

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

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

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2022 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Петухова О.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: «Вибір та обґрунтування можливостей стратегічного розвитку
підприємства»**

Виконав: здобувач 2 курсу, групи МА-2-2М

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

Керівник Скригун Наталія Петрівна _____
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

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

_____ Попович В.М.
підпис та прізвище здобувача (здобувачки)

Київ – 2022 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Петухова О.М.
“13” жовтня 2021 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Поповича Валентина Мар'яновича

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

1. Тема роботи: Вибір та обґрунтування можливостей стратегічного розвитку підприємства

керівник роботи Скригун Н.П., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 13.10.2021 р. № 820-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 10.01.2022 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 засади, вибір та обґрунтування можливостей стратегічного розвитку підприємства. Розділ 2. Вибір та обґрунтування можливостей стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Олександрівський Агро Холод». Розділ 3. Розроблення пропозицій і маркетингових заходів щодо можливостей стратегічного розвитку підприємства. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу Види базових стратегій підприємств; Основні показники діяльності ТОВ «Олександрівський Агро Холод»; Динаміка структури асортименту у вартісному виразі за 2019-2020 роки; Можливості підприємства щодо диверсифікації (розширення меж); Можливості підприємства щодо інтенсивного розвитку; Можливості підприємства щодо інтеграційного розвитку; Можливості зовнішнього середовища та ринкові загрози; Сильні і слабкі сторони ТОВ «Олександрівський Агро Холод»; Результати визначення можливостей ТОВ «Олександрівський Агро Холод»; Загрози ТОВ «Олександрівський Агро Холод»; Матриця SWOT, Пропозиції щодо стратегічного розвитку підприємства; Очікувані результати від впровадження маркетингових заходів; Основні показники ефективності запропонованих заходів; Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ТОВ «Олександрівський Агро Холод».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 13.10.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	18.10.2021 - 30.10.2021	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	31.10.2021 - 05.11.2021	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні засади, вибір та обґрунтування можливостей стратегічного розвитку підприємства»	06.11.2021 - 25.11.2021	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Вибір та обґрунтування можливостей стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Олександрівський Агро Холод»»	26.11.2021 - 15.12.2021	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій і маркетингових заходів щодо можливостей стратегічного розвитку підприємства»	16.12.2021 - 04.01.2022	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	05.01.2022-08.01.2022	Виконано
7.	Оформлення роботи	09.01.2022	Виконано

Здобувач _____ Попович В.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Скригун Н.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Попович В.М. Вибір та обґрунтування можливостей стратегічного розвитку підприємства

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2021.

В кваліфікаційній роботі досліджено можливості стратегічного розвитку підприємства. Розглянуто сутність стратегій розвитку та етапи їх розроблення, проаналізовано види стратегій. Досліджено ринок заморожених продуктів та окреслено перспективи його розвитку. Проведено аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Олександрівський Агро Холод», досліджено можливості його стратегічного розвитку. Проаналізовано можливості реалізації стратегії диверсифікації, інтенсивного та інтеграційного розвитку. Виявлено сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози за допомогою SWOT-аналізу.

На основі результатів дослідження можливостей стратегічного розвитку підприємства запропоновано комплекс маркетингових заходів, які спрямовані на удосконалення стратегічного розвитку підприємства. Розраховано очікувані результати реалізації заходів та визначено їхній вплив на основні показники діяльності підприємства

Кваліфікаційна робота викладена на 102 сторінках, містить 24 таблиць, 4 рисунків, 3 додатки.

Ключові слова: стратегія, маркетингові стратегії розвитку, стратегічний розвиток, диверсифікація, інтенсивне зростання, інтеграція, SWOT-аналіз.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

1. Попович В.М., Скригун Н.П. Аромамаркетинг як ефективний інструмент комунікаційного міксу. *Analysis of the phauistic composition of Ukraine. Scientific achievements of modern society. Abstracts of the 5th International scientific and practical conference (January 8-10, 2020)*. Cognum Publishing House. Liverpool, United Kingdom. 2020. P. 875-877.

2. Попович В.М., Скригун Н.П. Упаковка як маркетинговий інструмент продажу товарів. *Наукові здобутки молоді - вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті: матеріали 86-ої Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів (2–3 квітня 2020 р.)*. Ч. 3. Київ. НУХТ. 2021. С. 134.

3. Попович В.М. Соціальні мережі як засіб маркетингових комунікацій. *Наукові здобутки молоді - вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті: матеріали 87-ої Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів (15-16 квітня 2021 р.)*. Ч. 3. Київ. НУХТ. 2021. С. 129.

4. Попович В.М. Обґрунтування можливостей стратегічного розвитку підприємства. *Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects. Proceedings of the 8th International scientific and practical conference (23-25 January 2022)*. MDPC Publishing. Berlin, Germany. 2022. P. 710-712

5. Попович В.М., Скригун Н.П. Digital маркетинг як ефективний механізм стимулювання збуту. *Innovations and prospects of world science. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference (2-4 February 2022)*. Perfect Publishing. Vancouver, Canada. 2021. P. 825-827.

ANNOTATION

Popovych V.M. Selection and substantiation of strategic development opportunities of the enterprise.

Qualification work for a master's degree in 075 "Marketing". - National University of Food Technologies, Kyiv, 2021.

The possibilities of strategic development of the enterprise are investigated in the qualification work. The essence of strategies and stages of their development are considered, the types of strategies are analyzed. The market of frozen products is studied and the prospects of its development are outlined. An analysis of the marketing activities of the company LLC "Alexander Agro Cold".

Its strategic development possibilities are investigated. Possibilities of realization of diversification strategy, intensive and integration development are analyzed. The strengths and weaknesses of the company, their capabilities and threats were identified via SWOT-analysis.

Based on the results of the study of strategic development possibilities of the enterprise, a set of marketing measures is proposed. They are aimed at improving the strategic development of the enterprise. The expected results of the implementation of measures are calculated and their impact on the main indicators of the enterprise is determined.

Qualification work is set out in 102 pages, it contains 24 tables, 4 figures, 3 attachments.

Keywords: strategy, strategic development, marketing development strategies, diversification, intensive growth, integration, swot-analysis.

ЗМІСТ

Стор.

Вступ.....	9
Розділ 1. Теоретичні аспекти вибору та обґрунтування можливостей стратегічного розвитку підприємства.....	12
1.1. Сутність стратегій та етапи їх розроблення.....	12
1.2. Види стратегій, визначення місії та цілей підприємства.....	18
Висновки до розділу 1.....	32
Розділ 2. Дослідження можливостей стратегічного розвитку ТОВ «Олександрівський Агро Холод».....	34
2.1. Огляд ринку заморожених продуктів та перспективи його розвитку	34
2.2. Маркетингова характеристика ТОВ «Олександрівський Агро Холод».....	38
2.3. Визначення можливостей стратегічного розвитку підприємства.....	49
2.3.1. Аналіз можливих стратегій диверсифікації підприємства	49
2.3.2. Визначення можливостей реалізації стратегії інтенсивного та інтеграційного розвитку підприємства.....	54
2.4. Виявлення сильних і слабких сторін підприємства, можливості та загрози за допомогою SWOT-аналізу.....	58
Висновки до розділу 2.....	66
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства.....	68
3.1. Основні напрямки маркетингового стратегічного розвитку підприємства.....	68
3.2. Розроблення маркетингових заходів щодо реалізації стратегій розвитку підприємства	71
3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу з просування підприємства та його продукції через відеохостинг YouTube.....	71

3.2.2. Маркетингове обґрунтування заходу з просування продукції через соціальну мережу Facebook	73
3.2.3. Розрахунок витрат на впровадження заходів.....	74
3.3. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходів.....	78
3.4. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства	85
Висновки до розділу 3.....	87
Висновки.....	90
Список використаних джерел.....	94
Додатки.....	100

ВСТУП

Актуальність теми. Враховуючи сучасні умови економічного розвитку країни, основними факторами успішного функціонування підприємства є його конкурентоспроможність та активна робота керівництва щодо поступового зменшення ринкових ризиків. Головну роль у досягненні перелічених факторів грає вивчення етапів стратегічного розвитку підприємства та їхня успішна реалізація.. При цьому важливо, щоб діяльність підприємства та його товари були б адекватні та відповідали вимогам ринкового середовища, а це може бути досягнуто лише за допомогою високої якості продукції та високим рівнем стратегічного планування підприємства. Також однією з найважливіших функцій управління підприємством є розробка та втілення визначеної стратегії його діяльності, яка потребує постійного аналізу та швидкого переосмислення за необхідністю, яка в першу чергу спрямована на визначення найперспективніших шляхів реалізації стратегічного планування в теперішніх умовах.

Аналіз та обґрунтування стратегічного розвитку підприємства спрямований на те, щоб досить чітко, враховуючи ринкові запити, будувати перелік конкретних, досяжних стратегічних цілей, аналізувати пріоритетні параметри товарів з боку споживачів, активізувати розвиток майбутнього прямого зв'язку з клієнтами, формулювати ідеї щодо його модернізації, детально розбирати асортимент та рівень якості товарів. Сучасним виробникам необхідно постійно проводити аналіз своїх клієнтів, їхніх можливостей, потреб, тощо, а результати досліджень втілювати в процес виробництва.

Основними причинами наявних труднощів є не достатній рівень освіченості споживачів стосовно конкурентних переваг продукції, її основних характеристик, технологій виробництва. На підприємствах, як правило, стратегічний розвиток розробляють спеціалісти з відділів продажу,

які постійно пов'язані з рекламою, дослідженням та обслуговуванням споживачів.

Дослідженню стратегічного планування призначені роботи зарубіжних і вітчизняних вчених: Агєєв Є. Я., Антошкіна Л.І., Артеменко Л.П., Акулич М.Л, Балабанова Л. В., Близнюк А.С., Власенко В.А. Гончаров Ю.В., Денисюк І., Захарчин Р.В. Золотаревський А.В. Клименко С.М. Н.Г., Павленко А.Ф. та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення пропозицій і маркетингових заходів щодо можливостей стратегічного розвитку підприємства.

Задля досягнення поставленої мети були поставлені такі завдання:

- визначити теоретико-методичні засади стратегічного розвитку підприємства та його основні напрямки;
- визначити можливі стратегії диверсифікації ТОВ «Олександрівський Агро Холод»;
- проаналізувати можливості реалізації стратегії інтенсивного та інтеграційного розвитку підприємства;
- виявити сильні і слабкі сторони підприємства, можливості та загрози за допомогою SWOT-аналізу;
- запропонувати стратегії розвитку підприємства;
- розрахувати вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства та обґрунтувати економічну доцільність їх впровадження.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес вибору та обґрунтування можливостей стратегічного розвитку підприємства.

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

Методами дослідження у курсовій 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.

Апробація матеріалів кваліфікаційної роботи. Основні положення роботи викладено та обговорено на науково-практичних конференціях різного рівня: 86-й Міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді - вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті» (м. Київ, 2–3 квітня 2020 р.); 5th International scientific and practical conference «Analysis of the phanistic composition of Ukraine. Scientific achievements of modern society» (Liverpool, United Kingdom, January 8-10, 2020), 87-й Міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді - вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті» (м. Київ, 15-16 квітня 2021 р.); 8th International scientific and practical conference «Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects» (Berlin, Germany, 23-25 January 2022), 6th International scientific and practical conference «Innovations and prospects of world science» (Vancouver, Canada, 2-4 February 2022).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний обсяг роботи становить 93 сторінки, включаючи 24 таблиць, 4 рисунків, 2 додатки, список використаних джерел складається з 56 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИБОРУ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегій та етапи їх розроблення

Для того, щоб підприємство функціонувало в процесі безперервного розвитку, керівництву необхідно влучно сформулювати загальні етапи стратегічного розвитку .

На сьогодні, існують певні проблеми, щодо специфіки стратегій розвитку підприємств українських та зарубіжних виробників. Стратегії розвитку підприємства здебільшого орієнтовані на довгостроковий період і потребують вкладення інвестиційних коштів, а це характеризується відповідним рівнем ризику. На ризики потрібно звернути увагу під час формування стратегії розвитку [16, с. 346].

До основних чинників негативного впливу належать: неадекватність зовнішніх умов розвитку ринків; зниження результатів ефективності діяльності підприємства; втрата контролю над ризиками; можливість збитків через зниження якості активів; надлишкове інвестування; невідповідність структури виробничої системи потенційним масштабам діяльності тощо [47, с. 169].

Окрім того, здатністю до ризикових операцій не наділені всі керівники, тому часто виникають ситуації, коли проекти відхиляються навіть за мінімального ризику. Враховуючи довгостроковий характер реалізації стратегії розвитку, необхідно заздалегідь закласти можливості підприємства до відповідних дій на зміну ситуації на ринку [51, с.58-62].

Виявлення можливостей для розвитку підприємства базується на ретельній діагностиці внутрішнього і зовнішнього середовища. Запорукою успішної реалізації стратегії розвитку підприємства є її інноваційне спрямування. Кожна стратегія розвитку орієнтована на позитивні результати

(збільшення прибутків, підвищення рентабельності діяльності), які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності продукції в цілому [42].

Одну з найбільш виражену проблему можна охарактеризувати як: дефіцит готових методів поведінки клієнтів на більшості товарних ринках країни, пристосованих до умов українського ринку. Необхідно враховувати, що застосування західних моделей не завжди є доцільним тому, що вітчизняний ринок налічує певну кількість особливостей, які не дозволяють отримати результати, які можуть бути прогнозовані існуючими західними моделями. Основною проблемою, яка присутня на українському ринку є в першу чергу низький рівень платоспроможності значної частини населення [54, с. 109-112].

Дослідження періодичних видань дають змогу сформувати інформацію щодо сутності «стратегії розвитку підприємства» виділивши окремі положення, на яких звертають увагу більшість вітчизняних та зарубіжних наукових діячів.

Для початку, слід розглянути теоретичні підходи науковців щодо тлумачення поняття «Стратегії розвитку підприємства» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до тлумачення поняття «Стратегії розвитку підприємства»

Автор	Визначення
1	2
Артеменко Л.П. [6, с. 13]	Забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку.
Власенко В.А. [11, с.32]	Передбачає процеси планування та ухвалення рішень, у результаті яких установлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план.
Гончаров Ю.В. [13, с.194]	Довгострокова програма, яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється і коригується у процесі її реалізації.

1	2
Денисюк І. [17, с.112]	Це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить визначене на тривалий 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. [23, с.245]	Є цілісним відображенням цілей і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в довгостроковій перспективі.
Золотаревський А.В. [24, с.107]	Програма дій із досягнення стратегічної мети через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників зовнішнього впливу.
Клименко С.М. [25, с.343]	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.
Кобелєв В.М. [26, с.297]	Це постійно коректовані комплекси взаємозалежних заходів, направлених на досягання цілей співучасників процесів формування стратегій і убезпечення ефективного розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективах.
Кузьмак О.І. [31, с.114]	Є засобом досягнення перспективних цілей організації на основі визначення пріоритетів інноваційного розвитку.
Македон В.В. [32, с.369]	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.
Погорєлов Ю.С. [41, с.76]	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 складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості.
Ступчук С.М. [47, с.168]	Логічне та аналітичне обґрунтування перспективного положення фірми залежно від зовнішніх умов.

Джерело: складено автором на основі [6, с. 13], [11, с.32], [13, с.194], [17, с.112], [23, с.245], [24, с.107], [25, с.343], [26, с.297], [31, с.114], [32, с.369], [41, с.76], [47, с.168].

Аналіз даних табл. 1.1, показує, що автори неоднаково формують визначення «Стратегії розвитку підприємства», й загальне твердження наукових діячів не є однозначним. Спільною думкою науковців є те, що

стратегії розвитку підприємства, є безупинний або довгостроковий процес розвитку підприємства що приводить до успішного досягнення тих чи інших цілей.

Отже, можна сформулювати авторське визначення: стратегічний розвиток підприємства – це ретельно продуманий довгостроковий процес, який супроводжується штучно створеною програмою дій та заходів щодо ефективного розвитку підприємства, яка може не значно коригуватись в процесі її реалізації.

Стратегією підприємства описують процес формувань генеральних перспективних напрямків розвитку підприємств, основою яких є окреслення абсолютно нової цілі, узгодженню серединних можливостей підприємств з умовами дистального середовища та розробкою заходів, які зможуть забезпечити ефективне досягнення [21].

Принципи розроблення стратегії:

1. Орієнтовно на довгострокові досяжні цілі компанії як господарської системи та економічних інтересів її власників;
2. Багатоваріантність можливих векторів розвитку, що обумовлено динамікою зовнішнього середовища компанії;
3. Безперервність розробки стратегій, влучна адаптація до можливих змін, що відбулись у внутрішньому чи зовнішньому середовищі;
4. Комплексність розробок стратегій, скоординованість стратегічних рішень по окремо визначених напрямках діяльності компанії, наявних ресурсів, тощо.

Під час обґрунтування найбільш актуальних напрямків роботи підприємства можуть спостерігатись різні види стратегій, які класифікуються за наведеними ознаками [22]:

1. Залежно від масштабу розроблення:
 - загальна (генеральна) стратегія;
 - допоміжні (підтримуючі) стратегії.

2. Щодо видів ресурсу, управління яким виконується, слід розробляти додаткову стратегію формування та з використанням трудового ресурсу, основного фонду та матеріально-технічних баз, створення власних капіталів, та інших потребуючих компанії ресурсів [18, с. 272].

3. Залежно від темпів розвитку розрізняють стратегії [40]:

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

- стратегії обмеженого зростання – характерно встановлення цілі від вже досягнутих. Такі стратегії характерні для тих підприємств, які в основному мають високий рівень задоволеності наявним становищем, є досить ефективні та прибуткові;

- стратегії збереження – орієнтовані для забезпечення стабільної ситуації та місця підприємства на ринку, зміцненню існуючої ринкової позиції.

Визначення показників діяльності компанії виділяється з темпів, що плануються, та характерів змін ринку функціонування підприємства [21]:

- стратегії скорочення - приймається в тому випадку, якщо основні показники діяльності компанії невпинно погіршуються, при економічному спаді та при загрозах банкрутства.

В рамках цієї стратегії розглянемо наступні кроки [40]:

- ліквідація компанії;
- «ліквідація зайвого», іншими словами реорганізація окремих підрозділів підприємства;
- зниження обсягів діяльності і її диверсифікація.

4. В залежності від визначення забезпечення майбутнього розвитку застосовують такі стратегії:

- стратегії концентрованого розвитку - майбутній розвиток компанії

забезпечений шляхом модернізації діяльності в межах доступної ринкової ніші;

- стратегії диверсифікованого розвитку – за допомогою диверсифікації діяльності й освоєння нових наявних ринків збуту;

- стратегії інтегрованого розвитку – завдяки утворення оновлених структурних підрозділів, розвитку нового виду діяльності, використання інших форм інтеграції з власними контрагентами.

Розробка стратегії діяльності підприємства здійснюється поетапно [20]:

Етап 1 – розуміння місії підприємства.

Етап 2 – вивчення станів зовнішнього середовища і ступенів його впливів на діяльність компанії.

Етап 3 – оцінювання сильних й слабких сторін діяльності компанії.

Етап 4 – формування систем стратегічної цілі розвитку компанії.

В процесі формування цілей необхідно враховувати ще два взаємопов'язаних етапів роботи:

- якісне визначення цілі;

- конкретизація та кількісне визначення обраних цілей у вигляді системи найголовніших показників діяльності, яких хоче досягти компанія у визначений час.

Етап 5 – розробка стратегічної альтернативи розвитку компанії та її оцінка.

Оцінка розробленої стратегічної альтернативи та вибір найбільш перспективної для реалізації повинно проводитися за такими основними параметрами [44]:

- координувати стратегію із зовнішнім середовищем;

- внутрішня стабільність стратегії;

- впровадження стратегії з урахуванням готових ресурсних потенціалів підприємств;

- визначеність рівня ризику, пов'язаного із реалізацією стратегії;

- результативність впровадженої стратегії.

Етап 6 – виконання заходів, які спрямовано на реалізацію обраної стратегії розвитку компанії:

- розробка функціональної стратегії;
- розроблення політики підприємства з урахуванням найважливіших напрямків діяльності;

Етап 7 – моніторинг ходу реалізації стратегії та оцінка необхідності її коригування.

Послідовність виконання кожного з наведених етапів може гарантувати актуальне, досяжне та результативне планування стратегічного розвитку будь-якого підприємства.

1.2. Види стратегій, визначення місії та цілей підприємства

Стратегії підприємств науковці розглядають як систематичне планування його потенційної поведінки враховуючи умови неповноцінності інформації про перспективний розвиток середовищ та підприємництва, що повинно включати формування місії, довготермінових цілей, а також можливих шляхів і правил прийняття рішень для більш ефективного використання наявних стратегічних ресурсів, сильних сторін та можливостей, усуненню слабких сторін та захисту від можливих загроз зовнішнього середовища [29].

Для найбільш повного аналізу необхідно розглянути найпоширеніші, перевірені практикою і широко освітлені в літературі стратегії розвитку бізнесу (табл. 1.2) [57, с. 164].

Кожний із наявних елементів має можливість перебування в тому чи іншому стані: існуючому та новому.

Для прикладу щодо товару, то рішення повинно робити той самий продукт, або переходити для виробництва оновленого.

При використанні цієї стратегії підприємство намагається поліпшити або виробляти новий продукт, не змінюючи галузі. Підприємство здійснює пошук нових можливостей покращення власного положення на актуальному ринку або ж переходу до нового ринку [18 с.272].

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 торговельними 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	Нові технології на новому виробництві для нового продукту ринку
Стратегія скорочення			
Ліквідація компанії	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: [57, с. 164]

Необхідно зазначити, що конкретні типи стратегій концентрованого зростання такі [48 с.38]:

- стратегія посилення позиції на ринку, коли підприємство спрямовує зусилля, щоб з наявним продуктом на ринку отримати кращі позиції. Впровадження даної стратегії потребує значних маркетингових зусиль, здійснення горизонтальної інтеграції, за допомогою якої компанія намагається отримати контроль над своїми головними конкурентами;

- стратегії розвитку ринку характеризується в пошуку нового ринку для наявного продукту;

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

Однак стратегії інтегрованого зростання пов'язані з розширенням підприємства шляхом додавання нових структур. Підприємство може використовувати такі стратегії, якщо воно перебуває в перспективному бізнесі, та не може реалізовувати стратегію концентрованого зростання, в той же час інтегроване зростання не протирічить її довгостроковій цілі. Компанія зможе активізувати інтегроване зростання за рахунок придбання або його розширення [46].

При цьому в обох випадках змінюється положення підприємства всередині галузі. Необхідно виділити два основних типи стратегій інтегрованого зростання:

1. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на зростання підприємства за рахунок придбання та посиленню контролю над існуючими постачальниками. Компанія зможе створити дочірні структури, що можуть здійснювати постачання, або ж приєднувати підприємства, які присутні в процесі постачання.

Впровадження стратегій зворотної вертикальної інтеграції дає компанії дуже прогресивні результати, пов'язані із зменшенням залежності від коливання ціни комплектуючих та запитів постачальників.

Крім того, постачання з центру витрат для підприємства можуть перетворитися на центр доходів.

2. Стратегія прямої вертикальної інтеграції виражається зростанням компанії за рахунок купівлі або зростанням контролю над структурами, які знаходяться в центрі між підприємством та споживачем, точніше – системою розподілів та продажу. Такий тип інтеграції надзвичайно вигідний, якщо посередницькі послуги дуже розширюються з якісним рівнем роботи [14 с.66].

Стратегія диверсифікованого зростання реалізується тоді, коли підприємство не ефективно розвивається на існуючому ринку з існуючим продуктом у рамках своєї галузі. Необхідно сформулювати основні фактори, які обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого зростання [52]:

- ринок в насиченому стані або скорочення попиту на товар, який знаходиться в стані занепаду;
- теперішньому бізнесу необхідні значні грошові надходження, які можуть інвестовані більш ефективно;
- новий вид бізнесу може спровокувати ефект синергії завдяки ефективнішого використання устаткування, тощо;
- антимонопольне регулювання не гарантує майбутнє розширення бізнесу у рамках визначеної галузі;
- скорочення податкової системи;
- спрощення виходу до світових ринків;
- залучення кваліфікованим персоналом або ефективніше використовувати потенціал наявних працівників.

Перелік основних стратегій диверсифікованого зростання [52]:

- стратегія центрованої диверсифікованості полягає в пошуку і застосуванні допоміжних можливостей виробництв нового продукту на освоєних ринках. Теперішнє виробництво залишається в центрі уваги, а нове створюється з виробництвом на існуючих технологіях використання

спеціалізованих систем розподілу;

– стратегія горизонтальної диверсифікованості припускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, яка потребує нової технології. За такої стратегії підприємство орієнтується на виробництво технологічно не пов'язаних продуктів, які використовували б наявні можливості підприємства, наприклад, у сфері постачань. Новий продукт має бути орієнтований на споживача основного продукту, супутньому за своїми якостями вже виробленому продукту. Важливою умовою реалізації цієї стратегії є попередня оцінка підприємством власної компетентності у виробництві нового продукту;

– стратегія конгломератної диверсифікованості характеризується так, що компанія може розширюватись шляхом виробництва технологічно не пов'язаних із готовими новими продуктами, які реалізуються на нових ринках. Це одна із найризикованіших для реалізації стратегія розвитку, тому що її реалізація залежить від низки чинників, в основному від компетентності існуючого персоналу, сезонного стану ринку, присутність потрібних фінансових ресурсів [15, с.211].

Стратегії скорочення підприємства застосовують для сконцентованого згорання виробничих потужностей. Можна виділити близько чотирьох типів стратегій скорочення [27, с. 38]:

– стратегія ліквідації компанії - являється граничним випадком стратегії скорочення, реалізовується тоді, коли підприємство не має можливостей щодо подальшого ведення бізнесу;

– стратегія «збирання врожаю» – полягає у відмовленні від довготривалого погляду на бізнес в сторону максимального збільшення доходів у короткій майбутній перспективі. Дану стратегію слід застосовувати в разі безперспективності бізнесу, який не можна вигідно продати, але можна отримати прибуток під час «збирання врожаїв».

Обрана стратегія показує скорочення витрат на робочу силу, на

закупівлю та максимальне отримання доходу від активного розпродажу готового продукту під час скорочення виробництва;

– стратегія скорочення частини підприємства – полягає в тому, що підприємство ліквідує один зі наявних підрозділів компанії, для того, щоб здійснити довгострокову зміну меж ведення бізнесу. Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими підприємствами під час отримання коштів для розвитку перспективних або відкриття нового бізнесу, що більше відповідають довгостроковим цілям підприємства;

– стратегія скорочення витрат – передбачає пошук можливостей і проведення відповідних заходів щодо зменшення витрат. Стратегія сформована на усунення не значних витратних джерел, а її майбутня реалізація матиме характер тимчасових заходів. Впровадження цієї стратегії потребує зниження виробничих витрат, підвищення продуктивності, скорочення прийому та звільнення персоналу, припинення виробництв збиткових товарів і ліквідація збиткових потужностей [16, с. 346].

Однак у реальній практиці підприємство може водночас застосовувати декілька стратегій. Особливо актуальним є дане застосування в багатогалузевих підприємствах.

Стратегію підприємства можна описати використовуючи чотири елемента:

- стратегічні цілі;
- сфера діяльності;
- способи здобування конкурентних переваг та функціональних стратегій.

Стратегічні цілі можуть вказувати напрями діяльності підприємств, встановлювати способи мотивування персоналу та способів проведення контролю за виконанням плану. Сфери діяльності компанії вказує на те, які товари та послуги і на яких ринках підприємство має намір впроваджувати [34].

Основними способами здобуття конкурентних переваг компанії на ринках: висока якість, доступна ціна, темпи доставки, марка, інші характеристики товарів. Також, іноді можуть з'являтися новіші й оригінальніші способи отримання переваг компанії на ринку.

На підприємствах, які функціонують в ринковому середовищі, виділяють три рівні стратегій [52]:

- стратегію підприємства, пов'язану з вибором набору товарів-ринків;
- конкурентну стратегію, що стосується конкретного товару або ринку і визначає спосіб ведення конкурентної боротьби;
- функціональну стратегію (виробничу, маркетингову, логістичну тощо).

Найпопулярнішою моделлю конкурентної стратегії підприємства є концепція М. Портера. Він виділив чотири альтернативні конкурентні стратегії: лідерство за ціною, стратегію диференціації, стратегію ринкової ніші та низьких цін і стратегію з концентрованою диференціацією [43 с.389].

Лідерство за ціною найчастіше потребує досить великої частки ринку, агресивної цінової політики та інвестування, контролю за витратами, набуття досвіду, а також мінімізації витрат на дослідження та нововведення тощо.

Стратегія диференціації – друга з основних стратегій за Портером ґрунтується на диференціації товару чи послуг підприємства, а також на створенні чогось відмінного. Є такі способи диференціації: методи здійснення продажу, основні характеристики товару, марка, форма тощо [27 с.35].

Стратегія ринкової ніші і низьких цін та стратегія з концентрованою диференціацією орієнтуються на обслуговування вибраної ринкової ніші, і це дасть змогу здобути перевагу над конкурентами, які діють в межах усього ринку або в межах сегмента. Стратегія необхідна як загалом підприємству, так і окремим його підрозділам і функціональним відділам [27 с.37].

Маркетингова стратегія – це стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності, тобто це розроблення стратегічних рішень,

які дають змогу ефективно реалізувати завдання середньострокового та короткострокового періоду підприємства. Будь-яка маркетингова стратегія залежить від співвідношення чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ [28 с.66-75].

Під поняттям “стратегія маркетингу” розуміють детальний всебічний план маркетингових цілей підприємства. Ефективно розроблена маркетингова стратегія дозволяє підприємству:

- підвищити конкурентоспроможність товарів, послуг;
- розширити клієнтську базу;
- збільшити обсяг продажів;
- підвищити якість обслуговування споживачів;
- виробити ефективну цінову та продуктову політику.

Стратегія розвитку науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (НДПКР) ґрунтується на науково-технічних прогнозах та формується із врахуванням ймовірних винаходів та технологічних проривів у тій чи іншій галузях у той період, на який розробляється стратегія. Стратегія НДПКР – це план проведення головних досліджень щодо нової продукції, технології, організації виробництва та менеджменту, а також ефективнішого використання існуючих продуктів, процесів, їх розвитку та управління [15 с.211].

Виробничі стратегії – це функціональні стратегії створення та розвитку висококонкурентних виробничих потенціалів компанії.

Найпопулярніший перелік виробничих стратегій:

- стратегії створення виробництва: придбання та створення нових виробництв, оновлене використання існуючих виробничих потенціалів;
- стратегії змін у технологічних процесах: запровадження сучасних методів виготовлення товарів і технологій, застосування нових матеріалів;
- стратегії організації виробництв: диверсифікації виробництв, ритмічність виробництв, системи управління якістю.

Фінансові стратегії – полягають у визначенні цілей використання фінансових ресурсів, перегляд методів фінансування, розроблення фінансових планів та фінансових планувань. Перелік найпопулярніших фінансових стратегій:

- стратегія кредитування: полягає в регулюванні та контролі короткострокових кредитів;
- стратегія використання дивідендів: характеризується організацією процесів сплати дивідендів.

Стратегії управління персоналом – визначення стратегій, що базуються на спрямуванні на розвиток й вдосконаленні кадрових потенціалів підприємства, накопичення людського капіталу. Часто використовувані стратегії управління персоналом:

- стратегії винагороди та мотивації;
- добір і навчання: характерно організацією процесів навчання, організації аналітичних центрів добору та розвитку персоналу;
- стратегія управління персоналом: знаходить свій прояв у процесі добору, найму, навчання, використання і стимулювання персоналу.

Зарубіжний та вітчизняний досвід розвитку організацій показує, що використання стратегічного управління призводить до максимального зниженню негативних наслідків впроваджених змін, й в свою чергу скорочення факторів «невизначеності майбутнього»; дає можливість враховувати об'єктивні (зовнішніх та внутрішніх) факторів, що сформовують зміни, зосередження на дослідженні перелічених факторів; формування відповідних інформаційних банків; мати можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень; полегшувати роботу щодо забезпечення довгострокових та короткострокових параметрів ефективності й прибутковості; можливості сформувати більш керовану організацією, оскільки при наявності систем стратегічних планів є змога аналізувати отримані результати з визначеними цілями [9].

Якщо на підприємстві стартує запуск процесу стратегічних планувань, в першу чергу, процес починається з перегляду місії підприємства. Отже, все починається з місії підприємств, бо для того, щоб розробити місію, нам потрібно розуміти інші елементи стратегії підприємства [34].

Насправді місію підприємства розробляють тільки після того, як процес планування вже завершено і схвалено керівництвом підприємства. Таким чином, її розробка є ітеративним процесом.

Місія підприємства - це квінтесенція стратегій і цілей підприємства, влучно сформульована не більше, як двадцятьма п'ятьма словами, проголошує "причину існування" підприємства. Дуже важко лаконічно і водночас повно сформулювати суть Вашого підприємства [29].

Місія підприємства може слугувати не одній цілі. Перш за все, місія повинна визначати довгостроковий напрямок і ціль діяльності вашого підприємства. Ви хочете визначити, ким є ваше підприємство, що воно робить і куди йде. Одне з важливих призначень місії підприємства полягає у тому, що вона повинна охоплювати достатньо великий ринок, що дав би можливість для росту, повної реалізації потенціалу і одержання прибутків. Водночас цей ринок має бути достатньо вузьким, щоб визначати основний напрямок для працівників підприємства і відрізнитися від конкурентів. [55].

Місія підприємства - є важливим інструментом керівництва підприємств та їхніх організаторів щодо визначень довгострокових стратегічних орієнтацій підприємств. Організатори - це різноманітні групи людей, матеріально зацікавлених в ефективній діяльності компанії.

До організаторів слід додати власників, керівників та працівників, ваших постачальників, ваших покупців і тих людей, які живуть неподалік від підприємства. Вони повинні розуміти його переваги, передбачені у місії, інформацію щодо основної спеціалізації, планів зростання і розширень виробництва, а також системи цінностей компанії. Схвалення і підтримка від організаторів щодо впровадження місії допоможе досягти поставлених цілей

[8 с 179].

До того, як почати розглядати ресурси, необхідні для формулювання місії підприємства, давайте подивимося на те, як місія підприємства має бути прив'язана до цілей підприємства. Після проведення початкового стратегічного аналізу напрямку діяльності підприємства вибудовується піраміда цілей, на основі яких складена місія підприємства. Цілі мають бути чітко сформульовані.

Наприклад, фінансові цілі мають бути такими, що можна встановлювати, визначати, оцінювати, фіксувати, тощо. [55].

Цілі підприємства можна далі розподілити на операційні завдання і цілі.

Процес планування ґрунтується на місії підприємства і його цілях. З них випливають завдання і робочі плани.

Процес робота над місією компанії починається тоді, коли виконано більшу частину роботи над складанням стратегії підприємства. Щоб стратегія була завершеною, керівництво має виконати ряд аналітичних завдань, зокрема аналіз управління портфелем продукції, аналіз п'яти сил і оцінка ресурсів підприємства.

Завдяки аналізу портфелю продукції можна зрозуміти існуючу ситуацію портфелю продуктів і послуг підприємства, включно з аналізом найбільш вдалих продуктів, їх прибутковості та позицій на ринку. Аналіз п'яти сил дасть Вам можливість оцінити конкурентне середовище, в якому працює підприємство, його продукти чи послуги. Цей аналіз існуючої ситуації є дуже важливим для розуміння того, де знаходиться підприємство на даний момент перш, ніж ви зможете рухатись вперед [12 с.64-67].

Після аналізу поточної ситуації підприємства наступним кроком є подумати про майбутнє підприємства і сформулювати бачення того, як підприємство виглядатиме через 5-10 років. Одного разу склавши місію підприємства, керівництво буде працювати за нею довгий час.

Місія підприємства складається не на кілька місяців і не до кінця року.

Нею повинні користуватися протягом принаймні п'яти років. Отже, процеси створення місій компанії повинні мати високий рівень організованості і бути чітко спланованим [7 с.272].

Місія має охоплювати процес бачення, яким компанія планує стати, що компанія може запропонувати своїм клієнтам, і показати свої наміри обслуговувати обраний сегмент ринку.

Для створення місії підприємства потрібно визначити цільовий ринок, на якому компанія збирається конкурувати, внесок, який продукція компанії чи послуги робитимуть для задоволення потреб покупців, і причини, за якими ці покупці для задоволення своїх потреб купуватимуть саме продукцію підприємства, а не продукцію конкурентів [28 с.66-75].

Успішна реалізація вищезгаданих й інших функцій можлива за умови, коли цілі організації відповідають певній сукупності вимог. Окрім головної вимоги є кілька загальних, що безпосередньо відносяться до цілей, особливо до стратегічних.

Цілі повинні бути конкретними, визначаючи, по можливості, не тільки якісні, але й кількісні показники. Такі цілі легше сприймаються людьми; вони є гарною основою для складання планів. Для стратегічних цілей припускається варіація показників [55].

Цілі мають бути реальними, досяжними в даних умовах. Нереалістичні цілі не тільки не стимулюють трудові колективи до активної діяльності, а навпаки можуть навіть призвести до небажаних результатів. Ця вимога насамперед стосується загальнодержавних програм, які мають стратегічні цілі типу, довести за 3 роки рівень середньої заробітної плати до 30000 грн. у місяць тощо [34].

Найбільшу роль відіграє гнучкість цілі, здатність до трансформації й коректування у відповідності з стрімко мінливими умовами діяльності організації підприємства.

Загальні цілі підприємства стануть дійсно єдиними для всіх виконавців

через спільність інтересів.

Оскільки цілі звичайно досягаються в результаті спільної діяльності людей, ці люди мають їх визнавати як свої особисті цілі, тобто бути відомими, зрозумілими, близькими, а головне- інтересними для більшості членів організації. Усвідомлення того, що робітник досягає власних цілей у рамках спільних до реалізації цілей зацікавлене відношення викликає й прагнення підвищувати ефективність своєї праці, яка, звичайно, буде відповідно оцінена [55].

Нарешті цілі повинні бути сумісними одна з одною у часі, а головне- відтворювати єдність у просторі й відображати сумісність інтересів суспільства, колективів й індивідів. Вони не повинні провокувати конфліктів і виникнення кризових ситуацій не носити руйнівний характер (наприклад, приватизація). Хибні цілі здатні відкинути об'єкт і систему керування назад. [33 с.232].

Таким чином, якщо місія задає загальні орієнтири, напрямки функціонування підприємства, що виявляють зміст його існування, то конкретні кінцеві стани, до яких воно прагне, фіксуються у вигляді цілей. Тому цілі можна вважати конкретним станом окремих характеристик підприємства, досягнення яких є бажаним і на що спрямована його діяльність.

Розроблення стратегії підприємства починається з обґрунтування перспективних цілей, заради і завдяки досягнення яких воно формується, функціонує і розвивається як життєздатна соціальна система. Звичайно, що є велика кількість напрямків, видів і форм підприємницької діяльності, яким відповідає щонайменше стільки ж місій.

Кожній з них притаманно кілька так званих стратегічних бачень. Останні стають підґрунтям можливих шляхів реалізації підприємницьких ідей, які мають конкретизуватися в якісь бажані стани, ситуації, рівні- тобто визначитися як цілі.

Взагалі в системі соціально-економічних, виробничих відносин налічується безліч цілей. Але треба якось систематизувати їх, упорядкувати за якимись критеріями.

Одну з таких спроб наведено у таблиці 1.4, яка дає уявлення про широкі можливості класифікації цілей підприємств. Деякі з цих класифікацій наведені далі, у тому числі найбільш розповсюджене по групування на загальні та специфічні.

Таблиця 1.4

Класифікація цілей за різними критеріями

Класифікації цілей	Групи цілей	
Період установаження	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

Насамперед варто розрізняти загальні, або глобальні цілі, які розробляються для фірм у цілому, і цілі специфічні, що розробляються по основних видах і напрямках діяльності підрозділів компанії з урахуванням загальних цілей й орієнтирів.

Загальні цілі відображають концепцію розвитку фірми й розробляються на тривалу перспективу. Вони визначають основні напрямки програми розвитку фірм.

До складу загальних входить генеральна ціль, що можна назвати метою, а інколи помилково вважають місією, а також кілька економіко-організаційних цілей, що розкривають і конкретизують її зміст.

Економіко-організаційні цілі звичайно орієнтовані, наприклад, на досягнення фінансової стабільності, на забезпечення оптимальної рентабельності, завоювання тих або інших ринків, на розробку нових напрямків розвитку, нових видів діяльності фірми.

Специфічні цілі розробляються в рамках загальних цілей по основним напрямками діяльності в кожному виробничому відділенні фірми й мають визначатися у кількісних та якісних показниках. На відміну від загальних, специфічні цілі бувають двох типів: операційні й оперативні. Але вони мають бути не поточними, а мати стратегічну спрямованість. Перші ставляться перед окремими працівниками, другі - перед підрозділами.

Висновки до розділу 1

1. Розглянуто основні потреби для успішного формування довгострокової стратегії розвитку підприємства та підкреслено основні ризики та чинники які можуть негативно впливати на побудову довгострокових стратегій.

2. Підкреслено те, що на сьогодні є відсутніми розроблені моделі ринкової поведінки потенційних та існуючих клієнтів щодо товарних ринків України, які могли б бути адаптовані саме під вітчизняний ринок, адже присутній ряд факторів, які не дають змоги слідувати готовим західним моделям. Передусім низька платоспроможність значної частини населення країни - головний фактор, який надає українському ринку особливого статусу

3. Встановлено теоретичні підходи науковців щодо тлумачення поняття «Стратегії розвитку підприємства». Визначено, що головною із спільних думок дослідників є те, що стратегії розвитку підприємства, є безупинний

або довгостроковий процес розвитку підприємства що приводить до успішного досягнення тих чи інших цілей.

4. Представлено популярні, досить актуальні та добре освітлені в літературі стратегії розвитку підприємств, які характеризуються як базисні та еталоні, класифікацію і детальний аналіз базових стратегій. Показано принципи, етапи та методи розробки стратегій, які необхідно використовувати керівництву будь-яких компаній чи підприємств. Детальне вивчення засад стратегічного планування, показало, що необхідно виконувати активне розроблення та впровадження нових маркетингових ідей, які будуть націлені на підвищення ефективності діяльності підприємства. Виділено основні типи стратегій інтегрованого зростання та фактори, що впливають на вибір стратегій диверсифікованого зростання, типи стратегій скорочення.

5. Проаналізовано процес визначення місії та цілі підприємства, детально розглянуто передумови їх формування.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОЛЕКСАНДРІВСЬКИЙ АГРО ХОЛОД»

2.1. Огляд ринку заморожених продуктів та перспективи його розвитку

Найефективнішим способом перероблення рослинної сировини, якому характерне збереження вихідних споживчих характеристик, це заморожування. Крім збереження високої біологічної цінності, заморожена плодоовочева продукція є безпечною для її споживання у зимово-весняний період маючи доступнішу ціну, за овочів із закритого ґрунту, вирощені з можливими використанням шкідливих хімічних речовин.

На жаль, існуючі технології заморожування не завжди забезпечують високу якість готової продукції. Результати дослідження якості плодоовочевої продукції, замороженої різними способами, свідчать про істотні зміни якісних показників деяких видів плодів та овочів: змінюється їхній зовнішній вигляд, колір, та консистенція після розморожування [45 с.46-48].

Річне споживання замороженої рослинної продукції в розвинених країнах світу перевищує 40-100 кг в рік на душу населення. Лідерами у споживанні є Великобританія, Німеччина, Франція (рис 2.1).

В Україні річне споживання замороженої плодоовочевої продукції становить в середньому 2 кг на душу населення, що у 15- 20 разів нижче у порівнянні з європейським рівнем.

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



Рис. 2.1. Річне споживання замороженої продукції кг/ д.н.

Джерело: [45 с.46-48].

В 2019 році обсяг ринку овочів та плодів зріс на 4% і 32% відповідно. Такий зростаючий попит пояснюється зростаючим рівнем ділової активності населення великих міст, а отже, зростаючим дефіцитом вільного часу для приготування корисної їжі у власних домівках.

Рекордного обсягу ринок досяг в 2012 році, що привернуло до нього увагу великих компаній, які почали витісняти з цього бізнесу невеликі фірми.

На даний час український ринок замороженої продукції, з одного боку, молодий, що перебуває у процесі свого формування і поки ненасичений, а з іншого боку - досить вузький і специфічний.

Сьогодні частка імпортової замороженої плодоовочевої продукції в загальному обсязі споживання щорічно зменшується. Так, якщо в 2017 році ринок замороженої плодоовочевої продукції практично повністю був наповнений продукцією з за кордону, частка якої складала 78% овочів і 57% плодів, то в 2018 році частка українського виробника склала вже 41% і 40%

відповідно. Понад 80% усієї імпортової замороженої плодоовочевої продукції постачають Польща та Китай. Також істотне місце на ринку займають виробники з Угорщини, Сербії, Єгипту та Бельгії.

В асортименті заморожених овочів не представлено такі цінні і поширені види, як томати й заморожені напівфабрикати з томатних овочів. Саме польські виробники є головними постачальниками замороженої плодоовочевої продукції не тільки до України і колишніх країн СРСР, але і країни ЄС. У той же час, експортні поставки заморожених овочів з України у 2019 році склали більше 2,4 тис. тонн, що на 19% більше, ніж у 2018 році.

Лідерами за обсягами споживання плодоовочевої заморозки з України виступають Польща, Італія, Німеччина та Швеція. Частка цих країн у загальному обсязі експорту даної продукції досягає 62%. Варто відзначити, що основними покупцями замороженої продукції на внутрішньому ринку виступають як оптові компанії та роздрібні мережі, так і кондитерські фабрики. При цьому, за словами виробників, відпускні ціни в більшості випадків не переглядаються, і продажі в цілому ведуться на рівні цін минулого року [45, с. 46-48].

Основні чинники, що впливають на розвиток галузі виробництва заморожених овочів і фруктів в Україні є зростання культури споживання, робота реклами «здорового харчування» та подорожчання традиційних напівфабрикатів. Основний же чинник полягає в тому, що завдяки холоду споживач має нагоду круглий рік забезпечувати свій організм натуральними вітамінами і мінералами. Проблеми, з якими стикаються вітчизняні виробники замороженої плодоовочевої продукції полягають у сировинному дефіциті, високому порогові входження в бізнес та відсутності власних мереж холодильників.

В структурі продажу замороженої плодоовочевої продукції на вітчизняному ринку найбільшу питому вагу складають овочеві суміші 53% та овочі - 30%. Виробництво фасованих заморожених овочів в Україні складає

від 40 до 45%, решта продукції продається в нефасованому вигляді. Це зв'язано, перш за все з тим, що великий об'єм нефасованого продукту ввозиться для подальшої переробки. На сьогоднішній день багато нефасованого товару продається через роздріб. Це пояснюється тим, що споживач може оцінити його якість і привабливість ще до покупки, він дешевше за аналогічний фасований продукт [45, с.46-48].

За оцінками аналітиків, попит на плодоовочеву “заморозку” зростатиме щорічно на 15-20%. З розвитком ринку і зростанням об'ємів виробництва заморожена плодово-овочева продукція зацікавить і покупців з скромними доходами. Причому збільшення попиту прогнозується із сторони не тільки кінцевих споживачів, але і громадського харчування, де різноманітні гарніри з овочевих сумішей зайняли гідне місце поряд з традиційними стравами. Збільшення попиту і формування стійких споживчих переваг протягом року-двох призведе до згладжування сезонності ринку.

Коли у заморожених продуктів остаточно сформується своє коло споживачів, об'єми продажів протягом року стануть більш рівномірними. А значить, своєчасно створений бізнес – прибутковим. Учасники ринку вважають, що, незважаючи на такий непостійний попит, український ринок досить перспективний. В Україні споживання заморожених плодів і овочів на душу населення значно нижче, ніж у США та країнах ЄС, що створює передумови для подальшого розвитку і зростання ринку. При цьому зростання ринку обумовлюється також зміною раціону, прискоренням ритму життя українців і збільшенням числа працюючих жінок, а також підвищенням матеріального рівня населення, розширенням пропозицій від операторів.

Важливим фактором для зростання ринку буде і сировинна база. Так, в 2022 році планується збільшення виробництва овочевої продукції на 7,5%, а плодів - на 6,1%, що посприятиме і зростанню вітчизняного виробництва замороженої плодоовочевої продукції. У цілому середні річні темпи

зростання українського ринку плодоовочевої "заморозки" очікуються на рівні 6-8%, а частка вітчизняного виробництва в структурі споживання буде збільшуватися.

Маркетингові дослідження і вивчення потенційних можливостей реалізації заморожених продуктів, свідчать про досить високий попит на дану продукцію, і отже, економічне обґрунтування для освоєння їх промислового виробництва. Найбільш перспективним ринком для вітчизняного виробника є європейський. Сьогодні він демонструє достатньо швидкі темпи росту і відрізняється значними об'ємами [45, с. 46-48].

Український ринок замороженої плодоовочевої продукції має досить гарні перспективи для розвитку при виконанні наступних вимог:

- формування стабільного сировинного ринку з можливістю прогнозування ціни й укладання довгострокових контрактів за фіксованими цінами;
- проведення широкої інформаційної реклами з метою значного збільшення кола споживачів;
- зростання купівельної спроможності населення.

2.2. Маркетингова характеристика ТОВ «Олександрівський Агро Холод»

ТОВ «Олександрівський Агро Холод» - це підприємство, яке виявило перспективи роботи на державному і міжнародному ринках. Компанія інвестує в економіку нашої країни від 2017 року. Завод в Україні відкрився у місті Сміла в 2017 році за адресою: вулиця Пермська, буд. 2А, м. Сміла, Черкаська обл., 20704.

Одне з основних напрямків діяльності компанії вирощування та продаж ягідних і овочевих культур. Підприємство і його виробничі потужності

знаходяться в одному з найбільш екологічно чистих місць країни - в Черкаській області.

Сучасні техніки культивування рослин і інноваційний підхід дозволяє нашим фахівцям пропонувати високоякісну та сертифіковану відповідно до міжнародних норм продукцію:

- вирощування і переробка ягід та овочів
- продаж свіжих ягід і овочів
- продаж заморожених ягід, овочів і сумішей

Ключових принципи компанії базуються на тому, щоб пропонувати своїм споживачам широкий, постійно оновлюючий асортимент якісної продукції. Відповідно до цього принципу на підприємстві було впроваджено систему управління якістю ДСТУ ISO 9001, систему управління харчовою безпекою ДСТУ ISO 22000.

В основі цієї системи лежить принцип аналізу ризиків харчової безпеки і встановлення критичних точок контролю (НАССР – Hazard Analysis and Critical Control Points), а це дозволяє забезпечити достатньо суворий контроль на всіх етапах виробничого процесу.

У 2018 році підприємство було сертифіковано Німецькою компанією DQS за схемою сертифікації FSSC 22000. Це стандарт представляє собою один із найбільш всеосяжних підходів до системи управління безпечністю харчових товарів для тих, хто був залучений у процес виробництва харчової продукції.

В усіх напрямках своєї діяльності фірма керується принципами відповідального ведення бізнесу «Відповідально до Мети», що показують її прагнення досягати бажаних фінансових результатів. Також в діяльності спрямовуються максимум зусиль для зменшення шкідливого впливу на навколишнє природне середовище.

На виробничому майданчику підприємство проводить достатньо активну роботу щодо впровадження прогресивних енергозберігаючих

технологій, що її спрямовано на скорочення споживання природних ресурсів. Так, споживання води та електроенергії для технічних потреб виробництва продукції заплановано скорочувати на 5%. Також щорічно скорочується підприємством кількість твердих побутових відходів. Зокрема, одним із останніх досягнень підприємства у цьому напрямку є впровадження в експлуатацію комплексу прогресивних біоочисних споруд.

Вигідне розташування підприємства в Центральній Україні дозволяє йому постачати сировину для заморожування як з Західних, так і з Південних областей країни. Наразі це одне з найбільших на Україні підприємств з виробництва заморожених овочів і фруктів. Продукція підприємства представлена на споживчому ринку України під ТМ «Олександрівський Агро Холод» (рис 2.2.)



Рис. 2.2. Логотип ТМ «Олександрівський Агро Холод»

Серед перших завдань заводу – створити якісний і безпечний продукт для споживача.

До складу заводу входить:

- будівля заводу, 7500м²;
- каналізація міська, вода міська;
- 2 підстанції 2000квт · год, 1,6 кВт · год. ;

- аміачний цех, 470м²;
- склад зберігання замороженої продукції, категорія А, 3-х ярусні зберігання, 3700палето-місць, 2,5тис.тонн;
- виробнича ділянка, 2200м² продуктивністю 6 т / год. ;
- склад зберігання РМ і МБП 300м²;
- компресорні та побутові приміщення площею 2400м²;
- склад охолодження площею 240м²;
- цех фасування загальною площею 600м²;
- дві рампи приймання та одна рампа відвантаження.

Наразі підприємством використовується технологія шокової заморозки, що базується на швидкому впливу низьких температур, що досягають мінус 30-40 градусів, які дуже швидко сковує плоди, а вода, що міститься в клітинах, не встигає перетворюватися в значно більші кристали льоду, що руйнують клітинні оболонки. В результаті вони залишаються цілими, і продукт при розморожуванні тримає форму.

За своєю корисністю заморожені овочі і фрукти практично не поступаються свіжим. Це оптимальний спосіб збереження продуктів, при якому не використовуються консерванти та інші добавки.

На сьогоднішній день швидка заморозка - єдиний 100% натуральний спосіб консервації продуктів: тільки він дозволяє зберегти і смак, і (що ще важливіше) структуру початкового продукту. Час збору овочів і їх заморожуванням мінімально - в результаті ми отримуємо дійсно корисний продукт.

Для забезпечення технологічного процесу було закуплено імпортне обладнання:

1. Флюїдизаційний морозильний тунель. 2017 р. виробництва Польщі Юнідекс продуктивністю 6 т / год., який забезпечує шокову заморозку мінус 30-40оС.
2. Бланширувач стрічкового типу 2018 року виробництва Польщі Мега.

продуктивністю 6 т / год., який забезпечує термічну обробку продуктів водою, що її підігрівають парою.

3. Установка для покриття глазур'ю 2018 року виробництва Польщі Юнімаш. Необхідна для запобігання втрати кольору, смаку, ваги, ламкості.

4. Лінія з миття та очищення коренеплодів 2018 року виробництва Польщі Юнімаш. Склад лінії: подає транспортер, шнекового типу, мийна машина з каміневідбірником та корнечистка.

5. Лінія з переробки ягід 2018 року виробництва Польщі Юнімаш. Склад: подають транспортери, сепаратор плодоніжки, повітряний сепаратор, полірувальник.

6. Машина для калібрування, що дозволяє розділити продукт на різні фракції по калібру 2017 року виробництва Польщі Юнімаш.

7. Машини для різання різних продуктів, що дозволяють отримувати різний формат продукту (кубики, слайси, соломку та ін). Всі типи нарізки. Ножі рівні і рифлені. 2017 року виробництва, Німеччина FAM.

8. Сртувальник оптичний виробництва Англії SORTEX, 2017 рік. Дозволяє отримати очищений продукт.

9. Лінія по переробленню перцю Україна КЕМЗ 2017. Склад: машина для нарізання, підйомний транспортер, інспекційний транспортер, машинка з видалення насіння і т.д.

Також завод ТОВ «Олександрівський Агро Холод» має можливість випускати фасовану продукцію загальною вагою від 0,35 кг до 2,5 кг. Задля цього використовують німецьку фасувальну машину Yamato з продуктивністю 1000 кг на годину.

ТОВ «Олександрівський Агро Холод» виробляє продукти для приватних марок: Метро; Clever ; Elika; Lasunka; Хіт продукт; Рудь; Шеф Кухар; Лімо. На ринку ЄС підприємство працює з компаніями: Maugar; Noris, LST – Polska.

Проаналізуємо основні показники виробничо-господарської діяльності,

які наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «Олександрівський Агро Холод»

Показники	Один. виміру	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
				Абсолютне, ±	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	2993	5148,5	2156	72,02
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1102	1274,6	172,6	15,66
3. Витрати на збут	тис. грн.	1307,7	2375,5	1067,8	81,66
4. Адміністративні витрати	тис. грн.	480,8	923,6	442,8	92,1
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	2890,5	4573,7	1683,2	58,23
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	102,5	574,8	472,3	зріс у 5,7 рази
7. Прибуток чистий	тис. грн.	84,1	471,3	387,2	зріс у 5,7 рази
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	96,58	88,84	-7,7	-8,01
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	2,81	9,15	6,34	x
10. Рентабельність продукції	%	3,55	12,57	9,02	x

Джерело: складено автором на основі додатку А.

З табл. 2.1 видно, що в 2020 році чистий дохід підприємства виріс на 2156 тис.грн. в порівнянні з показниками за аналогічний період попереднього року. Загальні показники чистого доходу від реалізації продукції в 2019р. становили 2993 тис.грн., а в 2020 році 5148,5 тис.грн.

Проаналізуємо динаміку зміни показника витрат на виробництво і реалізацію продукції ТОВ «Олександрівський Агро Холод». У 2019 році повні витрати на виробництво і реалізацію продукції становили 2890,5 тис.

грн, а у 2020 році – 4573,7 тис. грн. Загалом збільшення повних витрат у 2020 році склало 1683,2 тис. грн. за рахунок зростання у 2020 році собівартості реалізованої продукції (на 172,6 тис. грн), операційних витрат (на 1510,6 тис. грн).

Щодо прибутку від реалізації, то він у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшився на 472,3 тис. грн. Слід зазначити, що станом на 2019 рік даний показник був 102,5 тис. грн. Такі зміни спричинені тим, що чистий дохід підприємства від реалізації продукції у 2020 році зріс на 2156 тис. грн, а повні витрати в цьому році виросли на 1683,2 тис. грн., що призвело до того, що прибуток від реалізації у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшився. Також відбулось зменшення показника витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції. В порівнянні з даним показником за минулий рік, в 2020 році витрати зменшились на 7,70 коп., що свідчить про ефективність управлінських рішень.

Щодо рентабельності діяльності підприємства, то можна констатувати, що у 2020 році цей показник значно зріс порівняно з 2019 роком, через те, що чистий прибуток у 2020 році був більшим, ніж у 2019 році, та чистий дохід також зріс, що спричинило позитивну динаміку росту показників рентабельності продажу. Аналогічна ситуація із рентабельністю продукції, де теж спостерігається значне покращення цього показника у 2020 році порівняно з 2019 роком. Це спричинило зростання чистого доходу та прибутку від реалізації на підприємстві у 2020 році порівняно з 2019 роком.

Керівництвом компанії був переглянутий асортимент підприємства, цінова політика, проведено скорочення низькорентабельних видів продукції, а також збільшено кількість позицій високорентабельних видів товарів.

ТОВ «Олександрівський Агро Холод» є важливою сполучною ланкою в міжнародній торгівлі. Для здійснення зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві є спеціалізовані відділи із зовнішніх зв'язків, які, в свою чергу займаються укладанням договорів щодо кореспондентських відносин із

зарубіжними банками та відкривають кореспондентські рахунки. Також на підприємстві активно здійснюється розроблення нових типів дизайну упаковки ексклюзивно для кожної з країн, що імпортують продукцію. Основна мета здійснення зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства полягає у можливості розробляти та реалізовувати нові види продукції та покращувати обсяги збуту сталого асортименту продукції компанії. Зауважимо, що індивідуальний підхід керівництва компанії дає можливість постійно підтримувати та покращувати імідж не тільки підприємства, а й виробленої ним продукції, і відповідно в результаті реалізації товарів за кордоном значно забезпечити валютні надходження.

Розглянемо схему структури управління підприємства ТОВ «Олександрівський Агро Холод» на рис. 2.3.

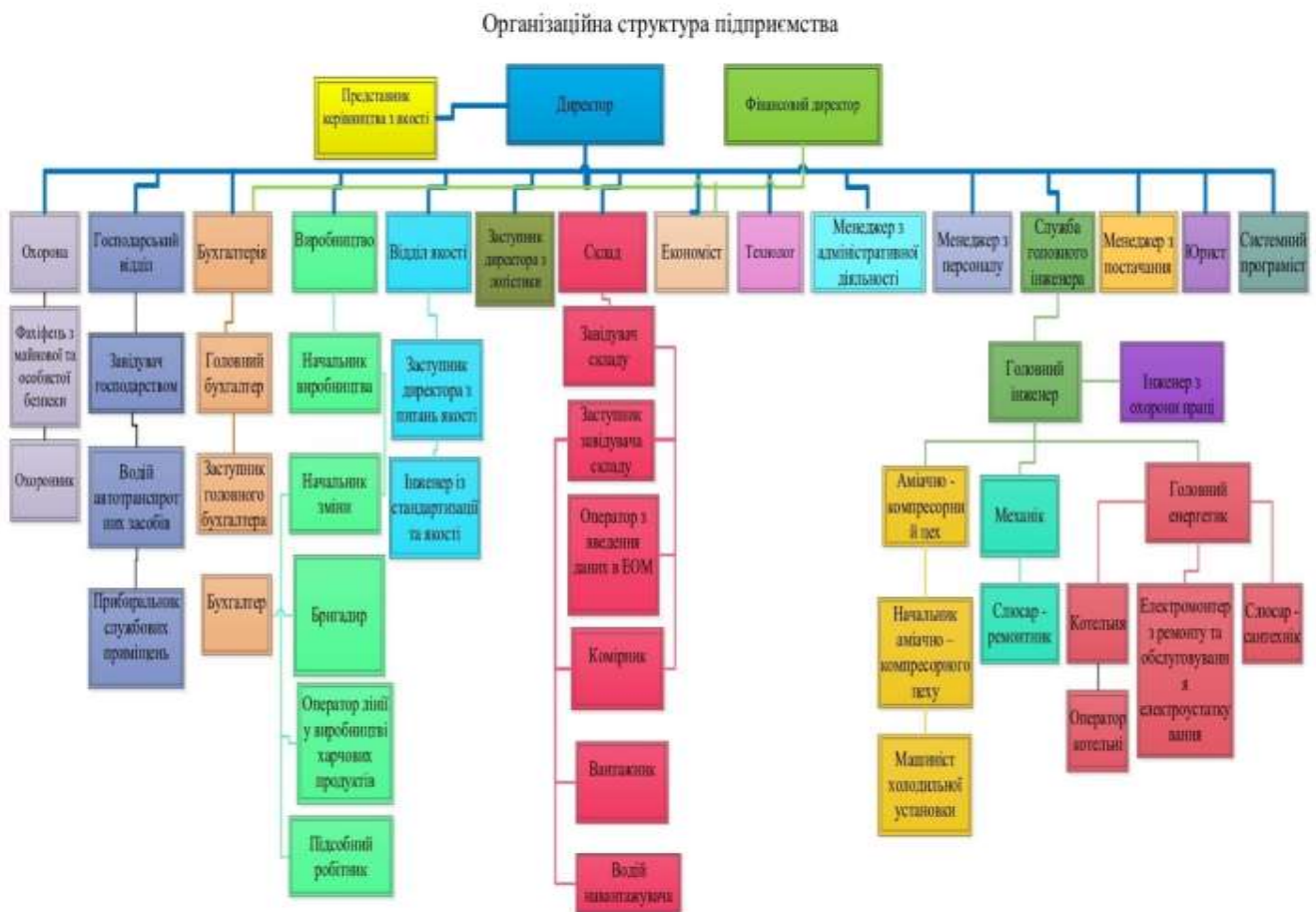


Рис.2.3. Схема структури управління на підприємстві ТОВ «Олександрівський Агро Холод»

З рис. 2.3 можна побачити, що структура підприємства складається з 15

основних самостійних структур, які представлені під керівництвом представника керівництва з якості, директора та фінансового директора.

Директору підпорядковуються наступні відділи: охорона; господарський відділ; бухгалтерія; виробництво; відділ якості; заступник директора по логістиці; склад; економіст; технолог; менеджер з адміністративної діяльності; менеджер з персоналу; служба головного інженера; менеджер з постачання; юрист; системний програміст; представник керівництва з якості.

Фінансовому директору також підпорядковуються структури: бухгалтерія; економічний відділ.

Ефективність організаційної структури управління, яка в кінцевому підсумку виявляється в успішному рентабельному функціонуванні підприємства, може бути досягнута лише за необхідності виконання умов, що не суперечать економічним законам, рівню розвитку продуктивних сил суспільства та етапу розвитку підприємства.

Серед основних переваг даної структури управління є: швидке виконання дій щодо розпорядження та вказівок, які видаються керівникам кожного з підрозділів стабільність повноважень та відповідальності персоналу; раціональне поєднання функціональних і лінійних взаємозв'язків; оперативне прийняття рішень; персональна відповідальність керівника за результати діяльності; професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.

Аналіз основних показників діяльності підприємства дає нам змогу побачити, що підприємство досить прибуткове та активно розвивається, в тому числі і завдяки влучно підібраної структури управління та високого рівня кваліфікації керівництва компанії.

Розглянемо динаміку виробництва продукції у розрізі асортиментних груп, а також динаміку структури асортименту у вартісному виразі, які в табл. 2.2 та 2.3.

Динаміка реалізації продукції у розрізі асортиментних груп за 2019-2020 роки

Найменування продукції	Реалізовано продукції в натуральному виразі, т		Відхилення	
	2019 рік	2020 рік	абсолютне, +/-	відносне, %
1.Ягоди і фрукти	450	750	300	66,67
2.Овочі ґрунтові	300	480	180	60,0
3.Злакові	285	463	178	62,46
4. Коренеплоди	384	705	321	83,59
Разом	1419	2398	979	68,99

Джерело: складено автором

Аналіз даних табл. 2.2 свідчать про збільшення обсягів продукції у 2020 році порівняно з 2019 роком. За 2019 рік підприємством було реалізовано 1419 тонн продукції, а у 2020 році 2398 тонн, різниця становить 979 тонн. Зростання спостерігається абсолютно по всіх асортиментних групах. Особливо можна виділити групи «Ягоди і фрукти» та «Коренеплоди», показники яких свідчать, що обсяг даної продукції зріс у 2020 році відповідно на 300 та 321 т відповідно порівняно з попереднім роком. «Овочі ґрунтові» та «Злакові» мають нижчі показники зростання, а саме 180 тонн для продукції «Овочі ґрунтові» та 178 тонн групи «Злакові».

Таблиця 2.3

Динаміка структури асортименту у вартісному виразі за 2019-2020 роки

Найменування продукції	Реалізовано продукції у вартісному виразі, тис. грн		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2019 рік	2020 рік	2019 рік	2020 рік	
1.Ягоди і фрукти	942,7	1509,1	31,5	29,3	2,2
2.Овочі ґрунтові	821,5	1484,2	27,4	28,8	-1,4
3.Злакові	560,8	1066,3	18,7	20,7	-2,0
4. Коренеплоди	668	1088,8	22,3	21,1	1,2
Разом	2993	5148,5	100	100	-

Джерело: складено автором

З табл. 2.3 видно, що найбільша частка в 2019 та 2020 роках припадає на групу «Ягоди і фрукти» - 31,5% та 29,3%, далі можна побачити групу

«Овочі ґрунтові» – 27,4% й 28,8%. Наступну позицію займає група «Коренеплоди» що становить – 22,3% та відповідно 21,2% у 2020 році. Асортиментна група «Злакові» має найнижчий показник у структурі асортименту, а саме 18,7% у 2019 році та 20,7% у 2020 році. Порівнюючи 2019 і 2020 роки можна сказати, що зміни які відбулися є досить прогнозованими. Від’ємний показник відхилення у структурі має продукція категорій «Овочі ґрунтові» і «Злакові», що пояснюється розширенням асортименту аналогічної продукції у підприємств-конкурентів.

В цілому робимо висновок, що структура асортименту є достатньо стабільною і передбачуваною.

Визначимо та проаналізуємо чистий дохід і повні витрати на одиницю продукції у розрізі асортиментних груп в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та повні витрати на виробництво і реалізацію продукції у розрізі асортиментних груп, тис. грн.

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції		Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції		Прибуток від реалізації продукції	
	2019 р.	2020 р.	2019 р.	2020 р.	2019 р.	2020 р.
1.Ягоди і фрукти	942,7	1509,1	910,5	1340,1	32,3	168,4
2.Овочі ґрунтові	821,5	1484,2	794,9	1317,2	28,2	165,5
3.Злакові	560,8	1066,3	540,5	946,8	19,2	119
4.Коренеплоди	668	1088,8	644,6	969,6	22,9	121,9
Разом	2993	5148,5	2890,5	4573,7	102,5	574,8

Джерело: складено автором

Проаналізувавши дані табл. 2.4 було виявлено, що в 2020 році підприємство значно підвищило показники чистого доходу, повних витрат на виробництво і реалізацію та прибуток від реалізації продукції. Найбільш прибутковими групами у 2020 році стали «Ягоди і фрукти» та «Овочі

грунтови».

Це характеризується високим рівнем урожайності цих товарів та підвищений попит з боку споживачів. В свою чергу, така ситуація на ринку дала керівництву підприємства змогу надати найбільш привабливі умови співпраці з клієнтами в порівнянні з головними конкурентами.

2.3 Визначення можливостей стратегічного розвитку підприємства

2.3.1. Аналіз можливих стратегій диверсифікації підприємства

Диверсифікація – це процес активного розвитку діяльності фірми, який пов'язаний із збільшенням кількості видів діяльності та проникненням в нові сфери діяльності, розширенням асортименту товару, що включає не тільки диверсифікацію товарних груп, а й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності підприємства.

Цілі диверсифікації :

- завоювання нових ринків збуту продукції;
- розширення асортименту продукції;
- покращення фінансового та економічного стану підприємства;
- відповідність виробництва потребам ринку, що постійно змінюються;
- страхування підприємства від ризику вступу продукції до стадії спаду життєвого циклу;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- оновлення науково-технічної бази підприємства;
- більш повне завантаження виробничих потужностей.

Існує багато причин, які змушують підприємства та їх керівників приймати рішення стосовно диверсифікації. Головні причини щодо

прийняття рішення про диверсифікацію:

- часткове використання ресурсів;
- ринки для здійснюваного бізнесу виявляються в стані насичення або ж скорочення попиту на продукцію внаслідок того, що продукт перебуває в стадії вмирання;
- поточний бізнес дає перевищуючі потреби надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу;
- новий бізнес може викликати синергічний ефект, наприклад за рахунок кращого використання устаткування, сировини тощо;
- антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в рамках даної галузі;
- можуть бути скорочені втрати від податків;
- може бути полегшений вихід на світові ринки;
- можуть бути залучені нові кваліфіковані службовці або ж краще використаний потенціал наявних менеджерів.
- зниження прибутку від основного виробництва;
- скорочення попиту на продукцію;
- постійний ріст конкуренції та НТП (науково-технічного прогресу).

Визначаючи необхідність диверсифікації діяльності в контексті стратегічного розвитку, підприємство має враховувати впливові фактори внутрішнього та зовнішнього середовища з метою аналізу та вибору варіанту диверсифікації.

Оскільки диверсифіковане підприємство – це сукупність окремих видів бізнесу, то управління формуванням корпоративної стратегії вимагає аналізу більших масивів інформації, ніж при розробці стратегії одного виду бізнесу.

Розглянемо можливості підприємства ТОВ «Олександрівський Агро Холод» щодо диверсифікації в табл. 2.5.

Можливості підприємства щодо диверсифікації (розширення меж)

Стратегія диверсифікаційного зростання	Пропозиції
1. Концентрична (вертикальна) диверсифікація	<ol style="list-style-type: none"> 1) Оновлення складу існуючих міксів категорії «Ягоди та фрукти» 2) Оновлення складу існуючих міксів категорії «Овочі ґрунтови» 3) Вирощування та заморозка нових ягід (азиміна, жимолость, актинідія тощо) 4) Заморозка екзотичних фруктів 5) Створення екзотичних міксів 6) Вирощування та заморозка трав'янистих рослин
2. Горизонтальна диверсифікація	<ol style="list-style-type: none"> 1) Виготовлення фруктових напівфабрикатів для борошняних виробів 2) Виготовлення фруктових напівфабрикатів для швидкого приготування різних видів чаю 3) Створення міксів для виготовлення соковмісних напоїв 4) Виготовлення міксів для консервації 5) Виготовлення варення 6) Виготовлення джему
3. Конгломеративна диверсифікація	<ol style="list-style-type: none"> 1) Виробництво борошняних напівфабрикатів 2) Виробництво в'ялених фруктів та овочей 3) Виготовлення натуральних домашніх ароматизаторів 4) Виготовлення алкогольних напоїв 5) Виготовлення солодких напоїв

Джерело: складено автором

Для більш детального аналізу запропонованих пропозицій щодо диверсифікації, розглянемо основні визначення та характеристики щодо кожної з наведених стратегій (табл. 2.5).

Сутність концентричної (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 [19 с. 17-21].

Переваги концентричної диверсифікації:

- поєднання координації дій з великими можливостями контролю на рівні підприємства;

- стабільність господарських зв'язків у межах підприємства;
- гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів;
- більш тісний контакт з кінцевими споживачами.

Недоліки концентричної диверсифікації:

- взаємозалежність організаційних підрозділів підприємства, яка у разі негативних зовнішніх змін погіршує становище підприємства загалом;

- обмежений ринок (гарантована можливість збуту) серед підрозділів підприємства, що є наслідком концентричної диверсифікації, знищує позитивний вплив ринкових сил, конкуренції. При цьому нівелюється необхідність удосконалення і розвитку.

Пропозиції, які були наведені для успішної реалізації концентричної стратегії диверсифікації підприємством:

- оновлення складу існуючих міксів категорії «Ягоди та фрукти»;
- оновлення складу існуючих міксів категорії «Овочі ґрунтові»;
- вирощування та заморозка нових ягід (азиміна, жимолость, актинідія тощо);
- заморозка екзотичних фруктів;
- створення екзотичних міксів;
- вирощування та заморозка трав'янистих рослин.

Щодо горизонтальної стратегії диверсифікації, то її реалізація полягає на зростанні позицій компанії на існуючому ринку за рахунок нової продукції, не пов'язаної з існуючою. Також, вона не передбачає поліпшення чи зміну наявної продукції. Застосовуючи досліджувану стратегію, компанія орієнтуватиметься на власне виробництво, розміщення замовлення на існуючому виробництві або на закупівлю нової продукції, яка б використовувала наявні можливості в галузі постачання та збуту.

Переваги горизонтальної диверсифікації полягають у тому, що вона дає змогу найбільш різнобічно врахувати потреби споживачів певного ринку, досягаючи при цьому ефекту синергії. Синергізм діяльності виявляється тоді, коли кілька різновидів бізнесу у сукупності дають значно більший ефект, ніж поодиноці [19 с. 17-21].

Більша компанія забезпечує управління, адміністрування, фінанси і свої виробничі потужності, а мала фірма надає проекти і зразки продукції, фахівців і, можливо, навіть своє ім'я, якщо це буде необхідно.

До головних недоліків реалізації горизонтальної диверсифікації можна віднести: розпорошення коштів між різними видами продукції і виробництв; ускладнення процесу управління підприємства.

Пропозиції, які було запропоновано щодо реалізації стратегії горизонтальної диверсифікації:

- виготовлення фруктових напівфабрикатів для борошняних виробів;
- виготовлення фруктових напівфабрикатів для швидкого приготування різних видів чаю;
- створення міксів для виготовлення соковмісних напоїв;
- виготовлення міксів для консервації;
- виготовлення варення;
- виготовлення джему.

Конгломератну стратегію можна охарактеризувати, як стратегію, націлену на розроблення й виробництво нових товарів, які жодним чином не пов'язані ні з існуючою діяльністю підприємства, ні з його ринками збуту. Можна сказати, що це одна з найскладніших стратегій розвитку, оскільки її здійснення залежить від багатьох чинників: компетентності персоналу, сезонності в діяльності ринку, значних фінансових витрат які під силу тільки великим підприємствам [19 с. 17-21].

Розглянемо головні переваги та недоліки конгломератної стратегії:

Переваги:

- поповнення асортименту абсолютно новими виробами;
- можливість придбання нового бізнесу по низькій ціні;
- ефективний захист від поглинання.

Недоліки:

- труднощі в регулюванні різних видів бізнесу та підрозділів;
- складність аналізу стратегічних проблем;
- проблематичність оцінки стратегічних планів.

Розглянемо запропоновані пропозиції реалізації даної стратегії:

- виробництво борошняних напівфабрикатів;
- виробництво в'ялених фруктів та овочей;
- виготовлення натуральних домашніх ароматизаторів;
- виготовлення алкогольних напоїв;
- виготовлення солодких напоїв.

Отже, за результатами табл. 2.5, можна сказати, що використання та реалізація стратегій диверсифікаційного зростання дає змогу підприємству розширити асортимент та види діяльності, впровадити нові технології, розширити цільову аудиторію та підвищити рівень лояльності існуючої аудиторії та збільшити кількість джерел для отримання додаткового доходу.

Аналізуючи наявний асортимент продукції, економічний стан підприємства та його можливості, надані пропозиції щодо реалізації кожної із стратегій диверсифікації є найбільш підходящими для активного розвитку компанії.

2.3.2. Визначення можливостей реалізації стратегії інтенсивного та інтеграційного розвитку підприємства

Розроблення стратегій інтенсивного розвитку є доцільним, коли не до кінця вичерпані можливості, властиві традиційним товарам і ринкам фірми. В основі стратегій інтенсивного (концентрованого) зростання лежать

можливості ефективного розвитку на основі переваг концентрації і спеціалізації виробництва. Прийнято виділяти три різновиди стратегій інтенсивного росту: глибоке проникнення на ринок, розвитку ринку, продуктових інновацій:

1. «Глибоке проникнення на ринок», спрямована захист і зміцнення позиції організації на освоєних ринках за рахунок збільшення обсягу продажів існуючих продуктів. Дана стратегія ефективна на зростаючому або ненасиченому ринку (наприклад, роздрібна торгівля, телекомунікації, страхування). Провідне місце в даному випадку займає стратегія маркетингу.

2. Стратегія розширення меж ринку полягає в пошуку нових ринків для збільшення збуту вже вироблених продуктів. Розвиток системи збуту і ноу-хау в області маркетингу є основою для реалізації цієї стратегії. Ринкова експансія доцільна, якщо існують неосвоєні, ненасичені ринки і / або з'являються нові ефективні канали збуту; організація має недовантажені виробничі потужності, фінансові та трудові ресурси, необхідні для розширення діяльності.

3. Вдосконалення товару складається в розробці нових або вдосконаленні існуючих продуктів для освоєних ринків з метою збільшення продажів.

Для з'ясування можливостей щодо інтенсивного розвитку підприємства на ринку, слід проаналізувати напрями інтенсивного росту підприємства, які наведені в табл. 2.6.

Проаналізувавши дані табл. 2.6 можна зробити висновки, що для інтенсивного розвитку підприємства, керівництву компанії необхідно реалізовувати запропоновані пропозиції щодо глибокого впровадження на ринок, розширення меж ринку, вдосконалення товару.

Можливості підприємства щодо інтенсивного розвитку

Стратегія інтенсивного зростання	Пропозиції
1. Глибоке впровадження на ринок	1) Зниження собівартості продукції 2) Активізація рекламної кампанії 3) Надання торгових знижок 4) Розроблення мотивацій для компаній посередників 5) Стабільне проведення промо-акцій із залученням кінцевих споживачів
2. Розширення меж ринку	1) Відкриття фірмових точок збуту 2) Виготовлення продукції для людей різного віку 3) Реалізація продукції підприємства в державних структурах (лікарнях, військових частинах, тощо). 4) Реалізація продукції в приватних закладах (приватні школи, табори, готелі, ресторани) 5) Співпраця з іноземними торгівельними мережами
3. Вдосконалення товару	1) Зміна форми нарізання продукції в овочевих міксах 2) Зменшення кількості бракованої продукції 3) Впровадження нових об'ємів фасування 4) Використання термоупаковки 5) Розроблення нових дизайнів упаковки

Джерело: складено автором

Швидка реалізація запропонованих методів дає керівництву реальні можливості для зростання в рамках основного виду діяльності підприємства.

Наступним кроком буде дослідження можливостей підприємства щодо інтеграційного розвитку (табл. 2.7).

Можливості підприємства щодо інтеграційного розвитку

Стратегія інтеграційного зростання	Пропозиції
1. Регресивна інтеграція	1) Об'єднання з виробником упаковки ТОВ «Примапак» 2) Об'єднання з виробником картонної упаковки ТОВ «Ореаол-Пром» 3) Об'єднання з виробником еко-упаковок ТОВ «УкрПак» 4) Об'єднання з компанією перевізником ТОВ «АгроТех» 5) Об'єднання з постачальником обладнання для фільтрації води ТОВ «КлинТехнік»
2. Прогресивна інтеграція	1) Об'єднання з підприємством ТОВ «Малин фектор» щодо збільшення робочого персоналу по спеціальності «Представник торговельний» 2) Об'єднання з підприємством- конкурентом ТОВ « Фрау Марта» для розширення дистриб'юторських компаній 3) Об'єднання з компанією ТОВ « Цінторг С» для розроблення нової системи мотивації для існуючих дистриб'юторських компаній
3. Горизонтальна інтеграція	1) Об'єднання з місцевими підприємствами, які спеціалізуються на вирощуванні фруктів та овочів 2) Об'єднання з підприємствами, які виготовляють аналогічну продукцію в інших регіонах країни 3) Об'єднання та постійне поглинання малих підприємств, які виготовляють подібну продукцію 4) Об'єднання з великими підприємствами для спільного виходу на нові іноземні ринки збуту 5) Об'єднання з новими, не популярними підприємствами, які мають в асортименті подібні позиції товарів
4. Вертикальна інтеграція	1) Впровадження прямих відгрузок для супермаркетів «Сільпо» та «Ашан». 2) Об'єднання зусиль з компанією посередником ТОВ «ЄвроМорозПродукт» 3) Об'єднання зусиль щодо будівництва холодильного терміналу в західному регіоні з компанією дистриб'ютором ТОВ « Інтер-сфера» 4) Часткове об'єднання з головним дистриб'ютором західного регіону ТОВ «Агротрейд Захід»

Джерело: складено автором

Виходячи з актуальною ситуацією на підприємстві, можна виділити можливості підприємства щодо інтеграційного розвитку, а саме, наведено змістовні та найбільш актуальні пропозиції щодо реалізацій стратегій

регресивної, прогресивної, горизонтальної та вертикальної інтеграцій.

Представлені методи інтеграційного зростання підприємства передбачають розширення обсягів збуту, збільшення прибутку та ринкової частки, підсилення контролю над постачальниками, збільшення рівня лояльності посередників та кінцевих споживачів.

За умови правильного використання своїх матеріальних, технічних, технологічних, фінансових, інформаційних та інших можливостей підприємство зможе міцно укріпити позиції на вітчизняному ринку.

2.4. Виявлення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз за допомогою SWOT-аналізу

ТОВ «Олександрівський Агро Холод» є відносно новим підприємством та з досить інноваційним обладнанням, що дає змогу компанії виробляти конкурентоспроможну продукцію.

Для побудови матриці SWOT-аналізу слід розглянути та оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства.

Розглянемо головні переваги досліджуваного підприємства:

- 1) якість продукції;
- 2) швидкі темпи оновлення асортименту продукції;
- 3) інвестиції в обладнання;
- 4) висококваліфікований персонал;
- 5) сучасний маркетинг та технології;
- 6) налагоджена система дистрибуції та досвід експорту;
- 7) сертифікат ISO
- 8) можливість розширення асортименту продукції;
- 9) технічна оснащеність;
- 10) перевірені та надійні поставники;
- 11) випуск високоякісної продукції;

12) налагоджені канали збуту;

13) конкурентоспроможність.

Як бачимо, не зважаючи на свій не довгий період існування, підприємство має досить аргументовані та сильні переваги над аналогічними виробниками.

Наступним кроком для аналізу буде формування ринкових загроз та можливостей зовнішнього середовища ТОВ «Олександрівський Агро Холод» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Можливості зовнішнього середовища та ринкові загрози

Можливості зовнішнього середовища	Ринкові загрози
1. Розширення ринків збуту за рахунок зростання ринку	1. Нестабільність збуту
2. Зниження цін на ресурси	2. Збій у поставках сировини
3. Збільшення кількості споживачів за рахунок рекламних та маркетингових заходів	3. Модернізація обладнання у підприємств - конкурентів
4. Стабільне економічне середовище в країні	4. Зниження попиту в зв'язку з зниженням доходів населення
5. Вихід конкурентів із галузі	5. Зміни в потребах споживачів
6. Самозаспокоєність ключових конкурентів	6. Соціально-політична нестабільність
7. Швидке зростання ринку	7. Зростаючий конкурентний тиск

Джерело: складено автором

Проаналізувавши дані табл. 2.8 можна побачити перелік можливостей підприємства та ринкових загроз досліджуваного підприємства, який складається з 7 основних показників.

Для успішного аналізу слід виділити особливості, які дають змогу з'ясувати і сформувані конкурентні переваги та ті, які визначають конкурентну вразливість підприємства, а саме його сильні та слабкі сторони ТОВ «Олександрівський Агро Холод» (табл. 2.9)

**Сильні і слабкі сторони підприємства ТОВ «Олександрійський
Агро Холод»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Якість товару	1. Залежність від закордонних постачальників
2. Ефективна збутова система	2. Залежність від зміни курсів валют
3. Широкий асортимент продукції	3. Низький рівень впізнавання торгової марки
4. Швидке впровадження інновацій	4. Недостатній рівень фінансування маркетингу
5. Сучасна технічна оснащеність	5. Присутність ручної праці на деяких процесах підприємства
6. Кваліфікований персонал	6. Часткова залежність об'ємів виробництва продукції від погодних умов
7. Фінансова стабільність	7. Відсутність власного транспортного відділу

Джерело: складено автором

Можна побачити, що досліджуване підприємство має досить багато пунктів щодо сильних сторін. Але після аналізу самого підприємства, його продукції, головних конкурентів та загалом ситуацію на ринку, було виділено й перелік слабких сторін, які потребують негайних та ефективних рішень від керівництва підприємства.

Розглянемо інформацію щодо визначення подальшої інформації для дослідження кожного із показників (табл. 2.10).

Показники «позиція» та «ранг» були обрані експертним методом. Загальні оцінки даних показників розраховуються як їх добуток, потім знаходиться сума загальних оцінок.

За даними табл. 2.10, найвищу оцінку серед показників категорії «Сильні сторони» отримали «Якість товару» та «Сучасна технічна оснащеність», кожен з яких отримав по 15 балів. Найнижчий показник в даній категорії має « Широкий асортимент продукції» - 6 балів.

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

Сильні сторони	Позиція	Ранг	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Позиція	Ранг	Загальна оцінка
1. Якість товару	5	3	15	1. Залежність від закордонних постачальників	4	3	12
2. Ефективна збутова система	4	3	12	2. Залежність від зміни курсів валют	2	1	2
3. Широкий асортимент продукції	3	2	6	3. Низький рівень впізнавання торгової марки	3	2	6
4. Швидке впровадження інновацій	5	2	10	4. Не достатній рівень фінансування маркетингу	3	2	6
5. Сучасна технічно оснащеність	5	3	15	5. Присутність ручної праці на виробничих процесах	2	1	2
6. Кваліфікований персонал	4	3	12	6. Часткова залежність об'ємів виробництва продукції від погодних умов	2	3	6
7. Фінансова стабільність	4	2	8	7. Відсутність власного транспортного відділу	4	2	8
Разом	-	-	78	Разом	-	-	42

Джерело: створено автором.

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

Таким чином, сильні сторони складають 78 балів, слабкі – 42. Отже, сильні сторони переважають над слабкими, що є позитивним чинником для підприємства.

Зовнішні можливості та загрози підприємства були обрані відповідно до специфіки роботи на ринку України.

Перейдемо до розгляду можливостей (табл. 2.11).

**Інформація щодо визначення можливостей
ТОВ «Олександрійський Агро Холод»**

Чинники	Ймовірність реалізації можливостей			Вплив можливостей на фірму		
	Важливість	Ймовірність	Загальна оцінка	Важливість	Ймовірність	Загальна оцінка
1. Розширення ринків збуту за рахунок зростання ринку	8	0,25	2	9	0,30	2,7
2. Зниження цін на ресурси	9	0,15	1,35	10	0,20	2
3. Збільшення кількості споживачів за рахунок рекламних та маркетингових заходів	9	0,20	1,8	7	0,10	0,7
4. Стабільне економічне середовище в країні	10	0,15	1,5	7	0,15	1,05
5. Вихід конкурентів із галузі	10	0,25	2,5	8	0,25	2
6. Самозаспокоєність ключових конкурентів	9	0,20	1,8	8	0,20	1,6
7. Швидке зростання ринку	7	0,10	0,7	6	0,15	0,9
Разом	-	-	11,65	-	-	10,95

Джерело: складено автором.

Для можливостей обирається найменше значення показника «загальна оцінка», тож, як видно з вищенаведеної табл. 2.11., для наступного етапу визначення стратегії обирається число 10,95.

Загальні оцінки даних показників розраховуються як добуток показника «Важливість» та «Ймовірність», потім знаходиться сума загальних оцінок.

Наступним кроком буде визначення ступеню важливості ймовірності реалізації та ймовірності для загроз та можливостей, і також ступеню важливості впливу загроз і можливостей на підприємство та ймовірності.

Дані показники були обрані експертним методом. Розглянемо загрози підприємства (табл. 2.12.).

Таблиця 2.12

**Інформація щодо визначення загроз
ТОВ «Олександрійський Агро Холод»**

Чинники	Ймовірність реалізації загроз			Вплив загроз на фірму		
	Важливість	Ймовірність	Загальна оцінка	Важливість	Ймовірність	Загальна оцінка
1. Нестабільність збуту	8	0,75	6	9	0,70	6,3
2. Збій у поставках сировини	9	0,85	7,65	10	0,80	8
3. Модернізація обладнання у підприємств - конкурентів	9	0,80	7,2	7	0,90	6,3
4. Зниження попиту в зв'язку з зниженням доходів населення	10	0,85	8,5	7	0,85	5,95
5. Зміни в потребах споживачів	10	0,75	7,5	8	0,75	6
6. Соціально-політична нестабільність	9	0,80	7,2	8	0,80	6,4
7. Зростаючий конкурентний тиск	7	0,90	6,3	6	0,85	5,1
Разом	-	-	50,35	-	-	44,05

Джерело: складено автором.

Проаналізувавши отримані дані в табл. 2.12, можна побачити, що найвищу загальну оцінку в стовпчику «Ймовірність реалізації» отримав чинник «Збій у поставках сировини» - 7,65, а найнижчий показник отримав чинник «Нестабільність збуту» - 6. Загальна сума показників – 50,35.

Щодо стовпчику «Вплив загроз на фірму», то найвищий показник має критерій «Соціально-політична нестабільність» - 6,4, в той час найнижчу оцінку отримав показник «Зростаючий конкурентний тиск» - 5,1. Загальна сума показників - 44.05.

Для загроз обирається більше значення показника «Загальна оцінка», тож, виходячи з даних, поданих у табл. 2.12, обираємо число 50,35.

На основі отриманих даних побудуємо матрицю SWOT та проаналізуємо наведені показники (рис. 2.4.).


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

Рис. 2.4. Матриця SWOT

Джерело: створено автором.

Сильні сторони переважають слабкі ($78 > 42$), тобто переваг більше, ніж слабких сторін. Загрози переважають можливості ($50,35 > 11,65$), тобто загроз більше, ніж можливостей.

Тому підприємству рекомендується стратегія «Максі-Міні», яка передбачає використання сильних сторін фірми для знешкодження зовнішніх загроз.

Розглянемо коротку характеристику запропонованих рішень щодо реалізації даної стратегії. Доречним у цьому випадку буде впровадження нових видів продукції для активного розширення асортименту, для того, щоб максимально унеможливити зростання конкурентного тиску. Постійний

аналіз асортименту продукції у підприємств-конкурентів, дає змогу визначити створення найбільш оптимальних видів продукції, які будуть виражено відрізнятися від вже наявної на ринку в деяких випадках бути унікальною в своєму роді.

Наявну ефективну збутову систему слід використовувати таким чином, щоб максимально точно спрогнозувати потреби споживачів, та завчасно продумувати стратегічні рішення щодо ліквідації даної загрози. Ефективним у цьому випадку буде активне впровадження маркетингових заходів, які зможуть еластично задовольняти будь-які потреби споживачів в залежності від наявних пропозицій конкурентів, сезонності, змін в економіці держави, тощо.

Запорукою успішного функціонування будь-якого підприємства є не тільки широкий асортимент продукції, вигідне географічне розташування, сучасне обладнання, тощо. Можна впевнено сказати, що дані сильні сторони будуть ефективними тільки при умові наявності на підприємстві кваліфікованого персоналу. Аналіз ринкових загроз показав, що одним з пунктів, які було визначено в табл. 2.8, є перебої у поставках сировини. Висока кваліфікація відділу збуту та відділу закупок дасть змогу завчасно передбачити можливі перебої в поставках сировини та прийняти швидке рішення щодо збільшення закупок для формування певного запасу або знайти інших постачальників, які зможуть задовольнити потреби підприємства, вчасно продублювати обсяги та рівень якості тих чи інших товарів або послуг.

Можна зробити висновки, що підприємство має поставити собі ціль – подолання зовнішніх загроз за рахунок використання своїх сильних сторін.

Висновки до розділу 2

1. Досліджено ринок заморожених товарів та окреслено перспективи його розвитку, зазначено перспективні технології заморозки, які зможуть забезпечити високу якість готової продукції. Для оцінювання потенційних можливостей розвитку досліджуваної галузі було проаналізовано загальні показники споживання замороженої рослинної продукції в розвинених країнах світу, визначено основних експортерів української продукції та найбільш перспективний ринок для вітчизняних виробників, окреслено основні чинники, що впливають на розвиток галузі в Україні.

2. Досліджено маркетингове середовище підприємства ТОВ «Олександрійський Агро Холод». На підприємстві впроваджено систему управління якістю ДСТУ ISO 9001, а управління харчовою безпекою проводиться відповідно до ДСТУ ISO 22000. Встановлено, що підприємство пройшло сертифікацію європейською компанією DQS за схемою сертифікації FSSC 22000. На підприємстві наявні основні технології заморозки, способи фасування продукції, подано перелік приватних марок, для яких підприємство виготовляє товари під замовлення.

3. Проаналізовано основні показники діяльності підприємства, що дало нам змогу зробити висновок, що підприємство досить прибуткове та активно розвивається. Також було досліджено динаміку асортименту в натуральному та вартісному виразі, де зростання спостерігається по всіх асортиментних групах.

4. Визначено та обґрунтовано можливості щодо стратегічного розвитку підприємства. Під час аналізу можливостей ТОВ «Олександрівський Агро Холод» щодо диверсифікації, інтеграційного та інтенсивного розвитку було запропоновано ряд пропозицій по кожній із стратегій окремо взятих методів розвитку, які є найбільш актуальними для підприємства.

5. Сформовано перелік ринкових загроз та можливостей підприємства,

які складаються з семи основних чинників. Визначено конкурентні переваги, а також сильні та слабкі сторони підприємства. На основі отриманих даних побудовано матрицю SWOT та запропоновано стратегію «Максі-Міні», яка передбачає використання підприємством сильних сторін з метою знешкодження зовнішніх загроз.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Основні напрямки маркетингового стратегічного розвитку підприємства

В результаті систематизації досліджень було зроблено висновки, використовуючи які слід розробити основні напрями щодо можливостей стратегічного розвитку підприємства.

Як бачимо, основні показники діяльності ТОВ «Олександрівський Агро Холод» зазнали позитивних змін у 2020 році порівняно з 2019 роком. Проте слід активно розвивати та реалізовувати можливості стратегічного розвитку підприємства. З огляду на це, діяльність підприємства в подальшому повинна бути направлена на пошук нових рішень.

На нашу думку, потрібно максимально ефективно використати оптимальні маркетингові інструменти, які зможуть вплинути на стратегічний розвиток підприємства та зміцнення позицій товарів підприємства ТОВ «Олександрівський Агро Холод».

Таблиця 3.1

Основні пропозиції щодо стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Олександрівський Агро Холод»

№	Назва стратегії	Пропозиції	Очікуваний результат
1	2	3	4
1.	Стратегія диверсифікаційного зростання (конгломеративна)	Розроблення та виробництво солодких напоїв це абсолютно новий процес, який буде потребувати від керівництва нових ідей, стратегій та фінансових витрат, адже дана діяльність не пов'язана з теперішніми існуючими процесами на виробництві, спільних ринків збуту тощо. На сьогоднішній день, одним із популярних кулінарних напрямів серед молоді є процес домашньої консервації власно вирощених овочів, ягід чи фруктів. Тому, слідкуючи за	Освоєння нових виробництв, проникнення в нові сфери діяльності, розширення асортименту товарів.

		трендами, підприємству слід почати виготовляти готові мікси для консервацій, які зможуть гарантувати високу якість та приємний смак майбутньої консервації для кожної господині.	
2.	Стратегія інтенсивного зростання (глибоке проникнення на ринок)	<p>1. Активізація рекламної кампанії через соціальну мережу Facebook. На сьогоднішній день, це найпопулярніша соціальна мережа у світі, яка дозволяє отримати будь-який контент чи інформацію для користувачів. Для бізнесу надаються багато інструментів для того, щоб ефективно просувати, рекламувати, популяризувати товари чи послуги.</p> <p>2. Просування підприємства та його продукції через відеохостинг YouTube . За останні роки, можна побачити, що досить ефективним методом інтеграції є об'єднання зусиль з тим чи іншим підприємством та активним просуванням цих кроків через відеохостинг YouTube. На сьогодні, будь-яке сучасне підприємство чи компанія вже користуються даним сервісом, та активно відображають свою діяльність завдяки простим досить дієвим інструментам</p>	Зміцнення позицій підприємства на освоєних ринках, збільшення обсягу продажів
3.	Стратегія інтеграційного зростання (вертикальна інтеграція)	Проаналізувавши ринок замороженої продукції України, було визначено, що за останні роки, попит на продукцію підприємства активно зростає саме в західному регіоні країни. Так, як досліджуване підприємство розташоване в центральному регіоні значну частку кінцевої ціни займають саме витрати на транспортування продукції. Для того, щоб зменшити ціну та підвищити запаси продукції, підприємству слід об'єднатись з компанією ТОВ «Інтер-сфера», адже будівництво холодильного терміналу потребує значних фінансових інвестицій.	Підвищення конкурентоспроможності підприємства, розширення обсягів збуту, збільшення рівня лояльності посередників та кінцевих споживачів
4.	Реалізація маркетингової стратегії «Максі-Міні»	Головним споживачем енергії на підприємстві є морозильний тунель, Модель наявного тунелю не можна назвати застарілою, але за останні роки світові компанії представили на ринок велику кількість більш сучасніших тунелів, які потребують значно менше енергії та мають вищі показники продуктивності. Впровадження інновацій в технологічний процес, дасть змогу підприємству знижувати собівартість продукції, що допоможе стримувати зниження попиту на продукцію в зв'язку з можливим зниженням доходів населення	Збільшення кількості потенційних споживачів, збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції

Джерело: розроблено автором.

Розглянемо кожний із запропонованих заходів та дамо йому коротку

характеристику:

1. Слід активно розробляти нові види продукції, а саме: виробництво солодкої води та готові мікси для консервації. Виробництво нових товарів для підприємства буде потребувати від керівництва пошук кваліфікованого персоналу, детальної розробки товару, його представлення на ринку, закупки нового обладнання, пошук нових методів збуту, тощо.

Не менш важливим, є розробка нових упаковок, етикеток та активне просування нової продукції традиційними та інноваційними методами рекламування. Успішна реалізація даного заходу дає змогу підприємству освоїти нове виробництво, проникнути в нові сфери діяльності та значно розширити асортимент товарів.

2. Активізація реклами нових та наявних товарів в мережі Інтернет. Наразі реклама відкриває нові можливості для бізнесу, сприяє розповсюдженню знань з різноманітних сфер суспільного життя, а також допомагає споживачам зробити свій вибір. Пріоритетною в цьому напрямку буде соціальна мережа Фейсбук. Також, підприємству необхідно створити власний канал на відео хостингу YouTube. Даний маркетинговий захід дає змогу залучати нових активних глядачів різних вікових категорій, які в перспективі можуть стати споживачами продукції підприємства. Слід пам'ятати, що дана платформа локалізована більш ніж у 90 країнах світу, а її інтерфейс перекладений на 76 мов. За допомогою даної платформи, можна інформувати споживачів про нові досягнення підприємства, отримувати інформацію щодо продукції компанії, спостерігати за суспільним життям та багато іншого.

Головною метою даного заходу буде створення унікального контенту щодо продукції заводу та об'єднати на одному каналі людей, які дійсно цікавляться сферою заморозки продукції та всім що з цим зв'язано. Також, реалізація та участь в даних заходах позитивно відобразиться на зміцненні позицій підприємства на освоєних ринках, збільшення обсягу продажів.

Проаналізувавши зовнішнє середовище та ринкові загрози підприємства, дослідивши його слабкі та сильні сторони, було виділено потенційний та перспективний напрямок розвитку, що стосується використанню сильних сторін підприємства для знешкодження зовнішніх загроз, а саме швидке втілення інновацій в господарську діяльність компанії дасть змогу стримувати збільшення собівартості продукції, а можливо й взагалі її зменшити. Мова йде про оновлення головного обладнання в процесі заморожки продукції, а саме заміни на сучасніший, інноваційніший флюїдизаційний морозильний тунель. Сучасні морозильні тунелі дають змогу виробляти більшу кількість продукції та значно зменшити споживання електроенергії. Даний крок націлений на ліквідацію загрози зниження попиту на продукцію підприємства в зв'язку з не стабільною економічною ситуацією в країні, що може призвести до підвищення цін на основні енергоносії, від яких напряму залежить собівартість виготовленої продукції, та як наслідок - зниження доходів населення.

Якщо керівництво підприємства зможе реалізувати запропоновані заходи, то воно гарантовано зможе за відносно короткий термін реалізувати свої можливості та в свою чергу збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції.

3.2. Розроблення маркетингових заходів щодо удосконалення стратегічного розвитку підприємства

3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу з просування підприємства та його продукції через відеохостинг YouTube

За результатами дослідження маркетингової діяльності підприємства бачимо, що у 2020 році показники його діяльності покращились, а тому потрібно розробити та реалізувати такі маркетингові заходи, які зможуть підтримувати та покращувати дану тенденцію. Не менш важливим будуть

результати досліджень стратегічного розвитку підприємства, які дали змогу побачити найбільш перспективні шляхи подальшого стратегічного розвитку компанії.

Незважаючи на те, що отримані показники аналізів є досить високими, керівництву компанії слід постійно приділяти увагу рекламуванню як самого підприємства так і його продукції. Головним напрямком реклами у 21 столітті є всевітня мережа Інтернет. Наразі інтернет - це те місце, де майже кожна людина проводить значну частину свого часу протягом дня . Це може бути перегляд новин перед сніданком, перегляд улюблених фільмів та серіалів ввечері чи пошук інформації протягом робочого дня, спілкування в месенджерах та соціальних мережах. Не виключенням є і покупки досліджуваного підприємства. За результатами дослідження Лондонського університету можна стверджувати, що значна частина населення (особливо люди віком від 13 до 28 років) проводять в середньому 39% часу в день саме у мережі інтернет .

Зазвичай дана платформа несе за собою представницьку та інформаційну функції, ознайомлює з підприємством та його діяльністю, анонси подій, звіти події що відбулись на підприємстві, та наповнення відео роликами, які несуть в одночасно інформаційний та розважальний характер.

Щодо цінової політики і загалом рентабельності просування підприємства та його продукції через відео хостинг YouTube можна стверджувати, що існуючі методи рекламування на даній платформі є досить перспективними. Якщо правильно розробити стратегію просування, то за відносно короткі терміни можна отримати високі результати щодо просування підприємства та охопленню широкого кола глядачів. Не менш важливим аргументом маркетингового заходу є чудове співвідношення витрат та подальшого результату інвестованих коштів.

Не слід забувати, що поки на досліджуваному підприємстві тільки планується впровадження платформи YouTube в життя компанії, то значна

частина конкурентів уже активно працює на відео-хостингу, що в черговий раз підкреслює необхідність впровадження представленого заходу в найкоротші терміни.

Слід зазначити, що реклама в інтернеті є досить прогресивною за рахунок дуже широких налаштувань та можливостей, але тільки в тому разі, якщо її налаштуванням буде займатись висококваліфікований спеціаліст.

3.2.2. Маркетингове обґрунтування заходу з просування продукції через соціальну мережу Facebook

Останнім часом, маркетингова практика багатьох компаній, що виробляють товари і послуги, істотно змінюється під впливом деяких значущих тенденцій суспільного життя. Йдеться про комп'ютеризацію, практично повсюдне поширення соціальних мереж і різного роду пристроїв (як стаціонарних, так і мобільних), які забезпечують доступ до всесвітньої мережі. Одним з найпопулярніших і затребуваних засобів комунікації є соціальні мережі, які набувають особливої актуальності як складова формування образу та іміджу сучасної людини або підприємства.

Наявність різноманітних способів вираження, притаманних різним комунікативним інструментам, створює для підприємства безліч можливостей донесення необхідної маркетингової інформації до цільового ринку. Приймаючи рішення про залучення соціальних мереж до реалізації маркетингової політики, маркетологи підприємства повинні ґрунтовно підійти до цього питання та здійснити максимально детальний аналіз ситуації, яка виникла чи може виникнути під час провадження такої діяльності, оскільки ефекти від здійснення маркетингової діяльності на двох підприємствах будуть різними і результат завжди залежатиме від низки чинників: сфери діяльності підприємства, товару чи послуги та їх особливостей, цільової аудиторії тощо.

Результати дослідження маркетингової діяльності підприємства,

показали, що не зважаючи на те, що підприємство є відносно новим гравцем на ринку замороженої продукції можна побачити, що економічний стан підприємства досить стабільно розвивається.

Присутність досліджуваного підприємства в соціальних мережах дає можливість розміщувати різні новини що стосуються підприємства та сфери його діяльності, знайомити з новими товарами що поповнюють асортимент, оперативно відповідати на запитання користувачів, проводити опитування, ділитися фото і відеоматеріалами тощо.

Середній бюджет для ефективної реклами в Фейсбук або становить від 250 грн./день до 500грн./день при цьому охоплення цільової аудиторії в рази більше ніж реклама на ТБ, журналах, газетах і т.д., завдяки інтелектуальному сервісу, який активно відслідковує звички споживача, його хоббі, улюблені місця відвідування, інтереси, пошукові запити, тощо.

Отже, створення власної сторінки в соціальній мережі Фейсбук дає змогу підприємству активно інформувати споживачів про продукцію та різні соціальні заходи підприємства, розширювати кількість споживачів, підвищувати рівень лояльності до продукції підприємства та отримати механізм оперативного зворотного зв'язку.

Слід зазначити, що даний маркетинговий захід є дуже перспективним, адже майбутній рівень значимості соціальних мереж для діяльності будь-якого підприємства буде тільки підійматись.

3.2.3. Розрахунок витрат на впровадження заходів

Перейдемо до розрахування витрат на створення, розміщення та просування підприємства та його продукції через відео хостинг YouTube.

В першу чергу, для успішної рекламної діяльності, керівництву підприємства слід звернутись до власного відділу маркетингу, оцінити його можливості та при необхідності звернутись до компаній, що спеціалізуються на просуванні та все що з цим пов'язано на платформі YouTube.

Для успішного старту, слід детально пропрацювати над загальною концепцією каналу, створити його дизайн, розробити чіткий план створення відео роликів, графік їх публікації та рекламування.

Рішенням керівництва було прийнято, що працювати над ютуб-каналом, створювати дизайн сторінки, робити опис кожного відео та займатись його просуванням буде головний маркетолог та один ІТ-працівник підприємства.

Для розробки та створення відео роликів, підприємство звернулось до рекламної компанії «Веселка», яка спеціалізується на створенні подібного контенту та запропонувала вигідні умови праці та відносно короткі терміни роботи над роликом.

Оплата за роботу буде нараховуватись як надбавка до заробітної плати (із ЄСВ) працівника за розміщення і контроль рекламних матеріалів в мережі інтернет на період реалізації заходу.

Розроблений маркетинговий бюджет на проведення маркетингового заходу детально розглянуто в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Бюджет маркетингового заходу з просування підприємства та його продукції через відеохостинг YouTube

Стаття витрат	Вартість години (з ЄСВ), грн	Кількість годин	Кількість	Загальна вартість, грн
Одноразові роботи:				
Розробка дизайну каналу	154,17	48 год.	1 шт.	7400
Налаштування каналу	312,5	8 год	1шт	2500
Розробка відео-ролика для Youtube	260,4	48 год.	1 шт.	12500
Розміщення відео – ролика та налаштування реклами на Youtube	400	8 год.	1 шт.	3200
Багаторазові роботи:				
Рекламне просування в YouTube	125	4 год.	30 діб	15000
Всього:				40600

Джерело: розроблено автором.

Проаналізувавши дані табл. 3.2, можна побачити перелік статей витрат підприємства для успішної реалізації представленого маркетингового заходу. Розглянемо детальніше перелік запланованих витрат.

Для успішної реалізації даного маркетингового заходу, підприємству необхідно виділити 40600 грн. Головними статтями витрат є:

- Розробка відео - ролика для YouTube рекламною компанією «Веселка» - 12500 грн.

- Рекламне просування відео-роликів в YouTube – 15000 грн., яке складається з наступних пунктів:

- 1) Витрати на просування відео-ролику та інтеграційну рекламу на YouTube – 50 грн. /доба (автоматичне зняття коштів з спеціального рекламного рахунку).

- 2) Витрати на оголошення формату «TrueView Discovery» – 45 грн./доба (рекламується на головній сторінці та в результатах пошуку на YouTube, а також поруч з відео схожої тематики).

- 3) Витрати на оголошення формату «TrueView In Stream» - 30 грн./доба (відео-ролик з можливістю пропуску, який показується в початку відео).

- Загальна сума надбавки до заробітної плати (із ЄСВ) працівникам на період реалізації заходу становить – 13100 грн.

Для активізації рекламного заходу було закладено 112 год. на одноразові роботи співробітників підприємства, та 120 год. на рекламне просування каналу в YouTube, загальна кількість годин становить 232 год.

Розрахунок витрат на впровадження заходу щодо просування продукції через соціальну мережу Facebook.

Розробкою матеріалів для реклами в інтернеті буде займатися маркетинговий відділ підприємства, отже витрати на розробку будемо рахувати як місячну заробітну плату працівників.

Розміщенням рекламних постів та додаткової інформації на сайтах та соціальних мережах буде займатись ІТ-працівник відділу маркетингу.

Розглянемо детальніше перелік запланованих витрат.

Розробка маркетингового бюджету на впровадження даного маркетингового заходу буде проводитись аналогічно попередньому з не значними змінами, адже вони мають спільні методи розробки контенту та аналізу споживачів.

Розглянемо детально розроблений маркетинговий бюджет на проведення маркетингового заходу в табл. 3.2.

Таблиця 3.3

**Бюджет маркетингового заходу ТОВ «Олександрівський Агро Холод»
щодо просування продукції через соціальну мережу Facebook**

Стаття витрат	Вартість години (з ЄСВ), грн	Кількість годин	Кількість	Загальна вартість, грн
Одноразові роботи:				
Розробка рекламних матеріалів та написання постів в Facebook	119	50 год.	1 шт.	5950
Розміщення рекламних постів в Facebook	282,5	20 год.	1 шт.	5650
Налаштування реклами на сторінці	400	12 год.	1 шт.	4800
Багаторазові роботи:				
Рекламне просування в Facebook	100	8 год.	30 діб	24000
Всього:				40400

Джерело: складено автором.

Проаналізувавши дані табл.3.3, розглянемо статті витрат більш детально. Одноразові роботи:

- Розробка рекламних матеріалів та написання постів в Facebook потребує у співробітників підприємства 50 год. роботи, за які вони отримають 5950 тис. грн надбавки до основної заробітної плати.

- Розміщення рекламних постів в Facebook у працівників компанії займуть 20 год. за які вони отримають надбавку до заробітної плати в розмірі 5650 грн.

- Налаштування реклами на сторінці у працівника ІТ відділу

потребує біля 12 год., отже керівництвом підприємства було виділено 4800 грн. на премію (з ЄСВ).

Багаторазові роботи: рекламне просування в Facebook розраховано на 30 днів, по 8 год/день, і складається з:

1) Витрат на рекламу посту для прогнозованого охоплення аудиторії всього 12000 грн

2) Витрат на інші методи охоплення аудиторії (просування реклами в сторіс, пошуку та рекомендаціях) –12000 грн.

Отже, на реалізацію запропонованого заходу підприємству необхідно виділити 40400 грн.

Можна зробити висновки, що загальні витрати на запропоновані маркетингові заходи становлять:

$$40600 + 40400 = 81000 \text{ грн.}$$

3.3. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходів

Результатом реалізації маркетингового заходу, є позитивні показники діяльності підприємства, а саме збільшення обсягів реалізованої продукції.

Зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції розраховується за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей за формулою:

$$ОП = \frac{(O+4*B+П)}{6} \quad (3.1)$$

де О – оптимістичний прогноз;

В – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

Застосувавши метод експертних оцінок, опитавши кваліфікованих спеціалістів, можна спрогнозувати зростання показника чистого доходу від реалізації продукції. Результати опитування наведені в табл. 3.4.

Результати опитування експертів щодо маркетингових заходів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис.грн.	145	135	165	125	150	196	190

Джерело: узагальнено автором.

Наступним кроком буде перевірка прогнозу на надійність та типовість (табл. 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	145	135	165	125	150	196	190
2	$\sum O_i$	1106						
3	Середнє значення, \bar{O}_i	158						
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. Використовуємо формулу :

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (o_i - \bar{o})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Наступним кроком буде знаходження середнього арифметичного прогнозних значень чистого доходу від реалізації:

$$O_{сер} = 1456/7 = 158 \text{ тис. грн}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{сер})^2}{n}} = \sqrt{\frac{4368}{7}} = 24.97 \quad (3.3)$$

Розрахуємо коефіцієнт варіації, що показує однорідність сукупності думок експертів:

$$v = \frac{\sigma}{\bar{o}} * 100 = \frac{24.97}{158} \times 100 = 15,8\%$$

(3.4)

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: 125, 135, 145, 150, 165, 190, 196. Це значення становить 150 тис. грн. – це і буде найбільш оптимальний об'єм продажу (В), при цьому найменше значення(П) – 125 тис. грн., а найбільше (О) – 196 тис. грн.

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

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (196 + 4*150+125)/6 = 153,5 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст чистого доходу від реалізації продукції:

$153.5/5148,5*100\% = 2.98\%$, де 5148 тис .грн. – це значення чистого доходу від реалізації продукції підприємства за 2020 рік.

Визначимо розмір повних витрат (ПВ) у проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в 2020 році склали 4573,7 тис. грн. Змінні витрати – 1274,6 тис. грн та постійні – 3299,1 тис.грн.

Обчислимо приріст змінних витрат у проектному році:

$$\Delta ЗМВ \ 1274,6*0,0298= 37,98 \text{ тис. грн}$$

Проведення заходу потребує витрат у розмірі 81 тис. грн., а отже сумарний приріст повних витрат становитиме:

Приріст повних витрат:

$$\Delta ПВ = 37,98+81=118,98 \text{ тис. грн.}$$

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

$$\Delta \text{Пр} = 153,5 - 118,98 = 34,52 \text{ тис. грн}$$

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції складе:

$$34,52 * (1 - 0,18) = 28,31 \text{ тис. грн.}$$

Очікувані результати від впровадження маркетингового заходу наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Очікувані результати від впровадження маркетингового заходу

Показники	Значення показника, тис. грн.
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	153,5
Приріст повних витрат на виробництво та реалізації продукції	118,98
Приріст прибутку від реалізації продукції	34,52
Приріст чистого прибутку	28,31

Джерело: складено автором.

Проаналізувавши табл. 3.6, результатом впровадження та реалізації маркетингового заходу для підприємства ТОВ «Олександрівський Агро Холод» можна побачити, що приріст чистого доходу від реалізації продукції становитиме 153,5 тис. грн.; приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції складе 118,98 тис. грн.; прибутку від реалізації продукції – 34,52 тис. грн.; чистого прибутку 28,31 тис. грн..

Наступним кроком визначимо основні показники економічної ефективності заходів, яким не потрібно впроваджувати нове обладнання, тому капітальні витрати рівні зміні обігових коштів. Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6 % (обрано 4%) від 80-85% (в даному випадку взято 82%) приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$37,98 * 0,82 * 0,04 = 1,25 \text{ тис. грн}$$

Отже, капітальні витрати які необхідні для проведення маркетингового

заходу становлять:

$$K_n (\text{П}) = 1,25 \text{ тис. грн.}$$

За результатами розрахунків, додатковий чистий прибуток ($\Delta\text{Пр}$) склав 22,83 тис. грн. Розрахуємо термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень за формулою:

$$T = 1,25 / 28,31 = 0,04 \text{ року}$$

Проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 10%. Оскільки запропонований захід щодо активізації реклами нових та існуючих товарів в мережі інтернет не передбачає встановлення нового обладнання, виконання будівельних робіт, тощо, отже чистий генерований грошовий потік дорівнює:

$$\text{ЧГП} = \overline{\Delta\text{Пр}}_t = 28,31 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо вартість майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту за формулою:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП}\alpha_i, \quad (3.5)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -й рік терміну життєвого циклу проекту; p – ставка дисконту (приймаємо на рівні 9%) = 0,10. Термін прогнозованого економічного життя проекту становить 5 років; α_i – коефіцієнт приведення за i -тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i} \quad (3.6)$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 10%.

$$1 \text{ рік } a_1 = 1/(1+0,10)^1 = 0,909$$

$$2 \text{ рік } a_1 = 1/(1+0,10)^2 = 0,826$$

$$3 \text{ рік } a_1 = 1/(1+0,10)^3 = 0,751$$

$$4 \text{ рік } a_4 = a_1 = 1/(1+0,10)^4 = 0,683$$

$$5 \text{ рік } a_5 = a_1 = 1/(1+0,10)^5 = 0,621$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь

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

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^N HB_i &= HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП \cdot (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \\ &= 28,31 \cdot (0,917 + 0,842 + 0,772 + 0,708 + 0,65) = 28,31 \cdot 3,791 = \\ &= 107,32 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

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

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПИ = 107,32 - 1,25 = 106,07 \text{ тис. грн.}$$

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

$$T_z = \frac{ПИ}{HB_{cp}} = 1,25 / 21,46 = 0,06 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} = 107,32/5 = 21,46 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{ПИ} = 106,07 / 1,25 = 84,86 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових

інвестицій:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^N NB_i}{PI} = 107,32 / 1,25 = 85,86 > 1.$$

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 – 107,32 тис. грн
2. Срок повернення інвестицій гарантований складає 0,06 що є прийнятним, так як він значно менший терміну економічного життя проєкту, що дорівнює 5 рокам.
3. ІД = 84,86 > 0, свідчить про високу ефективність проєкту на період 5 років
4. ІП = 85,86 > 0, також свідчить про високу ефективність проєкту 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.	1,25
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	34,52
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	28,31
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проєкту	тис. грн.	107,32
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	106,07
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,04
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,06
8. Індекс доходності		84,86
9. Індекс прибутковості		85,86

Джерело: розраховано автором

Аналіз даних табл. 3.7 показує, що: капітальні витрати (початкові інвестиції) складають 1,25 тис. грн.; додатковий прибуток дорівнює 34,52 тис. грн.; чистий додатковий прибуток складає 28,31 тис. грн.; чиста нинішня вартість складає 106,07 тис. грн.; індекс доходності проєкту складає 84,86.; індекс прибутковості дорівнює 85,86.

3.4. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

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

Проєктні значення показників:

1) Чистий дохід (виручка) від реалізації.

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

$$\text{ЧП}_{\text{пр}} = \text{ЧД б} + \text{ОП} \quad (3.7)$$

$$\text{ЧД пр} = 5148,5 + 153,5 = 5302 \text{ тис. грн.}$$

2) Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції:

$$\text{ПВ}_{\text{пр}} = \text{ПВ б} + \Delta\text{ПВ} \quad (3.8)$$

$$\text{ПВ пр} = 4573,7 + 118,98 = 4692,68 \text{ тис. грн.}$$

3) Прибуток від реалізації продукції.

Прибуток від реалізації продукції в проєктному році складає:

$$\text{Пр}_{\text{пр}} = \text{Пр б} + \Delta\text{Пр} \quad (3.9)$$

$$\text{Пр} = 574,8 + 34,52 = 609,32 \text{ тис. грн.}$$

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

$$\text{ЧП пр} = \text{ЧП б} + \Delta\text{ЧДП} \quad (3.10)$$

$$\text{ЧП} = 471,3 + 28,31 = 499,61 \text{ тис. грн.}$$

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

$$B_{\text{на 1 грн. ЧД(В)}} = \text{ПВ/ЧД(В)} * 100 \quad (3.11)$$

$$B_{\text{на 1 грн. ЧВ}} = (4692,68 / 5302) * 100 = 88,51 \text{ коп.};$$

б) Рентабельність продукції.

$$P_1 = \text{Пр/ПВ} * 100\% \quad (3.12)$$

$$P_1 = 609,32 / 4692,68 * 100 = 12,98\%.$$

7) Рентабельність продаж.

$$P_2 = \Delta\text{Пр}_\text{ч}/\text{ЧД(пр)} * 100 \quad (3.13)$$

$$P_2 = 494,13 / 5302 * 100 = 9,42\%$$

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 «Олександрівський Агро Холод»**

Показники	Один. виміру	Базові значення	Прогнозовані значення	Відхилення	
				Абсолютне, ±	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	5148,5	5302	153,5	2,98
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	4573,7	4692,68	118,98	2,60
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	574,8	609,32	34,52	6,01
4. Прибуток чистий	тис. грн.	471,3	499,61	28,31	6,01
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	88,84	88,51	-0,33	-0,37
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	9,15	9,42	0,27	
7. Рентабельність продукції	%	12,57	12,98	0,42	

Джерело: розраховано автором

Проаналізувавши дані табл. 3.8, можна побачити, що завдяки впровадженню маркетингових заходів показники економічної діяльності

підприємства значно покращились. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 153,5 тис. грн. або на 2,98%. Повні витрати збільшилися на 118,98 тис. грн. (або на 2,6%) порівняно з базовим роком, а прибуток від реалізації продукції зріс на 34,52 тис. грн (або на 6,01%) порівняно з попереднім роком. Також зменшився показник витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації у проектному році до 88,51 коп. Щодо показників рентабельності діяльності та рентабельності продукції, то ці показники також зазнали значних позитивних змін.

Отже, запропоновані заходи є досить ефективними і зможуть покращити рівень лояльності споживачів до продукції підприємства та позитивно вплине на його економічні показники.

Висновки до розділу 3

1. Обрано основні напрями стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Олександрівський Агро Холод» та його продукції. Представлено коротку характеристику кожного із заходів варіанти їх реалізації та прогнозовані результати після їх втілення. Загалом, чітка реалізація кожного із заходів, дає змогу значно підвищити рівень стратегічного планування підприємства, покращити рівень лояльності існуючих споживачів, залучати нових клієнтів та значно покращити економічні показники підприємства.

2. Встановлено найбільш перспективні маркетингові заходи та обґрунтовано їхню значимість для підприємства. Головними сильними спільними сторонами просування продукції через мережу інтернет, а саме використовуючи соціальну мережу Facebook та відео хостинг YouTube є: адекватна ціна, велика кількість налаштувань реклами для підвищення рівня її ефективності, високий рівень охоплення потенційної аудиторії. Головним

особливостями представлених заходів є помірні але ефективні витрати, адже розробка і втілення їх є дуже перспективним на майбутнє.

3. Розраховано витрати на рекламні заходи. Для впровадження маркетингового заходу який пов'язаний з просуванням підприємства та його продукції через відео хостинг YouTube керівництву необхідно розраховувати на 40600 тис. грн., які включають в себе розробку відео ролика та 112 год. одноразових робіт співробітників підприємства, та 120 год. на рекламне просування каналу в YouTube, загальна сума кількості годин становить 232 год.

Щодо прогнозованих витрат на впровадження заходу просування продукції через соціальну мережу Facebook, то витрати на реалізацію даного маркетингового проєкту становлять 40400 тис. грн., 82 години для одноразової роботи та 240 год на багаторазову, загальна кількість годин на впровадження маркетингового заходу займає 332 год. Загальні витрати на запропоновані маркетингові заходи становлять 81000 тис. грн. Завдяки проведених розрахунках, було виявлено, що на період впровадження маркетингового заходу, цієї суми буде достатньо.

4. Проаналізовано вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства. Успішне впровадження заходів дає змогу спрогнозувати приріст чистого доходу від реалізації продукції на 153,5 тис. грн і проєктне його значення становитиме 5305 тис. грн., збільшення повних витрат на виробництво та реалізацію продукції на 118,98 тис. грн., прибутку від реалізації продукції на 34,52 тис. грн., чистого прибутку на 28,31 тис. грн. Щодо показника витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації то він зменшився на 0,37 коп.. Щодо показників рентабельності діяльності та рентабельності продукції, то ці показники зазнали також позитивних змін.

5. Визначено, що запропоновані маркетингові заходи є досить ефективними і керівництву компанії слід в найкоротші строки їх розглянути та реалізувати. Детальний аналіз довів, що впровадження заходу позитивно

відображається на економічних показниках діяльності підприємства, підвищить рівень лояльності споживачів, впізнаваність бренду та ефективно розширить коло потенційних споживачів продукції досліджуваного підприємства.

ВИСНОВКИ

Дослідження стратегічного розвитку підприємства є важливими складовими комерційної діяльності підприємства та грає одну із головних ролей для адекватного обґрунтування ціни продукції та загального обсягу виробництва товарів. Застосування керівництвом підприємства різних методів дослідження дає змогу більш детально вивчити стратегічний розвиток конкурентів, підкреслити ефективні методи розвитку що ними реалізуються, уважно вивчити можливості та обґрунтовано формувати майбутній стратегічний розвиток власного підприємства, аналізувати переваги та недоліки продукції яка представлена на ринку, відношення споживачів як до підприємств так і до їхніх товарів.

Було встановлено, що стратегічний розвиток підприємства є невід'ємною частиною успішного функціонування кожного підприємства, що займається виробництвом і збутом продукції. Виявлення можливостей для розвитку підприємства базується на ретельній діагностиці внутрішнього і зовнішнього середовища. Також, слід підкреслити, що головною проблемою у формуванні стратегічного розвитку підприємства є відсутність розроблених моделей ринкової поведінки споживачів на різноманітних товарних ринках України, адаптованих саме під український ринок. Тому, кожному підприємству, яке буде чи планує будувати стратегічний розвиток, необхідно мати в своєму арсеналі висококваліфікованих працівників відділу маркетингу або підрозділів, які здійснюють продаж, рекламу, дослідження, обслуговування споживачів і клієнтів.

Досліджено декілька періодичних видань, які дають змогу сформулювати інформацію щодо сутності «стратегії розвитку підприємства» виділивши окремі положення, на яких звертають увагу більшість вітчизняних та зарубіжних науковців. В процесі дослідження було визначено: принципи розробки стратегії, класифікацію типів стратегій, етапи розробки стратегій діяльності, охарактеризовано

базові стратегії розвитку, зазначено конкретні типи концентрованого, інтегрованого, диверсифікаційного зростання, стратегії скорочення та розглянуто сутність кожної з них.

Досліджено ринок заморожених овочів та фруктів, окреслено перспективи її розвитку, де в процесі дослідження було виявлено та перелічено технології заморозки, які зможуть забезпечити високу якість готової продукції.

Проаналізовано маркетингове середовище підприємства ТОВ «Олександрійський Агро Холод», його системи управління якістю та харчовою безпекою та основні економічні показники діяльності підприємства. Чистий дохід підприємства в 2020 році виріс на 2156 тис.грн. в порівнянні з показниками за аналогічний період попереднього року. Загальні показники чистого доходу від реалізації продукції в 2019р. становили 2993 тис.грн., а в 2020 році 5148,5 тис.грн. У 2019 році повні витрати на виробництво і реалізацію продукції становили 2890,5 тис. грн, а у 2020 році – 4573,7 тис. грн. Загалом збільшення повних витрат у 2020 році збільшилось на 1683,2 ти.грн. за рахунок зростання у 2020 році собівартості реалізованої продукції (на 172,6 тис. грн), операційних витрат (на 1516,9 тис. грн). Щодо прибутку від реалізації, то він у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшився на 472,3 тис. грн. Слід зазначити, що станом на 2019 рік даний показник був 102,5 тис. грн. Це спричинено тим, що чистий дохід підприємства від реалізації продукції у 2020 році зріс на 2156 тис. грн, а повні витрати в цьому році вирости на 1683,2 тис. грн. Тому прибуток від реалізації у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшився. Також відбулось покращення такого показника витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції, в порівнянні з даним показником за минулий рік, в поточному році витрати зменшились на 7,70 коп., що підкреслює ефективність управлінських рішень, що є позитивною тенденцією. Можна констатувати, що у 2020 році показник рентабельності діяльності значно збільшився порівняно з 2019 роком, через

те, що чистий прибуток у цьому році був більшим, ніж у минулому році, та чистий дохід також зріс, що спричинило позитивну динаміку росту показників рентабельності продажу. Аналогічна ситуація із рентабельністю продукції, де теж спостерігається значне покращення цього показника у 2020 році порівняно з 2019 роком. Це спричинило зростання чистого доходу та прибутку від реалізації на підприємстві у 2020 році порівняно з 2019 роком. Також було досліджено динаміку асортименту в натуральному та вартісному виразі, де зростання спостерігається абсолютно по всіх асортиментних групах. Отже, результати дослідження показали, що у 2020 році підприємство значно підвищило показники виробництва та продажу продукції, що значно відображається на його економічному становищі.

Представлено методи, за допомогою яких можна більш детально визначити можливості стратегічного розвитку підприємства. Основними представниками є стратегії диверсифікації, інтенсивного та інтеграційного зростання, SWOT-аналіз.

Обґрунтовано основні цілі та причини застосування кожної з стратегій, їхні переваги та недоліки. Під час аналізу можливостей підприємства ТОВ «Олександрівський Агро Холод» щодо диверсифікації, інтеграційного та інтенсивного розвитку було запропоновано 5 пропозицій по кожній із стратегій окремо взятих методів розвитку, які є найбільш актуальними відносно актуального стану підприємства.

Сформовано перелік ринкових загроз та можливостей підприємства, які складаються з 7 основних показників та виділено особливості, які дають змогу з'ясувати і сформулювати конкурентні переваги, які визначають конкурентну вразливість підприємства, а саме його сильні та слабкі сторони. На основі отриманих даних побудовано матрицю SWOT та було рекомендовано стратегію «Максі-Міні», яка передбачає використання сильних сторін фірми для знешкодження зовнішніх загроз.

Запропоновано найбільш перспективні маркетингові заходи та обґрунтовано їхню значимість для підприємства. Головними сильними спільними сторонами просування продукції через мережу інтернет, а саме використовуючи соціальну мережу Facebook та відео хостинг YouTube є: адекватна ціна, велика кількість налаштувань реклами для підвищення рівня її ефективності, високий рівень охоплення потенційної аудиторії. Головними особливостями представлених заходів є помірні але ефективні витрати, адже розробка і втілення їх є дуже перспективним на майбутнє.

Розроблено бюджет маркетингу на реалізацію рекламного заходу ТОВ «Олександрійський Агро Холод» із просування підприємства та його продукції через відео хостинг YouTube та просування продукції через соціальну мережу Facebook. Загальні витрати на запропоновані маркетингові заходи становлять 81000 тис. грн. Завдяки проведених розрахунках, було виявлено, що на період впровадження маркетингового заходу, цієї суми буде достатньо.

Визначено вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства. Отже, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 153,5 тис. грн., повні витрати збільшились на 125,66 тис. грн., а прибуток від реалізації продукції зріс на 27,84 тис. грн порівняно з базовим роком. Також зменшився показник витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації у проєктному році до 88,63 коп. Щодо показників рентабельності діяльності та рентабельності продукції, то ці показники також зазнали значних позитивних змін. Запропоновані маркетингові заходи є досить ефективними і керівництву компанії слід в найкоротші строки їх розглянути та реалізувати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про авторське право і суміжні права: Закон України від 23.12.1993 №3792-ХІІ URL: <https://bit.ly/33ChehQ> (дата звернення 20.10.2021).
2. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-Х-ІІ URL: <https://v.gd/ra6hs5> (дата звернення 20.10.2021).
3. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 №848-VIII URL: <https://bit.ly/3qKAAdi> (дата звернення 25.10.2021).
4. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 р. №270/96-вр URL: <http://surl.li/bgim> (дата звернення 20.10.2021).
5. Аблеєва. І. SWOT-аналіз соціально-економічного стану підприємств : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2020. 233 с.
6. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. №19. С. 12–14.
7. Березін О.В. Управління проектами: навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2014. 272 с
8. Белко І. А. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Кам'янець-Подільський, 2018. 179 с
9. Бондар Н.М. Сучасні тенденції розвитку підприємств. URL: <http://business-consultant.com.ua/publicaciub101.html> (дата звернення: 15.10.2021).
10. Бутко М.П., Дітковська М., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. / під ред. Бутка М. П. Київ : « Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

11. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації рин-кових відносин: принципи підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 32–41. URL: <http://surl.li/bemgp> (дата звернення: 01.10.2021).
12. Глиненко Л.К. Технологія формування корпоративної системи стратегій. *Вісник Хмельницького національного університету*. Екон. Серія. 2008. №4. Т.1. С. 64 -67.
13. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193 - 199. URL: <http://surl.li/bemgo> (дата звернення: 01.10.2021).
14. Грабовецький Б. Є. Планування та економічне прогнозування: навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2013. 66 с.
15. Готь О. Я. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка* 2017. №6. С. 211. (23/30)
16. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство* 2018. №8. С. 346.
17. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12. С. 112-115. URL: <http://surl.li/bemgn> (дата звернення: 01.10.2021).
18. Дикань В.Л. Стратегічне управління. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
19. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. *Наук. пр Дніпропетровський державний аграрний університет*. Дніпро, 2010., вип. 2 Т. 3. С. 17-21.
20. Ділові стратегії підприємства. URL: <https://cutt.ly/IISStVT7> (дата звернення: 19.10.2021).
21. Економіка торговельного підприємства. URL: <http://surl.li/bemgm> (дата звернення: 20.11.2021). (15-18)

22. Економіка торговельного підприємства. URL: <http://surl.li/bemgk/> (дата звернення: 20.11.2021).
23. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245-250. URL: <http://surl.li/bemgj> (дата звернення: 30.10.2021).
24. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107-113. URL: <http://surl.li/bemgh> (дата звернення: 01.10.2021).
25. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343-347.
26. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297–303. URL: <http://surl.li/bemgg> (дата звернення: 26.10.2021).
27. Коваленко О.В., Калита В. І. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. № 54. С. 35-39.
28. Ковальчук В.Г., Шопіна А.М., Пономарьова А.Ю. Удосконалення стратегічного управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2020. № 1(37). С. 66-75.
29. Концепція цілей організації в сучасному менеджменті // Library: [Веб-сайт]. URL: <https://cutt.ly/iISaVuM> (дата звернення: 05.11.2021). (32-33)(34-35)
30. Корпоративна стратегія - концептуальна основа розвитку підприємства. <https://cutt.ly/zIStH86> (дата звернення: 20.11.2021)
31. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1–2. С. 114–118. URL: <http://surl.li/bemgf> (дата звернення: 01.10.2021).

32. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1. С. 369–373. URL: <http://surl.li/bemgc> (дата звернення: 01.10.2021).
33. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.
34. Місія і цілі підприємства. URL: <https://cutt.ly/2ISpFb1> (дата звернення: 22.11.2021).(31-32)
35. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*, 2018. №3. С. 118-126
36. Опанасенко В.М. Мотивація в функціонуванні та розвитку господарських систем. *Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України*. Науково-практичний збірник. Вип. 1 (65) Київ, 2013. С. 46-49
37. Операційна стратегія фірми. URL: <https://cutt.ly/wISo8l9> (дата звернення: 18.10.2021). (26)
38. Офіційний сайт ТОВ «Олександрівський Агро Холод» URL: <https://agro-holod.com.ua/ua>
39. Перший український Internet-журнал з маркетингу і реклами «*MarketingMix*» URL : <http://www.MarketingMix.com.ua>.
40. Писаренко С.В., Сень О.В., Бурик В.В. Формування стратегії розвитку підприємницької діяльності фірми. URL: <http://surl.li/bemgb> (дата звернення: 15.11.2021).
41. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. No 1. С. 76–84. URL: <http://surl.li/bemgd> (дата звернення: 01.10.2021).

42. Поплавська Ж.В., Полянська А.С. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку. URL: <http://surl.li/bemfz> (дата звернення: 15.11.2021).

43. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів.- К.: Основи, 2018, 389 с.

44. «СМІДА» – агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України «Smida URL: <https://smida.gov.ua>

45. 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.

46. Стратегії зростання.. URL: <https://cutt.ly/LIA66cQ> (дата звернення: 20.11.2021).

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

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

49. Томпсон А.А, Стрікленд Ш А.Дж. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу, Вид. 12. Київ: Вільямс, 2006. 926 с.

50. Фролова Л.В., Наторіна А.О. Матриця бізнес-стратегій підприємства: обґрунтування загальних стратегій та методика їх вибору. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2015. Вип. 47. С.58-62.

51. Характеристика базових стратегій розвитку підприємства. URL: <https://cutt.ly/zISwaf9> (дата звернення: 20.11.2021) (22-23)

52. Характеристика функціональної стратегії. URL: <https://cutt.ly/1ISiRqs> (дата звернення: 19.11.2021).

53. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № (27). С. 109-112.

54. Цілі підприємства, їх види і особливості. URL: <https://cutt.ly/iISas12> (дата звернення: 22.12.2021).

55. Чечетова-Терашвілі Т. М. Класифікація матричних методів, які застосовуються в стратегічному управлінні підприємством. URL: <http://surl.li/bemge> (дата звернення: 15.11.2021).

56. Pearce J.A., Robinson R. B. *Strategic Management: Planning for domestic and Global Competition*. Chicago, IL.: R. D. Irwin, Inc., 2012. P.1014.

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
ТОВ "ОЛЕКСАНДРІВСЬКИЙ АГРО ХОЛОД"	за ЄДРПОУ	2021	01	01
Територія ЧЕРКАСЬКА	за КОАТУУ	41630891		
Організаційно-правова форма господарювання ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КОПФГ	7110500000		
Вид економічної діяльності Виробництво зернових культур (крім рису), бобових культур і маслича олійних культур	за КВЕД	240		
Середня кількість працівників, осіб 22		01.11		
Одиниці виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця Перемська, буд. 2А, м. СМЛА, ЧЕРКАСЬКА обл., 20704		0988384045		

1. Баланс на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	7 736,6
Основні засоби :	1010	2 669,3	5 178,5
первісна вартість	1011	2 709,6	5 501,9
знос	1012	(40,3)	(323,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 669,3	12 915,1
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	18,4	146,6
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	1 649,2	36,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	694,5	2 064,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 469,4	65,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1,1	6,5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	57,0	154,7
Усього за розділом II	1195	3 889,6	2 473,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	6 558,9	15 388,9

Продовж. додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	120,5	591,8
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	121,5	592,8
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	286,6	516,8
розрахунками з бюджетом	1620	25,0	118,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	18,4	103,5
розрахунками зі страхування	1625	7,0	12,3
розрахунками з оплати праці	1630	25,0	41,9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 093,8	14 107,1
Усього за розділом III	1695	6 437,4	14 796,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	6 558,9	15 388,9

2. Звіт про фінансові результати

за 2020 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	5148,5	2993,0
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5 148,5	2 993,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 274,6)	(1 102,0)
Інші операційні витрати	2180	(3 299,1)	(1 788,5)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(4 573,7)	(2 890,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	574,8	102,5
Податок на прибуток	2300	(103,5)	(18,4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	471,3	84,1

Керівник

_____ (підпис)

Головний бухгалтер

_____ (підпис)

ЕП ЧЕЧЕТ
ВАЛЕНТИН
АНАТОЛІЙОВИЧ

Чечет Валентин Анатолійович

_____ (ініціали, прізвище)

Чечет Валентин Анатолійович

_____ (ініціали, прізвище)

