинних продуктів у розвинених країнах світу, основних експортерів української продукції та визначено найбільш привабливий ринок для вітчизняних виробників. Також розглянуто основні фактори, які впливають на розвиток цієї галузі в Україні.

2. Розглянуто економічне оточення підприємства ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод». Підкреслено, що у підприємстві впроваджено систему управління якістю відповідно до ДСТУ ISO 9001, а також управління харчовою безпекою відповідно до ДСТУ ISO 22000. Зазначено, що підприємство пройшло сертифікацію європейською компанією DQS за схемою сертифікації FSSC 22000. Відзначено, що у підприємства є доступ до передових технологій заморозки та методів фасування продукції. Також надано перелік приватних брендів, для яких підприємство виготовляє товари за замовленням.

3. Проаналізовано основні показники діяльності підприємства, що дало нам змогу зробити висновок, що підприємство активно розвивається та активно розширює свої можливості, проводиться постійні сервісні операції з обладнанням, будуються нові заводські приміщення.

4. Створено перелік факторів ринкових загроз та можливостей для підприємства, який включає сім основних чинників. Визначено конкурентні переваги, а також сильні та слабкі сторони підприємства. На підставі отриманих даних розроблено SWOT-матрицю та рекомендовано стратегію "Максі-Міні", спрямовану на використання сильних сторін підприємства для протидії зовнішнім загрозам.

5. Проведено дослідження стратегій підприємства за допомогою матриці БКГ для визначення стратегічного впливу, збереження або підвищення існуючого становища. Оцінено баланс стратегічних бізнес одиниць, виявлено можливу незбалансованість та визначено необхідні заходи для досягнення оптимального співвідношення стратегічних бізнес одиниць.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОВ «ЗАВОД ОЛЕКСАНДРІВСЬКИЙ АГРО ХОЛОД»

3.1. Основні напрямки удосконалення стратегій розвитку ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод»

В результаті систематизації проведених досліджень було отримано висновки, що слід використовувати для розробки ключових напрямів стратегічного розвитку підприємства. Аналіз показав позитивні зміни основних показників діяльності ТОВ "Завод Олександрівський Агро Холод" у 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Тим не менше, наша рекомендація полягає в активному розвитку та впровадженні можливостей стратегічного розвитку підприємства.

З урахуванням цього, майбутня діяльність підприємства має бути спрямована на пошук і впровадження нових рішень. На наш погляд, доцільно максимально ефективно використовувати оптимальні інструменти, що сприятимуть стратегічному розвитку підприємства та укріпленню позицій його продукції.

Наступним кроком, буде проведення аналізу щодо можливостей використання стратегій диверсифікації підприємства.

Диверсифікація представляє собою процес активного розширення діяльності підприємства, що полягає у збільшенні різноманітності видів діяльності та входженні в нові сфери бізнесу, розширенні асортименту продукції, що включає не лише різноманіття товарних груп, але й розширення підприємницької діяльності на нові, не пов'язані з основними видами діяльності, напрями [46].

Підприємство, визначаючи необхідність диверсифікації в контексті стратегічного розвитку, повинно враховувати впливові фактори внутрішнього та зовнішнього середовища з метою аналізу та вибору варіанту диверсифікації. Оскільки диверсифіковане підприємство є сукупністю окремих напрямків бізнесу, то управління формуванням корпоративної стратегії вимагає аналізу більших обсягів інформації, ніж при розробці стратегії для одного напрямку бізнесу [25].

Розглянемо можливості підприємства ТОВ "Завод Олександрівський Агро Холод" щодо диверсифікації у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Можливості підприємства щодо диверсифікації

Стратегія диверсифікаційного зростання	Пропозиції
1. Вертикальна диверсифікація	<ol style="list-style-type: none"> 1) Актуалізація складу існуючих асортиментів у категорії "Ягоди та фрукти". 2) Оптимізація складу наявних комплексів у категорії "Овочі земляні". 3) Виробництво та замороження нових сортів ягід (порічка, лічі, журавлина, ожина). 4) Замороження екзотичних плодів. 5) Формування екзотичних комбінацій. 6) Виробництво та замороження трав'янистих рослин.
2. Горизонтальна диверсифікація	<ol style="list-style-type: none"> 1) Виготовлення сировини для джему 2) Виробництво фруктових напівфабрикатів для включення в борошняні вироби. 3) Виробництво фруктових напівфабрикатів для швидкого приготування різних сортів чаю. 4) Розроблення комбінацій для створення соку в домашніх умовах. 5) Виготовлення сумішей для консервування овочів.
3. Конгломеративна диверсифікація	<ol style="list-style-type: none"> 1) Виробництво борошняних напівфабрикатів. 2) Виробництво сушених фруктів та овочів. 3) Виготовлення природних домашніх ароматизаторів. 4) Виробництво спиртних напоїв. 5) Виготовлення соковмісних напоїв.

Джерело: складено автором

Розглянемо докладно перелік запропонованих пропозицій щодо диверсифікації, проведемо аналіз основних визначень та характеристик відносно представлених в переліку стратегій (табл. 3.1).

Сутність вертикальної диверсифікації полягає у тому, що підприємство починає виробляти нові товари, які в технологічному або маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами. Стратегія концентричної диверсифікації характеризується такими перевагами і недоліками [42].

Переваги вертикальної диверсифікації включають:

- сумісність у координації заходів із великими можливостями контролю на рівні підприємства;
- стійкість у економічних відносинах всередині підприємства;
- гарантовані постачання матеріально-технічних ресурсів;
- поглиблений зв'язок з кінцевими споживачами.

Недоліки вертикальної диверсифікації включають:

- взаємозалежність між організаційними підрозділами підприємства, що призводить до загального погіршення у разі негативних зовнішніх змін;
- обмежений ринок серед внутрішніх підрозділів підприємства, що виникає внаслідок вертикальної диверсифікації, що може погіршити вплив ринкових сил та конкурентоспроможності, а також зменшити необхідність у постійному удосконаленні та розвитку.

Представлено варіанти, що були запропоновані для ефективного втілення стратегії вертикальної диверсифікації підприємством:

- актуалізація складу існуючих асортиментів у категорії "Ягоди та фрукти";
- оптимізація складу наявних комплексів у категорії "Овочі земляні";
- виробництво та замороження нових сортів ягід (порічка, лічі, журавлина, ожина);
- замороження екзотичних плодів;

- формування екзотичних комбінацій;
- виробництво та замороження трав'янистих рослин.

Щодо стратегії горизонтальної диверсифікації, її втілення передбачає розширення позицій компанії на наявному ринку за допомогою нової продукції, яка не пов'язана з уже існуючою. Крім того, ця стратегія не передбачає поліпшення або зміни існуючого асортименту товарів. Використовуючи цю стратегію, компанія буде зосереджуватися на власному виробництві, розміщенні замовлень на наявних виробництвах або на закупівлі нової продукції, яка використовуватиме наявні можливості у сфері постачання та збуту [49].

Переваги горизонтальної диверсифікації полягають у можливості належним чином задовольняти різноманітні потреби споживачів на певному ринку, досягаючи при цьому синергетичного ефекту. Синергія виявляється, коли кілька видів бізнесу разом забезпечують більший ефект, ніж окремо. Більша компанія забезпечує управління, адміністрування, фінансування та виробничі ресурси, тоді як менша фірма надає проекти, зразки продукції, фахівців і, можливо, навіть своє ім'я, якщо це необхідно.

Серед головних недоліків горизонтальної диверсифікації можна виділити розподіл коштів між різними видами продукції та виробництва, а також ускладнення управління підприємством [50].

Пропозиції, які були запропоновані для реалізації стратегії горизонтальної диверсифікації:

- виготовлення сировини для джему;
- виробництво фруктових напівфабрикатів для включення в борошняні вироби;
- виробництво фруктових напівфабрикатів для швидкого приготування різних сортів чаю;
- розроблення комбінацій для створення соку в домашніх умовах.
- виготовлення сумішей для консервування овочів.

Конгломератна стратегія може бути описана як стратегія, спрямована на розроблення та виробництво нових товарів, які не мають жодного зв'язку ні з існуючою діяльністю підприємства, ні з його ринками збуту. Можна стверджувати, що ця стратегія є однією з найважчих для реалізації, оскільки її успішне втілення залежить від різноманітних факторів, таких як кваліфікація персоналу, сезонність на ринку, а також великі фінансові витрати, які можуть бути здійснені лише великими підприємствами [23].

Головні переваги конгломератної стратегії:

- Диверсифікація ризиків: Розвиток нових товарів або послуг, що не пов'язані з існуючим бізнесом, дозволяє зменшити залежність від одного ринку чи сектору економіки. Це допомагає зменшити вплив змін в одній галузі на фінансові показники підприємства.

- Відкриття нових ринків: Розширення діяльності на нові сегменти ринку дозволяє залучити нових клієнтів та створити додаткові джерела прибутку.

- Збільшення конкурентоспроможності: Різноманітність продуктів або послуг може дозволити підприємству зайняти більш сильну позицію на ринку і конкурувати з іншими гравцями.

- Зростання інновацій: Розробка нових товарів чи послуг може стимулювати інновації та технологічний прогрес у компанії.

Головні недоліки конгломератної стратегії:

- Управління різноманітністю: Управління портфелем різних бізнесів може бути складним завданням і вимагати значних зусиль для координації та контролю.

- Ризик фінансових збитків: Розвиток нових товарів чи послуг може бути дорогим та не виправдати очікуваних результатів, що призведе до фінансових втрат.

- Втрата фокусу: Розподіл ресурсів на різні напрямки може призвести до втрати концентрації на головному бізнесі та зниження ефективності управління.

- Виклики інтеграції: Інтеграція нових бізнесів у корпоративну структуру може стати викликом через відмінності в культурі, стратегіях та процесах управління.

Розглянемо запропоновані пропозиції реалізації даної стратегії:

- Виробництво борошняних напівфабрикатів.
- Виробництво сушених фруктів та овочів.
- Виготовлення природних домашніх ароматизаторів.
- Виробництво спиртних напоїв.
- Виготовлення соковмісних напоїв.

Використання та втілення стратегій диверсифікаційного зростання є ключовими аспектами успішного розвитку будь-якого підприємства. Результати показують, що ці стратегії надають підприємству можливість розширити свій асортимент продукції та послуг, залучити нові аудиторії та впровадити нові технології. Вони дозволяють підприємству збільшити свою конкурентоспроможність, а також забезпечують більшу стійкість до змін на ринку. Застосування стратегій диверсифікації дозволяє підприємству ефективніше використовувати свої ресурси та забезпечує більшу гнучкість у відповіді на змінні умови ринку. [32].

Таким чином, використання цих стратегій є важливим елементом стратегічного управління, який сприяє стійкому та успішному розвитку підприємства.

3.2. Розроблення заходів щодо удосконалення та реалізації стратегій розвитку ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод»

Внаслідок аналізу економічних показників діяльності підприємства в 2022 році виявлено не значне зменшення його показників. Основні витрати підприємство несе через будівництво нових виробничих комплексів. Дослідження підприємства вказує на необхідність розробки та впровадження

заходів з метою підтримки та збереження темпів розвитку підприємства. Важливим є також отримання результатів досліджень стратегічного розвитку підприємства, які були визначені як найбільш перспективні напрямки для подальшого стратегічного розвитку компанії [14].

Розглянемо виробництво борошняних напівфабрикатів як ефективний метод конгломеративної диверсифікації, досліджуючи переваги та можливі труднощі цього стратегічного напрямку. Почнемо з розгляду переваг, які надає конгломеративна диверсифікація у виробництві борошняних напівфабрикатів.

Перш за все, такий крок дозволяє підприємству використовувати свої вже наявні ресурси та досвід у новому напрямі. Виробництво борошняних напівфабрикатів може стати логічним розширенням для підприємства, що вже діє у харчовій промисловості.

Додатково, це відкриває нові ринкові можливості та розширює аудиторію споживачів. Сьогодні, борошняні напівфабрикати є досить популярною ланкою серед споживачів та виробників, що дозволяє підприємству охоплювати широкий спектр ринків і розвивати нові товарні бренди [22].

З іншого боку, важливо розглянути можливі труднощі, з якими може зіткнутися підприємство в ході конгломеративної диверсифікації. Перехід в нову галузь може вимагати додаткових інвестицій у виробничі потужності, дослідження ринку та маркетингові кампанії.

З правильним управлінням та вивченням ринку, підприємство може виграти на багатьох фронтах, отримуючи переваги від нових можливостей та розвиваючи свій бізнес в напрямках, які відзначаються стабільністю та попитом.

Після проведення аналізу, визначення та обґрунтування стратегій розвитку підприємства ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод», можна побачити, що підприємство досить успішне. Ніша, яку займає підприємство є досить перспективною як на вітчизняному так і на закордонних ринках. Сучасне обладнання та кваліфікований персонал є однією з головних сильних сторін

діяльності підприємства. Але, не зважаючи на те, що кожного року підприємство показує стабільний зріст економічних показників, слід підкреслити те, що продукція підприємства не рекламується та не продається через мережу інтернет.

Тому, керівництву підприємства слід в найкоротші строки попрацювати над розробкою стратегією інтенсивного зростання. Характерними ознаками для впровадження даної стратегії є зміцнення позицій підприємства на освоєних ринках, збільшення обсягу продажів.

Доречним у цьому випадку буде розробка та активізація рекламної компанії через соціальну мережу Instagram. У сучасний період реклама відкриває нові можливості для підприємств, сприяючи поширенню інформації з різних сфер суспільного життя та допомагаючи споживачам у здійсненні свого вибору. Основною стратегією в цьому контексті є використання соціальної мережі Instagram.

Цей захід спрямований на привертання нових активних глядачів різних вікових груп, які можуть потенційно стати споживачами продукції підприємства. Слід зазначити, що Instagram є широко локалізованою платформою, яка покриває понад 90 країн світу та має інтерфейс, перекладений на 76 мов [29].

Це відкриває можливість інформування споживачів про новини та досягнення підприємства, отримання зворотного зв'язку про продукцію компанії, а також спостереження за суспільним життям та багатьма іншими аспектами. Основною метою цього заходу є створення унікального контенту, пов'язаного із продукцією заводу, та об'єднання на одній сторінці людей, які справді зацікавлені у сфері заморозки продукції та всього, що з цим пов'язано.

Реалізація та активна участь у подібних заходах позитивно впливають на зміцнення позицій підприємства на ринках, на яких воно представлено, та сприяють збільшенню обсягу продажів. Якщо керівництво підприємства успішно впровадить наведені заходи, це надає можливість швидко втілити свої

потенційні можливості та в результаті збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції.

3.3. Обґрунтування та оцінка запропонованих заходів

Диверсифікація виробництва є стратегічним рішенням для розвитку підприємства, яке дозволяє розширити спектр продукції та зменшити ризики. За результатами дослідження буде розглянуто виробництво борошняних напівфабрикатів як метод конгломеративної диверсифікації та висвітлено аргументи, що підтримують це стратегічне рішення [21].

Конгломеративна диверсифікація полягає в розширенні бізнесу в нових напрямках, які можуть бути відмінними від основної сфери діяльності підприємства. Виробництво борошняних напівфабрикатів вибрано як такий напрямок, оскільки це дозволяє використовувати наявні ресурси та інфраструктуру підприємства для виробництва нового продукту.

Проаналізуємо переваги виробництва борошняних напівфабрикатів

- Використання власної сировини: Підприємство може використовувати власне вирощену або закуплену сировину для виробництва борошняних напівфабрикатів, що сприяє економії витрат.

- Додаткові продажі та ринковий ріст: Введення нового продукту розширить асортимент підприємства та приверне увагу нових споживачів, що призведе до збільшення продажів та ринкового росту.

- Диверсифікація ризиків: Виробництво борошняних напівфабрикатів дозволяє підприємству розподілити ризики, пов'язані з коливаннями в інших сегментах ринку.

Реалізація проекту буде потребувати інвестицій у виробничі лінії, технологічне обладнання та маркетингову кампанію. Прогнозуючи попит на борошняні напівфабрикати та враховуючи конкурентноздатність продукції, можна очікувати позитивні фінансові результати.

Виробництво борошняних напівфабрикатів на підприємстві є обґрунтованим вибором для конгломеративної диверсифікації. Це стратегічне рішення дозволить не лише розширити асортимент продукції, але й використати вже існуючі ресурси та інфраструктуру підприємства для досягнення нових висот у сфері бізнесу.

Перейдемо до розрахування витрат на впровадження одного із запропонованого заходу щодо реалізації стратегії розвитку підприємства ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод».

В першу чергу, керівництву підприємства необхідно придбати обладнання для створення та формування борошняних виробів, а саме : комбінована машина для виробництва борошняних напівфабрикатів. Компанія, з якою підприємство активно співпрацює в сфері закупівлі та обслуговування обладнання має в наявності необхідне обладнання, та може продати його за ціною 60 тис. грн. Наступним кроком буде закупка підприємством сировини в необхідній кількості.

Доречним у цьому випадку буде розрахунок витрати на виробництво 100 кг напівфабрикатів «Бабусині вареники з вишнею». Використовуючи документацію до нового обладнання, можна побачити, що для виробництва партії 100 кг напівфабрикатів необхідно закупити 50 кг готової сировини для виготовлення напівфабрикатів, а саме тісто та цукор. Купуючи сировину у місцевих виробників, підприємству необхідно буде заплатити 3000 грн. Фрукти для виробництва напівфабрикатів підприємство використовує з наявних запасів, собівартість якої становить 75 грн/кг., для виробництва потрібно 50 кг. вишні.

Також, необхідно придбати витратні матеріали (фасування та упаковка) – пакети для фасування в гофро-ящики – 100 шт., ящик для зберігання та транспортування – 50 шт., загальна сума необхідна на придбання витратних матеріалів становить 500 грн.

Виробництвом та фасуванням продукції будуть займатись працівники виробничого цеху.

Розглянемо детально розроблений бюджет на впровадження заходу в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Бюджет запропонованого заходу ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод» щодо впровадження виробництва борошняних напівфабрикатів

Стаття витрат	Кількість	Загальна вартість, грн
Одноразові витрати		
Обладнання для виробництва напівфабрикатів	1 шт.	60000
Багаторазові витрати		
Сировина для виготовлення напівфабрикатів	50 кг.	3000
Вишні власного виробництва	50 кг.	3750
Матеріали для фасування	100 шт.	200
Матеріали для зберігання та транспортування	50 шт.	300
Всього:		67250

Джерело: складено автором.

Отже, загальні витрати на виробництво 100 кг напівфабрикатів «Бабусині вареники з вишнею» становлять 67250 грн:

- Обладнання для виробництва напівфабрикатів – 60000 грн.
- Сировина для виготовлення напівфабрикатів – 3000 грн.
- Вишні власного виробництва – 3750 грн.
- Матеріали для фасування, зберігання та транспортування – 500 грн.

Як видно, витрати на впровадження заходу є досить помірними. Враховуючи те, що обладнання для виробництва може працювати над виробництвом великого асортимент напівфабрикатів, а власні запаси сировини є досить значними, то реалізація та майбутній розвиток запропонованого заходу є досить перспективним.

Наступним кроком дослідження буде розрахунок витрат на розробка та активізація рекламної компанії через соціальну мережу Instagram.

Останнім часом спостерігається суттєва трансформація стратегій багатьох компаній, які виготовляють товари і надають послуги, під впливом значущих суспільних тенденцій. Ці тенденції включають комп'ютеризацію, широке поширення соціальних мереж і різноманітних пристроїв, які забезпечують доступ до глобальної мережі. Серед найпопулярніших та важливих засобів комунікації виділяються соціальні мережі, які стають особливо актуальним елементом формування образу та іміджу як сучасної особистості, так і підприємства.

Активна присутність обраного підприємства в соціальних мережах відкриває широкі можливості для взаємодії з аудиторією та впливу на її сприйняття бренду. Це передбачає регулярне розміщення новин, пов'язаних із життям підприємства та особливостями його діяльності, представлення нових товарів для розширення асортименту, оперативні зворотні відповіді на запитання користувачів, проведення опитувань, а також публікацію фото та відеоматеріалів.

Особливу увагу слід звернути на ефективність реклами в соціальній мережі Instagram. Середні витрати на рекламу у цьому ресурсі зазвичай коливаються від 400 грн./день до 650 грн./день. На відміну від інших видів медіа, таких як ТБ, журнали чи газети, реклама в Instagram може забезпечити значно більше охоплення цільової аудиторії.

Це досягається завдяки інтелектуальному сервісу, який активно відслідковує звички та інтереси споживачів, забезпечуючи точне визначення цільового сегмента, та забезпечуючи ефективність рекламних кампаній. Зазначена стратегія створення та підтримки сторінки підприємства в соціальній мережі Інстаграм не лише дозволяє інформувати споживачів про новини та події, але й відкриває шлях для збільшення аудиторії, підвищення лояльності та забезпечення ефективного механізму зворотного зв'язку.

Важливо відзначити, що впровадження цього методу видається дуже обіцяючим, оскільки в майбутньому соціальні мережі будуть набувати ще більшого значення для діяльності будь-якого підприємства.

Оцінка витрат на впровадження заходу з просування продукції через соціальну мережу Інстаграм включатиме розробку рекламних матеріалів в інтернеті, за яку буде відповідати маркетинговий відділ підприємства. Такі витрати будуть враховані як щомісячна заробітна плата працівників, відповідальних за цей процес.

ІТ-працівник відділу маркетингу буде відповідальний за розміщення рекламних постів та додаткової інформації на веб-сайтах та соціальних мережах. Розглянемо докладніше перелік запланованих витрат.

Розглянемо витрати на створення та реалізацію цього заходу в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Бюджет запропонованого заходу ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод» щодо просування продукції через соціальну мережу Instagram

Стаття витрат	Вартість години (з ЄСВ), грн	Кількість годин	Кількість	Загальна вартість, грн
Одноразові роботи:				
Розробка рекламних матеріалів та написання постів в Instagram	150	40 год.	1 шт.	6000
Створення сторінки та розміщення рекламних постів в Instagram	310	8 год.	1 шт.	2480
Налаштування реклами на сторінці	500	16 год.	1 шт.	8000
Багаторазові роботи:				
Рекламне просування в Instagram	250	8 год.	24 діб	48000
Всього:				64480

Джерело: складено автором.

На основі даних у таблиці 3.3 можна провести докладний аналіз над поданими статтями витрат.

Одноразові роботи:

- Розробка рекламних матеріалів та написання постів в Instagram потребує від працівника відділу маркетингу 40 годин робочого часу, за які він отримає премію до заробітної плати в розмірі 6000 грн.

- Створення сторінки та розміщення рекламних постів в Instagram потребує від фахівця ІТ відділу 8 годин, за цю роботу працівник отримає бонусну частину до заробітної плати в розмірі 2480 грн.

- Налаштування реклами на сторінці підприємства в Інстаграм потребує від представника ІТ відділу підприємства 16 годин на протязі робочого тижня, і в свою чергу оцінюється керівництвом підприємства у 8000 грн.

Багаторазові роботи:

-Рекламне просування контенту в Інстаграм, спеціалістами підприємства розраховане на 24 дні, по 8 годин на добу. Просування контенту розраховується в 250 грн/ год.

Отже, на впровадження даних заходів, керівництву підприємства необхідно виділити 131730 грн. В ці витрати входять капітальні, на впровадження виробництва борошняних напівфабрикатів 60000 та постійні 64480+7250, на просування продукції через соціальну мережу Інстаграм.

За результатами аналізу економічної діяльності підприємства, можна впевнено сказати, що необхідна сума є досить сприйнятлива.

Проведемо розрахунок очікуваних випадкових наслідків впровадження заходів. Наслідком впровадження запропонованих заходів буде сприятливе покращення результатів діяльності підприємства, зокрема, зростання обсягів реалізації продукції.

За допомогою методу експертних оцінок, опитуючи кваліфікованих фахівців, можна передбачити збільшення чистого доходу від реалізації продукції. Результати опитування представлені у таблиці 3.4

Таблиця 3.4

Результати опитування експертів щодо маркетингових заходів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис.грн.	205	195	225	185	210	256	250

Джерело: узагальнено автором.

Наступним кроком буде перевірка прогнозу на надійність та типовість (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

	Експерти	1	2	3	4	5	6	7
1	Приріст чистого доходу від реалізації тис.грн. O_i	205	195	225	185	210	256	250
2	$\sum O_i$	1526						
3	Середнє значення, \bar{O}_i	218						
4	Відхилення $\Delta O = O_i - \bar{O}$	-13	-23	7	-33	-8	38	32
5	ΔO^2	169	529	49	1089	64	1444	1024
6	$\sum (O_i - O_{сер})^2$	4368						

Джерело: складено автором.

Знаходимо середнє квадратичне відхилення, яке показує різницю думок експертів відносно середнього значення. Наступним кроком буде знаходження середнього арифметичного прогнозних значень чистого доходу від реалізації:

$$O_{сер} = 1526/7 = 218 \text{ тис. грн}$$

Розрахуємо коефіцієнт варіації, що показує однорідність сукупності думок експертів:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{O}} * 100 = \frac{24.98}{218} \times 100 = 11,5\% \quad (3.1)$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $V < 33\%$, це означає, що сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що в

свою чергу вказує на можливість використання даних експертних оцінок для наступних обчислень.

Використовуючи метод медіан визначимо середнє значення ряду: 185, 195, 205, 210, 225, 250, 256. Це значення становить 210 тис. грн. – це і буде найбільш оптимальний об'єм продажу (В), при цьому найменше значення(П) – 185 тис. грн., а найбільше (О) – 256 тис. грн.

Тепер необхідно визначити прогнозовані значення приросту чистого доходу від реалізації продукції:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (256 + 4*210+185)/6 = 213,5 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст чистого доходу від реалізації продукції:

$$213,5/16\ 058,8*100\% = 1,33\ \%,$$

де 16 058,8 тис.грн. – це значення чистого доходу від реалізації продукції підприємства за 2022 рік.

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

$$16058,8 + 213,5 = 16272,3 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо розмір повних витрат (ПВ) у проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в 2022 році склали 12234,8 тис. грн. Змінні витрати – 3670,4 тис. грн та постійні – 8564,4 тис. грн .

Обчислимо приріст змінних витрат у проектному році:

$$\Delta ЗМВ = 3670,4*0,013= 47,72 \text{ тис. грн}$$

Проведення заходів потребує витрат у розмірі 71,73 тис. грн., а отже сумарний приріст повних витрат становитиме:

Приріст повних витрат:

$$\Delta ПВ = 47,72+64,48+7,25=119,45\text{тис.грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$12234,8 + 119,45 = 12354,25 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо прогнозований приріст прибутку (збиток) від реалізації продукції в плановому році:

$$\Delta \text{Пр} = 213,5 - 119,45 = 94,05 \text{ тис. грн}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$3824 + 94,05 = 3918,05 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції складе:

$$94,05 * (1 - 0,18) = 77,12 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$1319,4 + 77,12 = 1396,52 \text{ тис. грн.}$$

Очікувані результати від впровадження заходу наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Очікувані результати від впровадження заходів

Показники	Значення показника, тис. грн.
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	213,5
Приріст повних витрат на виробництво та реалізації продукції	119,45
Приріст прибутку від реалізації продукції	94,05
Приріст чистого прибутку	77,12

Джерело: складено автором.

Проаналізувавши табл. 3.6, результатом впровадження та реалізації заходів для підприємства ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод» можна побачити, що приріст чистого доходу від реалізації продукції становитиме 213,5 тис. грн.; приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції складе 119,45 тис. грн.; прибутку від реалізації продукції – 94,05 тис. грн.; чистого прибутку 77,12 тис. грн..

Наступним кроком визначимо основні показники економічної ефективності заходів, яким потрібно впроваджувати нове обладнання.

Визначаємо зміну обігових коштів ц розмірі 3-6% (взято 5%) від 80-85% (взято 82%) приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу

$$\Delta \text{ОК} = 3\text{мВ} * 0,05 * 0,82 = 47,72 * 0,05 * 0,82 = 1,96 \text{ тис. грн}$$

Отже, капітальні витрати які необхідні для проведення заходу з

урахуванням нового обладнання становлять:

$$K_n (\text{III}) = 60 \text{ тис. грн.} + 1,96 \text{ тис. грн.} = 61,96 \text{ тис. грн.}$$

За результатами розрахунків, додатковий чистий прибуток ($\Delta \text{Пр}$) склав 77,12 тис. грн. Розрахуємо термін окупності капітальних вкладень за формулою:

$$T = 61,96 / 77,12 = 0,8 \text{ року}$$

Проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 15%. Отже чистий генерований грошовий потік дорівнює:

$$\text{ЧГП} = 77,12 + 60 = 137,12 \text{ тис. грн.}$$

При ставці дисконту – 15%.

$$1 \text{ рік } a_1 = 1 / (1 + 0,15)^1 = 0,870$$

$$2 \text{ рік } a_1 = 1 / (1 + 0,15)^2 = 0,756$$

$$3 \text{ рік } a_1 = 1 / (1 + 0,15)^3 = 0,657$$

$$4 \text{ рік } a_4 = a_1 = 1 / (1 + 0,15)^4 = 0,572$$

$$5 \text{ рік } a_5 = a_1 = 1 / (1 + 0,15)^5 = 0,498$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь

життєвий цикл проекту ($\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i$) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$287,62 * (0,870 + 0,756 + 0,657 + 0,572 + 0,498) = 137,12 * 3,353 = 459,76 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$459,76 - 61,96 = 397,8 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$61,96 / 92 = 0,7 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де $\text{НВ}_{\text{ср}}$ – середньорічна нинішня вартість: $459,76 / 5 = 92 \text{ тис. грн.}$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій: $397,8 / 61,96 = 6,42 > 0$.

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій: $459,76 / 61,96 = 7,42 > 1$

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність проведення рекламної кампанії, що підтверджується такими показниками:

1. Чиста нинішня вартість на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком позитивна –397,8 тис. грн
2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,7 що є прийнятним, так як він значно менший терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.
3. $ІД = 6,42 > 0$, свідчить про високу ефективність проекту на період 5 років
4. $ІП = 7,42 > 0$, також свідчить про високу ефективність проекту на період 5 років.

Основні показники ефективності заходу наведено в табл. 3.7

Таблиця 3.7

Основні показники ефективності запропонованих заходів

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	61,96
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	94,05
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	77,12
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	459,76
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	397,8
6. Термін окупності	роки	0,7
7. Індекс доходності		6,42
8. Індекс прибутковості		7,42

Джерело: розраховано автором

Аналіз даних табл. 3.7 показує, що: капітальні витрати (початкові інвестиції) складають 61,96 тис. грн.; додатковий прибуток дорівнює 94,05 тис. грн.; чистий додатковий прибуток складає 77,12 тис. грн.; чиста нинішня вартість складає 397,8 тис. грн.; індекс доходності проекту складає 6,42; індекс прибутковості дорівнює 7,42.

3.4. Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод»

В результаті впровадження заходу показники чистого доходу від реалізації, повних витрат на виробництво та реалізацію продукції, прибуток від реалізації продукції та чистий прибуток зазнали певних змін.

Проектні значення показників:

1) Чистий дохід (виручка) від реалізації.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у проектному році складає:

$$\text{ЧД пр} = 16058,8 + 213,5 = 16272,3 \text{ тис. грн.}$$

2) Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції:

$$\text{ПВ пр} = 12234,8 + 119,45 = 12354,25 \text{ тис. грн.}$$

3) Прибуток від реалізації продукції.

Прибуток від реалізації продукції в проектному році складає:

$$\text{Пр} = 3824 + 94,05 = 3918,05 \text{ тис. грн.}$$

4) Чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнює:

$$\text{ЧП} = 1319,4 + 77,12 = 1396,52 \text{ тис. грн.}$$

5) Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації.

$$V_{\text{на 1 грн. чВ}} = (12354,25 / 16272,3) * 100 = 75,92 \text{ коп.};$$

6) Рентабельність продукції.

$$P_1 = 3918,05 / 12354,25 * 100 = 31,71\%.$$

7) Рентабельність продаж.

$$P_2 = 1396,52 / 16272,3 * 100 = 8,58\%$$

Для більш детального аналізу побудуємо табл. 3.8, де буде наведено показники діяльності підприємства до та після впровадження заходу.

Таблиця 3.8

**Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності
ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод»**

Показники	Один. виміру	2022 рік	Прогнозовані значення	Відхилення	
				Абсолютне, ±	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	16 058,8	16 272,3	213,5	1,33
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	12 234,8	12 354,25	119,45	0,98
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	3 824,0	3918,05	94,05	2,46
4. Прибуток чистий	тис. грн.	1 319,4	1 396,52	77,12	5,85
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	76,19	75,92	- 0,27	- 0,35
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	8,22	8,58	0,36	
7. Рентабельність продукції	%	31,25	31,71	0,46	

Джерело: розраховано автором

Використовуючи інформацію з таблиці 3.8, можна відзначити, що чистий прибуток від реалізації продукції збільшився на 213,5 тисяч гривень, або на 1,33%. Повні витрати зросли на 119,45 тисяч гривень (або на 0,98%) у порівнянні з базовим роком, а прибуток від реалізації продукції зріс на 94,05 тисяч гривень (або на 2,46%) у порівнянні з попереднім роком. Показник витрат на 1 гривню чистого доходу від реалізації знизився до 75,92 копійок у проектному році. Щодо показників рентабельності діяльності та рентабельності продукції, то вони також показали позитивні зміни.

Отже, запропоновані заходи виявляються досить результативними і сприятимуть підвищенню ефективності функціонування підприємства, що позитивно вплине на його економічні показники.

Висновки до розділу 3

1. Відібрано ключові напрями стратегій розвитку ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод». Детально описані кожен з вибраних заходів, представлені варіанти їх втілення та прогнозовані результати після реалізації. Загалом, чітке впровадження кожного заходу сприятиме значному підвищенню рівня реалізації стратегій розвитку підприємства, привертанню нових споживачів та суттєвому покращенню економічних показників підприємства.

2. Встановлено найбільш перспективні заходи щодо реалізації стратегій розвитку та обґрунтовано їхню значимість для підприємства. Розглянуто виробництво борошняних напівфабрикатів як ефективний метод конгломератної диверсифікації, досліджено переваги та можливі труднощі цього стратегічного напрямку. З правильним управлінням та вивченням ринку, підприємство може виграти на багатьох фронтах, отримуючи переваги від нових можливостей та розвиваючи свій бізнес в напрямках, які відзначаються стабільністю та попитом.

Не менш важливим є розробка та активізація рекламної компанії через соціальну мережу Інстаграм, як метод розробки та впровадження стратегії інтенсивного зростання. Основними рисами запропонованих заходів є доступні, але результативні витрати, оскільки розробка та впровадження їх є вкрай перспективними.

3. Розраховано витрати на рекламні заходи. Для впровадження стратегічного заходу який пов'язаний з виробництвом борошняних напівфабрикатів підприємству необхідно інвестувати 67250 грн., де обладнання для виробництва напівфабрикатів – 60000 грн., сировина для виготовлення напівфабрикатів – 3000 грн., вишні власного виробництва – 3750 грн., матеріали для фасування, зберігання та транспортування – 500 грн. Розрахунок проводився на основі витрат необхідних для виготовленні партії

борошняних напівфабрикатів, а саме товару «Бабусині вареники з вишнею», обсяг партії становить 100 кг. Враховуючи те, що обладнання для виробництва може працювати над виробництвом великого асортимента напівфабрикатів, а власні запаси сировини є досить значними, то реалізація та майбутній розвиток запропонованого заходу є досить перспективним.

Щодо очікуваних витрат на впровадження стратегії просування продукції через соціальну мережу Інстаграм, загальні витрати на реалізацію цього проекту складають 64480 тис. грн. Часові витрати на одноразову роботу становлять 64 години, а для багаторазової роботи - 192 години. Загалом, впровадження заходу забере 256 годин. Проведені розрахунки підтверджують, що зазначена сума буде достатньою для покриття витрат протягом періоду реалізації заходу.

4. Проведено аналіз впливу запропонованих заходів на ключові показники діяльності підприємства. Успішна реалізація заходів передбачає, що прогнозований чистий дохід від реалізації продукції зріс на 213,5 тис. грн. або на 1,33%. Повні витрати зросли на 119,45 тисяч гривень (або на 0,98%) у порівнянні з початковим роком, тоді як прибуток від реалізації продукції збільшився на 94,05 тисяч гривень (або на 2,46%) порівняно з попереднім роком. Показник витрат на кожен гривню чистого доходу від реалізації у проектному році скоротився до 75,92 копійок. Щодо показників рентабельності діяльності та рентабельності продукції, то ці показники також продемонстрували позитивні зміни.

5. Зазначено, що запропоновані заходи є високоефективними, і рекомендується керівництву компанії розглянути та реалізувати їх у найкоротший термін. Детальний аналіз вказує на те, що впровадження стратегій розвитку позитивно впливає на економічні показники підприємства, сприяє підвищенню рівня лояльності споживачів, підвищує впізнаваність бренду та ефективно розширює коло потенційних споживачів продукції компанії.

ВИСНОВКИ

Удосконалення стратегії розвитку виробничого підприємства є ключовим аспектом для його стійкого успіху та конкурентоспроможності на ринку. Дослідження стратегій розвитку підприємства виступає ключовою складовою у сфері комерційної діяльності та відіграє важливу роль у належному обґрунтуванні розвитку підприємства. Використання різних методів дослідження керівництвом підприємства дозволяє провести більш детальний аналіз стратегічного розвитку конкурентів, висвітлити ефективні підходи до розвитку, ретельно вивчити можливості та обґрунтовано сформулювати майбутній стратегічний розвиток власного підприємства.

Також, це дозволяє аналізувати переваги та недоліки продукції, представленої на ринку, а також досліджувати ставлення споживачів як до підприємства, так і до його товарів. На підставі проведених досліджень та аналізу було отримано ряд важливих висновків, які визначають перспективи та напрями подальшого розвитку підприємства.

Представлено популярні, добре вивчені в літературі стратегії розвитку підприємств, які характеризуються як базові та еталонні, а також проведено класифікацію і детальний аналіз цих стратегій. Показано принципи, етапи та методи розробки стратегій, які є необхідними для використання керівництвом будь-яких компаній чи підприємств. Детальне вивчення принципів стратегічного планування підтвердило необхідність активного розвитку та впровадження нових маркетингових ідей для підвищення ефективності діяльності підприємства. Окреслено основні типи стратегій інтегрованого зростання та фактори, що впливають на вибір стратегій диверсифікованого зростання, а також типи стратегій скорочення.

Зазначено, що одними з наявних складнощів у формуванні стратегій розвитку підприємства є відсутність вивчених моделей ринкової поведінки споживачів на різноманітних товарних ринках України, які б були спеціально

адаптовані до умов українського ринку.

В процесі проведення дослідження, було вивчено низку періодичних видань, які дозволили узагальнити та зафіксувати інформацію щодо "удосконалення стратегій розвитку підприємства", виділяючи основні положення, на які звертає увагу більшість науковців як вітчизняних, так і зарубіжних. У ході проведеного дослідження визначено принципи розробки стратегій, проведено класифікацію типів стратегій, розглянуто етапи розробки стратегій діяльності, охарактеризовано основні стратегії розвитку, вказано на конкретні види концентрованого, інтегрованого та диверсифікаційного зростання, а також стратегії скорочення, подається характеристика сутності кожної з них. Висвітлено та описано найбільш доцільні основні методи аналізу стратегій розвитку підприємства для дослідження. Наведено коротку характеристику кожного з методів, відображено індивідуальні особливості застосування кожного з методів, розгорнуто сильні та слабкі сторони реалізації обраних методів розвитку підприємства.

Було проведено аналіз ринку заморожених товарів та оцінено його перспективи у майбутньому. Виокремлено перспективні методи заморожування, які здатні гарантувати високу якість готової продукції. Для визначення потенційних можливостей росту було досліджено загальний рівень споживання заморожених рослинних продуктів у розвинених країнах світу, основних експортерів української продукції та визначено найбільш привабливий ринок для вітчизняних виробників. Також розглянуто основні фактори, які впливають на розвиток цієї галузі в Україні.

Розглянуто економічне середовище підприємства ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод», де проаналізовано основні показники діяльності підприємства. Можна побачити, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у 2022 році чистий дохід склав 16058,8 тис. грн, що відзначається відхиленням у від'ємному напрямку на -10,90% порівняно з показниками 2021 року (18023,3 тис. грн). Повні витрати в 2022 році склали

12234,8 тис. грн, що є від'ємним відхиленням на -24,86% порівняно з показниками 2021 року (16282,2 тис. грн). Щодо показника прибутку від реалізації продукції, то в 2022 році прибуток від реалізації продукції зріс на 119,63%, досягнувши значення 3824,0 тис. грн у порівнянні з 1741,1 тис. грн у 2021 році. Чистий прибуток в 2022 році становив 1319,4 тис. грн, що є позитивним відхиленням на 246,48% порівняно з показниками 2021 року (380,8 тис. грн). Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшилися на 15,66%, від 90,34 коп. у 2021 році до 76,19 коп. у 2022 році. Рентабельність діяльності у сфері продажів значно зросла, збільшившись з 2,11% у 2021 році до 8,22% у 2022 році. Рентабельність продукції також значно покращилася, збільшившись на 20,56%, з 10,69% у 2021 році до 31,25% у 2022 році.

Розроблено список ринкових факторів, які можуть становити загрози або надавати можливості для підприємства, включаючи сім основних елементів. Визначено конкурентні переваги, а також сильні та слабкі сторони підприємства. На основі отриманих даних створено SWOT-матрицю та запропоновано стратегію "Максі-Міні", спрямовану на максимальне використання сильних сторін підприємства для протидії зовнішнім загрозам.

Проведено дослідження стратегій підприємства з використанням матриці БКГ для визначення стратегічного впливу та збереження чи підвищення існуючого становища. Оцінено баланс стратегічних бізнес-одиниць, виявлено можливі незбалансованості та визначено необхідні заходи для досягнення оптимального співвідношення стратегічних бізнес-одиниць.

Визначено найбільш перспективні заходи для впровадження стратегій розвитку та аргументовано їхню важливість для підприємства. Розглянуто виробництво борошняних напівфабрикатів як ефективний метод конгломеративної диверсифікації, досліджено переваги та можливі труднощі цього стратегічного напрямку. Не менш важливим є розробка та активізація рекламної компанії через соціальну мережу Інстаграм як методу розробки та впровадження стратегії інтенсивного зростання. Головною особливістю

представлених заходів є помірні, але ефективні витрати, оскільки розробка і втілення їх є дуже перспективними на майбутнє.

Розраховано витрати на впровадження стратегічного заходу, пов'язаного з виробництвом борошняних напівфабрикатів. Підприємство потребує інвестицій в сумі 67250 грн., включаючи обладнання для виробництва напівфабрикатів (60000 грн.), сировину (3000 грн.), вишні власного виробництва (3750 грн.) та матеріали для фасування, зберігання та транспортування (500 грн.). Розрахунок проводився на основі витрат для виготовлення партії борошняних напівфабрикатів "Бабусині вареники з вишнею" обсягом 100 кг.

Щодо очікуваних витрат на впровадження стратегії просування продукції через соціальну мережу Інстаграм, загальні витрати на реалізацію цього проекту становлять 64480 тис. грн. Часові витрати на одноразову роботу складають 64 години, а для багаторазової роботи - 192 години. Загалом впровадження заходу забере 256 годин. Проведені розрахунки підтверджують, що зазначена сума буде достатньою для покриття витрат протягом періоду реалізації заходу.

Ефективне втілення заходів передбачає, що прогнозований чистий дохід від реалізації продукції зріс на 213,5 тис. грн. або на 1,33%. Повні витрати зросли на 119,45 тисяч гривень (або на 0,98%) у порівнянні з початковим роком, тоді як прибуток від реалізації продукції збільшився на 94,05 тисяч гривень (або на 2,46%) порівняно з попереднім роком. Показник витрат на кожен гривню чистого доходу від реалізації у проектному році скоротився до 75,92 копійок. Щодо показників рентабельності діяльності та рентабельності продукції, то ці показники також продемонстрували позитивні зміни.

Викладені стратегічні заходи виявились високоефективними, надаючи перспективу для значного покращення діяльності підприємства. Зазначені ініціативи вимагають невідкладного уваги та реалізації від керівництва компанії.

Отже, удосконалення стратегії розвитку є необхідним елементом для досягнення успіху підприємства в умовах сучасного ринкового середовища. Реалізація запропонованих заходів може сприяти стійкому підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокового успіху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про авторське право і суміжні права: Закон України від 23.12.1993 №3792-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3792-12> (дата звернення 02.02.2024).
2. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-X-II URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> (дата звернення 04.02.2024).
3. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 №848-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19> (дата звернення 01.02.2024).
4. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 р. №270/96-вр URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 02.02.2024).
5. Аблієва. І. SWOT-аналіз соціально-економічного стану підприємств : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2020. 233 с.
6. Березньова М. Г. "Сутність та зміст поняття "стратегії" розвитку підприємства". Thesis, Київський національний університет технологій та дизайну, 2018. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10981> (дата звернення: 04.01.2024).
7. Белко І. А. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Кам'янець-Подільський, 2018. 179 с.
8. Божкова В. В., Есманов О. М. Удосконалення класифікації стратегій регіонального розвитку. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2023. № 2(278). С. 5–12. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-278-2-5-12> (дата звернення: 04.02.2024).

9. Бондар Н.М. Сучасні тенденції розвитку підприємств. URL: <http://business-consultant.com.ua/publicaciiub101.html> (дата звернення: 15.10.2023).
10. Борисова, М. С. "Стратегія інноваційного розвитку підприємства та особливості її розробки в сучасних умовах". Thesis, Київський національний університет технологій та дизайну, 2018. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10987> (дата звернення: 04.01.2024).
11. Брінь, П. В., Ю. В. Голтвянська. "Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація". Підприємництво та інновації, № 21 (30 грудня 2021): 31–34. <http://dx.doi.org/10.37320/2415-3583/21.5> (дата звернення: 04.01.2024).
12. Брюхов, С. М. "Розробка плану стратегічного розвитку підприємства". Master's thesis, Сумський державний університет, 2019. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76130> (дата звернення: 04.01.2024).
13. Бутко М.П., Дітковська М., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. / під ред. Бутка М. П. Київ : « Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
14. Гамалій, Ю. М. "Стратегії розвитку малого та середнього бізнесу". Master's thesis, Сумський державний університет, 2021. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87249> (дата звернення: 04.01.2024).
15. Готь О. Я. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка* 2017. №6. С. 211.
16. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство* 2018. №8. С. 346.
17. Деменкова, І. Є. "Ефективність вибору стратегії розвитку підприємства". Master's thesis, Сумський державний університет, 2018.

<http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68889> (дата звернення: 04.01.2024).

18. Ділові стратегії підприємства. URL: <https://cutt.ly/IIStVT7> (дата звернення: 19.10.2023).

19. Економіка торговельного підприємства. URL: <http://surl.li/bemgm> (дата звернення: 20.11.2023).

20. Забедюк М.С. Стратегія диверсифікації як шлях підвищення ефективності діяльності підприємства. Економічний форум 1, № 2 (17 травня 2020): 87–92. <http://dx.doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-2-11> (дата звернення: 04.01.2024).

21. Кащена, Н. Б. "Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі". Підприємництво та інновації, № 11-2 (29 травня 2020): 37–43. <http://dx.doi.org/10.37320/2415-3583/11.24> (дата звернення: 04.01.2024).

22. Ковальчук В.Г., Шопіна А.М., Пономарьова А.Ю. Удосконалення стратегічного управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2020. № 1(37). С. 66-75.

23. Концепція цілей організації в сучасному менеджменті // Library: [Веб-сайт]. URL: <https://cutt.ly/iISaVuM> (дата звернення: 05.11.2021). (32-33)(34-35) (дата звернення: 04.01.2024).

24. Корпоративна стратегія - концептуальна основа розвитку підприємства. <https://cutt.ly/zISth86> (дата звернення: 20.11.2023)

25. Ляшко С. В. Формування інтегрованих комунікацій як основи маркетингових стратегій сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. 58.

26. Місія і цілі підприємства. URL: <https://cutt.ly/2ISpFb1> (дата звернення: 22.11.2023).(31-32)

27. Новицька, О. М. "Вибір і обґрунтування стратегії розвитку підприємства". Thesis, Чернігів, 2021. <http://ir.stu.cn.ua/123456789/22767>.

28. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*, 2018. №3. С. 118-126
29. Операційна стратегія фірми. URL: <https://cutt.ly/wISo8l9> (дата звернення: 18.10.2023)
30. Офіційний сайт ТОВ «Завод Олександрівський Агро Холод» URL: <https://agro-holod.com.ua/ua>
31. Писаренко С.В., Сень О.В., Бурик В.В. Формування стратегії розвитку підприємницької діяльності фірми. URL: <http://surl.li/bemgb> (дата звернення: 15.11.2023).
32. Поплавська Ж.В., Полянська А.С. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку. URL: <http://surl.li/bemfz> (дата звернення: 15.11.2023).
33. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів.- К.: Основи, 2018, 389 с.
34. Ровкова, О. В. "Особливості вибору стратегії розвитку підприємства". Thesis, Київський національний університет технологій та дизайну, 2018. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10989> (дата звернення: 04.01.2024).
35. «СМІДА» – агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України «Smida URL: <https://smida.gov.ua>
36. Сімахіна Г. О., С.В. Камінська. Стан і перспективи розвитку вітчизняного ринку заморожених плодово-ягідних напівфабрикатів. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2020. Т. 26, № 3. С. 234-242.
37. Симонян, К. А. "Формування механізму фінансової стратегії розвитку підприємства". Thesis, Київський національний університет технологій та дизайну, 2019. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/14246> (дата звернення: 04.01.2024).

38. Сисенко Л. А. Удосконалення стратегій розвитку готельного господарства в Україні : thesis. 2021. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/22718> (дата звернення: 04.02.2024).

39. Скрипнюк, Марта Юріївна. "Формування стратегії розвитку малого торговельного підприємства (на прикладі ПП "Ромашка)". Магістерська робота, Хмельницький національний університет, 2020. <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/9821> (дата звернення: 04.01.2024).

40. Станєва, Ю. В. "Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства (на прикладі ВАТ «ОКТЯБРСЬКИЙ»)". Thesis, Одеський національний економічний університет, 2021. <http://local.lib/diploma/Staneva.pdf>. (дата звернення: 04.01.2024).

41. Стратегії зростання.. URL: <https://cutt.ly/LIA66cQ> (дата звернення: 20.11.2023).

42. Уранковський, А. М. "Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «ЗЛАТА-ТРЕЙД»)". Thesis, Одеський національний економічний університет, 2021. <http://local.lib/diploma/Urankovsky.pdf>. (дата звернення: 04.01.2024).

43. Федай Ю.О. "Розроблення та обґрунтування вибору ефективної стратегії розвитку підприємства". Master's thesis, ТНТУ ім. І Пулюя, 2021. <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/34620>. (дата звернення: 04.01.2024).

44. Характеристика базових стратегій розвитку підприємства. URL: <https://cutt.ly/zISwaf9> (дата звернення: 20.11.2023).

45. Характеристика функціональної стратегії. URL: <https://cutt.ly/1ISiRqs> (дата звернення: 19.11.2023).

46. Харченко, Т. М. "Удосконалення стратегії сталого розвитку в системі стратегічного менеджменту підприємства". Bulletin of Sumy National Agrarian University, №2 (25 лютого 2019): 62–67. <http://dx.doi.org/10.32845/bsnau.2019.2.12> (дата звернення: 04.01.2024).

47. Цілі підприємства, їх види і особливості. URL: <https://cutt.ly/iISas12> (дата звернення: 22.12.2023).

48. Чечетова-Терашвілі Т. М. Класифікація матричних методів, які застосовуються в стратегічному управлінні підприємством. URL: <http://surl.li/bemge> (дата звернення: 15.11.2023).

49. Щипіло, О. А. "Стратегія розвитку бізнес-структури". Master's thesis, Сумський державний університет, 2021. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87231> (дата звернення: 04.01.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Код		
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЗАВОД ОЛЕКСАНДРІВСЬКИЙ АГРО ХОЛОД"	за ЄДРНОУ	2023	01	01
Територія	ХАРКІВСЬКА	за КАТОТГ	1 063120270010216814	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності	Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів	за КВЕД	10.39	
Середня кількість працівників, осіб	19			
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон	вулиця Максиміліанівська, буд. 11, м. ХАРКІВ, ХАРКІВСЬКА обл., 61024, Україна			

1. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2,2	1,8
Первісна вартість	1001	2,2	2,2
Накопичена амортизація	1002	(-)	(0,4)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	28,7
Основні засоби :	1010	94,0	82,0
первісна вартість	1011	434,9	514,9
знос	1012	(340,9)	(432,9)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	96,2	112,5
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	119,2	336,3
у тому числі готова продукція	1103	-	133,1
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 531,2	4 692,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	316,7	778,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 770,5	2 050,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	63,4	8,3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	165,1	52,4
Усього за розділом II	1195	6 966,1	7 918,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	7 062,3	8 030,8

Пастя	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	320,0	320,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	380,8	1 700,2
Неоплачений капітал	1425	(320,0)	(-)
Усього за розділом I	1495	380,8	2 020,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 917,5	4 241,1
розрахунками з бюджетом	1620	98,7	280,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	83,6	269,6
розрахунками зі страхування	1625	13,7	12,2
розрахунками з оплати праці	1630	76,6	56,4
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 575,0	1 420,1
Усього за розділом III	1695	6 681,5	6 010,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	7 062,3	8 030,8

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16 058,8	18 023,3
Інші операційні доходи	2120	607,8	124,3
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	16 666,6	18 147,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(12 234,8)	(16 282,2)
Інші операційні витрати	2180	(2 707,6)	(1 344,4)
Інші витрати	2270	(115,2)	(56,6)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(15 057,6)	(17 683,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 609,0	464,4
Податок на прибуток	2300	(289,6)	(83,6)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1 319,4	380,8

Керівник

(підпис)

Лисенко Наталія Анатоліївна

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Котляр Оксана Юрїївна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Організаційна структура підприємства

