Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Тема: ***Планування стратегії розвитку промислового підприємства***

_____

_____

Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма 6.051.00.06 «Економіка і бізнес»

Завідувач кафедри: _____/ *Мельник Л.Г.* /

Керівник роботи: _____/ *Сотник І.М.* /

Виконавець: _____/ *Троян І.М.* /
П.І.Б.

Група: *Едн-61Р*
шифр

Суми 2020

Зміст

Реферат 3
Вступ 4
Розділ 1 Теоретичні основи планування стратегії розвитку промислового підприємства 6
1.1 Сутність, мета і принципи розроблення стратегії підприємства 6
1.2 Зміст і структура стратегічного плану 9
1.3 Основні етапи планування стратегії 11
Розділ 2 Методичні засади планування стратегії розвитку підприємства 15
2.1 Внутрішнє середовище: стратегічний аналіз 15
2.2 Зовнішнє середовище: стратегічний аналіз 20
Розділ 3 Розроблення стратегії розвитку ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ» 23
3.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ» 23
3.2 Аналіз ефективності виробничо-господарської діяльності ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ» 26
3.3 Формування стратегії розвитку ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ» 30
Висновки 35
Список використаної літератури 37

Реферат

Кваліфікаційна робота містить 39 стор. тексту; 3 розділи; 6 рисунків; 6 таблиць та список використаної літератури з 37 джерел.

Метою роботи є аналіз та оцінка ефективності планування стратегії розвитку промислового підприємства на прикладі агропромислової фірми - ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ».

Об'єкт дослідження – агропромислове підприємство ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ».

Предметом дослідження є процес планування стратегії розвитку промислового підприємства.

Методи дослідження – аналіз, порівняння, графічний метод представлення даних і матеріалу.

У першому розділі роботи «Теоретичні основи планування стратегії розвитку промислового підприємства» аналізуються сутність, мета, етапи планування стратегії розвитку суб'єкта господарювання, а також зміст і структура стратегії.

У другому розділі роботи «Методичні засади проведення аналізу планування стратегії розвитку підприємства» проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, а також проблеми та основні шляхи покращення планування стратегії розвитку підприємства.

У третьому розділі роботи «Розроблення стратегії розвитку ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ»» розглядаються загальна організаційно-економічна характеристика підприємства; проведений аналіз його виробничо-господарської діяльності, визначені стратегії розвитку ТОВ на перспективу.

Ключові слова: планування, стратегія, розвиток, агропромислове підприємство, аналіз, внутрішнє та зовнішнє середовище.

Вступ

Актуальність теми. Одним з найбільш актуальних завдань сучасного розвитку економіки України є досягнення збалансованого економічного розвитку, забезпечення стабільної зайнятості та створення умов розвитку бізнесу, наповнення державного і місцевих бюджетів. У цих умовах особливої гостроти набуває необхідність розвитку підприємницької активності, діяльність підприємств і організацій, спрямованих на споживача, і кінцевий результат – прибуток. Для цього необхідним є правильне планування стратегій розвитку суб'єктів господарювання, що й обумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Сучасний темп зміни зовнішнього середовища є настільки динамічним, що стратегічне планування є практично єдиним способом зниження невизначеності майбутнього, передбачення проблем і можливостей, забезпечуючи створення довгострокового плану дій.

Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якого на підприємстві аналізується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитку маркетингової діяльності, удосконаленням структури управління підприємством, своєчасною і якісною підготовкою та перепідготовкою кадрів.

Планування стратегії розвитку здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінюваного економічного середовища. Стратегічне планування стосується й цілей, і засобів. В площині цілей воно вимальовує загальні контури майбутнього організації; в якості засобів – показує, як ця ціль повинна досягатися.

Стратегія передбачає розробку обґрунтованих заходів і планів досягнення намічених цілей, у яких повинні бути враховані науково-

технічний потенціал підприємства і його виробничо-збутові можливості.

Аналіз досвіду провідних зарубіжних компаній показує, що планування на рівні корпорації в цілому, а також на рівні відділень, їх груп, заводів та інших організаційних підрозділів є загальновизнаною практикою. Ця вихідна функція управління накладає відбиток на всі аспекти діяльності сучасних фірм.

Процес планування стратегії розвитку підприємства досліджували багато вітчизняних і зарубіжних вченів-економістів, зокрема: Ансофф І., Скібіцький О.М., Василенко В.О., Шершньова З.Є., Нємцов В.Д., Забродська Л.Д., Міщенко А.П., Мізюк Б.М., Пономаренко В.С. та інші.

Виходячи з актуальності роботи, її метою є аналіз та оцінка ефективності планування стратегії розвитку промислового підприємства на прикладі агропромислової фірми - ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ».

Завдання роботи:

- дослідження теоретичних засад планування стратегії розвитку промислового підприємства, сутності і структури стратегії;

- вивчення методичних засад проведення аналізу планування стратегії розвитку підприємства;

- оцінка виробничо-господарської діяльності ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ» та аналіз ефективності методів планування стратегії підприємства;

- обґрунтування основних шляхів підвищення ефективності функціонування ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ» шляхом розроблення стратегії його розвитку.

Об'єкт дослідження – агропромислове підприємство ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ».

Предметом дослідження є процес планування стратегії розвитку промислового підприємства.

Методи дослідження – аналіз, порівняння, графічний метод представлення даних і матеріалу.

Розділ 1 Теоретичні основи планування стратегії розвитку промислового підприємства

1.1 Сутність, мета і принципи розроблення стратегії підприємства

Планування стратегії – різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із визначенням стратегії діяльності організації, тобто комплексного плану перспективного розвитку організації. Стратегічне планування орієнтоване на період від 3 до 5 років, але іноді сягає 10-25 років [1; 2].

За своїм змістом планування стратегії передбачає формулювання місії; визначення цілей організації, аналіз її стану на засадах оцінки факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ; оцінку стратегічних альтернатив (можливостей) і вибір стратегії діяльності (рис. 1.1) [3; 5].

Рис. 1.1 – Процес планування стратегії [4]

Планування стратегії характеризується такими особливостями:

- планова робота націлена на майбутнє, а не описує поточну діяльність;
- стратегічний план не є детермінованим, тобто у ньому не має жорсткої регламентації за ресурси;
- у системі статечного планування відсутнє припущення, що майбутнє можна передбачити лише за результатами минулого [6-8].

Як правило, стратегічне планування здійснюється невеликим за чисельністю (5-10 осіб) спеціальним плановим відділом, а розроблені ним стратегії повинні розглядатися на нарадах вищого керівництва один раз на рік. У свою чергу, розробка планів як специфічний вид діяльності – це послідовний ітераційний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних *етапів*:

- встановлення цілей;
- визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів щодо їхньої реалізації;
- передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій;
- організація виконання планових завдань;
- облік, контроль та аналіз їхнього виконання [9-12].

Останні два етапи є переходом до впровадження цілісної системи стратегічного управління, оскільки зумовлюють необхідність організаційно-аналітичної та контрольно-координаційної діяльності не лише в органах стратегічного планування, а й у ланках, де виконуються дії, визначені стратегічними планами та програмами [1; 13; 28-30].

Мета стратегічного планування – встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства. Реалізація мети стратегічного планування можлива, якщо воно відповідає таким *основним принципам*:

1) цілевстановлення та цілереалізація – всі заходи та шляхи їхнього здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, спрямовано на встановлення та досягнення цілей (стратегічних орієнтирів): система планування відповідальна за це. Відповідність цьому принципу свідчить про дієвість планів, які цінні тим, що дають змогу досягти результатів;

2) багатоваріантність, альтернативність та селективність – реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані

та визначені альтернативи;

3) глобальність, системність, комплексність і збалансованість – орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об’єкта та взає-мозв’язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рі-шень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині підприємства;

4) спадковість і послідовність – стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;

5) безперервність – стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства у початкову позицію;

6) наукова та методична обґрунтованість – використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища;

7) реалістичність, досяжність – врахування особливостей функціонування об’єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів;

8) гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію – урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів» (підприємства та пов’язаних з ним окремих підсистем); цьому сприяє наявність надійного зворотного зв’язку;

9) ефективність і соціальна орієнтованість – забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого – розв’язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом’якшенні суспільних проблем;

10) кількісна та якісна визначеність – планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити;

11) довгостроковість заходів – орієнтація на розв'язання складних проб-

лем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одномоментним заходом спонукає до обґрунтованих, послідовних, складних за-ходів [14-16].

1.2 Зміст і структура стратегічного плану

Розроблення стратегічних планів компанії передбачає вибір стратегії, яка якнайкраще підходить для розвитку підприємства. Загалом, розрізняють *три види базових стратегій*:

1) *стратегія виживання (скорочення)* – виключно захисна стратегія, яку використовують в умовах глибокої кризи економічної діяльності підприємства, коли воно перебуває на грані банкрутства або є банкрутом. Метою підприємства у цій скрутній ситуації є стабілізація становища, перехід до стратегії стабілізації. Стратегія виживання не може бути довгостроковою, оскільки це не відповідає інтересам працівників, акціонерів, керівництва. З одного боку, вона потребує швидких, рішучих, достатньою мірою скоординованих дій, а з другого – обачливості та реалістичності у прийнятті рішень. Реалізація стратегії виживання потребує жорсткої централізації управління, концентрації влади. Серед головних напрямів дій керівництва виділяють такі:

- у сфері маркетингу: перегляд товарної політики з тим, щоб вона відпо-відала вимогам ринку; перегляд систем товароруху та просування товару з ме-тою підвищення їхньої ефективності й відповідності зовнішньому середовищу; проведення цінової політики, яка дає змогу утримуватись на ринку;

- зміни у фінансовій діяльності: створення умов жорсткої економії витрат; зведення до мінімуму капіталовкладень; можливий продаж чи закриття збиткових виробництв; залучення нових банківських кредитів; централізація фінансових операцій;

- удосконалення системи управління: зміни у співвідношенні

централізації та децентралізації; здійснення необхідних кадрових змін; вироблення нової політики діяльності підприємства;

2) *стратегія стабілізації* – стратегія діяльності підприємства в умовах нестабільності продажу та доходів. Це може бути швидке або несподіване падіння, тривале падіння чи розвиток у вигляді коливань. Стратегія стабілізації передбачає вирівнювання обсягу продажу, прибутку, інших показників з наступним їх підвищенням і поступовим переходом від захисної до наступальної стратегії, до стану зростання. Залежно від ситуації, що склалась на підприємстві, головну увагу спрямовують на: економію усіх видів витрат; зняття з виробництва нерентабельної продукції; перегляд системи товароруху; пошук резервів підвищення ефективності;

3) *стратегія зростання (росту)* – найбажаніша для підприємства стратегія стабільного зростання обсягів продажу, прибутку, капіталу, інших показників. Практика підприємницької діяльності свідчить про наявність низки стратегічних альтернатив стратегії зростання (табл. 1.1) [22-23].

Таблиця 1.1

Альтернативи стратегії зростання [41]

Стратегічні альтернативи	**Елементи**	**Сфера**	**Головні засоби**
1. Інтенсифікація ринку	Продукт Виробництво Ринок	Внутрішньо-галузева	Проникнення на ринок Розвиток ринку Географічна експансія
2. Диверсифікація	Сфера підприємництва	Усередині та за межами галузі	Внутрішній розвиток Вертикальна, горизонтальна та побічна диверсифікація
3. Міжфірмове співробітництво	Продукт Ринок Сфера підприємництва	Усередині та за межами галузі	Угоди про співробітництво. Спільне виробництво
4. Зовнішньо-економічна діяльність	Продукт Ринок Сфера підприємництва	За межами держави	Експорт Зовнішнє ліцензування Пряме інвестування

Стратегічний план має складну внутрішню структуру, що відображає

багатоцільовий характер діяльності підприємства і зумовлює необхідність формування системи планів, проектів і програм. Для невеликих і середніх підприємств може розроблятися єдиний план з відповідними розділами, а для великих підприємств і складних організаційних формувань – об'єднань кількох підприємств типу асоціацій, концернів, консорціумів – кожний розділ може мати вигляд розгорненого плану або програми [17,18,19,22,24,27,36,45,62,63].

1.3 Основні етапи планування стратегії

Планування стратегії є складним процесом, який охоплює декілька етапів [28-29].

Етап 1. Інформаційне забезпечення стратегічного планування. Полягає у підборі, класифікації та підготовці до використання інформації щодо розроблення стратегії, яка надасть достатньо повну та об'єктивну характеристику факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, можливих стратегій, методичного забезпечення. Особливо важливо при цьому є необхідність використання сучасних інформаційних технологій.

Етап 2. Визначення місії і цілей організації. Місія – це чітко виражена причина існування організації. Формулювання, усвідомлення та проголошення місії організацією є важливим орієнтиром і критерієм оцінки її діяльності.

Місія може охоплювати такі напрямки:

- турботу про працівників;
- турботу про виробництво;
- політику зростання та фінансування фірми;
- виробничі технології;
- задоволення потреб споживачів;
- методи виходу й функціонування на ринку, пошуку потенційних ринків;

- задоволення потреб споживачів;
- публічне оголошення переконань і цінностей тощо [41,47].

Цілі – це конкретний очікуваний стан організації. Вони бувають довгостроковими (5 і більше років), середньостроковими (1-5 років) і короткостроковими (до 1 року). Цілі охоплюють усі сфери діяльності організації: економічні (підвищення рентабельності, зниження собівартості); організаційні (введення нового відділу, реорганізація підприємства); кадрові (зменшення плинності кадрів (критерій – 5%), просування по службі); технічні (оновлення виробничої потужності, зменшення браку, зносу).

Формуючи системи цілей, слід мати на увазі, що вони повинні:

- бути конкретними і підлягати вимірюванню;
- охоплювати всі рівні організації (ієрархічні);
- мати різну тривалість (довгострокові, середньострокові, короткострокові);
- бути досяжними та зрозумілими;
- бути взаємодоповнюючими та взаємоузгодженими тощо [52, 54].

Етап 3. Вибір методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. На цьому етапі використовують такі методи дослідження, як порівняння, експертних оцінок, системного аналізу, статистичного і соціологічного дослідження, сукупної думки збутовиків, споживачів, тощо.

Етап 4. Оцінка і аналіз факторів зовнішнього середовища. Однією з найпоширеніших методик оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовищ організації є SWOT-аналіз, який полягає у з'ясуванні сильних і слабких позицій організації, виявленні можливостей та загроз зовнішнього середовища, визначенні експертним способом сили їх впливу на діяльність організації. Далі порівнюють інтегральні показники за кожною з парних комбінацій, враховуючи їх під час розроблення стратегії організації [49,50].

Етап 5. Оцінка і аналіз факторів внутрішнього середовища. Передбачає вивчення стану факторів внутрішнього середовища організації (працівники, цілі, технологія, завдання, структура, ресурси). Це здійснюється шляхом дос-

лідження стану фінансів, обліку, нормування та оплати праці, культурного рівня організації, використання робочої сили тощо, а також можливостей організації на ринку (маркетингові дослідження) тощо. Отримані результати дають змогу визначити сильні та слабкі позиції підприємства.

Найвідомішим методом, що використовується в процесі такого аналізу, є побудова матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ). За допомогою цієї матриці аналізуються існуючі позиції конкурентів, а також прогнозується майбутній їхній статус. Матриця БКГ фактично дозволяє відповісти на запитання – в якому напрямку слід розвивати підприємство.

Етап 6. Виконання розрахунків, обґрунтувань, проектних розробок. Суть його полягає у визначенні найважливіших показників (економічних, соціальних, технологічних тощо), які найповніше характеризують очікувані стратегії та виявлені тенденції їх зміни, а також у доборі необхідних проектних заходів, що забезпечують формування стратегій. Це потребує підготовленої методичної бази кваліфікованих кадрів, належного технічного забезпечення.

Етап 7. Формування варіантів стратегії (стратегічних альтернатив). Особливість цього етапу полягає в розробленні можливих для організації варіантів стратегічних планів, тобто базових стратегій або окремих складових одного стратегічного плану. Також необхідно вибрати оптимальну стратегію існування на ринку. Загальну класифікацію стратегій організації за різними ознаками подано у табл. 1.2.

Етап 8. Вибір стратегії для підприємства. Є найважливішим етапом стратегічного планування. Полягає у виборі оптимальної стратегії діяльності організації на основі оцінювання таких факторів: очікувана ефективність, рівень ризику, ринкова ситуація, вплив минулих стратегій, вплив власників, залежність від фактора часу, вплив внутрішнього і зовнішнього середовища тощо.

Оцінювання стратегічних альтернатив передбачає їх перевірку на оптимальність за такими основними критеріями: ступінь їх відповідності місії та цілям, забезпечення конкурентних переваг, рівень урахування факторів

зовнішнього і внутрішнього середовища, забезпечення ефективної роботи підприємства. Реалізацію цього етапу доцільно здійснювати шляхом формування управлінського рішення про вибір оптимальної стратегії та відхилення ризикованих.

Таблиця 1.2

Класифікація стратегій [58]

Ознаки класифікації	**Види стратегій**
1. За ієрархією	- загальнокорпоративна; - портфельна; - ділова; - функціональна
2. За функціональною ознакою	- маркетингова; - фінансова; - торгівельна; - соціальна; - економічна
3. За терміном реалізації	- короткострокові; - середньострокові; - довгострокові
4. За стадіями економічного розвитку	- зростання; - обмежене зростання; - скорочення; - ліквідація
5. За місцем організації у конкурентній боротьбі	- стратегія лідера; - стратегія претендента на лідерство; - стратегія послідовника; - стратегія новачка
6. За особливостями виробничо-господарської діяльності	- реструктуризація; - спеціалізація; - диверсифікація; - концентрація; - зниження собівартості; - диференціація

Етап 9. Оцінювання стратегії. Полягає у з'ясуванні її відповідності місії та цілям організації, а також у правильності добору методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Це забезпечує, з одного боку, очікувану цілеспрямованість стратегії, з іншого – достовірність аналізу вихідної інформації. Для оцінки використовують наступні критерії: 1) прибутковість; 2) конкурентоспроможність; 3) ефективність; 4) економічність; 5) ризикованість [35].

Розділ 2 Методичні засади планування стратегії розвитку підприємства

2.1 Внутрішнє середовище: стратегічний аналіз

Для визначення стратегії поведінки підприємства на ринку та цілей планування необхідно проаналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає корпоративний аналіз самого підприємства, тобто його забезпечення ресурсами, конкурентоспроможності продукції, технологій, що застосовуються для виробництва продукції, забезпечення кваліфікованим персоналом, місця підприємства в галузі, можливостей розширення його діяльності, управлінської і виробничої структур.

Найчастіше аналіз внутрішнього середовища підприємства охоплює п’ять функціональних сфер діяльності підприємства (рис. 2.1). При їх дослідженні визначають сильні і слабкі сторони підприємства.

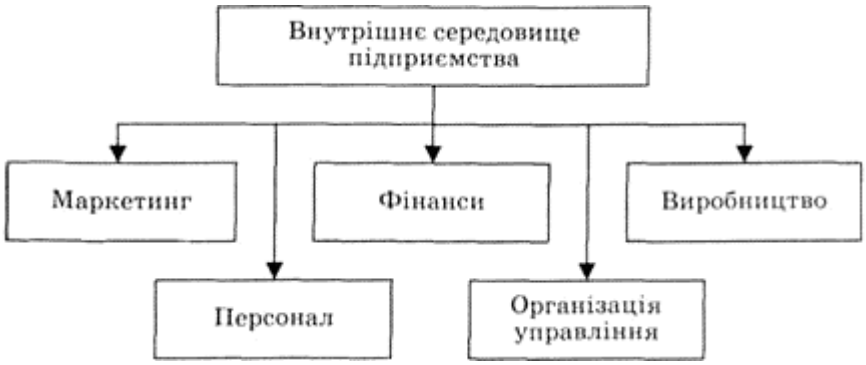

Рис. 2.1 – Напрямки аналізу внутрішнього середовища підприємства [36]

Внутрішнє середовище організації є джерелом життєвої сили фірми. Воно вміщує в собі той потенціал, що дає можливість організації функціонувати, а, отже, існувати і виживати у певному проміжку часу. Але внутрішнє середовище може також бути і джерелом проблем і навіть загибелі організації в тому випадку, якщо вона не забезпечує необхідного її функціонування.

Виділяють наступні методики стратегічного аналізу внутрішнього середовища [10; 46].

1. SWOT-аналіз - спрямований на визначення (у загальних рисах) корпоративної стратегії підприємства з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно.

Назва цього методу утворилася як абревіатура чотирьох англійських слів: S (strength) – сильні сторони, W (weakness) – слабкі сторони, O (opportunities) – можливості, T (threats) – загрози (рис. 2.2).

S	**W**
- видатна компетентність; - адекватні фінансові ресурси; - висока кваліфікація; - гарна репутація в покупців; - відомий лідер ринку; - можливість одержання економії від росту обсягу виробництва; - захищеність (хоча б десь) від сильного конкурентного тиску; - придатна технологія; - переваги в області витрат та конкуренції; - наявність інноваційних здібностей і можливості їхньої реалізації; - перевірений часом менеджмент.	- немає ясних стратегічних напрямків; - конкурентна позиція, що погіршується; - застаріле обладнання; - погане відстеження процесу виконання стратегії; - внутрішні виробничі проблеми; - уразливість стосовно конкурентного тиску; - відставання в області досліджень і розробок; - дуже вузька виробнича лінія; - слабке представлення про ринок; - конкурентні недоліки; - маркетингові здібності нижче середнього; - нездатність фінансувати необхідні зміни в стратегії.
O	**T**
- вихід на нові ринки чи сегменти ринку; - розширення виробничої лінії; - збільшення розмаїтості у взаємозалежних продуктах; - додавання супутніх продуктів; - можливість перейти в групу з кращою стратегією; - самовдоволення серед конкуруючих фірм; - прискорення росту ринку.	- можливість появи нових конкурентів; - ріст продажів продукту, що заміщає; - уповільнення росту ринку; - несприятлива політика уряду; - зростаючий конкурентний тиск; - зростання сили торгу в покупців і постачальників; - зміна потреб і смаку покупців; - несприятливі демографічні зміни.

Рис. 2.2 – SWOT-аналіз [10]

Сильні сторони – внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурси, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкі сторони – види діяльності, які підприємство здійснює не дуже добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються.

Можливості – сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність підприємства, альтернативи, які може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

Загрози – сукупність факторів, що здебільшого негативно впливають на діяльність підприємства, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

Для виявлення зв’язків між сильними і слабими сторонами підприємства та загрозами і його можливостями доцільно скласти *матрицю SWOT-аналізу* (рис. 2.3).

Зовнішнє середовище

Внутрішнє середовище	Можливості (шанси): 1) вихід на нові ринки: 2) і т. ін.	Загрози: 1) високі темпи інфляції; 2) і т. ін.
Сильні сторони: 1) гарний імідж: 2)і т. ін.	**Поле СиМ**	**Поле СиЗ**
Слабкі сторони: 1) слабкий імідж; 2) і т. ін.	**Поле СлМ**	**Поле СлЗ**

Рис. 2.3 – Матриця SWOT-аналізу [46]

Ліворуч у матриці виділяють два блоки, в які вписують усі виявлені сильні і слабкі сторони підприємства. У верхній частині – блоки можливостей і загроз. На перетині блоків утворюються чотири поля:

1) поле СиМ – поєднання сильних сторін і можливостей;

2) поле СиЗ – поєднання сильних сторін і загроз;

3) поле СлМ – поєднання слабких сторін і можливостей;

4) поле СлЗ – поєднання слабких сторін і загроз [22; 34].

SNW-аналіз (S – сильна позиція (strongt position); N – нейтральна позиція (neutral position); W – слабка позиція (weak position)) – це аналіз сильних, нейтральних і слабких сторін організації. Як показала практика, в ситуації стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації в якості нейтральної позиції найкраще фіксувати середньоринковий стан для даної конкретної ситуації.

Зазвичай SNW-аналіз застосовують для більш глибокого вивчення внутрішнього середовища організації після проведення SWOT-аналізу.

Елементи внутрішнього середовища для SNW аналізу: загальна стратегія, бізнес-стратегії, оргструктура, фінанси, конкурентність продуктів, дистрибуція, інформаційні технології, лідерство, рівень виробництва, рівень маркетингу, торгова марка, персонал, репутація на ринку, відносини з Органами державної влади, інновації, післяпродажне обслуговування, ступінь вертикальної інтеграції, корпоративна культура, стратегічні альянси [16].

2. Матриця BCG (Бостонська консалтингова група) визначає 4 основні позиції, в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства, які отримали загальновизнані нині маркетингові назви: «знаки питання», «зірки», «дійні корови», «собаки».

«Зірки» характеризуються підприємствами, які не відчувають особливих проблем із збутом продукції та контролюють значну частку ринку. Ці підприємства інколи називають ідеальними, адже вони виступають законодавцями моди, впроваджують технологічні нововведення, підвищують якість, обмежують ціни тощо. Для цих підприємств вибирають стратегії, що спрямовані на утримання існуючих позицій на ринку.

«Знак питання» («Важкі діти») – охоплюють групу підприємств з високим обсягом попиту та незначною часткою продавця на ринку. Таку назву вони отримали через те, що, володіючи великим потенціалом для подальшого розвитку, вони потребують значних капіталовкладень у бізнес, а ця справа завжди ризикова.

«Дійні корови» – підприємства з низьким обсягом попиту, але високою часткою ринку продавця. Ці фірми отримали таку назву, адже кошти, отримані від їх господарської діяльності недоцільно спрямовувати у розширення виробництва. Для цього сегменту необхідний суровий контроль капіталовкладень та передача надлишку грошей від продажу під контроль виробництва. Така система дає високий прибуток, який необхідно використовувати для розвитку «Зірок» та «Знаку питання» («Важких дітей»).

«Собаки» – охоплюють групу підприємств з низьким обсягом попиту та низькою ринковою часткою. Підприємства носять таку назву, оскільки їх прагнуть позбутися. Стратегічні рекомендації щодо цієї групи такі: перехід у супутню галузь господарювання чи вид діяльності; модернізація, переоснащення і зміна асортименту продукції; відмова від конкуренції та розпродаж з аукціону майна.

Отже, підприємства, які характеризуються високим зростанням та високою часткою ринку, називають «*зірками*»; низьким зростанням і високою часткою ринку – «*дійними коровами*»; низьким зростанням і низькою часткою ринку – «*собаками*»; високим зростанням і низькою часткою ринку – «*знаками питання*» («*важкими дітьми*») [20].

3. Матриця McKincey («екран бізнесу») – цей різновид матриці, розроблений консалтинговою групою McKincey спільно з корпорацією General Electric. Матриця складається з дев’яти частин і заснована на оцінюванні довгострокової привабливості галузі і «сили» конкурентної позиції стратегічної одиниці бізнесу (рис. 2.4). Модель McKincey використовує більше даних, ніж матриця БКГ. Зростання ринку трактується в ній як привабливість ринку (галузі), а частка ринку – як стратегічне становище (конкурентні позиції) товарів. Крім того, фахівці McKincey вважають, що чинники, які визначають привабливість галузі і позиції бізнесу на різних ринках, різні. Тому при аналізі кожного ринку необхідно спершу виокремити чинники, що найбільше відповідають його специфіці, об’єктивно оцінити їх рівень (низький, середній, високий).

Рис. 2.4 – Матриця McKincey [46

Найхарактерніші положення матриці знаходяться в кутових квадратах (рис. 2.4). Проміжні позиції здебільшого важко інтерпретувати, оскільки висока оцінка одного параметра може поєднуватися з низькою оцінкою іншого, можливі також середні оцінки за всіма критеріями [30].

Методикам аналізу внутрішнього середовища властиві такі переваги:

- визначення конкурентних переваг;
- врахування обслуговуючих чинників виробництва;
- наявністъ послідовності дослідження;
- комплексний розгляд певного набору продуктів;
- простота та наглядність представлення можливих стратегій;
- визначені варіанти стратегій;
- акцент на якісні сторони аналізу.

До недоліків практично всіх методик аналізу внутрішнього середовища належать: недоступність даних про витрати та інших показників конкурентів; статичний характер моделей; обмежена кількість позицій і показників; обмежене число стратегій; суб'єктивізм [20, с.59].

2.2 Зовнішнє середовище: стратегічний аналіз

Аналіз зовнішнього середовища передбачає глибоке вивчення постачальників ресурсів, покупців продукції, наявності ринків збуту, існуючих технологій, конкурентів, законодавства, можливостей

фінансування та інших складових середовища. Аналіз зовнішніх умов дає уявлення про сприятливі і несприятливі фактори, які існують на ринку. Розглянемо детально фактори зовнішнього середовища.

Економічні фактори: стан ринку і його характеристика, стан економіки країни, ринкові можливості, загроза з боку конкурентів, стабільність національної валюти (рівень інфляції), рівень капіталовкладень в працівників і організацію.

Політичні фактори: стабільність ринку, відношення уряду до організації, відношення уряду до економічних і соціальних проблем, можлива зміна законодавства, маркетинг і податкова політика.

Соціальні фактори: пропозиції, вимоги до працівників, наявність особливих навичок у працівників, відношення між працівниками, психологічний клімат у колективі організації, ставлення працівників до роботи, зміна поглядів на керівництво, політика профспілок організації, споживацькі можливості.

Технологічні фактори: спеціалізація організації, можливості організації, і характеризується бажанням впровадження нововведень і новацій [15-16].

Методики стратегічного аналізу зовнішнього середовища спрямовані на:

- встановлення та оцінка чинників середовища, які становлять загрозу або сприяють розвитку підприємства;
- вивчення змін, що впливають на поточну діяльність підприємства, і встановлення їх тенденцій;
- розробку можливих реакцій на розвиток чинників середовища;
- відкриття нових способів створення деякої корисності, які мають цінність для споживачів.

На вибір методики аналізу зовнішнього середовища впливають наступні характеристики зовнішнього середовища: складність (число чинників, на які підприємству слід реагувати); рухливість (темп змін, швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства); невизначеність (кількість і

надійність інформації про певні чинники зовнішнього середовища).

До методик стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства відносяться:

- SWOT-аналіз;
- PEST-аналіз (P (policy) – політика, E (economy) – економіка, S (society) – суспільство (соціум), T (technology) – технологія) – за допомогою цього методу проводиться аналіз чотирьох указаних груп факторів (рис. 2.5);

P	E
- вибори (президента, верховної ради); - зміна законодавства; - відносини організації з урядом і владою в цілому; - державний вплив в галузі, частка державної власності; - державне регулювання конкуренції в галузі.	- загальна характеристика економічної ситуації (підйом, стабілізація, спад), динаміка ВВП; - інфляція; - динаміка курсу валют; - інвестиційна активність; - платоспроможний попит населення; - експортно-імпортна політика по продукту організації; - основні витрати організації.
S	**T**
- зміни в рівні і стилі життя; - екологічний фактор; - здоровий спосіб життя; - ставлення до роботи, відпочинку, освіти; - демографічні зміни; - зміни в структурі доходів, витрат.	- державна технологічна політика; - нові патенти; - швидкість зміни та адаптації до нових технологій; - технологічні зміни.

Рис. 2.5 – Матриця PEST-аналізу [15]

- економіко-статистичні методи;
- методи економіко-математичного моделювання;
- методи оптимізації [14; 37].

Враховуючи проаналізовані підходи до формування стратегій, основна проблема їх реалізації може полягати в тому, що вона може орієнтувати систему управління підприємством на концентрацію на певному напрямку і виконувати зобов’язання тільки перед однією зацікавленою групою. Тому при практичній реалізації стратегій необхідно вміти знаходити компроміс між інтересами різних стейкхолдерів: акціонерів, споживачів, менеджерів, співробітників, кредиторів.

Розділ 3 Розроблення стратегії розвитку ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ»

3.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ» знаходиться за адресою: вул.Успенсько-Троїцька 39, м. Конотоп, Сумська обл. 41600, сайт: https://www.molokovitchyzny.com/pro-kompaniyu/.

До складу ТОВ «Молоко Вітчизни» входять три молочно-товарні ферми, що знаходяться в межах Сумської області (дві ферми у Конотопському районі, одна – в межах Сумського району): с. Мар'ївка (1140 голів худоби), с. Шпотівка (3450 голів худоби), с. Тернівка (1450 голів худоби) [35].

Історія розвитку компанії охоплює такі етапи [57]:

2015-2016 рр. – на ферми було завезено 400 голів племінних нетелів з племзаводів України, що дало можливість розвивати ферми та збільшувати поголів'я тварин.

2018 року на ферми завезли 100 голів племінних нетелів голштинської чорно-рябої породи з Чехії, хоча цю породу не часто можна зустріти в Екраїні, бо не всі можуть створити відповідні умови для їх утримання. На фермах ТОВ «Молоко Вітчизни» активно впроваджуються новітні технології, що дозволяють розводити поголів'я цих тварин та забезпечувати найпродуктивніші надої молока.

Уже в 2019 році підприємство отримало статус племінного заводу з розведення великої рогатої худоби голштинської породи і змогло забезпечити найкращі умови для тварин, бо якість і кількість виробленого молока в цієї породи дуже залежить від умов утримання та харчування.

Надалі підприємство активно розвивається в цій галузі, має амбітні плани та перспективи. Так, до 2022 року планується імпортувати 1 500 голів племінних нетелів.

На сьогоднішній день ТОВ “Молоко Вітчизни” – це:

- виробництво молока «Екстра» ґатунку – 62 тонни на день,

- бички на продаж на м’ясо – близько 1000 голів на рік,

- племінні нетелі голштинської породи для молочного господарства,

- органічні добрива – до 20 000 тонн на рік, що отримується шляхом переробки побічних продуктів життєдіяльності тварин [57].

Загалом на фермах ТОВ утримується більше 6 000 великої рогатої худоби. Гарантована якість продукції забезпечена завдяки використанню високоякісного сучасного обладнання, з інноваційним програмним забезпеченням. За якістю молоко ТОВ “Молоко Вітчизни” повністю відповідає вимогам ДСТУ 3662-2018 і навіть перевищує їх.

ТОВ пропонує 62 тонни молока на день ґатунку «Екстра» з високим показником жиру та білку. Молоко найкращої якості з високими природними властивостями на всіх трьох молочно-товарних фермах.

На ТОВ «Молоко Вітчизни» утримуються нетелі голштинської породи з генетичним потенціалом 12 000 кг молока в рік. Дані тварини запліднюються сексованим генетичним матеріалом кращих бугаїв, які входять до ТОП-100 бугаїв світу. Для проведення оцінювання тварини збирається інформація про її походження, вік, номер та період лактації, вміст жиру та білка в молоці, швидкість молоковіддачі. Результати оцінювання оператор заносить у базу даних програми МЕП. Після цього в режимі Online за лічені секунди програма підбирає найоптимальніших бугаїв до кожної корови, по три на кожну. Серед цих трьох ідеальних претендентів власник тварин разом із селекціонером відбирають найкращих, як за показниками, так і за ціною. У результаті такого підбору формується план на поточний рік та план завозу генетичної продукції для поліпшення стада.

Компанія пропонує якісне органічне добриво (Компост), що містить азот, фосфор, калій, кальцій та інші елементи живлення рослин. Об’єм виробництва добрива - від 20 000 тонн на рік. Органічне добриво Organic

Compost отримується шляхом переробки побічних продуктів життєдіяльності тварин з усіх молочно-товарних ферм компанії «Молоко Вітчизни». Ця продукція компанії відрізняється високими показниками якості та екологічної безпеки. Виготовлена згідно з ТУУ 20.1-42634221-001:2019 [57].

ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ» здійснює свою діяльність згідно з Конституцією України та у відповідності до Господарського та Цивільного кодексів України, Законів України «Про власність», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та іншого законодавства, що регламентує порядок створення та діяльності підприємства. Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, печатку, кутовий штамп та інші реквізити.

Мета підприємства полягає в задоволені попиту юридичних і фізичних осіб в товарах і послугах, та одержання прибутку.

Місією ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ» є задоволення потреб споживачів у молочній і м'ясній продукції, племінній худобі та органічних добривах, пропонуючи якісний та відносно недорогий асортимент. Стратегічним для підприємства є збереження своїх клієнтів та розширення асортименту.

Товариство здійснює такі види діяльності:

1) виробництво молока;
2) торговельна діяльність (оптова, роздрібна, комісійна);
3) надання орендних послуг;
4) надання транспортних послуг, в тому числі під час перевезення транзитних вантажів, внутрішні та міжнародні перевезення вантажів;
5) будівництво промислових об'єктів і об'єктів соціальної сфери;
6) інші види діяльності не заборонені законодавством.

Найвищим органом управління на ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ» є загальні збори засновників ТОВ. До складу адміністрації ТОВ входять: директор, заступник директора, головний бухгалтер. Директор веде керівництво, організовує роботу і несе відповідальність за діяльність підприємства в межах наданих йому прав.

Відділ кадрів на підприємстві виконує функції обліку особового складу заводу, веде документацію по кадрах, оформлює прийом, перевід і звільнення працівників у відповідності з трудовим законодавством.

Відділ збуту виконує роботу по забезпеченню замовлень на продукцію, укладає договори на їх поставку тощо.

Відділ постачання здійснює розробку проектів перспективних і річних планів матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) підприємства, складає баланси МТЗ тощо.

Фінансовий відділ організовує фінансову діяльність, яка направлено на забезпечення фінансовими ресурсами завдань плану збереження і ефективного використання основних фондів, оборотних засобів, трудових і фінансових ресурсів підприємства тощо.

Планово-економічний відділ здійснює роботу по економічному плануванні на підприємстві, яке направлене на організацію раціональної господарської роботи, виявленню і використанню резервів виробництва з метою досягнення найбільшої економічної ефективності.

Виробничий відділ займається безпосередньо виробничою діяльністю.

3.2 Аналіз ефективності виробничо-господарської діяльності ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ»

В умовах ринкових відносин доводиться постійно ухвалювати неординарні рішення, пов’язані з урахуванням фінансового стану підприємства. Для оцінки рівня ефективності роботи підприємства одержуваний результат (прибуток), зіставляється з витратами або використовуваними ресурсами.

Щоб забезпечити виконання виробничої програми ТОВ на 2018 рік, виробництво мало бути забезпечено необхідними ресурсами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Необхідна вартість ресурсів для забезпечення виробничої програми ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ» на 2018 рік [35]

Назва необхідних ресурсів	Вартість, грн./кв.				
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Рік
Основні матеріали	147842	200402	188024	160010	696278
Допоміжні матеріали	61114	204413	172430	75929	513886
Електроенергія	27000	61000	76000	46000	210000
Паливо (газ)	116783	280785	251798	148762	798128
Вода	3000	3900	3900	3000	13800

Із табл. 3.1 видно, що затрати на матеріальні ресурси для забезпечення виробництва у II, III кварталах є набагато вищими, ніж у I та IV кварталах. Це пов’язано із сезонністю отримання молочної сировини підприємством. У зимовий період прогнозовані обсяги виробництва продукції є меншими, ніж у літній період. Відповідно обсяг сировини в I та IV кварталах є меншим, ніж в II та III кварталах.

Для забезпечення безперервності виробництва забезпечують запас основних і допоміжних матеріалів. Запаси в матеріалах розраховують по кожному найменуванні допоміжних чи основних матеріалів. Як і на кожному виробничому підприємстві собівартість продукції – це грошовий вираз затрат підприємства на виробництво і реалізацію продукції. Собівартість на підприємстві ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ» у 2017 році склала 29870 тис. грн., відповідно у 2018 році – 42527,5 тис. грн. З урахуванням збільшення обсягів реалізації продукції на підприємстві відбулося зменшення собівартості на 1 грн реалізованої продукції на 0,8% за рахунок придбання дешевих матеріалів, а також відбулося зменшення транспортних витрат.

Позитивним фактором зниження собівартості продукції є підвищення продуктивності праці. Щоб на ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ» відбувся ріст продуктивності праці, необхідно і надалі впроваджувати у виробничий процес нові технології, створити кращі умови для праці робітників, створити на підприємстві преміальний фонд та умови для відпочинку.

Всі витрати, пов’язані з виробництвом і реалізацією продукції на підприємстві ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ», класифікуються за елементами операційних витрат (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Структура елементів операційних витрат на виробництво всієї продукції на підприємстві ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ» [35]

Найменування показника	За звітний період	За попередній період
	Питома вага, %	Питома вага, %
Матеріальні затрати	94	95,8
Витрати на оплату праці	1,7	1,3
Відрахування на соціальні заходи	0,8	0,6
Амортизація	1,9	1,1
Інші операційні витрати	1,6	1,2
Разом:	100	100

Основними шляхами зниження собівартості продукції на підприємстві є скорочення тих витрат, які мають найбільшу питому вагу у її структурі. На ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ» - це матеріальні затрати.

Ціни на продукцію ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ» з кожним роком поступово підвищує, враховуючи інфляційні чинники та попит споживачів. Ціни на продукцію не відрізняються від цін на аналогічну продукції в різних регіонах і встановлюються в залежності від попиту на неї. Ціна на деяких продуктах є нижча від ціни конкурентів, це пов’язано з меншими транспортними витратами, так, як підприємство ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ» ближче розташоване до збутових точок.

Для аналізу стратегії розвитку варто користатися рейтинговим порівнянням, яке дозволяє зіставити показники об’єму продажів за 2017-2018 рр. (табл. 3.3). З таблиці 3.3 видно, що обсяг реалізації у звітному році на підприємстві ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ» зріс на 15486,8 тис. грн., що є дуже позитивним для діяльності підприємства. Також у підприємства підвищився розмір прибутку на 2829,3 тис. грн. Приріст прибутку на одного

працюючого становить 2472,2 грн. Проведені розрахунки показали, що підприємство ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ» на сьогодні працює стабільно, з кожним роком збільшує обсяг реалізованої продукції, займає більшу частку на ринку.

Таблиця 3.3

Рейтингове порівняння на 2018 р.

Показники	2017 р.	2018 р.
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	35141,2	50628
Прибуток, тис. грн.	5271,18	8100,48
Середня чисельність працівників, чол.	120	118
Обсяг продажу на 1 чол., грн.	29284,33	42905,08
Прибуток в розрахунку на 1 чол., грн.	4392,65	6864,81

Проведемо аналіз показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ», який представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Аналіз показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ» [35]

Показники	Роки	
	2017	2018
1.Обсяг виробленої продукції в діючих оптових цінах (без ПДВ) (тис. грн.)	42169,44	60753,6
2.Обсяг реалізованої продукції (без ПДВ) (тис. грн.)	35141,2	50628
3.Собівартість реалізованої продукції (тис. грн.)	29870,02	42527,5
4.Валовий прибуток (тис. грн.)	5271,18	8100,48
5.Чистий прибуток (збитки) (тис. грн.)	653,63	1012,56
6.Рентабельність (%)	1,55	1,67
7.Середньооблікова чисельність працівників (чол.)	120	118
8.Фонд оплати праці персоналу (тис. грн.)	767760	825764
9.Середньорічний виробіток (тис. грн./чол.) (Р1/Р7)	351,41	514,86
10.Середньомісячна зарплата одного працівника (грн.)	6398	6998

Згідно табл. 3.4 проведені розрахунки показують, що підприємство у 2018 році на 18584,2 тис. грн. збільшило обсяг реалізованої продукції і відповідно до цього випущено продукції на 12657,5 тис. грн. За рахунок

росту цін і збільшення обсягів виробництва на підприємстві відбувається тенденція росту валового прибутку на 2829,3 тис. грн., а чистого на 358,93 тис. грн. Також зросло значення відносного показника рентабельності на 0,8%. Хоча на сьогодні даний показник є дуже низький – становить лише 1,67%, але його ріст є позитивним у діяльності підприємства ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ».

В цілому підприємство ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ» працює успішно, використовує усі методи для забезпечення потреб споживачів і одержання вищого прибутку та кращої організації виробництва; стабільно реалізовує свою продукцію на національному, але і продовжує шукати нові ринки збуту власної продукції.

3.3 Формування стратегії розвитку ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ»

При розробці стратегії розвитку підприємства слід враховувати загальносвітові тенденції розвитку, а саме, необхідність досягнення цілей сталого розвитку [21,26,38,43,44,55,56,59,65,67,70] та рухом суспільства у напряму інформаційного суспільства. Саме інноваційні технології, що є більш економічно ефективнішими ніж традиційні, будуть визначати майбутній інноваційний потенціал країни[16,23,25,39,48,53,61,64,66,68,69] та формувати стратегію підприємств

Для успішної діяльності підприємства в умовах ринкових відносин постає питання в якісному та ефективному плануванні його діяльності.

В процесі реалізації готової продукції одним з основних недоліків, що впливають на виникнення незадоволеного попиту, є вузький асортимент готової продукції. Тому з метою скорочення незадоволеного попиту рекомендується проводити заходи щодо поліпшення якості продукції і розширенню асортименту, наприклад, запровадити власне виробництво широкого асортименту молочної продукції. Для стимулювання збуту продукції підприємства рекомендується надавати знижки постійним покупцям.

Для налагодження збутової політики ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ» необхідно орієнтуватися на маркетингову діяльність.

ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ» вибрало методику встановлення ціни на основі рівня поточних цін. Призначаючи ціну з урахуванням рівня поточних цін, підприємство в основному відштовхується від цін конкурентів.

В період проникнення на нові ринки ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ» доцільно продавати продукцію за заниженою ціною в цілях стимулювання попиту. Цим досягається мета – випуск продукції у великих кількостях, знижує його собівартість і збутові витрати на одиницю продукції.

Основними шляхами зниження витрат є економія всіх видів ресурсів, що споживаються у виробництві: трудових та матеріальних. Значну частку в структурі витрат виробництва займає оплата праці. Тому актуальною є задача зниження трудомісткості продукції, що виготовляється, подальше зростання продуктивності праці, скорочення чисельності персоналу.

Зниження трудомісткості продукції, збільшення продуктивності праці можна досягнути різними шляхами. Найбільш важливі з них – механізація та автоматизація виробництва, розробка та застосування прогресивних, високо-продуктивних технологій, заміна та модернізація застарілого обладнання. Незважаючи на те, що на підприємстві використовується сучасне технологічне обладнання, необхідно вже зараз планувати його заміну на більш прогресивне, оскільки в сучасних умовах устаткування швидко застаріває.

Важливим є підвищення вимог та застосування вхідного контролю за якістю сировини та матеріалів, які надходять від постачальників, готової продукції.

Джерелами доходів і надходжень засобів підприємства ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ» є:

- прибуток від виробничо-господарської діяльності;
- амортизаційні відрахування;
- стійкі пасиви;

- засоби від продажу цінних паперів, фінансових операцій з тимчасово вільними коштами;
- пайові членські внески працівників трудового колективу, юридичних і фізичних осіб;
- довготермінові банківські кредити;
- благодійні внески.

Найважливішим для підприємства є фінансово-економічний аналіз, який включає і аналіз рентабельності продукції підприємства. Також важливе значення має собівартість продукції, робіт і послуг. Вона дозволяє з'ясувати тенденції зміни даного показника, визначити вплив чинників на його приріст, встановити резерви і дати оцінку роботи підприємства по використанню можливостей зниження собівартості продукції.

Без аналізу фінансового стану сьогодні стає неможливим планування стратегії розвитку будь-якого суб'єкта економічної діяльності, включаючи і тих, що з певних причин не переслідують мету максимізації прибутків. Стійка діяльність підприємства залежить як від обґрунтованості стратегії розвитку, маркетингової політики, від ефективного використання всіх існуючих в його розпорядженні ресурсів, так і від зовнішніх умов, до числа яких відносять податкову, кредитну, цінову політики держави та ринкову кон'юнктуру.

Витоки більшості проблем у організації приховані у людських ресурсах. Тут необхідно враховувати: тип співробітників, компетентність та підготовку керівництва, систему винагород, спадкоємність керівних посад, підготовку та підвищення кваліфікації співробітників, втрату провідних фахівців та причини цього, якість виробів. Імідж компанії створюється за допомогою співробітників, клієнтів та суспільної думки. Культура та імідж фірми закріплюються чи послабляються репутацією компанії. Привівши внутрішні сильні і слабі сторони у відповідність з зовнішніми загрозами та можливостями, керівництво буде готове до вибору відповідної стратегічної альтернативи.

Стійка діяльність підприємства залежить як від обґрунтованості стратегії розвитку, маркетингової політики, від ефективного використання всіх існуючих в його розпорядженні ресурсів, так і від зовнішніх умов, до числа яких відносять податкову, кредитну, цінову політики держави та ринкову кон'юнктуру. Через це в якості інформаційної бази аналізу фінансового стану повинні виступати звітні дані підприємства, при яких змінюються зовнішні умови його діяльності, які потрібно враховувати при аналітичних оцінках та прийнятті управлінських рішень.

Для ефективного розроблення стратегії підприємства необхідно розробити такий план дій:

1. Надання найвищого пріоритету розробці і виконанню стратегічних дій, що забезпечують конкурентне становище протягом тривалого часу. Сильна постійна конкурентна позиція дає результати рік за роком, у той же час при спрямованості на досягнення квартальних і річних фінансових цілей вона швидко зникає. Найкращим шляхом збереження довгострокової прибутковості підприємства є стратегія, що підсилює довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

2. Добре розроблена і виконана конкурентна стратегія, створює репутацію і визнану позицію в галузі; часто мінлива стратегія, націлена на освоєння короткострокових ринкових можливостей, приносить лише незначні вигоди.

3. Необхідно уникати стратегій, що являють собою компроміси між низькими витратами і широкою диференціацією і між широкою і вузькою ринковою нішею. Компромісні стратегії рідко приводять до стійкої ринкової переваги чи виняткової ринкової позиції.

4. Інвестування засобів в стійку конкурентну перевагу. Це єдиний найбільш надійний шлях досягнення прибутковості вищий за середній рівень.

5. Потрібно уникати стратегій, здатних забезпечувати успіх тільки в найбільш сприятливих умовах.

6. Необхідно бути обачним в зрізанні цін без досягнення витратної переваги. Тільки низьковитратний виробник може перемагати за рахунок зниження цін на протязі тривалого періоду часу.

7. Потрібно виходити на найбільш значні відмінності в якості чи сервісі, чи особливостях виконання при використанні стратегії диференціації.

Висновки

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

Стратегія підприємства є основою довгострокового розвитку компанії, за допомогою якої на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитком маркетингу, удосконалюванням структури управління підприємством, своєчасною і якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів.

Наскільки ефективна обрана методика аналізу стратегії допомагає виявити стратегічний і фінансовий стан підприємства за останній час. Чим кращий дійсний стан підприємства в цілому, тим менше йому потрібні радикальні зміни стратегії. Чим слабкіший дійсний стан підприємства, тим більш критичному аналізу повинна бути піддана його стратегія. Нестійкий стан – ознака слабкої стратегії або її поганої реалізації, або того й іншого разом.

За 2017-2018 рр. на досліджуваному підприємстві ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ» відбулися позитивні зміни: ріст продуктивності праці, скорочення витрат на матеріали та інші ресурси, що позитивно вплинуло на розвиток виробництва і принесло підприємству вищі прибутки у порівнянні з минулим розрахунковим періодом.

За рахунок підвищення цін на власну продукцію та зростання обсягів виробництва відбувся ріст валового прибутку. В цілому, на підприємстві зросла сума інших операційних доходів і за рахунок цього фінансовий результат від операційної діяльності зріс. Це з позитивної сторони характеризує діяльність підприємства ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ».

Загалом, ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ» працює успішно, використовує усі методи для забезпечення потреб споживачів і одержання вищого прибутку та кращої організації виробництва; реалізовує свою продукцію на національному і продовжує шукати нові ринки збуту власної продукції.

Розроблення стратегії, спрямованої на підтримку розвитку підприємства

за зазначеними напрямами діяльності, підтримання їх позитивного розвитку, забезпечить стабільне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Список використаної літератури

1. Андрущенко М. М. Стратегічне планування як основний інструмент ефективності підприємства. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності ф-ту економіки та менеджменту СумДУ, м. Суми, 3-5 квітня 2012 р. / Відп. за вип. О.В. Прокопенко. Суми : СумДУ, 2012. Т.4. С. 11-12.
2. Андрющенко І. Є. Оптимальна стратегія розвитку життєздатності промислового підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 2.
3. Безус А. М., Чуйок М. Г. Стратегія підвищення інноваційної діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 1.
4. Бєлякова О. В. Стратегічне маркетингове планування на підприємствах ефективно розвиненого регіону. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу : збірник тез доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції, 29 вересня - 1 жовтня 2016 р. / Відп. за вип. Ю.М. Гладенко. Суми : Ткачов О.О., 2016. С. 38-39.
5. Божкова В. В. Стратегічне планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств: монографія Суми : СумДУ, 2010. 305 с.
6. Бондаренко О. Ю. Стратегічне планування в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 12.
7. Брайсон Дж. М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій; пер. з англ. А. Кам'янець. Л.: Літопис, 2014. 352 с.
8. Бурова Т. А. Стратегія забезпечення економічної стійкості підприємства . Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 1. С. 73-76.
9. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2014. 400 с.

10. Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства Ефективна економіка. 2016. № 11.
11. Гончарова С.Ю., Отенко І.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Х.: Вид. ХДЕУ, 2016. 172 с.
12. Готь, О. Я., Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. Ефективна економіка. 2017. № 6.
13. Дегтярьов, І. Б., Харченко М. О. Стратегія підприємства: конспект лекцій для студ. спец. 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність" денної та заочної форм навчання. Суми : СумДУ, 2016. 80 с.
14. Дикань В.Л. та ін. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2019. 272 с.
15. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2017. 440 с.
16. Гармонизация социально-экономического развития как магистральное направление повышения конкурентоспособности современного государства / под.ред. Емельянова С.Г., Минаковой И.В. – Орёл: АПЛИТ, 2011. – 344 с.
17. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. (https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315)
18. Економіка підприємства: Підручник / За ред. Л.Г. Мельника. – Суми: Університетська книга, 2004. – 630 с.
19. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н.,проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с.
20. Каїра І. О. Прогнозування та стратегічне планування довгострокового економічного розвитку малого бізнесу: автореферат... канд. екон. наук, спец.: 08.00.03 - економіка та управління національним господарством. Донецьк : Донецький державний ун-т управління, 2014. 20 с.

21. Каринцева А.И. Экономические основы планирования процессов экологически устойчивого развития территории. Сумы: СумГУ, 1997
22. Каринцева А.И., Старченко Л.В. Финансовый менеджмент. М.: Экономика, 2015
23. Карінцева О.І., Волк О.М. Еколого-економічна ефективність використання інформаційно-комунікаційних технологій в Україні. Механізм регулювання економіки. – 2009. – №2. –С. 24-29.
24. Карінцева О.І., Кубатко О.В., Лавриненко А.С. Інвестиційне забезпечення підприємств сільського господарства в умовах економічних та екологічних флуктуацій. Механізм регулювання економіки. – 2013. – № 1. – С. 143–149 http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_16/OLEKSANDRA_V_KARINTSEVA_OLEKSANDR_V_KUBATKO_ALINA_S_LAVRYNENKOInvestment_Fostering_in_Agriculture_Considering_Economic_In.pdf
25. Карінцева О.І., Матвєєв П.С. Теоретичні аспекти визначення сутності інноваційного потенціалу. Механізм регулювання економіки. – 2015. – № 2. – С. 23-30. http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_25/OLEKSANDRA_I_KARINTSEVA_PAVLO_S_MATVIEIEVTheoretical_Aspects_of_Defining_the_Essence_of_the_Innovative_Potential.pdf
26. Карінцева О.І., Тарасенко С.В. Методичні аспекти аналізу інфраструктури ринку екологічних товарів та послуг (РЕТП) в Україні. Механізмрегулюванняекономіки.-Суми,вид-во СумДУ, 2011.- № 1(51).- С.-267-273. http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_12/O_I_Karintseva_S_V_TarasenkoMethodical_aspects_of_the_analyses_infrastructure_of_the_market_ecological_goods_and_services.pdf
27. Карінцева О.І., Харченко М.О., КальченкоС.О. Ефективність використання лізингу в сучасних умовах. Механізм регулювання економіки, №3. 2016. С. 97-106

http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_30/OLEKSANDRA_I_KARINTSEVA_MYKOLA_O_KHARCHENKO_SVITLANA_O_KALCHENKOEfficiency_of_Leasing_in_Modern_Conditions.pdf

28. Кальченко М. М. Стратегія підвищення економічної ефективності залучення і використання фінансових ресурсів аграрними підприємствами. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 19. С. 68-74.
29. Карпіщенко О. О. Стратегічне планування інноваційної діяльності промислового підприємства на основі прогнозування життєвого циклу товару. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу : збірник тез доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 24-25 вересня 2015 р. / Відп. за вип. Ю.М. Гладенко. Суми : Ткачов О.О., 2015. С. 85-87.
30. Корецький М.Х. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2017. 240 с.
31. Криковцев О. О. Стратегія холістичного маркетингу підприємства на ринку продуктів харчування: автореферат... канд. економічних наук, спец.: 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Донецьк : Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2014. 21 с.
32. Кубатко О. В., Пронікова Ж. С. Інвестування в людський капітал як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Механізм регулювання економіки. 2013. № 3. С. 92–99.
33. Кулинич Ю. М. Стратегічне планування економічного розвитку підприємств харчової промисловості: автореферат... канд. екон. наук, спец.: 08.00.04 - економіка та упр. підприємствами (за видами екон. діяльності). К. : Нац. ун-т харчових технологій, 2015. 20 с.
34. Лесечко М.Д., Рудницька Р.М. Стратегічне планування: навч. посіб. Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2014. 73 с.

35. Мельник Л. І., Блинда Ю. О. Інвестиційна стратегія як чинник антикризового управління діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 2.
36. Мельник Л.Г., Каринцева А.И. Экономика предприятия. конспект лекций: Учебное пособие. – Университетская книга, 2002. 400 с.
37. Мельник Л.Г., Качур П.С., Балацький О.Ф., Карінцева О.І. та ін. Формування на території Сумської області ЕКОПОЛІСУ – науково-виробничо-освітнього комплексу з виробництва і реалізації товарів екологічного призначення (концептуальні положення). Науково-практичне видання. - Суми: ВТД "Університетська книга", 2003. ISBN 966-680-088-8
38. Методи оцінки екологічних втрат : монографія / За ред. Л. Г. Мельник, О. І. Карінцева. - Суми, 2004. - 288 с.
39. Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 с
40. Мішенін Є. В., Коблянська І. І., Мішеніна Н. В. Стратегія реалізації еколого-орієнтованого логістичного управління виробничою системою підприємства. Економічний часопис-XXI. 2015. № 3-4 (1). С. 64-67.
41. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. К: КНЕУ, 2018. 227 с.
42. Олійник О. О. Фінансова стратегія аграрного підприємства: теоретичний аспект розробки та моделювання. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 11. С. 26-31.
43. Основи екології. Екологічна економіка та управління природокористуванням: Підручник / за ред. Л.Г. Мельник, М.К. Шапочки. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 759 с.
44. Основи стійкого розвитку: навч. посіб. / За ред. Л.Г. Мельника. - Суми :Університетська книга, 2005. - 654 с. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/44620/1/ Melnyk_Osn_stiy_rozv.pdf

45. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с.
46. Порохня В.М. Стратегічне управління К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
47. Протасова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємств молокопереробної галузі: автореферат... канд. екон. наук, спец.: 08.00.04 - економіка і управління підприємствами (за видами економічної діяльності). К. : Нац. ун-т харчових технологій, 2014. 22 с.
48. Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій) [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Л. Г. Мельник, Б. Л. Ковальов, Ю. М. Завдов'єва та ін.; за ред. Л. Г. Мельника та Б. Л. Ковальова. – Суми : СумДУ, 2020. – 180с. https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621
49. Пятниченко Є. А., Свистун Л. А. Стратегічне фінансове планування в системі завдань розвитку компані. Молодий вчений. 2018. № 5. С. 316-323.
50. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Стратегічне планування: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
51. Рябик Г. Є., Яворська О. Б. Стратегія управління конкурентоздатністю підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 61-66.
52. Сагер Л. Ю., Зарубіна В. В. Стратегічне планування діяльності промислових підприємств на прикладі ТОВ "Імпульс". Ефективна економіка. 2014. № 6.
53. Современные тенденции в управлении социально-экономическим развитием территорий: монография / под.ред. Емельянова С.Г., Минаковой И.В. – Орёл: АПЛИТ. – 2010. – 464 с
54. Сотник І.М. Економічне стимулювання ресурсозбереження у контексті сталого розвитку України. Економіст. 2010. № 12. С. 72-75.

55. Социально-экономический потенциал устойчивого развития: Учебник/ Под. ред. проф. Л.Г. Мельника (Украина) и проф. Л. Хенса (Бельгия). - 2-е изд., стер. – Сумы: ИТД “Университетская книга”, 2008. – 1120 с. (https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/44621).
56. Тарасенко С.В., Карінцева О.І. Механізм впливу інфраструктурних факторів на процеси функціонування ринку екологічних товарів та послуг в Україні. Збірник наукових праць//Економіка: проблеми теорії і практики.-Випуск 262.- Т.8.- Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. -с.-2011-2105.
57. ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ». URL: https://www.molokovitchyzny.com/news-uk/organizacziya-roboty-na-fermi-tov-moloko-vitchyzny/.
58. Турило А. М., Турило А. А. Фінансова стратегія в аспекті забезпечення інноваційного та конкурентного розвитку підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 15. С. 559-563.
59. Устойчивое развитие: теория, методология, практика : учебник / под ред. проф. Л.Г. Мельника. - Сумы : Университетская книга, 2009. – 1216 с. (https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/44445)
60. Чорток Ю.В., Евдокимов А.В., Родимченко А.О. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах. Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки». 2012. Вип. 1 (11). С. 246-249.
61. Шапочка Н., Каринцева А., Евдокимов А. Система эколого-экономической информации как средство управления социально-экономическим развитием // Экономика природопользования / Л. Хенс, Л.Г. Мельник, Э. Бун, Й. Кен, Й. Сейак и др. / Под ред. Л. Хенса, Л. Мельника, Э. Буна. - К.: Наукова думка, 1998. - С. 320-325.
62. Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. – Сумы : Университетская книга, 2018. – 608 с.

63. Chygryn O., Karintseva O., Kozlova D., Kovaleva A. HR Management in the Digital Age: the Main Trends Assessment and Stakeholders // Механізм регулювання економіки, 2019, № 2. С. 106-115.
64. Hens L., Karintseva O., Kharchenko M., &Matsenko O. The States Structural Policy Innovations Influenced by the Ecological Transformations. Marketing and Management of Innovations, #3, P. 290-301. http://doi.org/10.21272/mmi.2018.3-26
65. Karintseva O.I. Economic restructuring in Ukraine in view of destructive effect of enterprises on environment. International Journal of Ecological Economics & Statistics #38 (4), 2017. P. 1-11
66. Karintseva O.I., Shkarupa O.V., Shkarupa I.S. Innovation potential of ecological modernization for green growth of economics: a case study. International Journal of Ecology and Development 31 (1), 2016. P. 73-82 http://www.ceser.in/ceserp/index.php/ijed/article/view/4044 (SCOPUS)
67. Li Rui, Sineviciene L., Melnyk L., Kubatko O., Karintseva O., Lyulyov O. Economic and environmental convergence of transformation economy: The case of China // Problems and Perspectives in Management Volume 17 2019, Issue #3, pp. 233-241 http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.19
68. Melnyk L., Dehtyarova I., Kubatko O., Karintseva O., Derykolenko A. (Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. Economic Annals-XXI, 2019, 179(9-10), 22-30. doi: https://doi.org/10.21003/ea.V179-02
69. Melnyk L., Kubatko O., Dehtiarova I. Sustainable development strategies in conditions of the 4th Industrial revolution: the EU experience // River Publishers, 2019
70. Shkarupa O.V., Karintseva O.I., Zhukova T.A.Ecological modernization of the transport system in Sumy for green growth of economics // International Journal of Ecology and Development Volume 32, Issue 3, 2017, Pages 75-85.