

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Тема: Розробка підприємницької стратегії розвитку

*Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*

Завідувач кафедри: _____ / Карінцева О.І. /

Керівник роботи: _____ / Зубко К.Ю. /

*Виконавець: _____ / Пахоленко Ю.О. /
П.І.Б.*

*Група: _____ ЕН -82/2не
шифр*

Суми 2022

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Поняття та сутність стратегії розвитку підприємства.....	6
1.2 Етапи розробки стратегії розвитку підприємства.....	8
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ «ПОЛІПЛАСТ».....	15
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ПОЛІПЛАСТ».....	15
2.2 Аналіз стратегії розвитку підприємства ТОВ «ПОЛІПЛАСТ».....	19
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПОЛІПЛАСТ».....	25
3.1 Розробка стратегії розвитку підприємства ТОВ «ПОЛІПЛАСТ».....	25
3.2 Оцінка ефективності розробленої стратегії.....	31
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40

Реферат

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 42 с., 6 рисунків, 17 таблиць, список використаних джерел із 25 найменувань.

Метою роботи є розробка пропозицій щодо вдосконалення механізму формування стратегії із пропозицією власних рекомендацій.

Об'єктом дослідження є ТОВ " ПОЛІПЛАСТ ".

Предметом дослідження є методичне забезпечення вибору стратегії розвитку підприємства.

Для досягнення мети необхідно вирішити ряд завдань:

- розглянути теоретичні засади формування стратегії розвитку;
- провести аналіз стратегії розвитку підприємства ТОВ " ПОЛІПЛАСТ ";
- розробити та запропонувати конкретні методи для розробки стратегії розвитку ТОВ «ПОЛІПЛАСТ»;
- оцінити ефективність обраної стратегії.

Методологічною основою роботи є метод класифікації, аналогії, синтез, системний аналіз, метод спостереження, вимірювання, PEST-аналіз, SWOT-аналіз.

У першому розділі роботи розглянуто етапи становлення та розвиток стратегії підприємництва, досліджено етапи розробки стратегії розвитку.

У другому розділі проведена оцінка організаційно-економічного стану досліджуваного підприємства та аналіз стратегії розвитку підприємницької структури.

У третьому розділі роботи визначені проблеми та ризики реалізації стратегії розвитку підприємства та проведена її оцінка.

Ключові слова: підприємництво, стратегія розвитку, ринок.

ВСТУП

Розробка стратегії має значення для підприємств будь-якого розміру та різної специфіки діяльності. Проте найважливішою розробка є саме для підприємств малого бізнесу, оскільки в таких підприємствах не великий обсяг фінансових ресурсів та чисельність персоналу. Тому підприємству необхідний грамотний розподіл та використання цих ресурсів, оскільки від цього залежить його подальше існування та розвиток.

Правильна постановка цілей та завдань, об'єктивність аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища – все це дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства в умовах ринку. Цим обґрунтовується актуальність теми дослідження.

Стратегічне управління передбачає розробку та реалізацію основних цілей та ініціатив, що здійснюються керівництвом компанії за дорученням її власників на підставі вивчення ресурсів та оцінки внутрішніх та зовнішніх умов роботи організації.

Розробка будь-якої стратегії відштовхується від поставленої мети: немає мети - не може бути і стратегії її досягнення, не може бути і стратегічного управління, що базується на вимірі відхилення результатів діяльності від поставленої мети.

Таким чином, проблема правильного формування стратегії розвитку для підприємств малого бізнесу, недостатність шляхів вирішення цієї проблеми та зміни у економіці країни визначає актуальність даного дослідження.

Метою дослідження є розробка пропозицій щодо вдосконалення механізму формування стратегії із пропозицією власних рекомендацій.

Для досягнення вказаної мети необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути теоретичні засади формування стратегії розвитку;
- провести аналіз стратегії розвитку підприємства ТОВ " ПОЛІПЛАСТ ";

- розробити та запропонувати конкретні методи для розробки стратегії розвитку ТОВ «ПОЛІПЛАСТ»;
- оцінити ефективність обраної стратегії.

Об'єктом дослідження є ТОВ "ПОЛІПЛАС".

Предметом дослідження є методичне забезпечення вибору стратегії розвитку підприємства.

Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять праці вітчизняних та зарубіжних авторів у сфері стратегічного розвитку підприємництва. При вивченні теоретичних засад дослідження використовувалися праці та роботи Д. Рейні [1], Д. Каспарі і П. Каспарі [2], І. Ансофф [3], Ю. Левицького [4], В. Пономаренко В.[5], Н. Грицюк [6] та інших.

Методи наукового дослідження: класифікація, метод аналогії, синтез, системний аналіз, метод спостереження, вимірювання, опис, конкурентний аналіз.

Інформаційну базу склали Цивільний кодекс України, нормативно-правові документи, які регламентують підприємницьку діяльність і діяльність некомерційних організацій, також монографії, статті в наукових журналах, матеріали періодичних видань з досліджуваної тематики.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та сутність стратегії розвитку підприємства

Насамперед визначимо, що таке стратегія. Стратегія - спосіб використання коштів та ресурсів, спрямований на досягнення мети операції [7, с.238]. Ця категорія дій визначається значеннями керованих змінних. У багатокрокових процесах сам спосіб може змінюватися, у цьому випадку стратегію визначає правила прийняття подальших рішень (тобто вибору траєкторії) на основі одержуваної на кожному етапі інформації про перебіг процесу та зміни середовища. Таким чином, завдання дослідження операцій, як правило, полягає саме у виборі оптимальної з-поміж альтернатив на основі того чи іншого критерію.

Стратегія — це діяльність, спрямована на отримання планованого результату з урахуванням перспективи довгострокового розвитку [8, с. 34].

Класифікація стратегії розвитку можлива, відповідно до підходів, що застосовуються при їх розробці, а саме:

- 1) за способом опису тенденцій зміни об'єкта;
- 2) за способом формування параметрів, що характеризують об'єкт.

Стратегія розвитку – це визначення загального напрямку дій із досягнення цілей підприємства, зосереджених на поліпшенні показників економічного зростання та ефективності діяльності.

З вищевикладеного можна дійти висновку, що стратегію необхідно розробляти для того щоб:

- ефективно сформулювати умови реалізації бізнесу;
- об'єднати дії та рішення менеджерів та всього персоналу;
- надати всім процесам загальної спрямованості;

– створити єдиний план дій.

У таблиці 1.1 наведено основні характеристики типових стратегій зростання, які поділяються на три групи.

Таблиця 1.1 – Характеристика типових стратегій зростання [9, с. 236]

Назва	Цільове призначення	Умови застосування
Стратегії концентрованого зростання		
Захоплення ринку	Збільшення частки підприємства на традиційному ринку	- Поточний ринок не насичений товаром фірми. - Існує потенційна можливість збільшення обсягу споживання у традиційних клієнтів. - З використанням методу збільшення масштабів виробництва - Збільшення ваги стратегічних переваг.
Розвиток ринку	Запуск продукції компанії на нових стратегічно значущих ринках	- Поява нових каналів збуту. - Позитивний вектор розвитку організації. - Наявність нових ненасичених ринків збуту.
Розвиток продукту	Збільшення обсягів реалізації товару за рахунок покращення якісних характеристик продукту	- На чинному ринку великий вплив технологічних змін - Конкуренти пропонують продукти найкращої якості за оптимальною ціною - Застосування наукових досліджень та проектної діяльності організації.
Стратегії інтегрованого зростання		
Пряма інтеграція	Контроль дистрибуторської мережі або збільшення частки власності	- Обмеженість посередників у формуванні стратегічних переваг організації для участі у конкурентній боротьбі. - Галузь, у якій діє підприємство перебуває у стадії активного зростання та розширення ринку збуту. - Стабільна діяльність.
Зворотня інтеграція	Наявність мети отримання контролю над постачальниками сировини	- Слабкий вплив постачальників. - Галузь, у якій діє організація перебуває у стадії активного зростання та розширення ринку збуту - Необхідність налагоджених зв'язків із постачальниками сировини та матеріалів.
Горизонтальна інтеграція	Наявність цілі в отримання контролю над конкурентами	- Компанія є монополістом у конкретному регіоні. - Основна стратегічна перевага це збільшення масштабів виробництва. - Нестача досвіду та ресурсів у конкурентів підприємства

Продовження табл. 1.1

Стратегії диверсифікованого зростання		
Концентрична диверсифікація	Організація нових виробництв у рамках профілю організації	-Пропозиція нових профільних продуктів за високими конкурентними цінами -Традиційні товари втратили ефективність і перебувають у стадії вмирання -Сильна управлінська команда в організації.
Конгломератна диверсифікація	Організація виробництва нових продуктів, не у рамках профілю підприємства	-На традиційному ринку є тренд до зниження обсягів продажу та прибутку -Насиченість ринку збуту продукції.
Горизонтальна диверсифікація	Організація виробництва нових непрофільних продуктів, але традиційних споживачів	-Додавання в портфель компанії нових непрофільних продуктів -Галузь має високу конкуренцію чи галузь має низький рівень розвитку. -Класичні канали просування використовуються для нових продуктів.

1.2 Етапи розробки стратегії розвитку підприємства

Стратегічне планування це досить складний процес, спрямований на довгострокову розробку цілей та розробку інструментів роботи компанії на великому тимчасовому відрізку, цей процес розбивається на ряд основних етапів.

Схематично структура стратегічного управління зображено рисунку 1.1.

Аналіз середовища включає аналіз її елементів: мікросередовища організації та макросередовища організації.

Стратегічні цілі - це основні вектори діяльності фірми, які ведуть до досягнення її місії та бачення. Ціль може бути одна або кілька, вони можуть бути глобальними або приватними.

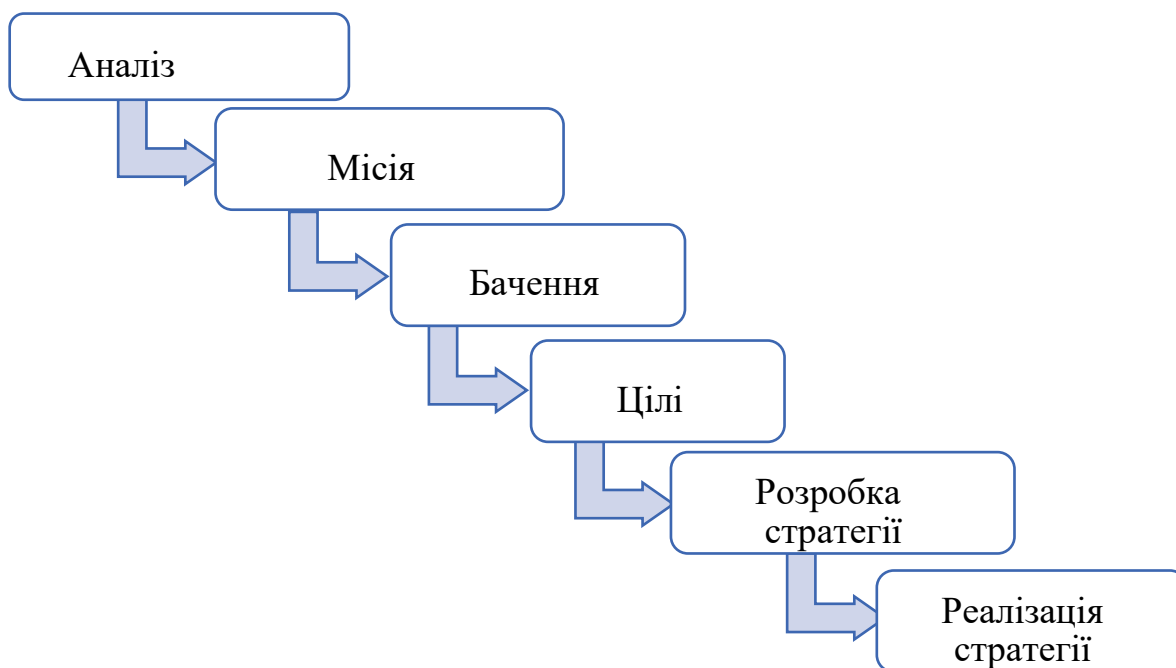


Рисунок 1.1 Структура стратегічного управління [11, с.196]

Головною метою планування виступає забезпечення балансу між вхідним та вихідним потоками компанії. Порушення балансу веде до дестабілізації діяльності та вимагає активних дій компанії та додаткових тимчасових та грошових витрат на відновлення. Оскільки всі три процесу мають абсолютно різний характер, то один із підрозділів планування виступає розробкою стандартів діяльності та оперативних планів функціонування менеджменту по кожному з напрямків.

У межах безпосереднього оточення аналізується становище компанії серед учасників прямих відносин: партнерів, конкурентів, агентів, постачальників, працівників, посередників. Сюди ж включається елемент медіа забезпечення ринку, який сьогодні є невід'ємним його механізмом.

Внутрішнє середовище компанії представлено можливостями компанії, її сильними та слабкими сторонами, поточними потребами та сучасним фінансовим станом.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії проводиться з метою чіткого розуміння власного становища, перспектив розвитку та вироблення зразкових напрямів такого розвитку, виходячи з поточних та

можливих до застосування в майбутньому переваг та інструментів. На цьому етапі точність виявлення важливих аспектів розвитку компанії є першочерговим завданням.

Схема проведення стратегічного аналізу організації представлена на рисунку 1.2.

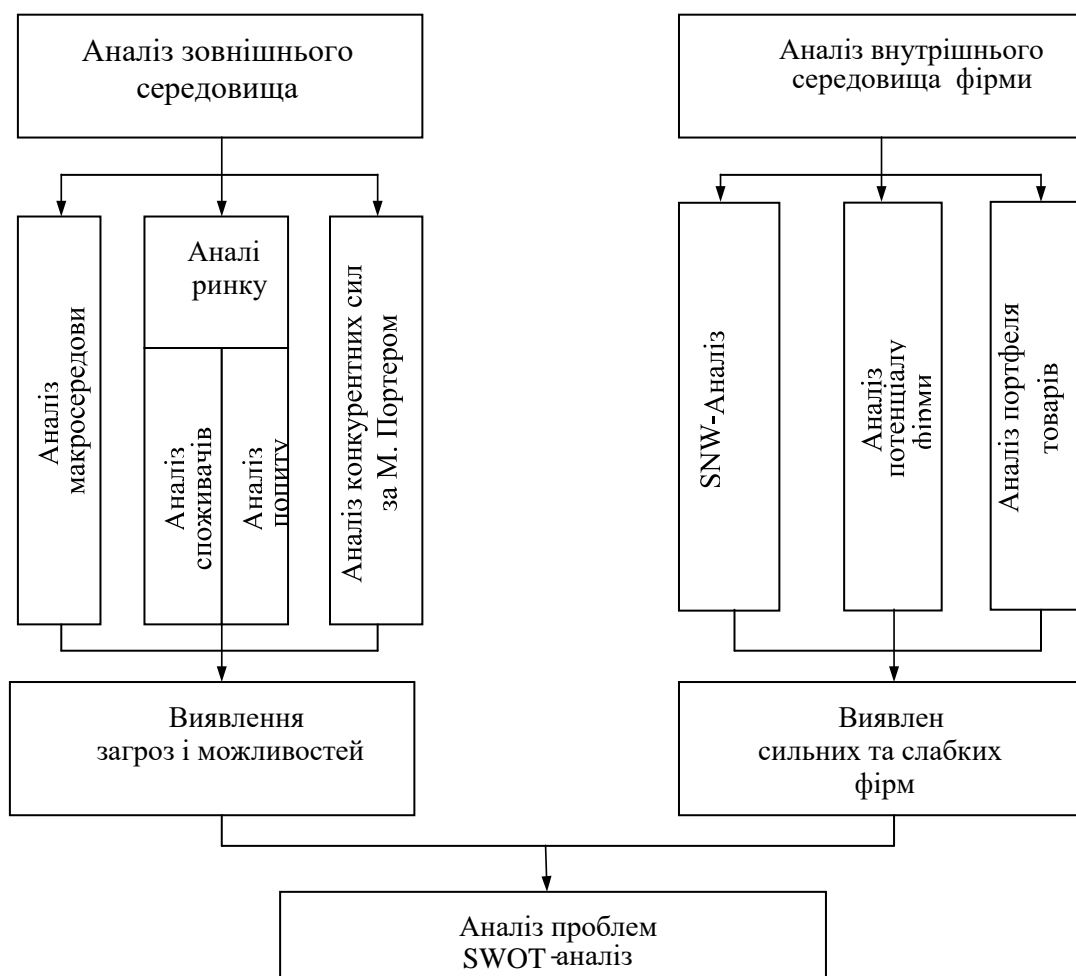


Рисунок 1.2 Система стратегічного аналізу підприємства

Проведення аналізу макросередовища організації проводиться на основі PEST-аналізу. PEST-аналіз - це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological) аспектів зовнішнього середовища, що впливають на бізнес компанії [12, с. 113].

Результати PEST – аналізу представляються у вигляді матриці, де основна складова – чинники, присутні у мікросередовищі. Далі за значущістю виділяють силу впливу цих факторів із присвоєнням балів, рангів та інших одиниць виміру.

Заключним етапом аналізу зовнішнього середовища організації проводиться на підставі моделі М. Портером, яка включає п'ять сил конкуренції. Модель визначає залежність п'яти сил конкуренції - чим сильніший тиск сил на підприємство, тим менші можливості у компанії проводити зміну цін та підвищення прибутку.

На підставі аналізу зовнішнього середовища формується реєстр загроз та можливостей, які необхідні для формування підсумкового SWOT аналізу.

Дана методика оцінки внутрішнього середовища організації дозволяє визначити конкурентоспроможність організації та визначити середній ринковий стан для певної ситуації та фіксації нульової точки конкуренції. Методика дозволяє виявити найвигідніші сторони організації та вдосконалення позиціонування організації на ринку.

Далі з оцінки портфеля товарів чи послуг компанії можна скласти матрицю БКГ. Матриця БКГ заснована на формуванні зростання компанії за рахунок отримання прибутку на зрілих ринках для інвестування в привабливі нові сегменти ринку.

Для побудови матриці необхідно розрахувати три показники:

- 1) відносна частка ринку товару організації;
- 2) темпи зростання ринку;
- 3) обсяг продажів, аналізованих товарних груп.

В результаті аналізу за методикою БКГ, для кожного товару має бути запропонована стратегія розвитку відповідно до тих положень, які зайняли

товари та/або послуги. Схема зв'язку та послідовності робіт під час використання SWOT – аналізу розробки стратегії фірми показано рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 Етапи складання SWOT-аналізу [24, с. 68]

За етапом стратегічного аналізу слідує етап формулювання стратегії, націлений на вибір однієї зі стратегічних альтернатив.

Головним зауваженням на даному етапі роботи стратегічного планування є те, що не варто наголошувати на виділених методах стратегічного аналізу, не приділяючи уваги аспектам фундаментального стратегічного мислення. Формальні методи стратегічного аналізу, що передбачають загальний характер поведінки організацій, можуть давати абстрактні та узагальнені картини розвитку компанії, що не враховують специфіку її діяльності. Тому включення фундаментального аналізу, побудованого на досвіді та навичках оцінки стану та перспектив компанії, є важливою складовою стратегічного планування.

Коли місія, бачення та цілі організації сформульовані, настає стадія аналізу та вибору оптимальної стратегії. Виконання стратегії – конкретні напрями для досягнення поставленої мети. На даному етапі у деяких фірм виникають труднощі з виконанням стратегії, це пов'язано з неправильним аналізом,

формулюванням цілей, бачення або різкими змінами в оточенні фірми. Також постає питання ресурсного забезпечення основних напрямів стратегічного розвитку компанії.

Таким чином, компанія може наслідувати загальну стратегію зростання, скорочення або стабілізації, кожен з них можна деталізувати.

Оцінка стратегії та контроль над її реалізацією - завершальний етап стратегічного управління, що забезпечує стійкий зв'язок між досягненням поставленої мети і власне цілями, які організація поставила собі.

Основними завданнями будь-якого контролю є: формулювання того, що за якими показниками перевіряти; оцінка стану контролюваного об'єкта відповідно до прийнятих стандартів, нормативів або інших еталонних показників; з'ясування причин відхилень від еталонних показників здійснення коригування [13, с.248].

У разі контролю за реалізацією стратегій завданнями є: оцінка реалізації стратегії, обраної організацією та досягненням поставлених цілей.

Отже, стратегічне планування – ефективний та складний інструмент розвитку компанії. Наскільки ж складним у реалізації є цей інструмент, розглядається у практичній частині дослідження.

Остаточне прийняття цілей організації відбувається інтуїтивно, що викликане багатофакторністю цього процесу. З головної мети формується бізнес стратегія підприємства. Інші сформовані раніше цілі буде використано при деталізації бізнес-стратегії підприємства [14].

З погляду стратегічного управління функціонально-вартісний аналіз є найбільш значущим фінансовим інструментом у сфері стратегії розвитку підприємства.

Метод функціонально-вартісного аналізу вигідно відрізняється від інших видів такими особливостями:

- він простий і зрозумілий усім співробітникам організації;
- розподіл витрат відбувається виходячи з визначення використання ресурсів та розуміння бізнес-процесів та впливу, який вони надають на вартість, а не виходячи із загальної вартості товарів та послуг;
- модель функціонально-вартісного аналізу здійснюється з метою покращення вартісних показників, що характеризують трудомісткість та продуктивність.

Стратегічний бенчмаркінг, проведений перед стратегічним плануванням, може дозволити збільшити управлінську ефективність і реалізувати ті проекти, які були розроблені на результатах проведення стратегічного бенчмаркінгу з урахуванням перспектив бізнесу стратегії підприємства. Розроблені проекти можуть бути спрямовані на модернізацію або купівлю нового обладнання, розробку нового продукту, вихід на нові ринки збуту, вдосконалення бізнес-процесів та багато іншого.

Отже, стратегічне планування – ефективний та складний інструмент розвитку компанії.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ «ПОЛІПЛАСТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ПОЛІПЛАСТ»

ТОВ «ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ «ПОЛІПЛАСТ» – національна виробнича компанія, яка з 1999 року спеціалізується на виробництві якісних, високотехнологічних будівельних сумішей. На сьогоднішній день в портфелі компанії три торгові марки:

- ТМ «Поліпласт» – сухі будівельні суміші та ґрунтовки преміум класу;
- ТМ «Dops» – сухі будівельні суміші та ґрунтовки економ класу;
- ТМ «Green line» – це лінія декоративних штукатурок, декоративних фарб для фасаду та інтер'єру [15].

ТОВ «ПОЛІПЛАСТ» – виробник та постачальник сухих будівельних сумішей, продукції, що виготовляється методом вібропресування (тротуарна плитка, бордюр дорожній та тротуарний, плита трамвайна тощо), плит перекриття пустотного настилу безопалубного формування, труб та кілець для каналізаційних колодязів на обладнанні німецької фірми Schlosser Pfeiffer.

Основні види продукції:

- плитка трамвайна;
- сухі будівельні суміші;
- клей (для плитки, басейнів тощо);
- штукатурка для внутрішніх робіт та ін.

Далі на малюнку 2.1 розглянемо організаційну структуру ТОВ «ПОЛІПЛАСТ».

З малюнка 2.1 видно, що очолює організацію директор, який організовує всю роботу, розпоряджається майном та коштами, укладає договори. Головним

недоліком структури є високе завантаження керівника та високі вимоги до кваліфікації керівника. Головний бухгалтер ТОВ «ПОЛПЛАСТ» забезпечує відповідність господарських операцій чинному законодавству, контроль за рухом майна та виконанням зобов'язань.

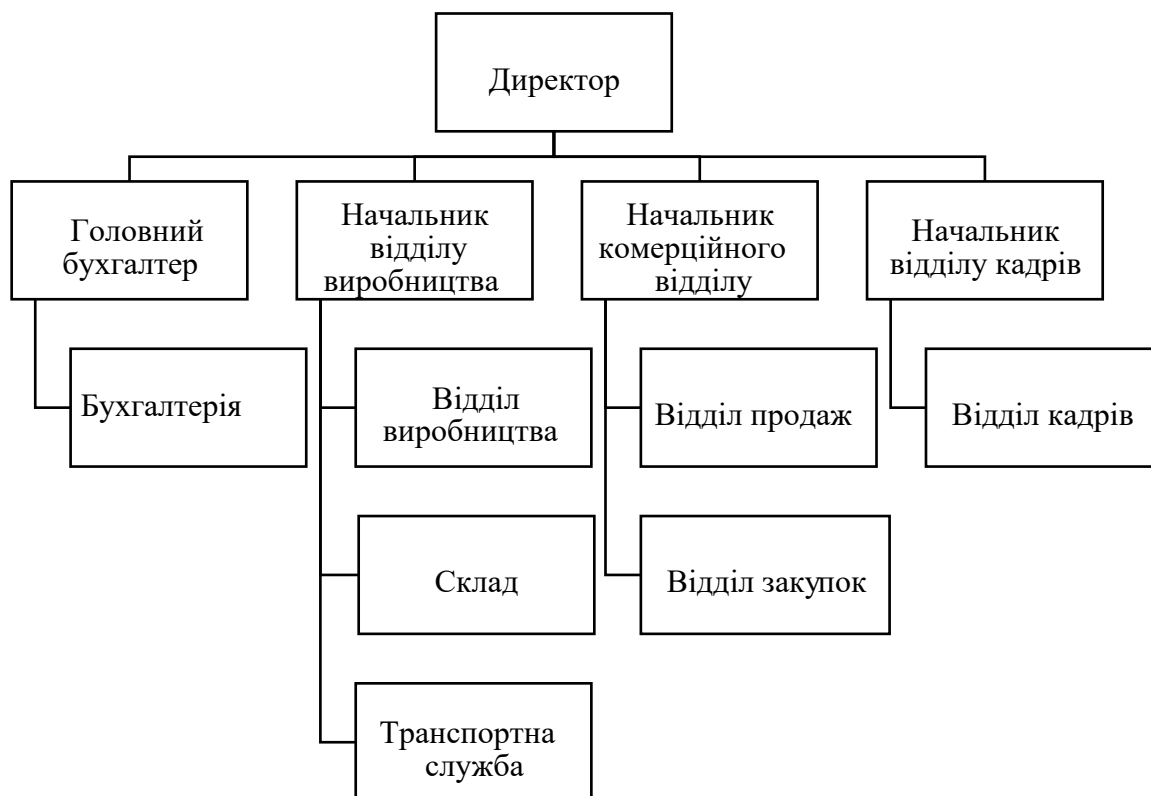


Рисунок 2.1 Схема організаційної структури ТОВ «ПОЛПЛАСТ»

Таблиця 2.1 - Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «ПОЛПЛАСТ» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна			
				2019-2018 рр.		2020-2019 рр.	
				Абс. відх. (+/-)	Темп приросту, %	Абс. відх. (+/-)	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Виручка, тис.грн.	762 185	1083877	1012513	321692	42,21	-71364	-6,58
Собівартість продажів, тис.грн.	586 882	834 585	779 635	247703	42,21	-54950	-6,58

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	175 303	249 292	232 878	73989	42,21	-16414	-6,58
Управлінські витрати, тис.грн.	19 270	52 327	56 011	33057	171,55	3684	7,04
Прибуток(збиток) від продажу, тис. грн.	139 085	181 057	162 975	41972	30,18	-18082	-9,99
Чистий прибуток, тис. грн.	136 160	97 513	155 138	-38647	-28,38	57625	59,09
Основні засоби, тис. грн.	151 620	154 783	187 700	3163	2,09	32917	21,27
Оборотні активи, тис. грн.	539 926	674 208	861 026	134282	24,87	186818	27,71
Чисельність персоналу, чол.	236	238	251	2	0,85	13	5,46
Фонд оплати праці, тис. грн.	60434,88	71885,5	79004,7	11450,64	18,95	7119,24	9,90
Продуктивність праці працюючого, тис.грн.	3229,60	4554,11	4033,92	1324,51	41,01	-520,19	-11,42
Фондовіддача	5,03	7,00	5,39	1,98	39,30	-1,61	-22,97
Оборотність активів	1,41	1,61	1,18	0,20	13,88	-0,43	-26,8
Рентабельність продажів,%	18,25	16,70	16,10	-1,54	-8,46	-0,61	-3,64
Рентабельність виробництва, %	22,32	20,05	19,18	-2,27	-10,16	-0,87	-4,34

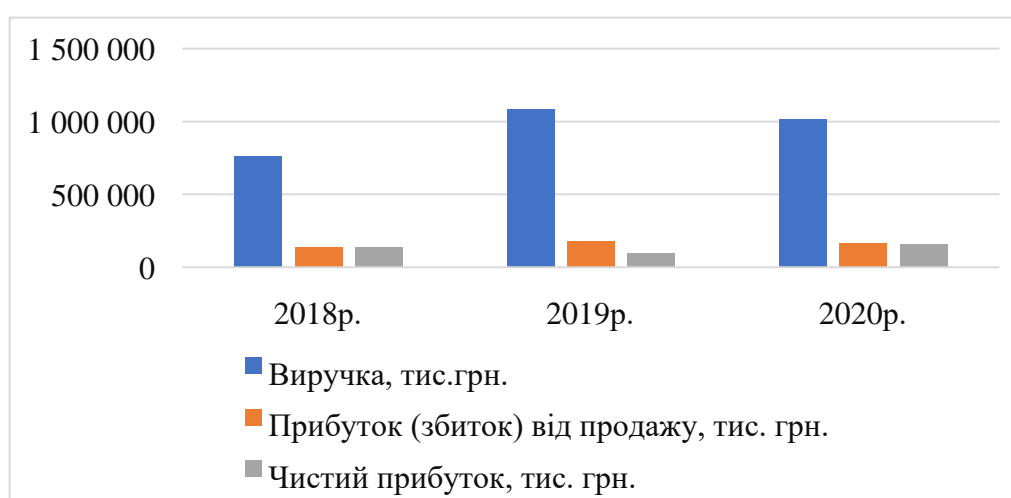


Рисунок 2.2 Динаміка показників діяльності ТОВ «ПОЛІПЛАСТ»

За даними таблиці 2.1 та малюнка 2.2 видно, що виручка досліджуваного підприємства протягом аналізованого періоду зростає. У 2019 році вона становила 1083877 тис.грн., що на 42,21% більше, ніж у 2018 році. Як негативний момент можна відзначити зростання собівартості продажів у 2019 році на 247703 тис. грн. чи 42,21%.

Показник валового прибутку підприємства скоротився у 2020 р. на 16 414 тис. грн. чи 6,58%. Зростання валового прибутку відбулося через зростання виручки підприємства.

Прибуток від продажу має позитивне значення. Так, у 2020 році прибуток від продажів становив 162 975 тис. грн., що є позитивним моментом. Проте, цей показник скоротився порівняно з 2019 роком на 18082 тис. грн. чи 9,99%.

Чисельність персоналу в 2020 році зросла на 5 осіб, що свідчить про необхідність залучення на підприємство нових кваліфікованих фахівців.

Середньорічна вартість основних засобів підприємства у 2020 році збільшилася на 32917 тис. грн. або 21,27% за рахунок купівлі нового обладнання. Фондовіддача підприємства у 2020 році скоротилася на 1,61 порівняно з 2019 р. Це сталося через зниження виручки на 6,58%.

Рентабельність продажів скорочується з кожним роком, у 2019 році вона склала 16,1%. Це сталося через зниження виручки підприємства у 2019 році на 6,58%, а також зростання чистого прибутку на 59,9%.

Таким чином, за результатами аналізу основних фінансових показників діяльності підприємства ТОВ «ПОЛПЛАСТ» видно, що останніми роками відбувається зниження виручки компанії. Причини цієї негативної тенденції тісно пов'язані зі стратегією розвитку підприємства, тому вважаємо необхідним провести аналіз даного напрямку.

2.2 Аналіз стратегії розвитку підприємства ТОВ «ПОЛПЛАСТ»

Місія ТОВ «ПОЛПЛАСТ»: брати активну участь у розвитку виробництва та торгівлі будівельними матеріалами в регіоні діяльності компанії, соціальна стабільності та процвітання. Використовувати у своїй діяльності передові транспортно-логістичні технології. Забезпечувати клієнтам конкурентоспроможний, якісний товар для підвищення ефективності їхньої діяльності та мінімізації витрат.

Вихід на нові ринки збуту - стратегічне рішення, спрямоване на перспективні цілі, пов'язані з майбутніми можливостями; маються на увазі кілька альтернативних варіантів реалізації (робота з посередниками або самостійно, з якими саме?). Зовнішнє середовище – сфера, де фірма веде свою діяльність, сукупність «чинників впливу» поза фірмою. Найпоширенішим інструментарієм для аналізу макрооточення є метод STEEP – аналізу (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – STEEP – аналіз зовнішніх факторів ТОВ «ПОЛПЛАСТ»

Показник	Значення
S – соціальний фактор	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поліпшення демографічної ситуації (-) 2. Підвищення рівня життя населення (+) 3. Стабільність життя людей (-)
T – технологічний фактор	<ol style="list-style-type: none"> 1. НТП обумовлює появу нових технологій та матеріалів, що підвищує якість продукції (+) 2. З'являються нові вимоги Держстандарту (-)
E – економічний фактор	<ol style="list-style-type: none"> 1. Покупа спроможність населення (+) 2. Рівень інфляції (-) 3. Податки (-)
E – екологічний фактор	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доступність допоміжних матеріалів (+) 2. Величезні витрати на техобслуговування та ремонт обладнання для виробництва та складування продукції (-)
P – політичний фактор	<ol style="list-style-type: none"> 1. Політична ситуація в країні (-) 2. Зміни законодавства у торгівлі (+)

Аналіз зовнішнього середовища можна також провести за допомогою моделі М. Портера, що включає 5 ключових складових, які необхідно контролювати розробки наступних дій. Кожен із факторів краще вивчати окремо:

1. Конкуренція у галузі. Конкуренція у галузі відзначається, здебільшого, між п'ятьма великими компаніями, які ведуть боротьбу клієнтів, намагаючись залучити їх якіснішим сервісом, цінової політикою, розширеної географією роботи.

Конкуренція між великими учасниками ринку збільшується, тому що кожен із них вживає заходів для вдосконалення свого становища на ринку, що змушують конкурентів також запроваджувати зміни. Це такі заходи як: цінова політика, вищий рівень обслуговування клієнтів, спеціальні методи оформлення договорів, географія роботи.

В цьому напрямку необхідно передбачати кроки конкурентів і своїми кроками випереджати в розвитку, підвищуючи свою частку на ринку.

2. Загроза виникнення продуктів заміників. Товарами – заміниками виступають інші будівельні матеріали. Вони покривають ту саму потребу людей – потребу в матеріалах, але іншої (здебільшого, нижчої) якості. Наявність значної частини потенційних заміників підвищує рівень конкуренції.

3. Загроза виникнення конкурентів. Для ТОВ «ПОЛПЛАСТ» загроза виникнення нових конкурентів мала, тому що для входу на даний ринок необхідні великі початкові витрати, найбільші пов'язані з придбанням обладнання для виробництва і в майбутньому потрібні великі капіталовкладення.

4. Ринкова влада постачальників. Основні постачальники – логістичні вузли, вони приймають транспорт, надають місця, робітників для розвантаження/навантаження, проводять постачання матеріалів тощо.

Також у підприємства залежність від постачальників матеріалів для виробництва, на яке припадає близько третини всіх витрат на виробництво товарів. Щойно вартість матеріалів збільшується, підприємству необхідно шукати шляхи оптимізації витрат за випуск чи збільшувати вартість своєї продукції.

5. Ринкова влада споживачів. Споживачі послуг вітчизняних торгових підприємств – різні групи населення, які поділяються за цілями купівлі, доходами та структурою споживчих переваг.

При проведенні будь-яких стратегічних змін на підприємстві, реалізації проектів запровадження нових систем управління необхідно грамотно та в повному обсязі оцінити ресурси та можливості підприємства для реалізації цих змін.

Аналіз загроз з боку неефективного використання цінностей показав, що на ТОВ «ПОЛПЛАСТ» цінності мають двоякий характер впливу у зв'язку з низьким розвитком чи неефективним використанням, особливо програма лояльності клієнтів та реалізація нових напрямів торгівлі (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз цінностей ТОВ «ПОЛПЛАСТ»

<p>S: (сильні сторони)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Операційно-виробнича діяльність 2. Обслуговування 3. Кваліфікація персоналу 4. Технології 	<p>W: (слабкі сторони)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Система адаптації персоналу 2. Програма лояльності клієнтів 3. Відсутність розробок нових матеріалів 4. Відсутність автоматизації процесу надання послуг/продажу продукції 5. Не використання на практиці нових систем розробки матеріалів
<p>Q: (можливості)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток інфраструктури 2. Вдосконалення управління персоналом 3. Удосконалення управління маркетингом 4. Випуск на ринок нової продукції з урахуванням потреб споживачів 	<p>T: (загрози)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження кадрового потенціалу 2. Збільшення плинності кадрів 3. Старіння обладнання 4. Зниження виручки та чистого прибутку 5. Збільшення витрат підприємства

Аналіз компетенції підприємства показав, що підприємство має всі передумови для довгострокового перебування на ринку, технології, застосовувані підприємством, є стандартними для даної галузі та регіону. Аналіз колективу підприємства показав наявність кваліфікованих кадрів із високим ступенем здатності до навчання та інноваційної орієнтованості. Аналіз підсистеми «маркетинг і збут» показав, що з досить широкому асортименті послуг, запропонованих підприємством над ринку ефективність реалізації незначна і підприємство може отримати додаткові вигоди від своєї маркетингової стратегії.

Проведемо PEST-аналіз підприємства. Оцінки виставляло керівництво компанії (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - PEST-аналіз ТОВ "ПОЛІПЛАСТ"

Значні фактори зовнішнього середовища, що впливають на роботу компанії	Експертна оцінка
Політичні фактори	
Відсутність підтримки від держави	3
Посилення держконтролю за роботою бізнес-суб'єктів та штрафні санкції	4
Економічні фактори	
Сезонність / вплив погоди	2
Підвищене загальне навантаження на компанію та можливість її зростання	5
Динаміка курсу національної валюти	4
Рівень інфляції	4
Небезпека економічної нестабільності	5
Наявність кількох прямих конкурентів	4
Підвищення вартості сировини	5
Агресивний маркетинг із боку конкурентів	4
Погіршення позицій конкурентів	5
Соціальні фактори	
Стабільне коло клієнтів, що регулярно підвищується	5
Падіння рівня життя основної маси населення через кризу	4
Відтік кваліфікованих спеціалістів закордон	5
Вплив ЗМІ	4
Технологічні фактори	
Доступ до технологій, ліцензування, патенти	5

Робота ТОВ «ПОЛІПЛАСТ» у межах просування продукції до клієнта організована з урахуванням цілей покриття потреб клієнтів та отримання вигоди компанії.

Просування продукції ТОВ «ПОЛІПЛАСТ» – обов'язкова складова маркетингової діяльності, що складається з:

- розробки політики у сфері стимулювання збуту, просування продукції;
- вибору, планування та управління інструментами стимулювання збуту;
- рекламування роботи та визначення завдань реклами; вибір засобів передачі реклами (телебачення, інтернет, друк).

Вивчимо дані напрямки докладніше. Політика у сфері збуту на ТОВ «ПОЛІПЛАСТ» формується з урахуванням умов взаємовигідного співробітництва з оптовими та роздрібними споживачами, що закупають товар. Реалізація умов взаємовигідного співробітництва підприємства здійснюється з допомогою проведення переговорів як на рівні керівництва компанії, так і на рівні фахівців відділу маркетингу.

Гнучкість підприємства при просуванні товарів щодо вищевказаних умов дає максимально оптимальні умови для роботи з товаропровідними компаніями та кінцевими клієнтами.

Особлива роль просуванні продукції ТОВ «ПОЛІПЛАСТ» відводиться участі у виставках та ярмарках продукції. Компанія регулярно бере участь у щорічних виставках.

Кошторис витрат на проведення рекламної кампанії ТОВ «ПОЛІПЛАС» представлений у таблиці 2.5

Видно, що витрати на просування зростають, що має сприяти просуванню продукції, збільшення обсягів продажу. Але обсяг продажів падає, що є негативною тенденцією.

Таблиця 2.5 – Кошторис витрат на рекламу ТОВ «ПОЛІТПЛАС», тис. грн

Стаття витрат	2018	2019	2020	Зміни, грн.	Зміни, %
Реклама у спеціалізованих журналах	201,8	232,1	288,3	86,5	42,9
Реклама у будівельних магазинах	412,1	473,9	588,8	176,6	42,9
Реклама на інтернет-сайтах	280 ,0	322 ,00	400,0	120,0	42,9
Разом	894,9	1028,1	1 277, 1	383 ,1	42,9

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

Сьогодні компанія ТОВ «ПОЛІТПЛАС» активно застосовує стратегію горизонтальної диверсифікації. У цілому підприємство ТОВ «ПОЛІТПЛАС» має великий досвід диверсифікації. Створення виробництва з урахуванням торговельного підприємства є диверсифікаційним проектом, оскільки основний вид діяльності підприємства - торгівля, а не виробництво. У середині виробництва основною стратегією розвитку є горизонтальна диверсифікація.

Головними загрозами з боку факторів зовнішнього середовища є: високе сумарне навантаження на підприємство та можливість його посилення, небезпека економічної нестабільності, зростання цін на сировину, відтік кваліфікованих фахівців. Серед можливостей відзначаються такі фактори як: доступ до технологій, ліцензування, патенти, стабільне коло споживачів, що постійно зростає, погіршення позицій конкурентів.

Таким чином, у ТОВ «ПОЛІТПЛАС» є такі слабкі сторони у його стратегії розвитку:

- низька якість інформації яку використовують в управлінні;
- невелика частка ринку;
- низькі витрати на стимулювання збуту.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПОЛІТПЛАСТ»

3.1 Розробка стратегії розвитку підприємства ТОВ «ПОЛІТПЛАСТ»

На сьогоднішній день пріоритетними стратегічними завданнями для ТОВ «ПОЛІТПЛАСТ» є:

- розширення асортименту продукції та вихід на нові ринки;
- моніторинг діяльності конкурентів та змін потреб ринку.

ТОВ «ПОЛІТПЛАСТ» необхідно дотримуватись стратегії диференціації. Вона передбачає відокремлення продукції та послуг «ПОЛІТПЛАСТ» на ринку за рахунок їх якісних показників. Підприємство має прагнути мати найнижчі в галузі витрати реалізації продукції.

Місія «ПОЛІТПЛАСТ» на сьогодні здійснювати торгівлю будівельними матеріалами на високому професійному рівні. Сформуємо дерево цілей у межах розробки стратегії диференціації.

Головна мета: розробка стратегії маркетингу задля вдосконалення діяльності.

Нині перед підприємством постала проблема розширення обсягу надання послуг та збільшення прибутковості від основної діяльності в умовах економічної кризи. Ціль – посилення позиції «ПОЛІТПЛАСТ» шляхом удосконалення діяльності: розробка стратегії диверсифікації (нового напрямку). Щоб зробити справжній внесок у успіх організації, цілі повинні мати ряд характеристик, відповідати принципам SMART.

S – цілі мають бути специфічними;

M – цілі мають бути конкретними та вимірними. Висловлюючи свої цілі у конкретних вимірних формах, керівництво формує чітку основу відліку подальших рішень.

A – цілі мають бути досяжними. Це сприятиме підвищенню ефективності компанії.

R – множинні цілі організації повинні бути сумісними з внутрішніми умовами, іншими словами, дії та рішення, які потрібні для досягнення однієї мети, не повинні заважати досягненню інших цілей.

T – цілі повинен мати конкретний часовий обрій прогнозування. Цілі зазвичай формуються на тривалі або короткі часові відрізки часу.

У довгостроковій меті обрій планування 5 років. Короткострокова мета здебільшого - один із планів компанії, який необхідно закінчити за рік. У середньострокових цілей обрій планування – 1-5 років.

Проект покращення системи можна віднести до короткострокового чи середньострокового проекту. А підвищити обсяг наданих послуг та збільшити на цій основі прибутковість та рентабельність підприємства може стати довгостроковою метою.

Як вважає один із ключових теоретиків і фахівців у сфері стратегічного управління М. Портера, є три ключові галузі вироблення стратегії поведінки підприємства на ринку. Дерево цілей проекту представлено нижче (малюнок 3.1).

Перша область пов'язана з лідерством у мінімізації витрат виробництва. Цей тип стратегії пов'язаний з тим, що підприємство досягає найнижчих витрат виробництва та збуту своїх товарів. У результаті може за рахунок нижчих ціни продукцію отримати велику частку ринку.

Друга область пов'язана зі спеціалізацією у виробництві товарів. Тут компанії потрібно реалізовувати високоспеціалізоване виробництво та маркетинг з метою перетворитися на лідера у виробництві своїх товарів.

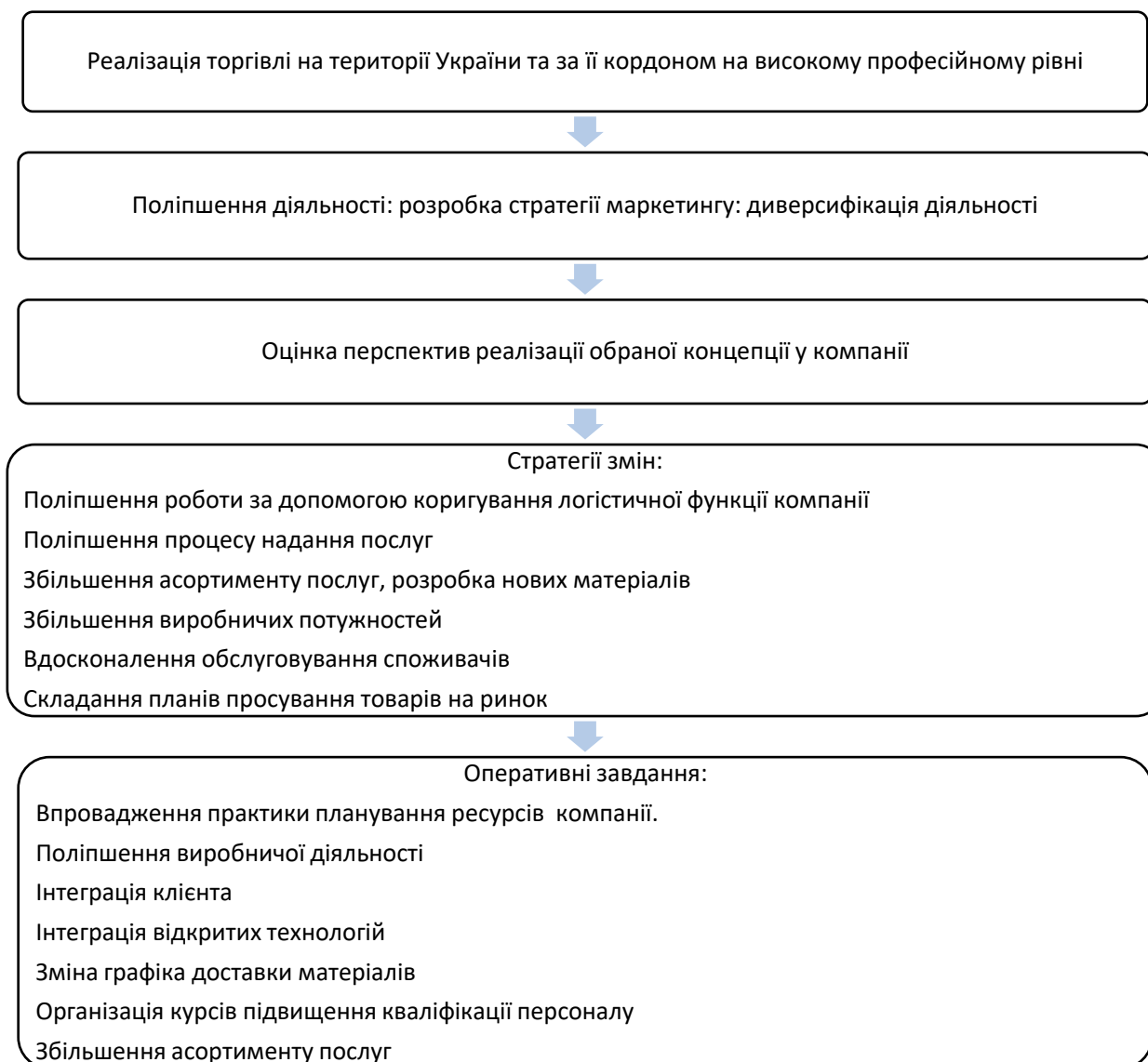


Рисунок 3.1 Піраміда цілепокладання для ТОВ «ПОЛІТПЛАСТ»

Третя область визначення стратегії відноситься до фіксації певного сегмента ринку та концентрації зусиль компанії на вибраному ринковому сегменті. Тут організація не прагне функціонувати на всьому ринку, а працює на його чітко визначеному сегменті, досконально визначаючи потреби ринку певного типу продукції (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Дерево цілей ТОВ «ПОЛІТПЛАСТ»

Положення на ринку	Фактична на кінець року	Планова	Зростання %
	35%	35%	
Обсяг продажів, тис. грн.	1012500	1 275 750	26%
Обсяг прибутку, тис. грн.	162 900	203 625	25%
Рентабельність %	16%	16%	-
Бюджет, тис. грн.	500 000	1061500	1%
Маркетингові цілі			
Зростання кількості бізнес-партнерів	30%	33%	3%
Число клієнтів	5000	5500	10%
Зростання лояльності до компанії	12%	16%	4%
Комунікаційні цілі			
Знання послуг	55%	58%	3%
Пробне постачання	5000	5500	10%
Імідж професійний (за 5-ти бальною шкалою)	3	4,5	50%
Імідж інноваційний (за 5-ти бальною шкалою)	3	4	33%
Пенетрація категорії серед цільової аудиторії	24%	27%	3%
Медіа-цілі			
Рекламна кампанія			
SOV	45%	47%	2%
Охоплення	76%	76%	0%
Частота контакту на місяць	1	2	100%

Вивчення безпосереднього оточення компанії – партнерів, конкурентів, споживачів, які суттєво впливають на роботу підприємства, продемонстрував, що компанія перебуває у групі лідерів (таблиця 3.2).

У цьому дослідженні використовуватиметься перша область стратегій конкуренції – диференціювання, оскільки це є найперспективнішим напрямом і дозволить як скоротити витрати, так і збільшити доходи підприємства. Правильність вибору даної стратегії для ТОВ «ПОЛІТПЛАСТ» пояснює модель конкуренції Портера.

Таблиця 3.2 - Широка диференціація

-		Неповторність товару з погляду покупця	Переваги у собівартості
Стратегічна мета: вихід на міжнародний ринок будівельних матеріалів	Вся галузь	Диференціювання: збереження обсягів країни, вихід на нові ринки	Лідерство у галузі
	Один сегмент ринку: вантажоперевезення	Концентрація на сегменті	

За методикою Бостонської консалтингової групи вибирається напрямок, що найбільше заслуговує на фінансування (таблиця 3.3). Для порівняння взято компанії-конкуренти.

Таблиця 3.3 - Таблиця БКГ

Бізнес-область ТОВ «ПОЛІТПЛАСТ»	Обсяг продажів, млн. грн.	Середньоекономічні темпи зростання, %	Частка ТОВ «МЛИН» на ринку	Частка ТОВ «АЛІНІКА» на ринку
Реалізація сухих сумішей	17,32	20%	1,33	0,75
Транспортні послуги з доставки будівельних матеріалів	4,52	17%	0,40	2,50
Реалізація труб для колодязів	45,16	13%	0,75	1,33
Реалізація кілець для колодязів	8,15	15%	1,64	0,61
Виробництво сухих будівельних сумішей	10,14	17%	0,37	2,70
Реалізація інших будівельних матеріалів	7,56	10%	3,23	0,31
Реалізація збірних ЗБВ	5,14	8%	0,89	1,12
Інші послуги	8,16	15%	7,14	0,14

На основі цих даних складемо матрицю (малюнок 3.4).

Темп зростання ринку	Високий (більше 10%)	Важкі діти: Реалізація труб для колодязів(1), Реалізація інших будівельних матеріалів (2), інші послуги (3)	Зірки: Транспортні послуги (4)
	Низький (менше 10%)	Собаки: Реалізація сухих сумішей (5), Реалізація кілець для колодязів (6), Реалізація збірних ЗБВ (7)	Дійні корови: Виробництво сухих будівельних сумішей (8)

Рисунок 3.2 Матриця БКГ

З малюнку 3.2 видно, що з допомогою матриці БКГ асортиментні одиниці підприємства групуються на чотири зони. Одиниця 1 потрапляє до області «Дійні корови», Одиниця 2 – до області «Зірки».

Висновок: транспортні послуги для ТОВ «ПОЛІТПЛАСТ» – сильний напрямок, слід розвивати даний сегмент ринку, інвестувати його, а також захищати власні позиції; продаж сумішей відображає середні показники – пропонується оптимізація для покращення власної позиції; сегмент - виробництво сухих будівельних сумішей, у якому необхідні інвестиції для суттєвого розвитку даного ринкового сегмента.

Для визначення стратегії фірми за класифікацією товар/ринок використовуємо один із найпоширеніших інструментаріїв – матрицю І.Ансоффа [16] (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 - Матриця Ансоффа ТОВ «ПОЛІТПЛАСТ»

Показник	Існуючий продукт	Новий продукт
Існуючий ринок	Стратегія проникнення ринку	Стратегія розвитку продукту
Новий ринок	Стратегія розширення ринку	Стратегія диверсифікації

Використовуючи цю матрицю, вибираємо стратегії у порядку пріоритетності.

Старий товар на старий ринок – навантаження/ розвантаження продукції, що транспортується клієнтам, які роблять заявки, що не включає в себе весь асортиментний перелік товару.

Новий товар на старий ринок – доставка продукції власними силами, які не ризикують замовляти (нові види послуг).

Старий товар на новий ринок – пошук нових клієнтів на старі продукти та послуги [17].

Висновок: ці стратегії характеризуються покращенням споживчих якостей послуг, розробкою нових послуг та продукції, розробкою механізмів просування даних послуг. Таким чином, в якості стратегією проекту використовуватиметься стратегія диференціації (вихід на новий ринок).

Аналіз показав, що підприємство працює успішно, є напрямки діяльності, які приносять великий прибуток і які необхідно підтримувати.

3.2 Оцінка ефективності розробленої стратегії

ТОВ «ПОЛПЛАСТ» пропонує інвестиційний проект, який має на меті реалізувати стратегію маркетингу по перевезенню вантажів. Визначимо тривалість робіт шляхом експертних оцінок. Для цього по кожному виду роботи визначимо мінімально та максимально передбачувану тривалість часу та розрахуємо очікуваний час.

Розрахуємо середньогодинну вартість робіт за даними категоріями персоналу проектної групи (система оплати праці спеціалістів – погодинно-преміальна):

- 1) Основна частина заробітної плати передбачається (на місяць):
 - аналітик – 16000 грн.;
 - маркетолог – 18500 грн.;
 - фінансист – 22000 грн.;

– юрист – 19000 грн.;

– механік – 11500 р.;

2) Преміальні виплати будуть завбільшки 15% від основної заробітної плати.

3) Додаткові витрати становлять від середньогодинної зарплати в усіх працівників: страхові внески – 22 %.

Від основної заробітної плати:

– вартість матеріалів – 10 %;

– накладні витрати – 12 %;

– витрати на відрядження – 13 %;

– послуги сторонніх компаній – 5 %.

Тривалість робочого часу за один місяць становить – 176 годин.

Таблиця 3.5 - Розрахунок вартості обладнання та послуг

Найменування	Кількість, шт.	Ціна, грн.	Сума, грн.
Оренда транспорту	3	320000	960000
Укладання договорів із новими перевізниками	1	34500	34500
Реклама	1	60000	60000
Документи на дозвіл	1	2500	2500
Інші витрати	3	1500	4500
Усього			1061500

Таблиця 3.6 - Графік Ганта

Заходи	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад
Вибір стратегії	■					
Оцінка інвестиційних можливостей		■				
Технікоеконімічне обґрунтування проекту			■			
Підготовка юридичної документації			■	■		
Підготовка проектної документації				■	■	
Підготовчі роботи					■	
Здача в експлуатацію						■

Таблиця 3.7 - Розрахунок середньогодинної вартості робіт

Назва	Трудові витрати, год.	Вартість робіт, грн.	Сума, грн.
Аналітик	298	336	100119
Маркетолог	478	415	198631
Фінансист	183	431	78953
Юрист	212	399	84680
Механік	34	237	7947
Фахівець з митного оформлення	122	352	42819
Усього	1326	-	513148

Витрати передпроектного періоду (сума інвестицій) становитимуть:

$$З = 1061500 + 730610 = 1792110 \text{ грн.}$$

Розрахуємо змінні витрати на місяць за наступних умов:

- середній добовий пробіг одного автомобіля – 200 км;
- середня витрата палива (газ) на 100 км пробігу – 15 л;
- вартість 1 літра палива – 28 грн.

Вартість ПММ на рік на три автомобілі:

$$\text{ЦГСМ} = (15\text{л} \times 2\text{авт} \times 28\text{грн} \times 22 \text{ дн.} \times 12 \text{ міс.}) \times 3 = 831600 \text{ грн.}$$

Запасні частини на рік на три автомобілі: 831600 грн.

Позаплановий ремонт на рік на три автомобілі: 18000 грн.

Таблиця 3.8 - Розрахунок середньогодинної вартості робіт

Посада	Кількість	Оклад	Премія, 15%	Страхові внески	Сума
Механік	1	11000	1650	2200	14850
Водій	3	10000	1500	2000	13500
Разом	-	-	-	-	28350

Отже, витрати на оплату праці за рік становитимуть:

$$З = 28350 \times 12 = 191700 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.9- Щорічні витрати по проекту

Найменування	Сума, грн.
Постійні, в т.ч.	615873
Основна заробітна плата	191700
Оренда	15000
Змінні, в т.ч.	914760
ПММ та запчастини	831600
Позаплановий ремонт	83160
Усього витрат	3061266

Зробимо розрахунок грошових потоків (таблиця 3.10).

Таблиця 3.10 - Розрахунок грошових потоків від проекту, грн.

Найменування	Період					
	0	1	2	3	4	5
	06.2020	07 –12.2020	2021	2022	2023	2024
Вартість ОС та НМА	1054500	0	0	0	0	0
Інші витрати інвестиційного періоду	206925	0	0	0	0	0
Виручка від нової послуги	0	1478400	2217600	2217600	2217600	2217600
Змінні витрати	0	211680	317520	317520	317520	317520
Постійні витрати	0	543108	814662	814662	814662	814662
Амортизаційні відрахування	0	140500	210800	210800	210800	210800
Прибуток до податків	0	583012	874518	874518	874518	874518
Податок на прибуток, 20%	0	139923	208784	208784	208784	208784
Чистий операційний дохід	0	443089	663534	663534	663534	663534
Грошовий потік						
Початкові капіталовкладення	1261425	0	0	0	0	0
Чистий грошовий потік	0	583689	875534	875534	875534	875534

Розрахуємо NPV проекту при ставці дисконту рівної рентабельності власного капіталу за чистим прибутком (12%) плюс поправку на величину інфляції (12%) та ризикову ставку у розмірі 7% (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11 - Розрахунок NPV, грн.

№ періоду	Чистий дохід	Чисті витрати	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтовані доходи	Дисконтовані витрати	NPV _t	Кумул. NPV _t
0	0	1261,4	1	0	1261,4	-1261,4	-1261,4
1	583,7	0	0,7634	445,6	0,0	445,6	-815,9
2	865,5		0,5727	510,1	0,0	510,1	-305,4
3	865,5		0,4438	389,4	0,0	389,4	83,7
4	865,5	0,0	0,3296	287,3	0,0	287,3	381,1
5	865,5	0,0	0,2492	216,9	0,0	216,9	608
Всього	4035,82	1261,4	-	1769,3	1261,4	608	-

Таким чином, NPV проекту дорівнює 608,0 тис. грн. Індекс рентабельності показує, скільки одиниць сучасної величини грошового потоку посідає одиницю гаданих початкових витрат [18, с. 345].

Оскільки IRR більша за ставку дисконтування (31%), то очевидно, що проект з комерційної точки зору вигідний.

IRR або внутрішня норма доходності – це ставка відсотка, за якої наведена вартість усіх грошових потоків інвестиційного проекту (тобто NPV) дорівнює нулю [19, с. 565].

PI або індекс прибутковості – це показник окупності інвестиційного проекту, його рентабельність. Розраховується як відношення суми дисконтованих грошових потоків до початкових інвестицій.

Чиста поточна вартість (чистий наведений ефект, чистий дисконтований дохід, Net Present Value, NPV) – сума поточних цін усіх спрогнозованих з урахуванням ставки дисконтування грошових потоків [20, с. 300].

Розрахунки показали, що:

1) $NPV = 608,0$ тис. грн.

2) $PI = 1769,4/1261,4 = 1,482$.

Термін окупності = $1261,4/583,012 = 2,2$ роки.

Отримані значення свідчать, що проект вигідний і можна рекомендувати до застосування, т.к. за 2,2 роки ми зможемо окупити початкові витрати, а прибуток, отриманий від реалізації проекту, буде вищим, ніж альтернативне вкладення коштів для підприємства.

ВИСНОВКИ

Основна мета даного дослідження полягала у вивченні теоретичних аспектів стратегії розвитку, аналіз діяльності ТОВ «ПОЛІПЛАСТ» та у формуванні маркетингової стратегії для даного підприємства.

Для досягнення цієї мети вирішувався комплекс завдань:

По-перше, розглянуто поняття стратегії, основні моделі, місце та роль маркетингової стратегії у діяльності підприємства та методологія її розробки.

Для обрання оптимальної стратегії, потрібні відповідні критерії. Тут беруться до уваги такі фактори:

– зростання підприємства. Компанії необхідно зробити вибір на користь стратегії концентрації з метою запобігання порожній розтраті власних коштів та сконцентрувати сили на тих ринках, де діловий успіх можна досягти відносно швидко;

– стабільність ринку. У цьому випадку можна рекомендувати стратегію послідовного освоєння ринків кількох областей з метою оптимізації рівня ризику;

– однорідність ринку. Тут компанії дана можливість для стандартної політики збуту та для отримання прибутку;

– інтенсивність конкуренції. Істотний тиск на вартість послуг вимагає від компанії систематичного обмеження витрат, що можна досягти концентрацією на ключових ринках.

Успішне проектування маркетингової стратегії дозволяє досягти високих результатів у довгостроковій перспективі, а також займати лідируючі позиції на ринку. Важливо пам'ятати, що в умовах ринкової економіки, що постійно змінюється, дуже важливо своєчасно вносити корективи і робити поправку на потреби споживачів.

У роботі проведено аналіз стратегії та маркетингової активності ТОВ «ПОЛПЛАСТ». Аналіз основної діяльності показав, що в даний час підприємство не задіює в повному обсязі всі потужності, а виробничий процес не має оперативності та гнучкості реагування на зміни.

Сьогодні компанія ТОВ «ПОЛПЛАСТ» активно застосовує стратегію горизонтальної диверсифікації. У цілому нині підприємство ТОВ «ПОЛПЛАСТ» має великий досвід диверсифікації. Створення виробництва з урахуванням торговельного підприємства саме є диверсифікаційним проектом, оскільки основний вид діяльності підприємства - торгівля, а не виробництво. Усередині виробництва основною стратегією розвитку є моногалузева горизонтальна диверсифікація.

Аналіз основної діяльності показав, що в даний час підприємство не задіє в повному обсязі всі потужності, а виробничий процес не має оперативності та гнучкості реагування на зміни.

Головними загрозами з боку факторів зовнішнього середовища є: високе сумарне навантаження на підприємство та можливість його посилення, небезпека економічної нестабільності, зростання цін на сировину, відтік кваліфікованих фахівців. Серед можливостей відзначаються такі фактори як: доступ до технологій, ліцензування, патенти, стабільне коло споживачів, що постійно зростає, погіршення позицій конкурентів.

Таким чином, у ТОВ «ПОЛПЛАСТ» є такі слабкі сторони у її стратегії розвитку: низька якість використовуваної в управлінні інформації; невелика частка ринку; низькі витрати на стимулювання збуту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Rainey D. L. Sustainable Business Development: Inventing the Future through Strategy, Innovation and Leadership / D. L. Rainey. – UK Cambridge University Press, 2006. – 761 p.
2. Caspari J. A. Management Dynamics: Merging Constraints Accounting to Drive Improvement / J. A. Caspari, P. Caspari. – Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2004. – 327 p.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. под ред. Л.И. Евенко. М. : Экономика, 1989. 519 с.
4. Костін Ю.Д., Левицький Ю.А. Стратегія розвитку корпорацій: сутність та ознаки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 1. С. 101–106.
5. Стратегічне управління розвитком підприємства : [навч. посіб.] / В.С. Пономаренко [та ін.]. Харків : ХДЕУ, 2002. 639 с.
6. Грицюк Н.О. Формування стратегії розвитку підприємств хімічної промисловості на засадах їх податкової політики : дис. ... канд. ек. наук : спец. 08.00.04 . Східноєвропейський національний університет ім. Лесі Українки. Луцьк, 2015. 215 с.
7. Андреева Н. Н. Форми сучасного прямого маркетингу та їх класифікація. *Маркетингові комунікації*. 2018. № 4. С. 236-247.
8. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26\(1\)__6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26(1)__6) (дата звернення: 01.04.2022).
9. Мельник Л.Г., Карінцева О.І. Економіка підприємства: навч. посіб. Суми: ВТД "Університетська книга", 2004. 412 с.

10. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12–14.
11. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30 (дата звернення: 03.04.2022).
12. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12(3). С. 112–115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2013_12\(3\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2013_12(3)_25) (дата звернення: 01.04.2022).
13. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24 (дата звернення: 14.05.2021). Випуск № 18 / 2018 ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО \
14. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5 URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/61.pdf> (дата звернення: 03.04.2021).
15. ПОЛШПЛАСТ Будівельні суміші URL: <https://poliplast.ua/ua/aboutus/> (дата звернення: 03.04.2022).
16. Тогузаев Т.Х. Наукові аспекти поняття "стратегії розвитку підприємства". *Економічна теорія та інституційна економіка*. 2017. № 2 (24). С.19—27.
17. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107-113.

18. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.
19. Галлямова Л. М. Функціонально-вартісний аналіз збутової діяльності підприємства. *Молодий учений*. 2019. №9. С. 563-567.
20. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297–303. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41 (дата звернення: 16.05.2022).
21. Дунська А. Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства URL: http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm (дата звернення: 20.05.2022).
22. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1–2. С. 114–118.
23. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv_2013_1_1_81 (дата звернення: 16.05.2022).
24. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84.
25. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.
26. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38–45.