

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Конотопський інститут Сумського державного університету
Кафедра технологій і управління
Секція менеджменту і підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Управління стратегією розвитку підприємства

Студента 4-го курсу гр. Мс2-81к
Напрямок підготовки 073 „МЕНЕДЖМЕНТ”

Висоцька Крістіна Ігорівна
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Науковий керівник:

к.е.н., Зубко К.Ю.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,
ініціали керівника)

Завідувач секції:

к.е.н., доц. Власенко Д.О.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,
ініціали)

Конотоп 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Зміст стратегії та її значення для розвитку підприємства.....	6
1.2 Інструменти та методи обґрунтування стратегії розвитку підприємства.....	10
РОЗДІЛ 2 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	14
2.1 Формування стратегічних показників	14
2.2 Аналіз факторів впливу внутрішнього і зовнішнього середовища ТМ «ДОБРЯНА».....	15
РОЗДІЛ 3 ПРИОРІТЕТНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	29
3.1 Обґрунтування стратегії розвитку підприємства.....	29
3.2 Розробка комплексу заходів щодо реалізації стратегічних змін на підприємстві ТМ «ДОБРЯНА».....	34
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг дипломної роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 43 с., 9 таблиць, 4 рисунки, список використаної літератури із 25 джерел.

Мета роботи. Метою роботи є дослідження формування та управління стратегії розвитку підприємств молочної промисловості.

Задачі дослідження:

- запропонувати методичні підходи щодо дослідження стратегії підприємства;
- провести аналіз конкурентного середовища ТМ «ДОБРЯНА» та споживчих переваг покупців молочної продукції;
- запропонувати заходи щодо актуалізації стратегії ТМ «ДОБРЯНА»;
- розробити комплекс заходів щодо реалізації стратегічних змін на підприємстві.

Предмет дослідження - методичні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства.

Об'єкт дослідження - діяльність підприємств молочної промисловості.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові принципи пізнання, методи аналізу і синтезу, метод статистичних даних та методи стратегічного аналізу: PEST-аналіз (аналіз зовнішнього середовища), аналіз внутрішнього, SWOT-аналіз.

Джерелами інформації були: наукові розробки, положення і висновки вітчизняних і зарубіжних вчених в області управління і формування стратегії підприємства, Інтернет ресурси.

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА, СТРАТЕГІЧНІ ПОКАЗНИКИ, РИНОК МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ, МОЛОЧНА ПРОМИСЛОВІСТЬ.

ВСТУП

Сьогодні у сучасних ринкових відносин відбуваються надзвичайно швидкі зміни у сфері підприємництва, пов'язані з розвитком конкуренції, інформаційних технологій, глобалізацією бізнесу та багатьма іншими чинниками, які, своєю чергою, зумовлюють зростання важливості використання методів стратегічного управління у діяльності організацій. У будь-якого підприємства, незалежно від середовища його застосування, можна виявити певну стратегію виробничо-комерційної діяльності. Вона проявляється у підходах до прийняття рішень, які зачіпають життєві інтереси цього підприємства, порядку розподілу ресурсів, у системі виробничо-комерційних пріоритетів, у принципах, на яких будується вирішення конфліктних ситуаціях.

Розробка системи принципів, правил і пріоритетів, що визначають образ дій виробничо-комерційної організації, становить суть стратегічного планування. У зв'язку з цим дослідження в галузі підвищення конкурентних переваг молокопереробних підприємств стають дуже актуальними, оскільки дозволяють по-новому поглянути на проблеми конкурентоспроможності на ринку молочної продукції та роль стратегічного управління у її забезпеченні.

У зарубіжній практиці опрацьовані питання, пов'язані зі стратегічним управлінням, накопичено багатий теоретичний та практичний досвід у застосуванні стратегічного управління на підприємстві таких учених, як: І. Ансофф, М. Портер, М. Мескона, А. Стрикленд, А. Томпсон, А. Чандлер та інші [1-3].

Серед вітчизняних вчених проблеми стратегічного управління розглядалися в роботах таких вчених, як: Ф.А.Важинського, І.Г.Кириленка, А.В.Крисального, Ю.І.Кухарчука, А.С.Лисецького, А.А.Садекова, М.І.Толкача, Л.В.Фролової, М.С.Хомяка та інші [4-5].

Метою роботи є розробка стратегічних напрямів розвитку та практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємств молочної промисловості.

Відповідно до поставленої мети у роботі було виділено і вирішено такі задачі:

- запропонувати методичні підходи щодо дослідження стратегії підприємства;
- провести аналіз конкурентного середовища ТМ «ДОБРЯНА» та споживчих переваг покупців молочної продукції;
- запропонувати заходи щодо актуалізації стратегії ТМ «ДОБРЯНА»;
- розробити комплекс заходів щодо реалізації стратегічних змін на підприємстві.

Об'єкт дослідження – діяльність підприємств молочної промисловості.

Предмет дослідження – методичні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства.

У першому розділі досліджено роль стратегії розвитку підприємства, види стратегій, інструменти та методи обґрунтування стратегії розвитку підприємства.

У другому розділі досліджено етапи розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства, проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства молочної промисловості.

У третьому розділі сформовано стратегічні показники діяльності підприємства, запропоновано стратегію розвитку та заходи щодо її впровадження на підприємстві ТМ «ДОБРЯНА».

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Зміст стратегії та її значення для розвитку підприємства

Стратегія організації - це сукупність її основних цілей та основних способів їх досягнення. Вона переважно формулюється і розробляється лише на рівні топменеджмента, та її реалізація передбачає участь всіх рівнів управління. Це логічно послідовна інтегрована схема прийняття рішень. Її розробка має передувати практичним діям.

А. Чандлер сформулював визначення стратегії: «Стратегія – є визначення основних довгострокових цілей та завдань організації, прийняття курсу дій та розміщення ресурсів, необхідних для виконання цих цілей» [3, с.36].

На думку М. Портера: «Стратегія - це створення унікальної та вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності. Якби була лише одна ідеальна позиція, не було б жодної потреби у стратегії. Завдання всіх компаній у цьому випадку було б цілком очевидним – кожна з них прагнула б першою знайти цю позицію та знати її. Суть стратегічного позиціонування полягає у виборі видів діяльності, відмінних від видів діяльності конкурентів» [1, с.381].

Стратегія спонукає до дій, отже, зростає її загальна вагомість, але водночас і вартість похибок обраної стратегії. З цього погляду для реалізації стратегії необхідно формування середовища, що сприяє інвестиціям в організацію та створення умов, що спонукають їх зміцнювати та розширювати свої конкурентні переваги.

Генрі Мінцберг описав такі визначення стратегії у 1998 році:

1. Стратегія як план - це спрямований курс дій задля досягнення поставленого комплексу цілей.

2. Стратегія як позиція - розміщення брендів, продуктів чи компаній, що є на ринку, на основі концептуальної структури споживачів або інших зацікавлених сторін; стратегія визначається насамперед фактором, що знаходиться поза підприємством.

3. Стратегія як хитрощі - специфічний маневр, призначений перехитрити конкурента;

4. Стратегія як думка - реалізація стратегії з урахуванням «теорії бізнесу» [5, с.83].

Стратегія є важливим компонентом, оскільки наявні ресурси досягнення цілей, зазвичай, обмежуються. Стратегія зазвичай включає постановку цілей, визначення дій щодо досягнення цілей та мобілізацію ресурсів для виконання дії. Стратегія визначає, як цілі досягатимуться за рахунок коштів (ресурсів). Стратегію, зазвичай, визначає керівництво організації. Стратегія може бути призначена або може виникнути як зразок діяльності, який показує, як організація пристосовується до навколишнього середовища чи конкурує у ньому.

Існують правила, яким доцільно слідувати при виборі ефективних стратегій:

1) Одним з найважливіших критеріїв і правил є те, як передбачувана стратегія співвідноситься зі стратегічними факторами, отриманими в результаті SWOT-аналізу. Якщо стратегічна альтернатива не використовує зовнішні можливості та ключові сильні сторони організації, і, крім того, не враховує зовнішні загрози, вона може бути приречена на невдачу;

2) Важливим при виборі стратегії є наступний момент: чи стратегічна альтернатива може забезпечити виконання раніше поставлених цілей.

3) необхідно переконатися, що всі функціональні стратегії, що підтримують цю стратегічну альтернативу, взаємопов'язані;

4) необхідно враховувати рівень ризику відповідної альтернативи, особливо якщо йдеться про залучення великих активів;

5) слід також брати до уваги реакцію на ризикові ситуації, які можуть виникнути під час реалізації стратегії [6].

Дотримуючись всіх правил і вимог щодо розробки ефективних стратегій, важливо раціоналізувати процес їх реалізації (виконання). У процесі реалізації стратегії кожен рівень керівництва вирішує свої завдання і здійснює закріплені його функції. У цьому вирішальна роль належить вищому керівництву.

Отже, стратегія – це інтеграційна модель дій, призначених задля досягнення цілей організації. Змістом стратегії служить набір правил прийняття рішень, що використовується для визначення основних напрямів її ефективної діяльності.

Таблиця 1.1 - Основні рівні розробки стратегії підприємства

Рівень	Відповідальні за розробку (прийняття рішення)	Зміст розробки
1	2	3
Корпоративна стратегія	Виконавчий директор, ключові віце-директори (Рішення приймається /переглядається радою директорів)	Створення та управління портфелем СЗГ (стратегічна зона господарювання); Забезпечення синергізму СЗГ як конкурентної переваги; Визначення інвестиційних пріоритетів та управління ресурсами у найбільш привабливих СЗГ; Перегляд/ревізія/уніфікація основних стратегічних підходів шефів СЗГ.
Ділова стратегія	Головний менеджер / шеф СЗГ (рішення приймаються /переглядаються керівництвом підприємства)	Визначення дій та підходів для успішної конкуренції та на користь отримання конкурентних переваг; формування реакції на зміну зовнішніх умов; уніфікація стратегічних ініціатив ключових функціональних служб; дії щодо вирішення специфічних проблем.

Продовження табл.1.1

1	2	3
Функціональна стратегія	Функціональні менеджери (рішення зазвичай приймаються/переглядаються главою підрозділу спільно з керівництвом СЗГ)	Створення функціональних підходів підтримки стратегії бізнесу та досягнення функціональних цілей та функціональних стратегій у НДДКР, виробництві, маркетингу, фінансах, кадрах; Перегляд/ревізія/уніфікація основних підходів менеджерів нижчого рівня.
Оперативна стратегія	Шефи польових одиниць/менеджери нижчого рівня, у тому числі функціональні (рішення, приймаються, переглядаються Начальниками функціональних відділів)	Розробка більш вузьких та специфічних підходів та дій на підтримку функціональних та СЗГ стратегій на користь досягнення цілей польових одиниць та функціональних відділів

Два перші типи стратегій (зростання та обмеженого зростання) можуть реалізовуватися за допомогою трьох загальних підходів: концентрованого, диверсифікованого та інтегрованого зростання.

Таким чином, при формуванні своєї стратегічної поведінки в конкурентній боротьбі будь-яке підприємство планує певні дії, які мають або наступальний, або оборонний характер.

1.2 Інструменти та методи обґрунтування стратегії розвитку підприємства

У процесі прийняття управлінських рішень про пріоритети подальшого розвитку будь-який господарюючий суб'єкт дотримуються певної стратегії, розробленої та прийнятої у відповідній формі. Саме стратегія розвитку дозволяє підприємствам орієнтуватися в сучасних умовах з урахуванням наявних можливостей та вимог доквілля. Вибір стратегічних альтернатив, лежить у площині інструментів матричного аналізу, у якому визначення позицій

підприємств у просторі відповідної матриці дозволяє обґрунтувати орієнтацію довгострокових напрямів стратегії розвитку [7, с. 83].

У науковій літературі відома низка аналітичних методів та моделей, які використовуються при розробці стратегії: матриця Ансоффа, модель Портера, STEP-аналіз, SWOT-аналіз, матриці портфельного аналізу Бостонської консультаційної групи, матриця Мак-Кінзі та інші.

Тепер перейдемо до детальнішого аналізу деяких із вищевказаних моделей.

Для умов зростання ринку використовують підхід, який запропонував американський вчений Ігор Ансофф. Сутність підходу ілюструє матриця, загальний вигляд якої зображено малюнку 1.

		Продукти	
		існуючі	нові
Ринки	існуючі	Стратегія проникнення на ринок (збільшення ринкової частки	Розробка продукта(нові або покращені продукти)
	нові	Освоєння ринку (нові покупці, нові ринкові сегменти, нові країни	Диверсифікація (нові продукти для нових ринків

Рисунок 1.1 Матриця Ансоффа [1].

Вважається, що при виборі напрямів зростання організація має кілька альтернатив, кожна з яких відповідає певному полю і передбачає певну стратегію.

Найбільш популярним і характерним із методів аналізу факторів макросередовища підприємства є STEP-аналіз. Він дає можливість ширше глянути те, яке впливає оточення на конкретну ситуацію.

Згідно з методом STEP, умовно зовнішнє середовище, в якому працює організація, ділиться на чотири сектори:

1. соціальне оточення;
2. технологічне оточення;
3. економічне оточення;
4. політичне оточення [8].

У процесі STEP-аналізу досліджуються зв'язки та відносини між різними факторами зовнішнього середовища та їх вплив на організацію. У ході аналізу виділяються такі етапи:

1. Вивчення та моніторинг макросередовища з метою виявлення фактичних та потенційних змін у політичній, економічній, соціальній та технологічній сферах.

2. Оцінка важливості кожної події для даного підприємства шляхом присвоєння певної ваги від одиниці (найважливіше) до нуля (незначне).

Сума ваг має дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням.

3. Оцінка ступеня впливу кожного фактора-події на стратегію підприємства за 5-бальною шкалою: «п'ять» – сильна дія, серйозна небезпека; "одиниця" - відсутність впливу, загрози.

4. Визначення виваженої оцінки шляхом множення ваги фактора на силу його впливу та підрахування сумарної виваженої оцінки для даного підприємства [9, с.53].

Модель п'яти сил конкуренції Портера описує всіх учасників ринку і може використовуватися для аналізу галузі. Частка ринку, рівень прибутку підприємства визначаються тим, наскільки ефективно компанія протидіє наступним конкурентним силам: новим конкурентам, що проникають у галузь, що випускають подібні товари; загрозу з боку товарів-замінників; компаніям-

конкурентам, які вже закріпилися на галузевому ринку; впливу продавців; дії покупців.

Одним із основоположників методів обґрунтування вибору стратегії є М. Портер, який запропонував скористатися аналізом «ланцюжка цінностей». Відповідно до цього підходу до проведення управлінського аналізу діяльність організації поділяється на дві частини: первинну, або основну діяльність та вторинну (допоміжну) діяльність. Послідовно досліджуючи цей процес, можна визначити, де підприємство конкурентоспроможне, а де ні. При аналізі ланцюжка створення цінності з'ясовують, які з процесів, що входять до неї, є важливими для клієнта і як організація може досягти конкурентних переваг у даних аспектах діяльності. Крім того, ланцюжок цінності може використовуватися при аналізі витрат та порівнянні їх із витратами конкурентів [1].

Допоміжна діяльність	Структура, планування, фінанси, юридичне обслуговування				
	Технологічний розвиток				
	Людські ресурси, управління та розвиток				
Основна діяльність	Запаси, матеріали, персонал	Виробництво	Зберігання та розподіл продукції	Маркетинг та збут	Дилерська підтримка та сервіс

Рисунок 1.2 - Ланцюжок створення цінності М. Портера [1]

Найбільш популярною є матриця, розроблена Бостонською Консалтинговою групою (БКГ). Основним інструментом методу БКГ є допомога менеджменту підприємства у визначенні напрямів його розвитку. При аналізі групи підприємств об'єктом дослідження виступає потік коштів, а за аналізі одного окремого підприємства об'єктом дослідження будуть його види діяльності. Метод БКГ дозволяє ідентифікувати місце підприємства на матриці у просторі видів діяльності. Оціночні шкали на матриці мають такі виміри, як темпи зростання ринку й частка ринку, виходячи з яких продукція підприємства,

отримує таке найменування: «зірка», «грошова корова», «питання» або «важка дитина» і «собака» [10, с.317].

Практична користь матричного підходу БКГ полягає в тому, що він може бути застосований для перенесення перспективних варіантів на полі матриці, що дозволить навести підприємство на низку важливих висновків щодо напрямів майбутньої стратегії розвитку.

Темп розширення ринку	Високий	Зірка	Знак питання
	Низький	Грошова корова	Собака
		Низька	Висока
		Відносна частка ринку	

Рисунок 1.3 Матриця БКГ

За допомогою матриці БКГ оцінюють ефективність запропонованої стратегії щодо поліпшення портфеля інтересів підприємства.

Разом з тим, серед інструментів стратегічного аналізу на підставі матриці існує також безліч модифікацій матриці БКГ, серед яких на увагу заслуговує матриця Мак-Кінзі (від англ. McKinsey).

Кожному виду діяльності також властива певна характеристика залежно від привабливості галузі господарювання та конкурентної позиції підприємства. Матриця Мак-Кінзі містить дев'ять квадрантів, три з яких характеризують позиції підприємства як «переможців», а три – як «прогнали». Один з квадрантів може містити «запитання», що має невизначене майбутнє, але потенційно значущі можливості [12].

Рекомендації на підставі матриці Мак-Кінзі щодо напрямів стратегії розвитку чітко визначені та завжди однозначні, а саме:

- із «прогнали» слід вилучити інвестиції;

- вилучені інвестиції спрямувати на зміцнення становища «переможців»;
- - намагатися перетворити «знаки запитання» на «переможців».

Привабливість ринку	Переможець 1	Переможець 2	Питання
	Переможець 3	Середній бізнес	Той, хто програв 1
	Творець прибутку	Той, хто програв 2	Той, хто програв 3
	Відносна перевага на ринку		

Рисунок 1.4 Матриця Мак-Кінзі [11]

Для узагальнення та систематизації стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища може використовуватися метод, який отримав назву SWOT-аналізу. У сучасній господарській практиці SWOT-аналіз є, мабуть, одним із найвідоміших та найпоширеніших якісних методів проведення стратегічного аналізу. Привабливість та популярність даного методу пов'язана, з одного боку, з його простотою, універсальністю та доступністю, з іншого – з можливістю комплексного погляду на компанію та її ділове середовище. Використання цього методу відбувається у кілька етапів:

- виявлення та оцінка сильних та слабких сторін внутрішнього середовища підприємства;
- - виявлення та оцінка загроз та можливостей зовнішнього середовища підприємства;

– побудова стратегічної матриці можливостей та загроз, що дозволяє визначити здатність компанії використовувати ринкові можливості з урахуванням негативного впливу зовнішніх загроз [12, с.86].

На перетині стовпців (можливостей та загроз) та рядків (сильних та слабких сторін) утворюється чотири поля: СІМ (сили та можливості), СІЗ(сили та загрози), СЛМ (слабкості та можливості), СЛЗ (слабкості та загрози) [14, с.137].

Заповнення цих полів проводиться шляхом розгляду всіх можливих парних комбінацій факторів та виділення кольором клітин, що утворюються на перетині рядків та стовпців, що містять парні фактори, які мають бути враховані під час розробки стратегії.

З матриці SWOT розробляють стратегію розвитку організації. В основу стратегії кладуться виявлені сильні сторони організації, що дозволяють використовувати можливості, що надаються довкіллям, для ліквідації слабких сторін організації та зменшення дії загроз. При цьому особливу увагу слід приділяти факторам, для яких характерною є найбільша кількість клітин, виділених у матриці SWOT. Так як кожна організація має індивідуальний набір можливостей, має властиві тільки їй сильні та слабкі сторони, стикається з різними загрозами, її стратегія, розроблена в процесі SWOT-аналізу, буде унікальною [15, с.108].

РОЗДІЛ 2 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

2.1 Формування стратегічних показників

Бренд «ДОБРЯНА» з'явився на ринку України у 2003 році і сьогодні є флагманським міжнародним брендом групи компаній «Мілкіленд». Під торговою маркою випускається цільномолочна продукція, вершкове масло, а також м'які та тверді сири. У 2015 році «ДОБРЯНА» проводить повну модернізацію сирного цеху, та вводить в експлуатацію сирний цех. Наприкінці листопада-початку грудня розпочало випуск 800 тонн м'яких сирів щомісяця. У цей час компанія приступила до монтажу нової виробничої лінії закритого типу [16].

Проектна потужність підприємства – 180 тонн молока-сировини на добу. Під торговою маркою «ДОБРЯНА» виготовляються: молоко, сметана, кефір, сир, олія, густі йогурти, біойогурти, сніжок, ряжанка, а також молоді сири. Головний принцип роботи компанії: «від корівки до столу».

На підприємстві застосовуються міжнародні стандарти якості ISO, що передбачає жорсткий контроль за продукцією на всьому етапі виробництва.

Розглянемо асортимент продукції, що випускається.

Таблиця 2.1 - Порівняння часток категорій продукції ТМ «ДОБРЯНА» в натуральному та грошовому вираженні у 2020 році

Категорія продукції	Частка категорії продукції, %	
	у натуральному вираженні, %	у вартісному вираженні, %
1	2	3
Йогурт	1,1	1,5
Кефір	9,4	7,1

Продовження табл.2.1

1	2	3
Масло	0,7	4,2
Молоко	69,3	48,2
Інша продукція	5,8	5,7
Сметана	8,9	15,8
Сири	0,4	2,5
Сир	4,5	15,0
СТМ	42	36

Так, незважаючи на високі темпи зростання обсягу реалізації ТМ «ДОБРЯНА» у натуральному вираженні на 43% та на 61% у вартісному вираженні з 1,67 млрд. руб. до 2,69 млрд. грн. у період 2017-2020 рік, структура асортименту істотно не змінилася: питне молоко становить 69% у натуральному вираженні та близько 50% у вартісному.

Категорія «кефір» становить близько 10% у натуральному вираженні та 8% – у вартісному, «сметана» – 8% та 16% відповідно. Частка вершкового масла зменшилася на 0,36%, частка сиру після запровадження категорії становила 0,34% за підсумками 2020 року. При цьому у вартісному вираженні частка олії займає близько 5%, а сиру у 2020 році 2,38%.

Таким чином, ключове зростання підприємства відбулося насамперед за рахунок зростання питного молока на 41% у натуральному вираженні з 21,5 до 33,3 тис. тонн, кефіру на 22% у натуральному вираженні, сметани на 60%. Зростання обсягів виробництва інших категорій, враховуючи спочатку низьку базу, не можна повною мірою вважати динамічним.

Таким чином, з таблиці 2.1 видно, що основна частка сфокусована на низькомаржинальних базових молочних продуктах у стандартному недорогому форматі упаковки: молоко у плівці займає 62% товарообігу у натуральному вираженні та 59% у грошовому. 51% кефіру в натуральному та 47% у вартісному

вираженні реалізується у подібній упаковці. Сукупна частка молока та кефіру, розфасованих у пластик, становить 47% у натуральному вираженні та 31% у вартісному.

Обсяг продажів м'яких сирів за останні 3 роки зріс з 2,1 до 149,5 тонн, але частка у структурі асортименту ТМ «ДОБРЯНА» залишається невисокою і навіть у 1-му кварталі 2020 року склала 2,47% у вартісному вираженні та 0,36% у натуральному.

Сметана залишається третьою категорією за обсягом реалізації в натуральному вираженні з часткою 9,1% в 2020 р., і другою категорією у вартісному вираженні, зайнявши 16,16% обороту. За категорією «сир» відбулося збільшення частки з 3,38% до 4,55% у натуральному вираженні, а у вартісному з 11,78 до 14,96% при розширенні асортиментної матриці з 10 до 15 позицій у період 2017-2020 рік.

Сир є третьою позицією у рейтингу найбільш прибуткових у 2020 році у вартісному вираженні для чинного підприємства. У категорії «масло» відбулося зростання товарообігу з 313 до 389 тонн, але частка у структурі скоротилася до 0,66% у 1-му кварталі 2020 року.

У структурі виробництва компанії незначні позиції займає така перспективна категорія, що розвивається, як «йогурт»: близько 1% у натуральному і 1,5% у вартісному вираженні. Інші кисломолочні продукти (ряжанка, сніжок, топлене молоко) стабільно зберігають свою частку у структурі товарообігу компанії, займаючи 5-6% як у натуральному, і у вартісному вираженні.

Проведемо ресурсний аналіз підприємства ТМ «ДОБРЯНА».

Ресурсний аналіз показує, що у зв'язку з відсутністю низки необхідних параметрів (відсутність доступу до дешевої сировини) компанія не отримує прибуток вище за середньо-ринковий рівень.

У зв'язку з тим, що компанія не змінює підходи до позиціонування продукції, брендингу, ресурсів не має передум для отримання додаткових доходів компанією.

Реалізація стратегії компанії закладається на етапі розробки. Для того, щоб стратегія розвитку працювала, вона має бути сфокусованою, диференційованою, мати конкретний тимчасовий обрій.

Сфокусованою - впливати з дерева цілей організації: місія та цінності компанії, бачення, реалізація бачення (створення потенціалу, визначення умов та обмежень, задоволення соціальних цілей стейкхолдерів), вартісні цілі, матеріальні цілі.

Диференційованою - спрямованою на досягнення споживчих цінностей цільових сегментів клієнтів; містити рішення: зростання компанії досягається за рахунок розвитку продукту та/або освоєння нових ринків; містити конкурентну перевагу: за рахунок унікальності продукту, найбільшої технологічності (низької собівартості та ціни) або близькості до цільових клієнтів [17].

І, нарешті, стратегія компанії має бути формалізована. Систем реалізації та контролю стратегії компанії багато, але найефективнішою та практично використовуваною на сьогодні є формування збалансованої системи показників (ЗСП).

Традиційно перспективи ЗСП містять такі показники:

1. Фінансова перспектива. Містить фінансово-економічні показники на рівні компанії або бізнес-напрямки, що відображають стратегічні цілі акціонерів
2. Перспектива Ринок/Клієнти. Містить показники, що характеризують реакцію середовища на здатність компанії задовольняти потреби клієнтів для досягнення фінансових цілей

3. Перспектива внутрішніх процесів. Містить показники, що характеризують оптимальність бізнес-процесів задля досягнення цілей у двох вищих областях

4. Перспектива Співробітники/Інфраструктура. Містить показники здатності забезпечувати ефективність ключових бізнес-процесів за допомогою основних нематеріальних активів – компетентності та культури персоналу, управлінської та технологічної інфраструктури [18, с.160].

Безумовно, стратегія «слідування за лідером», обрана з погляду розвитку, відіграла позитивну роль для компанії у ситуації, коли найбільші гравці відмовилися від виробництва низькомаржинальних продуктів, таких як питне молоко, кефір, ряжанка на користь функціональних та модних продуктів, включаючи молочні продукти: кефірні, сирні, молоко питне з використанням сухого, але на даному етапі вимагає перегляду у зв'язку з обмеженнями за сировинним параметром і невисокою прибутковістю підприємства.

2.2 Аналіз факторів впливу внутрішнього і зовнішнього середовища ТМ «ДОБРЯНА»

PEST-аналіз – маркетинговий інструмент виявлення різних аспектів довкілля, які впливають чи можуть вплинути на бізнес підприємства.

Результати PEST-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що складається у сфері виробництва та комерційної діяльності.

Проведений PEST-аналіз показує, що насамперед на стратегію підприємства молочної галузі впливають політичні чинники. При цьому одним із найважливіших серед політичних факторів є державна підтримка галузі. Так, у рамках політики імпортозаміщення, у нашій країні реалізується низка державних

програм підтримки харчової промисловості, у тому числі молочної галузі, що позитивно впливає на діяльність підприємств галузі.

Другим найважливішим політичним чинником, який безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємств молочної галузі, є податкове законодавство. Зміна податкових ставок (наприклад, ПДВ та акциз на паливо) негативно впливають на діяльність підприємств, оскільки ведуть до зростання цін на сировину, і, таким чином, веде до зростання собівартості продукції та скорочення маржі прибутку.

Важливе значення для ефективного функціонування підприємств молочної галузі становлять економічні чинники.

Слід зазначити, що є низка негативних економічних чинників, які впливають діяльність підприємств молочної галузі. Так, в останні десятиліття спостерігається постійне зростання цін на сировину - молоко, що обумовлено як зростанням собівартості утримання великої рогатої худоби, так і скороченням її поголів'я. При цьому слід зазначити, що серед населення нашої країни постійно зростає інтерес до здорового способу життя, що стає стимулом для зростання попиту на молочну продукцію.

Негативними технічними факторами є низький технічний рівень більшості підприємств молочної галузі. Спостерігається високий знос обладнання, його старіння, відсутність модернізації та впровадження нових технологій виробництва, що негативно позначається як на обсягах виробництва, так і якості та конкурентоспроможності продукції. Тому на сьогоднішній день особливо актуальною є активна інвестиційна політика з метою оновлення виробничих потужностей, що дозволить розширити обсяги виробництва, підвищити якість продукції та розширити асортимент.

Матриця PEST-аналізу дозволила оцінити масштаб впливу зовнішніх факторів на діяльність ТМ «ДОБРЯНА », а також розкриває можливості для визначення подальшої стратегії розвитку в рамках ситуації, що склалася.

Таблиця 2.2 - Матриця PEST-аналіз ТМ«ДОБРЯНА»

Група факторів	Чинник	Результат	Спосіб вирішення
Політичні	Податкова політика держави Підтримка малого та середнього бізнесу	Зростання податкових навантажень на бізнес. Поява нових конкурентів Зростання попиту на вітчизняну продукцію	Участь у благодійності Збільшення обсягів виробництва, розширення каналів збуту Співпраця з вітчизняними підприємствами (з питань обладнання, пакування тощо)
Економічні	Підтримка державою підприємств промисловості Зростання інфляції	Зниження вартості промислового обладнання Зниження купівельної спроможності Підвищення рівня доходу соціально незахищених верств населення	Закупівля нових технологічних ліній Пошук шляхів зниження собівартості Орієнтованість на товарну номенклатуру в залежності від купівельної спроможності
Соціально-демографічні	Зростання смертності населення та скорочення народжуваності Мода на ЗЗЖ	Зниження обсягу реалізації продукції Зниження попиту на продукцію з високим відсотком жирності	Розширення товарної номенклатури, що має попит у частині населення пенсійного віку. Робити ставки на виробництво продукції з додаванням необхідних організму мікроелементів Створення продукції для людей, які пропагують вегетаріанство, розширити лінійку продуктів з 0% жирності

1	2	3	4
Технологічні	Поява товарів – заміників (соя і т.д.) Розробка нових технологій переробки та зберігання молока Розвиток ІТ - технологій	Спад обсягів реалізації Необхідність фінансових вкладень, щоб йти в «ногу» з часом Високий рівень інформованості про стан ринку, динаміку його розвитку, реакцію покупців	Активна пропаганда та реклама натуральності продукції Ретельне вивчення позитивних та негативних сторін нової технології, експертна економічна оцінка ефективності впровадження Активне підвищення іміджу в соц.мережах, просування продукції по інтернет каналах, ведення соц.груп, освоєння Instagram

Таким чином, проведений аналіз дозволив оцінити ступінь впливу тих чи інших факторів на сталий розвиток ТМ «ДОБРЯНА».

Найбільший рівень впливу на діяльність підприємства надають: серед позитивних факторів – це підтримка державою підприємств промисловості, малого та середнього бізнесу, розвиток ІТ – технологій.

Серед негативних - зростання смертності населення та скорочення народжуваності, поява товарів – заміників (Соя і т.д.).

Мета SWOT-аналізу – актуалізувати стратегію розвитку ТМ «ДОБРЯНА», розглянувши всі сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, з якими можна зіткнутися на ринку.

Таблиця 2.3 - Матриця SWOT-аналізу ТМ «ДОБРЯНА»

	Можливості	Загрози
	<p>1.Розширення ринків збуту</p> <p>2.Збільшення споживання молочної продукції (зростання ринку)</p> <p>3.Відхід з ринку дрібних виробників</p> <p>4.Розвиток «культу» здорового харчування</p> <p>5.Розвиток роздрібних мереж</p> <p>6. Розширення асортименту</p> <p>7. Можливості модернізації виробництва</p>	<p>1.Посилення конкуренції з боку великих виробників з інших регіонів</p> <p>2. Зменшення сировинної бази</p>
Сильні сторони	<p>1,3,4-1. Збільшити частку продукції «ДОБРЯНА» на місцевому ринку</p> <p>2,3-1,2. Збільшити впізнаваність торгової марки до 80%</p> <p>3,4,7-5. Розширення географії продажів при запуску нового асортименту</p>	<p>1,2-1. Розвиток торгової марки дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства</p> <p>2-2.Контракти та домовленості з діючими постачальниками забезпечать збереження сировинної бази</p>
<p>1.Лідер молочної галузі у регіоні</p> <p>2.Репутація підприємства</p> <p>3.Якісна, натуральна продукція</p> <p>4.Широкий асортимент</p> <p>5.Висока кваліфікація виробничих кадрів</p> <p>6.Гарні виробничі можливості</p> <p>7. Налагоджений збутовий сервіс</p>		
Слабкі сторони	<p>1-7.Удосконалення упаковки за рахунок модернізації виробництва</p> <p>2-7. Успішний досвід роботи з продукцією короткого терміну придатності, вдосконалення виробництва</p> <p>3-7.Зменшення витрат за рахунок збільшення виробничих потужностей</p>	<p>1. Пошук нових постачальників сировини</p> <p>2. Навчання та підготовка торгового персоналу</p>
<p>1.Недоліки упаковки</p> <p>2.Невеликий термін реалізації продукції</p> <p>3.Високі витрати</p> <p>4.Залежність у сировині від постачальників</p>		

Таким чином, аналіз внутрішнього середовища організації дозволив виявити основні сильні сторони «ДОБРЯНА»:

- лідер молочної галузі у регіоні;
- репутація підприємства;
- якісна, натуральна продукція;
- широкий асортимент;
- висока кваліфікація виробничих кадрів;
- високі виробничі можливості (високотехнологічне обладнання, резерв виробничих потужностей, склади для резервування сировини);
- налагоджений збутовий сервіс (заявки, доставка, документообіг).

Серед недоліків діяльності організації відзначені такі слабкі сторони:

- мінімальний термін реалізації продукції;
- високі витрати;
- залежність у сировині від постачальників.

Так, позиціонування підприємства як виробника якісних і натуральних продуктів дозволить розвинути напрямок «тверді сири» в регіоні.

Підсумовуючи до глави, слід зазначити, що розробка стратегії підприємства вимагає виконання кількох етапів, кожен із яких має значення формування загальної ефективної стратегії. Стратегія передбачає аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства та його виробничо-технічних можливостей. Важливість даного етапу стратегії полягає в тому, що розуміння середовища функціонування, можливих ризиків зовнішнього та внутрішнього характеру, оцінка негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища є основою для розробки можливих напрямків розвитку та вибору оптимальних інструментів управління підприємством.

З цією метою проводяться дослідження ринку функціонування підприємства та дається оцінка тенденцій його розвитку, а також проводиться

аналіз виробничо-технічних можливостей підприємства, його конкурентоспроможності, проводиться пошук можливих внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності та ресурсів. Важливим аспектом даного етапу також є дослідження зовнішнього середовища функціонування, що дозволяє узагальнити фактори, які можуть вплинути на ефективність реалізації стратегії. Підсумком першого етапу розробки стратегії є узагальнення інформації про поточний стан зовнішнього середовища функціонування підприємства, рівня його конкурентоспроможності та визначити найбільш ймовірні напрями його подальшого розвитку.

Слід зазначити, що аналіз діяльності компанії з погляду структури здібностей показав, що здатність виконувати окремі завдання (такі як виконання стандартних замовлень, робота з претензіями, документообіг тощо) виходить у співробітників дуже успішно, є стандартною навичкою та за роки роботи можна сказати "відточений".

Досвід відкриття виробництва молочних продуктів та його стабільна робота у період високого рівня конкуренції є безумовним позитивним фактором на початку нового проекту. Поточна ситуація відрізнятиметься зниженим попитом у зв'язку з низькою купівельною спроможністю і щорічно зростаючою конкуренцією, а також пандемії, що варто враховувати у подальшій роботі на ринку.

Безумовно, у компанії дуже добре розвинені так звані спеціальні здібності, оскільки основна дохідність при роботі з клієнтом лежить у площині додаткових послуг (допомога у комунікації виробника та мережевого оператора, виготовлення додаткових документів або стандартних документів, але з урахуванням додаткових вимог тощо).

Таким чином, виробництво сиру, що планується в регіоні, є найбільш перспективним з точки зору внутрішньої потреби регіону, а також імпортозаміщення.

Концентрація підприємства на низькомаржинальних сегментах, а також розвитку частки СТМ негативно позначається на фінансовому стані.

За асортиментним портфелем рекомендується вибрати такі можливі варіанти для довгострокового розвитку: вершкове масло/сухе молоко, сир/підсирова сироватка.

РОЗДІЛ 3 ПРИОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Як пріоритетна стратегія розвитку ТМ «ДОБРЯНА» пропонується стратегія зростання, яка характеризується високими темпами нарощування обсягів виробництва. У рамках цієї стратегії можна виділити два напрями розвитку підприємства:

1. Стратегія розвитку ринку, що полягає у пошуку нових ринків для послуг, що вже надаються (старий товар - новий ринок);
2. Стратегія розвитку товару, що передбачає розв'язання завдання зростання з допомогою виробництва нового продукту та її реалізації на вже освоєному нею ринку (новий товар - старий ринок) [19, с.84].

Рекомендації щодо використання результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства виглядатимуть так:

1. Стратегія використання можливостей довкілля.
Розвивати виробництво з урахуванням попиту продукцію в регіоні.
2. Стратегія усунення загроз довкілля.

Отримання фінансових гарантій та усунення ризику сезонності діяльності контрактами з постачальниками сировини, матеріалів та довгострокових договорів на збут та зберігання продукції.

3. Стратегія збереження, зміцнення та використання сильних сторін підприємства.

Утримання клієнтів за допомогою розробки та проведення рекламних акцій.

Таким чином, основними напрямками діяльності «ДОБРЯНА» для реалізації цієї стратегії мають стати:

1. Завоювання найкращих позицій на регіональному ринку.
2. Більш ефективне використання маркетингових інструментів.
3. Пошук нових сегментів ринку.
4. Пошук нових ринків поза регіоном.

Стратегія «старий ринок – новий товар». Ця стратегія передбачає пропозицію на існуючому ринку нових товарів – стратегія розвитку товару. У рамках цієї стратегії можливе виведення ринку принципово нових продуктів, удосконалення старих, розширення лінійки товарів/послуг (різноманітність).

Стратегія «новий ринок – старий товар». Ця стратегія означає адаптацію та виведення існуючих товарів на нові ринки. Для успішного здійснення стратегії необхідно підтвердити наявність на ринку потенційних споживачів існуючих продуктів [20, с. 417].

Для того, щоб організувати ефективну програму просування потрібно знати найяскравіших представників ринку молочної продукції та виявити найімовірніших і найсильніших конкурентів.

Для виявлення найбільш значних конкурентів слід провести порівняльний аналіз продукції. Для цього потрібно проаналізувати загальні якісні показники виставити бали за кожним критерієм та вивести середній бал за всіма брендами, а саме:

Натуральність – використання/невикористання у виробництві продукції замінників молочних жирів, додавання сухого молока, ароматизаторів тощо. Базою для збору інформації послужать етикетки представлених на полицях магазинів товарів, сайти організацій та огляди на продукцію в мережі інтернет (1 бал – використовують майже у всій продукції, 3 – використовують не у всіх позиціях, 5 – практично не використовують або не використовують взагалі).

Цінова політика – який рівень заробітку розраховані продукти харчування того чи іншого бренду. У період кризи не всі люди можуть собі дозволити навіть

продукцію середнього рівня цін, проте бувають такі ситуації, коли бренд намагається використати свій імідж, щоб продавати продукцію не завжди преміум якості за завищеною ціною. Звичайно, більш доступні за ціною товари можуть бути не найкращої якості і навпаки, так само і з дорогими. Але цей показник відображає лише доступність за ціною в даному аналізі. Були використані дослідження рівня цін (моніторинг цін) «ДОБРЯНА» за вересень 2020 року та ціни на прилавках магазинів (1 – високі малодоступні, 3 – середній рівень і вищий за середній, 5 – ціни нижчі від середнього).

Асортимент – наскільки різноманітним є вибір продукції. Для збору інформації було проведено аналіз каталогів продукції мережі інтернет і представлений асортимент у магазинах (1 – маленький, 3 – середній, 5 – висока різноманітність).

Дизайн. Дизайн упаковки може відіграти вирішальну роль у створенні іміджу бренду, а також у виборі продукту покупцем на полиці. Дизайн також може показати наскільки компанія сучасна у своїх поглядах, чи йде вона в ногу із сучасними трендами та рівень креативності, творчий початок. Дизайн також грає запам'ятовуваність бренду потенційними покупцями. Для дослідження було взято дані дослідження фокус-груп, статті мережі інтернет (1 – неясковий незапоминаючийся, 3 – яскравий, 5 – високий рівень впізнаваності).

Найбільш ймовірні конкуренти на ринку в регіоні:

1. Група компаній Данон (ТМ "Простоквашино", ""Біо Баланс", "Активіа", "Danon", "Aktimel");

З усіх представлених підприємств для аналізу були обрані ті, з якими асортимент хоча б частково збігається за категоріями, інакше оцінка асортименту буде нечесною.

Таблиця 3.1 – Порівняльний аналіз конкурентів бренду «ДОБРЯНА»

Найменування	Натуральність	Ціна	Асортимент	Дизайн	Середній бал
ТМ «ДОБРЯНА»	5	3	5	3	4
ТМ «Простоквашино»	1	3	5	5	3,5
ТОВ БУРИНСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД	3	3	3	5	3,5
РОМЕНСКИЙ МОЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ	1	5	3	1	2,5

За результатами дослідження найімовірніші конкуренти:

1. ТОВ БУРИНСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД;
2. ТМ "Простоквашино";
3. РОМЕНСКИЙ МОЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ

Головним завданням ТМ «ДОБРЯНА» при збільшенні частки на ринку та зміцненні своїх позицій на ньому має стати підвищення купівельного попиту. Аналіз купівельного попиту необхідно проводити з урахуванням доходів населення, його вікової структури, потреби та поінформованості покупця про продукт.

Поряд із високою часткою базових класичних молочних продуктів слід звернути увагу на категорію «йогурт», яка активно розвивається останніми роками. Фундаментально очевидно, що принцип «базові продукти за розумною ціною» добре працює на ринках, що ростуть.

Розвиток у напрямі виробництва твердих та напівтвердих сирів - дуже перспективне рішення, особливо при реалізації плану виготовлення сиру в євроблоках для подальшої фасування у різноманітних видах нарізки (шматки, слайси та інші).

Підприємство має успішний досвід роботи з продукцією короткого терміну придатності. Позиціонування підприємства, як виробника якісних та натуральних продуктів, дозволить розвинути напрямки «сир» та «олія» у регіоні.

Ризики ТМ «ДОБРЯНА»:

1. Збільшення ціни на молоко-сировину. Найбільші виробники молока анонсували проекти із переробки. Активізація прямих конкурентів може призвести до втрати частини потенційних клієнтів та відповідного зниження прибутку. Нівелювання цієї загрози можливо досягти шляхом створення нової, цікавої упаковки, високої якості продукту та маркетингової підтримки.

Під час ведення операційної діяльності проект схильний до впливу ризиків, але частину їх можна знизити з допомогою управлінських зусиль керівництва підприємства. Ризики, пов'язані з макроекономічними факторами, державним регулюванням та галузевими тенденціями, можуть лише частково перебувати у зоні впливу менеджменту[21,с.106]. Найбільшу загрозу проекту становлять маркетингові, фінансово-економічні та соціально-політичні групи ризиків. Найбільш ризикованим є період виробництва та реалізації товару.

Таблиця 3.2 – Оцінка та заходи щодо попередження ризиків ТМ «ДОБРЯНА»

Найменування ризику	Заходи щодо запобігання ризикам їх виникнення	Оцінка ступеня ризику
1	2	3
<i>Правові ризики</i>		
Зміна податкового законодавства (зростання податкового навантаження, у т.ч. пені та штрафів)	відстеження змін законодавства; контроль бухгалтерських документів; оптимізація процесу фінансового планування та бюджетування.	Низький

Продовження табл.3.2

1	2	3
<i>Операційні ризики</i>		
Загострення конкуренції	регулярний моніторинг конкурентів; бенчмаркінг; вивчення купівельних переваг; підвищення якості продукції; розширення продуктової лінійки (пріоритетна орієнтація на товари «для здорового життя»).	Високий
Втрата якості продукції	використання системи управління якістю; вхідний контроль якості сировини; підвищення рівня професійної підготовки працівників	Середній
Зрив постачання сировини	пошук альтернативних постачальників за основними видами сировини; створення власного тваринницького комплексу.	Низький
Зростання вартості сировини (в т.ч. енергоносіїв)	фінансова підтримка місцевих сільськогосподарських виробників; оптимізація витрат випуску продукції; регулярний асортиментний аналіз; впровадження енергозберігаючих технологій.	Високий
Дефіцит кадрів (технологи, робітники основного виробництва)	навчання молодих спеціалістів; підвищення професійного рівня існуючого персоналу; створення конкурентоспроможних умов праці; запуск мотиваційних програм.	Низький
Підвищення рівня злочинності	посилення заходів безпеки	Низький
Зміна споживчих переваг	проведення регулярного моніторингу купівельних переваг; організація зворотнього зв'язку із покупцем; аналіз розвитку ринку (основні тенденції та перспективи); своєчасне реагування потреб ринку.	Середній

Продовження табл.3.2

1	2	3
<i>Фінансові ризики</i>		
Погіршення макроекономічної ситуації у зв'язку з кризою, зниження рівня доходів (купівельної спроможності) населення	оптимізація витрат; розробка програми антикризових заходів; розробка програми переорієнтації бізнесу на інший вид продукції.	Середній
Погіршення умов кредитування	пошук альтернативних джерел фінансування; залучення стратегічного інвестора.	Середній
Зниження рентабельності бізнесу	розробка програми підвищення рентабельності; залучення зовнішніх консультантів; продаж бізнесу.	Низький

У наведеній вище таблиці приведені можливі ризики, оцінка їхнього ступеня та дії, що вживаються менеджментом щодо їх запобігання або зниження їх впливу на діяльність підприємства.

3.2. Розробка комплексу заходів щодо реалізації стратегічних змін на підприємстві ТМ «ДОБРЯНА»

Головним завданням ТМ «ДОБРЯНА» при збільшенні частки на ринку та зміцненні своїх позицій на ньому має стати підвищення купівельного попиту. Аналіз купівельного попиту необхідно проводити з урахуванням доходів населення, його вікової структури, потреби та поінформованості покупця про продукт.

Комплекс маркетингових інструментів повинен включати все, що підприємство буде використовувати для впливу на купівельний попит:

- товар;
- ціна;
- методи розповсюдження продукту;
- стимулювання просування [22, с.78].

Цілі проведення маркетингового дослідження:

1. Виявити рівень впізнаваності продукції та компанії у рідному регіоні (порівняно з обласними та локальними конкурентами)
2. Виявити рівень лояльності споживачів щодо продукції підприємства.
3. Виявити причини лояльності та можливі бар'єри споживання за окремими категоріями [23].

Система просування товарів на нові ринки та зміцнення позицій на них включає наступні рекомендації:

1. Участь у міжрегіональних ярмарках. Це дасть змогу не лише продати свою продукцію, а й ознайомитись із тенденціями світового ринку. Порівняти цінову політику із політикою конкурентів.
2. Участь у конференціях із доповіддю. Це дозволить розповсюдити рекламні буклети, фільми серед учасників. Ці заходи сприятимуть зростанню замовлень, зміцненню позицій підприємства у ділових колах.
3. Для збільшення частки ринку рекомендується активно взаємодіяти освітніми та медичними організаціями. Договори на постачання можна укласти з дитячими садками, лікарнями, дитячими таборами. Навіщо потрібно залучити представників комерційного відділу підприємства.

Відповідальними безпосередньо збільшення частки ринку в області рекомендується призначити представників маркетингового відділу, за освоєння ринків збуту у сусідніх областях – комерційний відділ.

Таблиця 3.3 - Інвестиційні витрати

Найменування статті інвестиційних витрат	Вартість, грн
Обладнання	23 620 520
Очисні споруди	8701000

Інвестиційні витрати здійснюватимуться лише у період інвестиційної фази реалізації проекту.

Для цього проекту прямими матеріальними витратами є вартість придбання молока, упаковки та іншої виробничої сировини, величина яких прямо пропорційна обсягу реалізації.

Оцінюючи ефективності проекту було розраховано термін окупності: тривалість періоду від початку розрахунку до раннього інтервалу планування, після якого чистий дохід проекту стає й надалі залишається позитивним[24]. Період окупності проекту становив 43 місяці.

Рекламні заходи, запропоновані для просування сирів ТМ «ДОБРЯНА»:

1. Участь у ярмарку. Розрахунок представлений у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Витрати участь у ярмарку (грн).

Стаття витрат	Вартість, грн.
Організація стенду	20 000
Оренда місця	20 000
Оплата працівнику	2000
Оплата промоутеру	1000

2. Інтернет реклама. Витрати на інтернет-рекламу представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.5 - Витрати реклами в інтернеті

Найменування	Вартість, грн. міс
Налаштування реклами в пошуковій системі Google	30 000
Налаштування таргетованої реклами у Instagram	15 000

Таким чином, перевагами стратегії, що реалізується, є:

- наявність великого досвіду керівних та виробничих кадрів у даному

бізнесі;

- застосування сучасного високотехнологічного обладнання;
- наявність стійких ділових зв'язків із постачальниками сировини та покупцями молочної продукції;
- висока якість та прийнятні ціни виробленої продукції.

Таким чином, для реалізації цієї стратегії перед підприємством слід поставити такі стратегічні цілі розвитку:

- збільшення частки ринку в регіони;
- освоєння ринків збуту у сусідніх областях.

Реалізація стратегії зростання призведе до підвищення ефективності господарської діяльності та конкурентоспроможності, і як наслідок зміцнить позиції підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтвердило актуальність та затребуваність теми роботи, яка зумовлена необхідністю аналізу існуючих принципів та методів формування стратегії підприємства, що функціонує в умовах висококонкурентного ринку, та розроблення на основі цього аналізу рекомендацій щодо стратегічного розвитку конкретного підприємства.

В результаті аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду виявлено, що розробка стратегії підприємства вимагає виконання кількох етапів, кожен з яких має важливе значення для формування загальної ефективної стратегії. Стратегія передбачає аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства та його виробничо-технічних можливостей. Важливість даного етапу стратегії полягає в тому, що розуміння середовища функціонування, можливих ризиків зовнішнього та внутрішнього характеру, оцінка негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища є основою для розробки можливих напрямків розвитку та вибору оптимальних інструментів управління підприємством.

З цією метою проводяться дослідження ринку функціонування підприємства та дається оцінка тенденцій його розвитку, а також проводиться аналіз виробничо-технічних можливостей підприємства, його конкурентоспроможності, проводиться пошук можливих внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності та ресурсів. Важливим аспектом даного етапу також є дослідження зовнішнього середовища функціонування, що дозволяє узагальнити фактори, які можуть вплинути на ефективність реалізації стратегії. Підсумком першого етапу розробки стратегії є узагальнення інформації про поточний стан зовнішнього середовища функціонування підприємства, рівня його конкурентоспроможності та визначення найбільш ймовірні напрями його подальшого розвитку.

Автором роботи було проведено дослідження системи стратегічного управління на підприємстві, що включає такі методи дослідження: метод вивчення документації, метод визначення термінів, метод постановки проблеми, SWOT та PEST аналіз, що дозволили провести комплексний аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємств молочної промисловості.

В рамках наукового дослідження було проаналізовано діяльність ТМ «ДОБРЯНА», внаслідок чого аналіз діяльності компанії з точки зору структури здібностей показав, що здатність виконувати окремі завдання (такі як виконання стандартних замовлень, робота з претензіями, документообіг тощо) виходить у співробітників дуже успішно, є стандартною навичкою і за роки роботи можна сказати «відточений».

Досвід відкриття виробництва молочних продуктів та його стабільна робота у період високого рівня конкуренції є безумовним позитивним фактором на початку нового проекту. Поточна ситуація відрізнятиметься зниженим попитом у зв'язку з низькою купівельною спроможністю і щорічно зростаючою конкуренцією у зв'язку з розвитком, а також пандемії, що варто враховувати у подальшій роботі на ринку.

Оцінюючи динамічні здібності команди ТМ «ДОБРЯНА», необхідно зазначити:

- наявність досвіду гнучкого реагування на попит (компанія зайняла нішу низькомаржинальних продуктів, що раніше випускалися на потужностях DANONE, було відкрито цех виробництва м'яких сирів);
- вміння ефективно працювати з продукцією, що швидко псується;
- забезпечення вдалих позицій продукції області та суміжних регіонів.

Компанія також має здатність до інновацій: намагається слідувати світовим трендам у молочній галузі та розвиває нову упаковку, що є гарною здатністю.

Розвиток у напрямі виробництва твердих та напівтвердих сирів - дуже перспективне рішення, особливо при реалізації плану виготовлення сиру в євроблоках для подальшої фасування у різноманітних видах нарізки (шматки, слайси та інші).

Менеджмент і акціонери підприємства мають багаторічний досвід роботи в харчовій галузі та на профільному молочному ринку. Підприємство має успішний досвід роботи з продукцією короткого терміну придатності. Позиціонування підприємства, як виробника якісних та натуральних продуктів, дозволить розвинути напрямок «сир» та «олія» у регіоні.

У зв'язку з цим, як пріоритетна стратегія розвитку ТМ «ДОБРЯНА» пропонується стратегія зростання, яка характеризується високими темпами нарощування обсягів виробництва. У рамках цієї стратегії можна виділити два напрями розвитку, стосовно досліджуваного підприємства:

1. Стратегія розвитку ринку, що полягає у пошуку нових ринків для послуг, що вже надаються (старий товар - новий ринок);
2. Стратегія розвитку товару, що передбачає розв'язання завдання зростання з допомогою виробництва нового продукту та його реалізації на вже освоєному ринку (новий товар - старий ринок).

Для реалізації цієї стратегії перед підприємством слід поставити такі стратегічні цілі розвитку:

- збільшення частки ринку в області;
- освоєння ринків збуту у сусідніх областях.

Реалізація стратегії зростання призведе до підвищення ефективності господарської діяльності та конкурентоспроможності, і як наслідок зміцнить позиції підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Портер М. Міжнародна конкуренція: Конкурентні переваги країн. Москва: Альпіна Паблішер, 2020. 948с. URL: <https://www.iprbookshop.ru/93028.html> (дата звернення: 24.03.2021).
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. / И. Ансофф. М.: Прогресс, 1989. 519 с.
3. Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge, Mass, MIT Press, 1962
4. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. Економіка промисловості. 2009. № 5. С. 127-130.
5. Генри Минцберг. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. Альпина Паблішер. 2019, с.512
6. Зубко К.Ю., Барабаш К.І. Сутність та ознаки підприємницької стратегії. Науково-практична інтернет-конференція молодих учених, аспірантів, студентів, учнів «Перший крок у науку: Конотопські наукові студії – 2022». 2022
7. Ільїн І.В., Зайченко І.М. Аналіз факторів, що зумовлюють вибір стратегії розвитку підприємства. *Перспективи науки*. 2017. №1(88). С. 80-87.
8. Минцберг Г., Куинн Дж. Стратегический процес / пер. с англ. Под ред. Ю. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. 688 с.
9. Клімов К.Г. Стратегії маркетингу в інноваційному розвитку виробничого підприємства. *Інноваційний розвиток економіки*. 2018. № 2 (44). С. 51-55.
10. Гордієнко, П. Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна; 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Алента, 2011. – 520 с.
11. Метод McKinsey. Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения личных и деловых задач. М.: Альпина Паблішер, 2014. 192 с

12. Кузнєцова, О.А., Махєєв Г.В. Теоретичні аспекти стратегічного управління. *Економіка, соціологія, право*. 2019. № 1. С. 85-87.
13. Довбня С. Б. Методичні особливості комплексної оцінки фінансового стану та економічних результатів підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: www.economy.nauka.com.ua/?n=3&y=2015 (дата звернення 28.05.2022)
14. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: монографія. Донецьк: НАН України, Ін-т економіки пром-сті; СПД Купріянов В. С., 2011. 374 с.
15. Стратегічне управління: навчальний посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, І.В. Токмакова, О.В. Маковоз та ін. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
16. Бренд Добряна URL: <http://milkiland.ua/ru/buyers/domestic-market/section.php?BID=110> (дата звернення 15.03.2022)
17. Реализация стратегии маркетинга. Интернетпортал для украинцев. URL: <http://www.management.com.ua/marketing/mark030.html> (дата звернення 20.03.2022).
18. Гром'як О. Б., Мельник О. Г. Експрес-діагностика діяльності підприємств: сутність та призначення. *Наук. вісн. НЛТУ України*. 2012. Вип. 22, ч. 2. С. 159–165.
19. Котлер Ф., Бергер Р., Бікхофф Н. Стратегічний менеджмент за Котлером: Кращі прийоми та методи: Довідковий посібник. 3-тє вид. К.: Альпіна Паблішер, 2016. 132 с. URL:<http://znanium.com/catalog/product/1003065> (дата звернення: 24.03.2021).
20. Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки та реалізації стратегії: Підручник для вузів/Пер. з англ. за ред. Л.Г. Зайцева, М.І. Соколова. К.: Банки та біржі, ЮНІТІ, 2017. 576 с. Топ-30: регіони-лідери у виробництві молока у сільгосп підприємствах

21. Котик В.В. Стратегія управління витратами транспортного виробництва. *Зб. наук. праць УкрДАЗТ, Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків, 2014, №46 С. 106-107.
22. Шабикова Н.Е., Аюрова А.Ж. Вибір стратегії розвитку підприємства. *Актуальні дослідження*. 2020. № 18 (21). С. 76-79.
23. Alessandro Margherita, Hossein Sharifi, Antonio Caforio. A conceptual framework of strategy, action and performance dimensions of organizational agility development. *Technology Analysis & Strategic Management*, Volume 33. 2021. Issue7.
24. Doroshkevych K., Maslak O, Malinovska O. Choice of Tactical Approaches до Implementation of Enterprise Strategy в Terms of Innovative Development *Estudios de economía aplicada*. 2021. 39 (7).
25. Laburtseva O., Larina Y., Al-Shaban ATN. Розвиток Marketing Strategy for Enterprise Financial Growth // *Estudios de economía aplicada*. 2021. 39 (5).