

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	4
1.1 Визначення та сутність стратегії підприємства .....	4
1.2 Значення та роль стратегії для підприємства .....	6
2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ МОЛОКОЗАВОДУ .....	10
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства .....	10
2.2 Стратегічний аналіз підприємства .....	13
3 ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МОЛОКОЗАВОДУ .....	18
3.1 Напрямки удосконалення стратегії діяльності підприємства .....	18
3.2 Економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення стратегії підприємства .....	23
ВИСНОВОК .....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ .....	31
ДОДАТОК А .....	32
ДОДАТОК Б .....	35
ДОДАТОК В .....	334
ДОДАТОК Г .....	345
ДОДАТОК Д .....	356
ДОДАТОК Е .....	37
ДОДАТОК Ж .....	38
ДОДАТОК З .....	39

## ВСТУП

Актуальність теми наукової роботи визначається тим, що на сучасному етапі розвитку нашої країни забезпечення стабільної роботи підприємств по випуску конкурентоздатної продукції є головним завданням для керівників усіх рівнів. Наявність розробленої стратегії, адаптованої до зовнішнього середовища, є основним чинником фінансової стійкості будь-якого підприємства. Практичне вирішення проблем існування підприємства не тільки сьогодні, а й надалі, залежить від ступеня засвоєння методології і методів стратегічного управління, яке є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства, що дозволяє вивчати зовнішнє оточення та потенціал підприємства, здійснювати процес формулювання стратегії відповідно до внутрішніх та зовнішніх можливостей розвитку підприємства в досягненні цілей, організувати і стимулювати діяльність підприємства щодо досягнення цілей на основі забезпечення виконання розроблених стратегій.

Об'єктом дослідження в даній науковій роботі являється процес розробки стратегії розвитку підприємства.

Предметом дослідження в науковій роботі є процес управління операційною діяльністю на підприємстві молочної промисловості.

Інформаційною базою дослідження стали теоретичні та методологічні розробки вітчизняних і закордонних фахівців; емпіричні і аналітичні матеріали, джерелами яких були наукові публікації, інформація фінансової звітності, дослідження, що зроблені автором; законодавчі акти і нормативні документи.

Практичне значення отриманих результатів полягає в науково-прикладному обґрунтуванні шляхів підвищення ефективності підприємства на основі економічного аналізу його діяльності в межах розробленої стратегії розвитку.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні основ формування стратегії діяльності підприємства: набуло подальшого розвитку понятійний апарат теорії визначення сутності стратегії підприємства в частині уточнення сутності поняття «стратегія».

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Визначення та сутність стратегії підприємства

Стратегія (від грецького *strategos* – «мистецтво генерала») являє собою детальний комплексний план управлінських дій, призначений для того, щоб забезпечити досягнення довготривалого успіху підприємства. Загальновідомим є той факт, що розробка і вибір стратегії повинні ґрунтуватися на дослідженнях і достовірних даних.

Під стратегією звичайно розуміють довгострокові плани керівництва фірми, спрямовані на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення перспективних цілей. Окрім цього, існує і таке розуміння стратегії, як довгострокові наміри керівників підприємств щодо маркетингу, виробництва, фінансів, комерції, персоналу та ін. Зміни визначень терміну «стратегія» відбулось разом зі зміною зовнішнього середовища фірми [1, с.9].

Стратегія здебільшого формулюється і розробляється вищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь усіх рівнів управління. Щоб ефективно конкурувати в світі бізнесу підприємство повинно постійно займатися збором і аналізом величезної кількості інформації щодо розвитку напрямку діяльності, галузі, конкуренції та інш.

Відомі визначення стратегії в хронологічному порядку подано в табл. 1.1.

Стратегія організації – взаємопов'язаний комплекс довгострокових заходів або підходів, спрямований на зміцнення життєздатності та потужності організації по відношенню до її конкурентів. По суті, стратегія організації - це набір правил для прийняття рішень, якими керується організація у своїй діяльності.

Стратегія необхідна будь-якому суб'єкту, який претендує на успіх, щоб визначити, в якому напрямку треба розвиватися. По суті, вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, що відкриваються перед суб'єктом, він обирає конкретний напрямок.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «стратегія» [2-9]

Визначення	Основний підхід	Автор
1 Стратегія як метод установлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування організації	А. Чандлер, 1962 р.
2 Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, що компанія буде продовжувати і/або почне здійснювати	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.
3 Стратегія як спосіб установлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	При розробці стратегії необхідно виділити корпоративні, ділові і функціональні цілі з погляду їхнього різного впливу на процеси управління в організації	І. Ансофф, 1965 р., Д. Стейнер, 1977 р. та ін
4 Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	Основне завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу	М. Портер, 1980-1985 рр.
5 Стратегія як послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів	М. Мінцберг, 1987 р.
6 Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	Основу конкурентоспроможності становлять особливі здатності фірми і внутрішні ресурси	М. Хамель, 1989 р.
7 Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей	Комплекс заходів, послідовне і паралельне виконання яких дозволяє досягти цілей при відсутності змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, 1992 р.
8 Стратегія визначає напрямок, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання	У центрі уваги стратегії - прийняття рішень в галузі маркетингу та інновацій. Найбільш важливе рішення - вибір ринків	П. Дойль, 1993 р.
9 Стратегія як набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності	Стратегія одночасно є пре- активною (запобіжною) і реактивною (що адаптується)	А. Томпсон, 1995 р.
10 Стратегія фірми - це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних накреслених компанією цілей	Сутність вироблення і реалізації стратегії полягає у виборі потрібного напрямку розвитку з безлічі альтернатив	І. Герчикова, 1995 р.

Добре розроблена стратегія є основою для підвищення конкурентоспроможності підприємства, сильної конкурентної позиції і формування такої організації, яка за допомогою удосконалювання структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати у жорстких ринкових умовах.

По суті стратегія - це програма, комплекс заходів по пристосуванню фірми до нових ринкових умов, заходи, які розробляються на основі стратегічного мислення, бачення підприємства в майбутньому.

По структурі стратегія - це вибір стратегічного напрямку розвитку організації, встановлення критеріїв результативності діяльності і розробка такої організаційної поведінки, яка забезпечує досягнення стратегічних цілей.

Стратегія розвитку підприємства виробляється в ході реалізації процесу стратегічного управління і планування, що проводиться на підприємстві. Стратегія підприємства - це впорядкована в часі система пріоритетних напрямів, форм, методів, засобів, правил, прийомів використання ресурсного, науково-технічного і виробничо-збутового потенціалу підприємства з метою економічно ефективного рішення поставлених завдань і підтримки конкурентної переваги [10].

Існує безліч визначень стратегії, але їх можна звести до одного, як ми вважаємо, найкращого визначення: «*стратегія* - це встановлений на певний період часу напрям розвитку бізнесу із сукупністю норм, орієнтирів, способів і правил діяльності, які забезпечують зростання і високу конкурентну здатність організації, що зміцнюють позиції на ринку та підвищують здатність до виживання в конкретній ситуація».

## **1.2 Значення та роль стратегії для підприємства**

Для досягнення успіху часто одночасно використовуються декілька стратегій, які утворюють гармонійну систему і важко піддаються відтворенню конкурентами. Оскільки реалізація стратегій пов'язана з ризиком, вважається

необхідним обмежувати їх загальне число. Застосування тієї чи іншої стратегії залежить від ситуації і цілей процесу змін, бажаної швидкості і складності [11].

Здатність організації проводити самостійну стратегію у всіх областях робить її більш гнучкою, стійкою, дозволяє адаптуватися до вимог середовища і обставин. Стратегія формується під впливом внутрішнього і зовнішнього середовища, постійно розвивається, тому що завжди виникає щось нове, на що потрібно реагувати [12].

До будь-якої стратегії пред'являються такі вимоги:

- реальність,
- логічність,
- етичність, моральність,
- спільність із середовищем,
- виправдана ризикованість;
- спрямованість на формування конкурентних переваг,
- спрямованість на досягнення успіху;
- врахування інтересів суспільства, місцевої влади, акціонерів, ділових партнерів, персоналу, особливостей в галузі та ін.;
- альтернативність (стратегія розробляється в декількох варіантах).

Стратегія дає відповіді на наступні питання:

- яким може стати підприємство в майбутньому;
- у чому призначення цього підприємства;
- чого конкретно може досягти підприємство (цілі);
- що і як для цього необхідно зробити (завдання, правила, процедури).

Стратегія дозволяє:

- зосередитися на головних проблемах і відкинути другорядні;
- визначити майбутні шляхи розвитку та мобілізації всіх ресурсів для того, щоб забезпечити собі першість у сферах, де є найбільші шанси на успіхи;
- намітити і скоординувати дії по реалізації місії та основних цілей організації, шляхи її переведення в новий стан, способи використання необхідних для цього ресурсів;

- відшукати шляхи нейтралізації суперників;
- сформуванати стратегічний потенціал у вигляді сукупності матеріальних і інших умов.

Формуючи стратегію, не можна врахувати всіх можливостей, бо її розробка часто ґрунтується на недостовірній або неповній інформації. При досягненні її цілей або докорінній зміні ситуації стратегія повністю оновлюється, тому що перестають існувати ті об'єктивні зовнішні та внутрішні умови, реакцією на які вона була. Таким чином, стратегія являє собою фундамент практичної діяльності організації, координації її окремих напрямів, процесу адаптації до середовища.

Стратегія не тільки розрахована на перспективу концепція дій, але її можна вважати способом мислення управлінців. Стратегія визначає, як організація повинна реагувати на зміну ситуації, і передбачає в залежності від її стану наступальні і оборонні дії, короткострокові тактичні ходи і довгострокові заходи, від яких залежить майбутнє компанії. Важливим її завданням є формування несуперечливого набору конкурентних стратегій.

Стратегії можна класифікувати за багатьма напрямками, тому розглянемо лише основні, див. таблицю 1 Додаток А.

Перераховані стратегії підтримують ділову активність, а це означає, що посилюється конкурентоспроможність підприємства. За їх розробку і здійснення відповідають керівники функціональних підрозділів. Зважаючи на свою різноскерованість вони повинні бути ретельно скоординованими.

Процес формування стратегії містить кілька етапів (див. табл. 1.2).

Стратегії можуть відрізнятися за рівнем агресивності, тобто змін корінного характеру, які фірма вносить, керуючись ними, в технології, продукцію, маркетинг та ін. Агресивність характеризує стратегічну активність компанії і повинна відповідати стану оточення.

Особливі стратегії можуть передбачати для організацій різних розмірів і організацій, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу.

Таблиця 1.2 – Процес формування стратегії

Етапи	Аспекти формування стратегії
Визначення основи стратегії	<ul style="list-style-type: none"> <li>– певна функція, яка найбільш розвинена в даній організації;</li> <li>– ресурси, якими організація володіє в значній кількості;</li> <li>– стратегічні здібності.</li> </ul>
Здійснення стратегічного процесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повністю усвідомлено;</li> <li>– спонтанно;</li> <li>– частково усвідомлено, частково спонтанно.</li> </ul>
Визначення учасників стратегічного процесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– перші особи, що несуть головну відповідальність за стратегію в цілому і здійснюють особисте керівництво розробкою і прийняттям великих стратегічних рішень;</li> <li>– фахівці-плановики (вони не реалізують стратегію на практиці і не несуть повною мірою відповідальність за неї та її якість);</li> <li>– керівники ключових напрямів діяльності організації, які відповідальні за реалізацію стратегії в своїх сферах діяльності, впливають на її розробку в своїх інтересах;</li> <li>– керівники основних підрозділів;</li> <li>– комітети і комісії, експертні групи, які допомагають управлінцям всіх рівнів і плановикам, не несуть відповідальності за свої рекомендації;</li> <li>– зацікавлені особи.</li> </ul>
Вид отриманого результату	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сукупність планів і програм, що мають форму офіційних документів;</li> <li>– особисте (колективне) бачення окремого суб'єкта (групи), що постійно уточнюється й удосконалюється.</li> </ul>

Забезпечення існування підприємства сьогодні та у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного управління.

Стратегічні рішення приймаються і реалізуються в кілька етапів: постановка задачі, формування альтернативних рішень, вибір (прийняття) рішення, його реалізація. Організація цього процесу вимагає чіткої технології, що передбачає постановку і вивчення середовища (суть стратегічного аналізу), розробку, прийняття і реалізацію стратегії.

Єдиних рецептів вироблення стратегії на сьогодні немає, хоча в будь-якому випадку основна ідея повинна належати першій особі. У невеликих організаціях створення стратегії відбувається неформально і часто вона не існує навіть в письмовій формі. Великі ж організації здійснюють цей процес на основі численних досліджень та обговорень.



## 2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ МОЛОКОЗАВОДУ

### 2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

Балаклійський молочний завод – це підприємство молочної промисловості в місті Балаклія Харківської області, яке займається переробкою молока, виробляє пакетоване молоко і молочну продукцію. ТОВ «Балмолоко» забезпечує значну частину населення Харківської області молочними продуктами.

Метою діяльності підприємства є отримання прибутку від виробництва і реалізації молочних продуктів.

Предметом діяльності є: 1) виготовлення і реалізація цільномолочної продукції, масла, сирів, молочних консервантів, сухих молочних продуктів, заміників цільного молока і іншої молочної продукції; 2) оптова і роздрібна торгівля продуктами харчування і харчовими добавками; 3) здійснення торговельно-закупівельної діяльності; 4) виробництво виробів із скла і полімерних матеріалів (зокрема місткості, банки, пляшки і інше); 5) проведення поточних і капітальних ремонтів будівель і устаткування; 6) обслуговування і використання різних видів ремонту житлового фонду, який знаходиться на балансі товариства.

ТОВ «Балмолоко» користується хорошою репутацією на вітчизняному ринку, в першу чергу, за рахунок достатньо високого рівня якості вироблюваної продукції. Асортимент і номенклатура продукції на підприємстві доволі великі. Завод щодня випускає різну молочну продукцію (молоко, кефір, сметана, йогурт, ряжанка, масло, сири). Вироби відрізняються один від одного по складу і відсотку жирності; по рецептурі; формі та іншим характеристикам. Продукція, яка випускається, як штучна, так і вагова.

Оцінка динаміки випуску і реалізації продукції ТОВ «Балмолоко» за 2015-2017 роки приведена в таблиці 2.1.

Темпи зростання реалізації продукції перевищують темпи зростання виробництва продукції, це свідчить про те, що на підприємстві не накопичуються залишки нереалізованої продукції.

Таблиця 2.1 – Динаміка виробництва і реалізації продукції ТОВ «Балмолоко» (2015-2017 рр.), у діючих цінах

Рік	Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	Темпи зростання, %		Об'єм реалізації продукції, тис. грн.	Темпи зростання, %	
		базисні	ланцюгові		базисні	ланцюгові
2015	79099,75	100,0	100,0	98806,0	100,0	100,0
2016	140640,5	118,7	118,7	232270,75	138,3	138,3
2017	238980,75	148,6	125,2	385947,75	182,3	131,9

На ТОВ «Балмолоко» успішно функціонує лінійно-функціональна структура управління, кожен структурний підрозділ працює на підставі положення. Усі функції між посадовцями і працівниками чітко розподілені.

Стосовно виробництва слід зазначити, що молочне виробництво є однією з найбільш розвинених галузей харчової промисловості; на ТОВ «Балмолоко» виробничі цехи оснащені новою досконалою технікою з високою мірою механізації технологічних процесів, широко впроваджені потокові лінії по виробництву молочної продукції, застосовуються нові методи і технології.

ТОВ «Балмолоко» окрім основної діяльності – виробництва молочної продукції, виконує і торговельні операції, здійснюючи реалізацію частини своєї продукції через мережу фірмових магазинів і виїзну торгівлю.

Результати проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності свідчать про таке:

1. Аналіз використання основних фондів підприємства показав, що основні фонди підприємства відносно нові і повністю придатні до використання у виробничій діяльності (коефіцієнт придатності в 2017 р. – 0,74), але спостерігається незначне зростання коефіцієнта зносу, що говорить про необхідність оновлення основних фондів. Ефективність використання основних фондів за останній рік дещо знизилася і склала в 2017 році 0,28 грн.

2. Використання трудових ресурсів підприємства характеризується високим рівнем плинності, але позитивною тенденцією є динаміка зниження рівня плинності за три роки, в 2017 році цей показник склав 11%. Характерним для підприємства є і високий рівень мобільності кадрів, за 2015-2017 рр. зріс середньорічний виробіток працівників.

3. Аналіз балансу показав, що вартість майна підприємства збільшилась на 9,86%, що може говорити про розширення підприємством господарського обороту, і це є позитивним. У структурі сукупних активів підприємства найбільшу питому вагу займають необоротні активи: 2016 р. – 96,0%, 2017 р. – 88,45 %, при цьому темп зростання склали 101,13%. Підприємство має «важку» структуру активів, що свідчить про значні накладні витрати та високу чутливість до зміни чистого доходу від реалізації. Крім того, основним джерелом формування майна підприємства є власний капітал, у 2016 році його доля в структурі пасивів складала 98,39 %, в 2017 р. – його доля трохи зменшилася (на 7,07 %) і складала 91,32%. Така структура джерел формування майна є ознакою високою фінансової стійкості підприємства.

4. Аналіз ліквідності показав, що підприємство має ліквідний баланс і може своєчасно розраховуватися по своїх зобов'язаннях. Коефіцієнти поточної, термінової і абсолютної ліквідності вище визнаного нормального рівня. Проте протягом двох років ліквідність балансу підприємства дещо знизилася. В короткостроковій перспективі це не повинно спричинити погіршення фінансового стану підприємства, бо свідчить про раціональне використання засобів і оптимізації структури балансу.

5. З аналізу фінансової стійкості зрозуміло, що висока фінансова незалежність підприємства зберігалася протягом трьох років, це підтверджують значення розрахованих коефіцієнтів. Не дивлячись на те, що деякі значення дещо знизилися, вони знаходяться в межах нормативних. Окрім того, підприємству необхідно використовувати у своїй господарській діяльності більше позикових коштів довгострокового фінансування, що підвищить рентабельність власного капіталу.

6. З аналізу ділової активності підприємства видно, що зростає оборотність активів підприємства, дебіторської заборгованості, спостерігається зниження оборотності кредиторської заборгованості, незначним чином сповільнилася оборотність запасів. Усе це говорить про ефективне використання ресурсів підприємством. Аналіз ефективності використання майна показав, що в останні три роки підприємство є рентабельним, його діяльність характеризується зростанням прибутку.

7. Дані аналізу техніко-економічних показників дає підстави на такі висновки: за останні три роки об'єм як випущеної, так і реалізованої продукції постійно зростає, при цьому за усі аналізовані періоди спостерігалось перевищення планових показників. Зростання виробленої продукції склало 202%, а зростання реалізованої продукції – 289%. Аналіз відбувався по двох основних видах продукції – молоці пакетованому і кисломолочній продукції. Зростання об'ємів продукції відбувалося за рахунок зростання обсягів виробництва в натуральному вираженні.

## **2.2 Стратегічний аналіз підприємства**

Стратегічний аналіз підприємства - це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко-, так і довгостроковій перспективі. Діяльність будь-якого підприємства або організації так чи інакше випробовує вплив внутрішніх і зовнішніх факторів. Для того, щоб забезпечити ефективне функціонування організації необхідно ретельно вивчати і враховувати їх дію.

ТОВ «Балмолоко» випускає товар, який має постійний попит і є товаром народного споживання. Вироблена підприємством продукція реалізується в основному в Балаклійському районі (більше 60%). У фірмовій торговельній мережі представлений увесь асортимент продукції, що випускається.

Молокозавод є постачальником продукції для великої кількості торговельних підприємств (магазини торговельно-виробничого підприємства,

приватні торговельні організації, колективні торговельні підприємства). Окрім цього, споживачами продукції заводу є школи, підприємства громадського харчування, жителі Харківської і прилеглих областей.

Основними конкурентами ТОВ «Балмолоко» нині є: ПрАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат» (м. Купянськ), ТОВ «С-ТРАНС» Зміївський молокозавод (м.Зміїв), ПАТ «Чугуївський молочний завод» (м. Чугуїв), ПАТ «ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» в структуру якого входить ПАТ «Харківський молочний завод». Охарактеризувати заводи - конкуренти можна таким чином: на усіх вище перелічених заводах встановлено модернізоване устаткування, яке дозволяє виробляти молочну продукцію високої якості; є необхідні виробничі лабораторії. Продукція ТОВ «Балмолоко» якісна, а значить – конкурентоздатна. Доля ринку молочної продукції основних вітчизняних конкурентів подано на рис. 2.1.

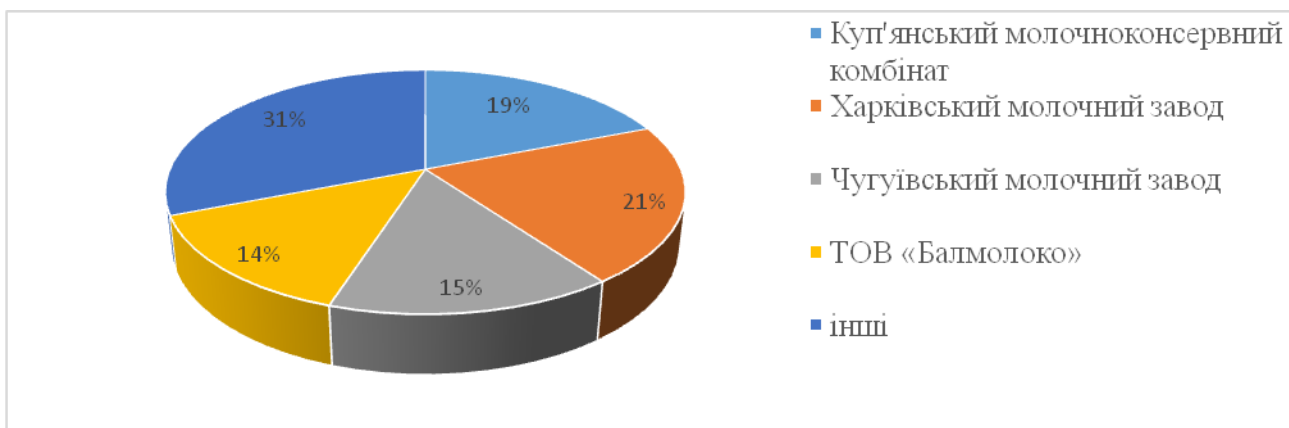


Рисунок 2.1 – Доля ринку молочної продукції основних вітчизняних товаровиробників в Харківській області

Як позитивний фактор, слід враховувати сприятливе географічне положення: молокозавод знаходиться в сільськогосподарському районі, чисельність населення міста Балаклея майже 30 тис. осіб, а м. Харкова - складає 1,45 млн. чоловік. [32].

ТОВ «Балмолоко» належить до підприємств, які випускають продукцію повсякденного попиту. Попит на продукцію залишається постійним. Існуючий режим випуску продукції цілком задовольняє потребу населення в продукції.

Отже, при збільшенні обсягів виробництва виникає необхідність в пошуку нових споживачів, розширенні каналів збуту. Для узагальнення результатів аналізу чинників макросередовища і їх оцінки складено таблицю 2.2.

Результатом аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища є складання SWOT-аналізу, тобто виявлення і оцінка внутрішніх слабких і сильних сторін, а також погроз і можливостей з боку зовнішнього середовища. Завдання SWOT-аналізу полягає в тому, щоб надати фахівцеві усю необхідну інформацію для визначення можливих стратегій і їх комбінацій [11].

Таблиця 2.2 – Оцінка чинників макросередовища

Група чинників	Чинники	Прояв (положення чинника)	Характер впливу чинника	Оцінка чинника по впливу на підприємство бал
1	2	3	4	5
Споживачі	1. Положення і тенденції розвитку цільового ринку	стабільно	+	2
	2. Положення і тенденції попиту на товари підприємства	стабільно	+	3
	3. Міра змінності потреб, вимог, смаків покупців	відносно постійні	+	3
	4. Торговельна сила покупця	середня	+	2
	5. Міра прихильності покупців до товарів підприємства	стабільно	+	2
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальників	значна	+	2
	2. Міра привабливості постачальників	відносно стабільна	+	
	3. Доцільність договірної політики	постійна	+	2
Конкуренти	1. Положення конкурентної боротьби у сфері діяльності підприємства	значно	-	2
	2. Сила конкурентного тиску	середня	-	2
	3. Число активних конкурентів	два	-	3

Згідно даних аналізу можливостей і загроз, а також слабких і сильних сторін ТОВ «Балмолоко» (див. табл. 2.3), зіставили результати аналізу з ціллю отримання загальної картини положення підприємства.

Матриця аналізу можливостей і погроз призначена для підсумовування і оцінки зовнішньої економічної, політичної, соціальної, культурної, демографічної, правової, технологічної та іншої інформації. Для складання цієї матриці необхідно виявити можливості і загрози розвитку Заводу.

Таблиця 2.3 – Перелік сильних і слабких сторін підприємства

№ п/п	Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка чинника	Слабкі сторони	Оцінка
1	Організація управління	- ефективна система збуту	2	- відсутність чітких цілей і стратегій розвитку підприємства	
2	Маркетинг	- високий рівень сервісу, - переваги у сфері якості товарів	3 3	- недостатня система інформації, - нерозвинена цінова політика	2
3	Дослідження і розробки	- присутність інноваційних можливостей	2	- брак оборотних коштів	1
4	Технологія	- передова технологія, - сучасне устаткування, - хороша система якості	3 3		
5	Персонал	- висока кваліфікація персоналу, - висока компетентність фахівців	2 2		
6	Фінанси	- ефективна діяльність	3	- високі витрати	
7	Організаційна культура і імідж	- висока трудова етика	2		

Оцінка чинника внутрішнього середовища в 3 бали свідчить про сильну сторону діяльності підприємства, а оцінка в 1 бал – про слабку сторону. За результатами оцінки чинників внутрішнього середовища підприємства складаємо перелік сильних фактичних і слабких сторін ТОВ «Балмолоко».

Сильні сторони ТОВ «Балмолоко» – основа стратегії. З іншого боку, стратегія повинна звести до мінімуму негативний вплив слабких сторін підприємства на її конкурентний статус. Для визначення функціональних зв'язків складається матриця SWOT (див. таблицю Додатку Б).

Таблиця 2.4 – Профіль діяльності підприємства

№ п/п	Показники	Бали		
		1	2	3
1	2	3	4	5
1	Міра досягнення цілей		+	
2	Міра доцільності і організаційної структури	+		
3	Рівень комунікаційних зв'язків на підприємстві	+		
4	Стиль управління		+	
5	Рівень прибутку		+	
6	Частка ринку		+	
7	Система контролю якості і товару			+
8	Широта асортименту			+
9	Гнучкість цінової політики			+
10	Доцільність договірної політики			+
11	Система організації збуту		+	
12	Рівень сервісу		+	
13	Система стимулювання покупців		+	
14	Міра маркетингової активності	+		
15	Дослідження і розробки	+		
16	Стан матеріально-технічної бази		+	
17	Кваліфікаційний склад кадрів		+	
18	Оцінка руху кадрів			+
19	Міра мотивації персоналу		+	
20	Фінансові можливості підприємства		+	
21	Організаційна культура		+	
22	Рейтингова оцінка підприємства		+	

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства показав, що у підприємства є деякі можливості для подальшого розвитку, а саме можливості для розширення асортименту продукції, що виготовляється.

Керівництво ТОВ «Балмолоко» в своїй діяльності дотримується стратегії обмеженого зростання. *Стратегія обмеженого зростання* більш характерна для вже сформованих організацій, які мають, як правило, необхідні ресурси, технології, менеджмент, достатні для здійснення їх діяльності. Стратегічні цілі у них формуються за принципом "від досягнутого" і не припускають різких змін у діяльності.



### 3 ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МОЛОКОЗАВОДУ

#### **3.1 Напрямки удосконалення стратегії діяльності підприємства**

Здійснений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Балмолоко» дозволяє сформулювати деякі пропозиції по поліпшенню фінансового стану підприємства та укріплення положення на ринку молочної продукції. Розроблені заходи спрямовані на максимальне використання можливостей, які має підприємство і максимально можливий захист від загроз.

Аналіз фінансових показників діяльності показав, що дане підприємство за останні два роки має абсолютний тип фінансової стійкості, це свідчить про високу міру незалежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів.

На підставі аналізу видно, що важливими для підприємства є напрями з удосконалення діяльності виробничого процесу, використання нових технологій, як у виробництві, так і при управлінні підприємством. Заходи щодо цих напрямів нададуть можливість підприємству: 1) розширити асортимент продукції; 2) підвищити якість продукції; 3) знизити матеріальні і енергетичні витрати при виробництві продукції; 4) знизити собівартість продукції і тим же істотно підвищити ефективність підприємства і його фінансові показники, які є важливими, особливо, при кризовому стані економіки держави.

Нами пропонується керівникові ТОВ «Балмолоко» взяти до уваги *стратегію диференціації*, яка передбачає виробництво більш великої номенклатури продукції або розширення асортименту надаваних послуг при збереженні їх загальної функціональної спрямованості. Дана стратегія передбачає більш повне задоволення потреб покупців або клієнтів і збільшення їх контингенту за рахунок більшої різноманітності пропонованих споживачеві продукції або послуг.

За рахунок використання стратегії диференціації підприємство матиме можливість підвищити ефективність своєї діяльності. Шляхами підвищення ефективності діяльності для ТОВ «Балмолоко» можуть бути:

1) придбання нової технологічної лінії для виробництва нового для підприємства виду продукції – морозива;

2) використання нового виду упаковки для морозива, що дасть можливість позиціонувати товар на ринку і привернути увагу покупців, які традиційно купують аналогічну продукцію;

3) проведення рекламної кампанії з метою просування нового виду продукції на ринках Балаклійського району і Харківської області.

На користь першої пропозиції говорить те, що сировинна база Балаклійського району максимально сприяє розвитку виробництва морозива, доступність і відносно низька вартість основних компонентів дозволяє досягти високої рентабельності виробництва; крім того, на підприємстві є вільні площі, не повністю завантажене устаткування (холодильники, транспортні засоби, склади, лабораторія), кваліфікований персонал (не потрібні будуть витрати на його перенавчання). Морозиво передбачається реалізовувати через тих же споживачів, що і інші молочні продукти, а також через мережу вже наявних фірмових магазинів і кіосків. Реалізація здійснюватиметься спочатку в Балаклійському районі, а в наступному і в усіх районах Харківської області.

Наявна технологічна лінія дозволить підприємству виготовляти морозиво трьох видів, що мають найбільший попит – вершкового, десертного і молочного.

Технологія виробництва передбачає використання спеціальних рецептур, розроблених фахівцями фірми Tetra Laval Hoyer – виробником устаткування для виробництва морозива вищої якості зі світовим ім'ям.

Планований обсяг випуску готової продукції – 1,2 тис. тон в рік на основі проєктованих виробничих потужностей.

Ринком збуту продукції є підприємства оптової і роздрібної торгівлі, підприємства громадського харчування м. Балаклеї і Балаклійського району, а також власна торгівельна мережа Заводу.

Об'єм продажів морозива в Харківській області в 2017 році склав близько 2,3 тис. т. Чисельність населення Харківської області складає 2663,3 тис. чол.

[14]. За вирахуванням числа дітей у віці до 3-х років – ця цифра складе близько 2,6 млн. чол.

Потенційна місткість ринку:  $2600000 \times 2,5 \text{ кг} = 6500000 \text{ кг} = 6,5 \text{ тис. т}$

Резерви зростання:  $6,5 \text{ тис. т} - 2,3 \text{ тис. т} = 4,2 \text{ тис. т}$

Згідно із статистикою 75% населення області – це люди з низьким і середнім рівнем доходу, що обумовлює той факт, коли потенційний незадоволений платоспроможний попит у розмірі 4,2 тис.т може бути задоволений лише продукцією, що поєднує в собі дві неодмінних властивості: висока якість при відносно невисокій ціні реалізації.

Планований об'єм продажів морозива в 2019 р. – 1,2 тис. тон (1-й рік виходу на повну потужність) приймаємо з точки зору реального його розміщення на ринку. Уся вироблена заводом продукція може бути без проблем реалізована на місцевому ринку, хоча молокозавод не відкидає можливість реалізації частини своєї продукції на національному ринку тим більше, що у ТОВ «Балмолоко» давні і стійкі зв'язки із споживачами сільськогосподарської продукції з багатьох регіонів, у тому числі з ближнього зарубіжжя.

Для виробництва морозива підприємство припускає купити потокову лінію ЛПГТ-41 (виробник Tetra Laval Hoyer), що складається з наступного устаткування: автомат горизонтальної упаковки морозива, гомогенізатори і диспергатори, дозатор морозива у вафельні скляночки (4-позиційний), дозатор-наповнювач тортів з двоколірного морозива, фризери для твердого морозива, фруктопитатель, ескімогенератори типу місткості. Вартість необхідного для виробництва морозива устаткування складає 82824 євро. Окрім устаткування для приготування суміші, для виготовлення та упаковки морозива, передбачається ввести в експлуатацію холодильники низькотемпературний (2 шт. по 200 т), під'їзні шляхи і очисні споруди. Загальна вартість нового устаткування складає 2,6 млн. грн. Для реалізації цього заходу, ТОВ «Балмолоко» не має в повному обсязі необхідних коштів і тому є потреба в отриманні кредиту в об'ємі 1,0 млн. грн.

Багато комерційних банків пропонують своїм клієнтам кредитні кошти на розвиток бізнесу. Відсоткова ставка на кредит станом на грудень 2018 р. в межах 18,7% - 21,9%, тобто на даний час в середньому вона складає 20% [15].

1 Лінія, яку купує ТОВ «Балмолоко», передбачає використання тільки правильно збалансованих рецептур, витриманих відповідно до світових стандартів. Саме тому смакові якості морозива, виробленого на підприємстві, відповідатимуть найвимогливішому смаку споживача і виступатимуть міцним фундаментом конкурентоспроможності готової продукції.

2 Якість і привабливість упаковки. Продукція упаковується в упаковку, що поставляється виробником устаткування – високоякісний пакувальний папір з пропілену. Пакувальні матеріали будуть придбані у фірми постачальника устаткування. Крім того, Terra Laval Нoyer сприятиме дизайну пакувальних матеріалів. Вид упаковки (її привабливість і дизайн) будуть одним з чинників нецінової конкуренції. Враховуючи, що 40% споживачів морозива – діти, барвистість упаковки є потужним стимулятором попиту.

3 Доступний для більшості споживачів рівень цін, що займає проміжне положення між цінами на імпорту продукцію і морозиво місцевого виробництва (з тяжінням у бік останніх).

Саме ці три засадчі чинники являються заставою унікальності продукту і його високою конкурентоздатністю; повністю відповідають потребам, що пред'являються саме на тому сегменті, куди планує вийти зі своєю продукцією ТОВ «Балмолоко» [16].

До випуску планується наступна структура асортименту: морозиво десертне – 60%, морозиво вершкове – 20%, морозиво молочне – 20%.

Така структура асортименту вибрана не випадково, оскільки виробництво десертного морозива має вищу рентабельність і має великий попит.

Закупівля технологічної лінії по виробництву морозива органічно поєднується із загальною діловою стратегією ТОВ «Балмолоко» і є істотним чинником збільшення його прибутків в силу наступних причин.

1 Харківська область в достатньому об'ємі має в розпорядженні необхідну для виробництва морозива сировину: цільне і сухе молоко, масло, цукор. Навіть за умови його закупівлі за цінами (на яких засновані усі економічні розрахунки в справжньому проекті), що склалися на оптовому ринку.

2 Наявність у ТОВ «Балмолоко» 4-х власних холодильників загальною місткістю 500 т (у т. ч. 2-х низькотемпературних місткістю 100 т) належить до чинників, що найбільш сприяють початку виробництва морозива, оскільки більшість підприємств, що бажають виробляти морозиво, передусім стикається з проблемою його зберігання (придбання холодильних камер), які дорого коштують, вартість яких часто наближається до вартості самого устаткування, і це негативно позначається на рентабельності.

Тому відносна економія на витратах, що утворюються при зберіганні сировини і готової продукції, є одним з істотних додатків високої рентабельності виробництва морозива цим підприємством.

Для цілей транспортування сировини і готової продукції Завод має в розпорядженні необхідну кількість транспорту: 9 вантажних машин загальною вантажопідйомністю 54 т (у т. ч. 1 рефрижератор), що також забезпечить додаткову економію накладних витрат.

У ТОВ «Балмолоко» є багатий комерційний досвід і налагоджені канали оптового збуту с/г продукції власного виробництва. Проведені з потенційними оптовими покупцями морозива попередні переговори виявили їх зацікавленість в придбанні, в цілому, близько 30 т продукції протягом 2-х перших місяців роботи лінії (січень-лютий 2019 р.) з урахуванням планованих відповідно до справжнього проекту цін. Близько 36 т морозива в рік реалізовуватиметься через власну роздрібну збутову мережу: фірмовий магазин і молочні кіоски. Це дасть відносну економію витрат, а також дозволить залишити у розпорядженні підприємства усю суму роздрібною торговельної націнки з вказаного об'єму продукції.

Для просування продукції на ринок пропонується провести рекламну компанію. Реклама – найпотужніший стимулятор попиту на такий товар як морозиво. ТОВ «Балмолоко» планує використовувати наступні канали поширення реклами: рекламні вивіски в точках роздрібної торгівлі (виготовляються власними силами); реклама в засобах масової інформації; реклама на транспортних засобах; реклама на упаковці продукції.

Стратегія рекламної компанії ТОВ «Балмолоко» наступна: загалом з першого тижня випуску продукції необхідно вже починати поширення інформації про товар серед потенційних покупців і споживачів. Протягом 1 місяця планується сформувати у потенційних покупців і споживачів думку про товар, у зв'язку з чим в цей період доцільна найбільш інтенсивна реклама в засобах масової інформації, тобто рекламні оголошення виходитимуть в цей період найчастіше. Одночасно почнеться робота по виготовленню рекламних вивісок, які знаходитимуться у вітринах магазинів і кіосків з метою привертання уваги перехожих. Потім протягом усього року необхідно постійно підтримувати у свідомості споживачів зацікавленість в цьому продукті, у зв'язку з чим реклама з'являтиметься в газетах постійно, але трохи рідше.

### **3.2 Економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення стратегії підприємства**

Для реалізації запропонованих заходів принципове значення має такий чинник як попит на готову продукцію. Попит на морозиво носить яскраво виражений сезонний характер і схильний до значних коливань впродовж року: в зимовий час попит складає приблизно 40% від рівня літнього попиту; у міжсезоння – 60-70%. Це має на увазі побудову плану виробництва, що враховує такі сильні коливання споживчого попиту.

Планується наступна структура асортименту: морозиво десертне – 60%; морозиво вершкове – 20%; морозиво молочне – 20%.

Плановий робочий розклад – режим роботи в 3 зміни, тривалість робочого тижня 6 днів, кількість робочих днів в році – 312 днів.

Можлива максимальна потужність устаткування – 1000 л/годину (близько 500-550 кг/годину), в подальших розрахунках прийнятий показник 540 кг/годину.

Таким чином, планована максимальна потужність обладнання:

$$540 \times 21 = 11400 \text{ кг/добу}$$

$$11406 \times 312 = 3558720 \text{ кг/рік}$$

$$3558720 / 12 = 296560 \text{ кг/місяць (в середньому).}$$

Основу технологічної лінії по виробництву морозива, постачальник – нідерландська фірма HOYER, складають витрати на придбання устаткування (див. таблицю 3.1). Загальні витрати на придбання устаткування будуть складатися не тільки із вартості устаткування, а й також слід врахувати витрати на доставку, монтаж обладнання та витрати мита. Вартість митного збору розрахована згідно діючих ставок [17].

Таблиця 3.1 – Витрати на придбання устаткування

Специфікація устаткування	Ціна в євро
Устаткування для приготування суміші	31000
Устаткування для виготовлення і упаковки морозива	17000
Додаткове устаткування	7500
Набір запчастин на майбутні роки роботи	7200
Разом вартість устаткування	62700
Шеф-монтаж і запуск (1 фахівець на 7 днів)	2500
Ціна доставки СІР Балаклія	2800
Разом повна ціна устаткування на умовах СІР Балаклія	68000
Митний збір (1,5%)	1020
Митний збір (20%)	13804
Разом вартість устаткування	82824
Разом повна вартість устаткування, грн.	2608956 <sup>1</sup>

Для організації виробництва морозива потрібна наступна сировина: цільне молоко, сухе молоко, цукор, масло, фруктові добавки. Всю необхідну сировину для виробництва морозива Завод має можливість отримати від постачальників, які розташовані в Харківській області: цілісне і сухе молоко, масло, цукор. Закупівля відбуватиметься за типовими оптовими цінами.

<sup>1</sup> Обмінний курс: 1 євро = 31,5 грн.

У таблиці 3.2 приведена місячна основна потреба в сировині в період 100%-го завантаження лінії на 2019 р. Є попередня домовленість з постачальниками молока про об'єм постачань і ціну. Сухе молоко, масло вершкове передбачається використовувати власного виробництва.

Таблиця 3.2 – Розрахунок потреби в основній сировині

Компоненти	Ціна, грн./кг	Потреба, кг
Цільне молоко	9,00	1248000
Сухе молоко	37,90	138300
Цукор	9,8	288000
Масло вершкове	52,0	168300
Емульгатори і стабілізатори (ем./ст.)	15,8	9600

Постачання цукру за ціною 9,8 грн./кг, з урахуванням транспортних витрат здійснюватимуться безпосередньо із заводу-виробника – Савинського цукрового заводу, розташованого в 10 км від м. Балаклія. Проведені попередні переговори про можливість щомісячних постачань у кількості 24 т.

Закупівлі емульгаторів (кремадана), пакувального паперу і вторинної тари здійснюватимуться у постачальника обладнання – фірми Tetra Laval Hoyer. Вищезгадані матеріали знаходяться на оптових складах фірми в м. Києві і Харкові, вони доступні для їх регулярної закупівлі.

Таким чином, як бачимо, проект повністю забезпечений необхідними сировинними і матеріальними ресурсами, постачання яких достатньою мірою гарантовані.

Розрахунок витрат на один місяць роботи лінії на повну потужність подано в таблиці Додатку В.

Для виробництва морозива нам необхідно залучити 9 осіб, які мають контролювати роботу устаткування. Як зазначалося раніше, робота відбуватиметься в три зміни, 3 чоловіка на одну зміну.

Заробітна плата кожного працівника складає 6000 грн., тоді фонд заробітної плати:  $9 \times 6000 = 54000$  грн на місяць.



Нарахування на заробітну плату складають:  $54000 \times 22\% : 100\% = 11880$  грн. Разом заробітна плата персоналу :  $54000 + 11880 = 65880$  грн.

Для реалізації шляхів підвищення ефективності для ТОВ «Балмолоко» особлива увага необхідно приділити вдосконаленню маркетингової діяльності підприємства.

Для своїх покупців ТОВ «Балмолоко» передбачить наступні заходи:

- 1 Морозиво розфасовуватиметься порціями по 50 г.
- 2 Термін придатності продукту за умови його зберігання при температурі мінус 20 градусів – більше 6 місяців.
- 3 Відпуск товару здійснюватиметься в будь-який час негайно після факту передоплати.

За бажанням покупців доставка може здійснюватися автотранспортом продавця, причому при купівлі партії розміром більше 5 тон доставка буде безкоштовною.

Таким чином, для зручності реалізації продукції оптовим посередникам буде створено максимум сприяючих умов.

Враховуючи сезонність попиту на морозиво, будуть діяти сезонні ціни на продукцію, що знижуються в холодну пору року: січень, лютий, березень – знижка 20%; квітень, жовтень – знижка 10%; листопад, грудень – знижка 15%.

Збут продукції здійснюватиметься за допомогою реалізації товарів як оптовим покупцям, так і через власну торговельну мережу.

Для проведення рекламної компанії будуть потрібні фінансові витрати, загальний розмір витрат на рекламу в засобах масової інформації, реклами на громадському транспорті Балаклії і Балаклійського району наведено в таблиці 3.4, приведена загалом очікувана сума витрат на рекламу.

Також велику надію маємо на те, що з початком споживання виробленої Заводом продукції, більшість споживачів, які матимуть схвальну думку щодо якості виробленого морозива, будуть пропонувати скуштувати його усім своїм знайомим. Таким чином, реклама «із вуст в уста» також буде сприяти реалізації нового виду продукту ТОВ «Балмолоко».

Таблиця 3.4 – Реклама на транспорті

№	Стаття	Сума, грн.
1	Вартість розміщення реклами в засобах масової інформації	32638,2
2	Вартість розміщення реклами (у вигляді оголошення формату А4) в місцевому транспортному засобі (на рік)	4000
	Разом витрати на рекламу	36638,2

Економічний ефект від розробки заходів що пропонується до підвищення ефективності діяльності ТОВ «Балмолоко» виразиться в отриманні підприємством додаткового прибутку від виробництва нового виду продукції – морозива. Для розрахунку прибутку складемо кошторис прибутків і витрат.

Для розрахунку річного об'єму виручки від реалізації продукції зроблено розрахунок місячної виручки за умови роботи на повну потужність (таблиця Додатку Г ). На підставі таблиці Додатку Г розраховано виручку за рік, з урахуванням завантаження потужностей (див. таблицю Додатку Д).

Передбачаються наступні умови:

- 1) кредитні кошти в розмірі 1000 тис. грн. буде взято в комерційному банку під 20% річних, строком на 2 роки;
- 2) річна сума відсотків складе 200 тис.грн. (1000 тис.грн. x 0,2) за перший рік та 100 тис.грн. за другий рік (500 тис.грн. x 0,2).

Річний фінансовий результат від виробництва нового виду продукції розраховується наступним чином:

1. Суму валового прибутку розраховуємо шляхом зменшення виторгу на суму ПДВ (20%) та суми собівартості :

$$ВП_{2019} = 34493,3 - (34493,3/6) - 39159,8 = 34493,3 - 5748,9 - 39159,8 = -10415,4 \text{ тис.грн.}$$

2. Суму валового прибутку за другий рік можна розрахувати так:

$$ВП_{2020} = 34493,3 - 15885 = 18608,3 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{Сума податку на прибуток: } 18608,3 \times 18\% : 100\% = 3349,5 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{Прибуток підприємства: } 18608,3 - 3349,5 = 15258,8 \text{ тис.грн.}$$

На підставі даних таблиці Додатку Е складено фінансовий план на перші два роки роботи лінії (2019 р. – рік введення лінії в експлуатацію).

Як видно з таблиці Додатку Е, до кінця другого року експлуатації потокової лінії по виробництву морозива баланс платежів складе +21767,8 тис. грн., що доводить доцільність здійснення проекту.

Розрахунок грошового потоку по заходу подано нижче, при умові, що:

– капітальні витрати – 2,6 млн. грн. на придбання і монтаж технологічної лінії з виробництва морозива;

– дохід по технологічному заходу – 34,5 млн. грн.

– норма дисконту – 20%.

Розрахунок грошових потоків в таблиці Додатку Ж.

NPV для інвестиційного проекту введення нового виду продукції:

$$\begin{aligned} NPV = & -9690,7/(1+0,2)+6294,7/(1+0,2)^2+15258,8/(1+0,2)^3+15258,8/(1+0,2)^4+ \\ & + 15258,8/(1+0,2)^5-30808 = 66158 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

$NPV > 0$ , то проект варто приймати, причому позитивне значення NPV відбиває величину доходу.

В таблиці Додатку З зведено розрахунок чистої поточної вартості.

Показник IRR дозволяє оцінити реальну прибутковість проекту в порівнянні з ринковою ставкою позичкового відсотка. Проект приймається у разі, якщо значення IRR більше ставки прибутковості, яка потрібна за проектом.  $IRR = 0,3$ , це більше, у порівнянні із 20%.

Строк окупності (PP) складе:  $PP = 3,2$  роки.

Критерії IRR і NPV характеризують високий ефект від реалізації проекту.

Проведенні дослідження і розрахунки підтвердили факт доцільності наданих пропозицій. За рахунок використання стратегії диференціації підприємство матиме можливість підвищити ефективність своєї діяльності. Шляхами підвищення ефективності є виготовлення нового виду продукту - морозиво, яке раніше не виготовлялось ТОВ «Балмолоко».

## ВИСНОВОК

Визначення стратегії підприємства залежить від позиції підприємства на ринку, його потенціалу, динаміки розвитку, поведіння конкурентів, особливостей випуску продукції або надаваних послуг, стану економіки, соціальної сфери й багатьох інших факторів. В результаті виконання наукової роботи були розроблені заходи щодо удосконалення стратегії діяльності підприємства.

Розглянуто багато визначень поняття «стратегія» та автором пропонується своє бачення цього поняття, яке є наступним: «*стратегія* - це встановлений на певний період часу напрям розвитку бізнесу із сукупністю норм, орієнтирів, способів і правил діяльності, які забезпечують зростання і високу конкурентну здатність організації, що зміцнюють позиції на ринку та підвищують здатність до виживання в конкретній ситуація».

Результати проведеного фінансово-господарського та стратегічного аналізу діяльності підприємства дали підставу для розроблення пропозицій щодо практичного впровадження нової стратегії. Визначені сильні сторони ТОВ «Балмолоко» – основа стратегії. Проведенні дослідження і розрахунки підтвердили факт доцільності наданих в роботі пропозицій. За рахунок використання стратегії диференціації підприємство матиме можливість підвищити ефективність своєї діяльності.

Шляхами підвищення ефективності пропонується виготовлення нового виду продукту, яке раніше не виготовлялось ТОВ «Балмолоко». Для цього необхідно придбати нову технологічну лінію для виробництва морозива, використання нового виду упаковки для морозива. Для цього необхідне проведення рекламної кампанії з метою просування нового виду продукції на ринках Балаклійського району і Харківської області.

Розроблена стратегія дозволить Заводу отримати позитивний економічний ефект від проведення запланованих заходів, вже починаючи з другого року дії проекту. Строк окупності проекту - 3,2 роки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

- 1 Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посіб. – Київ: Центр навч. літ-ри, 2004. – 336с.
- 2 Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. Л.И. Ивенко. – М. – Экономика, 1989. – 519 с.
- 3 Виханський О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Гардарика, 1998. – 296с.
- 4 Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: учеб. пособ. – М.: Информ.-внедренч. Центр «Маркетинг». – 1998. – 195с.
- 5 Карлоф Б. Деловая стратегия / пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
- 6 Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М.: Прогресс, 1982.
- 7 Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / пер. с англ. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.
- 8 Минцберг Г., Альстрэд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий/ Пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2000. – 336с.
- 9 Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. Для вузов / пер с англ. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576с.
- 10 Курс лекцій із стратегічного менеджменту. СДЕУ, 2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfiles.net/preview/3102672>
- 11 Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
- 12 Стратегическое планирование / Под ред. Э. А. Уткина. — М.: ЭКМОС, 1998. — 440 с.
- 13 STATUS QUO [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.sq.com.ua/rus/news/novosti/27.02.2018/naselenie\\_harkova\\_priblizhaetsy\\_a\\_k\\_polutora\\_millionam/](http://www.sq.com.ua/rus/news/novosti/27.02.2018/naselenie_harkova_priblizhaetsy_a_k_polutora_millionam/).
- 14 [https://ru.wikipedia.org/wiki/Харьковская\\_область](https://ru.wikipedia.org/wiki/Харьковская_область)
- 15 Кредити на розвиток бізнесу в банках України. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.bankchart.com.ua/business/credit>.
- 16 Офіційний сайт ТОВ «Балмолоко» <http://balmoloko.ua/page-sukhoye.html>
- 17 Розрахунок розтамовки в Україні. <https://koleso-logistics.com/raschet-stoimosti-rastamozhki-gruza>

## ДОДАТОК А

Таблиця - Класифікація основних видів стратегій [9,13,14]

Класифікацій на ознака	Види стратегії	Коротка характеристика
1	2	3
ступінь важливості	генеральна стратегія	відображає способи здійснення місії організації і служить основою «піраміди» стратегій. За її здійснення відповідальне керівництво, вона є спільною, тобто націлена на вирішення проблем організації в цілому
	приватні стратегії	визначають модель поведінки організації або її елементів у тій чи іншій конкретній ситуації
	ділова стратегія	план діяльності в певній сфері і втілюється в бізнес-плані. Містить загальні стратегічні підходи і конкретні дії, які реалізуються в безпосередньо підпорядкованих головній організації структурних одиницях в рамках генеральної стратегії з метою досягнення бажаних результатів. На етапі розробки повинна розглядатися як підсистема генеральної стратегії
	функціональна стратегія	план управлінських дій окремого підрозділу або ключового напрямку, що конкретизує і підтримує генеральну і ділову стратегії, які визначають шляхи досягнення специфічних цілей, що стоять перед організацією і її основними підрозділами в рамках окремої форми діяльності (фінанси, кадри, управління, міжнародна діяльність та ін.)
	операційна стратегія	визначає способи управління ключовими структурами всередині функціональних напрямів з урахуванням особливостей їх діяльності при вирішенні ними поточних завдань, що мають стратегічну важливість, тобто від яких залежить реалізація генеральної, функціональної та ділової стратегій. Ця стратегія доповнює і розвиває бізнес-план. Відповідальними за неї є заступники керівника організації та керівники основних підрозділів
	конкурентна стратегія	відображає загальний підхід організації до дій, які та використовує для залучення клієнтів і ведення конкурентної боротьби. Вона спрямована на захист існуючих і придбання нових конкурентних переваг, підвищення конкурентоспроможності (тому таку стратегію і називають конкурентною)
	спеціальні стратегії	розробляються для окремих особливих випадків, наприклад антикризова, реструктуризації та ін.
	короткострокові стратегії (стратегічні завдання)	ставляться і реалізуються для того, щоб відреагувати на появу нових, що не укладаються в основну концепцію обставин, або з'явилися всередині організації та за її межами, які в ході формування основної стратегії передбачити було не можна. Це дозволяє не змінювати стратегію в цілому, а доповнити, розвинути або скоректувати її

## Закінчення таблиці

1	2	3
ступень складності	прості	мають в основі один господарський процес і не відчують на собі тих чи інших впливів
	складні	пов'язані з декількома такими процесами і піддаються інтенсивному впливу зовнішніх умов (часто досить несприятливих)
спрямованість	раціоналістичного типу	мобілізують внутрішній потенціал організації (соціальні, кадрові, організаційні та ін.)
	підприємницького типу	орієнтовані на використання зовнішніх можливостей (фінансові, інвестиційні та ін.), якщо об'єкт стратегії представляє собою щось не розділене на самостійні частини, кажуть, що вона – концентрована, якщо ж такий поділ існує і потрібно забезпечити успішний розвиток цих частин на основі їхньої взаємної підтримки, мова йде про диверсифіковану стратегію
ступень можливості реалізації	здійсненні	на наявній базі, за допомогою вдосконалення діяльності та інтенсифікації зусиль
	які представляють інтерес	але в даний момент не здійсненні
з точки зору відповідності ресурсів	відповідні	не потребують суттєвих змін у ресурсній базі
	частково відповідні	вимагають для реалізації програми зростання ресурсів (за рахунок внутрішнього перерозподілу і зовнішнього залучення)
	не відповідні	передбачають скорочення ресурсної бази
за характером	наступальна	– дії, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента або перевершити їх; – дії, спрямовані на використання слабостей конкурента; – одночасний наступ на декількох фронтах; – захоплення незайнятих просторів; – партизанська війна; – попереджувальні удари
	наступально-оборонна	
	чисто оборонна	



## ДОДАТОК Б

Таблиця 2 – Матриця SWOT

Зовнішнє середовище		<b>Можливості:</b>		<b>Погрози:</b>	
		1. Вихід на нові ринки або сегменти ринку.	2	1. Збільшення податкових ставок.	2
Внутрішнє середовище		2. Розширення виробництва, збуту.	3	2. Послаблення позицій постачальників.	3
		3. Використання нових технологій, устаткування.	3	3. Нестабільність у суспільстві.	2
		4. Випуск нової продукції.	3	4. Поява нових конкурентів.	3
		5. Стабілізація економіки.	2	5. Посилення конкурентного тиску.	3
		6. Введення в дію сприятливих законодавчих актів для підприємства.	3	6. Скорочення прибутків споживачів.	2
		7. Посилення мережі постачальників.	3	7. Збільшення темпів інфляції.	2
		8. Зменшення конкурентного тиску.	2	8. Введення у дію не сприяючих законодавчих актів для підприємства.	3
		9. Зниження податкових ставок.	3	9. Моральне старіння діючих технологій.	2
		<b>Сильні сторони</b>		1. Використовуючи власні напрацьовані технології і вільні потужності, налагодити випуск нових видів продукції. 2. Розробити і впровадити заходи щодо зниження собівартості продукції, використовуючи кадровий потенціал підприємства. 3. Завоювання нового ринку (сегменту) якістю продукції. 4. Скорочення зривів у виробничому процесі, збільшення якості сировини, зменшення ціни. 5. Підписання договорів про спільну діяльність з іншими країнами.	
1. Цінові переваги.	2				
2. Високий рівень сервісу.	3				
3. Переваги у сфері якості товарів.	3				
4. Присутність інноваційних можливостей.	3				
5. Ефективна система збуту.	3				
6. Ефективна система якості.	2				
7. Висока кваліфікація персоналу.	3				
8. Ефективна діяльність.	2				
9. Висока трудова етика.	2				
10. Сприятливий імідж, що склався.	2				
11. Великий досвід роботи (понад 40 років)	3				
<b>Слабкі сторони</b>		1. Реорганізація виробництва. 2. Розробка стратегії. 3. Слід заповнити нестачу власного капіталу за рахунок прибутку, отриманого на новому ринку. 4. Погана рекламна політика створить ускладнення при виході на нові ринки		1. Поява нових конкурентів, низький рівень сервісу; і середній рівень цін погіршить конкурентну позицію 2. Зниження ціни до мінімуму. 3. Оновлення асортименту продукції. 4. Несприятлива політика держави може привести до виходу з галузі. 5. Неповна завантаженість виробничих потужностей при зростанні темпів інфляції може привести до банкрутства компанії.	
1. Відсутність чітких цілей і стратегій розвитку підприємства.	3				
2. Недосконала система інформації.	2				
3. Слабкий маркетинг, нестача інвестицій.	3				
4. Дефіцит фінансових ресурсів, необхідних для оновлення виробничих потужностей.	2				
5. Слабка база даних, немає аналітики, статистики.	3				

## ДОДАТОК В

Таблиця – Розрахунок витрат для виробництва морозива протягом 1 місяця роботи лінії

Стаття витрат	Витрати, тис. грн.	
	на повну потужність	потужність 80%
I Змінні витрати		
Витрати на основну сировину і матеріали		
На основну сировину	2 350,0	1880
На додаткові добавки (шоколад, фруктові ароматизатори і тому подібне)	38,0	30,4
На матеріали первинної упаковки	560,8	448,64
На матеріали вторинної упаковки	42,2	33,76
Разом витрати на основну сировину і матеріали	2953,0	2392,8
Витрати на енергоресурси		
На електроенергію	92,0	73,6
На незаплановані потреби	5,0	4,0
Разом витрат на енергоресурси	97,0	77,6
РАЗОМ змінні витрати	3 050	2470,4
II Постійні витрати		
Заробітна плата (із відрахуваннями)	65,9	52,7
Транспортні витрати	20,7	16,56
Амортизаційні відрахування	21,74	21,74
Витрати на апарат управління	17,2	17,2
Витрати на рекламу	3,05	3,05
Витрати на збут	37,5	30,0
РАЗОМ постійні витрати	166,07	141,3
Фінансові витрати (вартість кредиту)	220,0	220,0
РАЗОМ собівартість	6789,01	5224,45

## ДОДАТОК Г

Таблиця – Передбачуваний об'єм продажів за 1 місяць роботи лінії на повну потужність

Вид продукції	Ціна, грн./кг	Об'єм продажів, кг	Виручка, грн.
1	2	3	4
Морозиво десертне:			
Опт	47,0	40260	1892220
Роздріб	58,4	5072	296204,8
Громадське харчування	63,2	5000	316000
Всього		50332	2504424,8
Морозиво вершкове:			
Опт	43,5	19880	864780
Роздріб	52,8	2970	3022,8
Громадське харчування	56,0	2000	112000
Всього		24850	979802,8
Морозиво молочне:			
Опт	40,9	19850	811865
Роздріб	51,1	2900	148190
Громадське харчування	54,3	2068	112292,4
Всього		24818	1072347,4
Разом			4556575

## ДОДАТОК Д

Таблиця – Розрахунок виручки від реалізації у 2019 р., грн.

Місяць	Виручка з урахуванням завантаження потужностей	Наявні знижки	Вплив сезонних знижок
1	2	3	4
Січень	$4556575 \times 0,4 = 1822630$	20	$1822630 \times 0,8 = 1458104$
Лютий	$4556575 \times 0,4 = 1822630$	20	$1822630 \times 0,8 = 1458104$
Березень	$4556575 \times 0,4 = 1822630$	20	$1822630 \times 0,8 = 1458104$
Квітень	$4556575 \times 0,6 = 2733945$	10	$2733945 \times 0,9 = 2460550,5$
Травень	$4556575 \times 0,8 = 3645260$	-	$3645260 \times 1 = 3645260$
Червень	$4556575 \times 1 = 4556575$	-	$4556575 \times 1 = 4556575$
Липень	$4556575 \times 1 = 4556575$	-	$4556575 \times 1 = 4556575$
Серпень	$4556575 \times 1 = 4556575$	-	$4556575 \times 1 = 4556575$
Вересень	$4556575 \times 1 = 4556575$	-	$4556575 \times 1 = 4556575$
Жовтень	$4556575 \times 0,7 = 3189602,5$	10	$3189602,5 \times 0,9 = 2870642,25$
Листопад	$4556575 \times 0,4 = 1822630$	20	$1822630 \times 0,8 = 1458104$
Грудень	$4556575 \times 0,4 = 1822630$	20	$1822630 \times 0,8 = 1458104$
Разом			34493272,75

## ДОДАТОК Е

Таблиця – Фінансовий план, тис. грн.

Найменування показника	2019р	1-й рік	2-й рік
1 Введення доходу від продажу	-	34493,3	34493,3
2 Інші прибутки	6509,0	6509,0	6509,0
3 Введення кредитних коштів	1000,0	-	
Разом введення	7509,0	41002,3	41002,3
4 Платежі на сторону, усього	28199,0	44184,0	19234,5
4.1 Оплата рахунків постачальників	28199,0	28199,0	
4.2 Зарплата (за вирахуванням утримань)	-	65,9	65,9
4.3 Розрахунок з іншими постачальниками	-	8856,0	8856,0
4.4 Реклама	-	36,6	36,6
4.5 Відсоток за кредит	-	200,0	100,0
4.6 Повернення кредиту	-	500,0	500,0
4.7 Амортизація	-	565,7	565,7
4.8 Податки, в тому числі: в т.ч.	-		
- ПДВ	-	5748,9	5748,9
- нарахування на зарплату	-	11,9	11,9
- податок на прибуток	-	-	3349,5
5 Баланс платежів	-20690,0	-3181,7	+21767,8

## ДОДАТОК Ж

Таблиця – Розрахунок грошових потоків за проектом

Рік впровадження проекту	Одноразові інвестиційні втрати, тис. грн.	Доходи від впровадження проекту, тис. грн.	Сукупні витрати від провадження проекту	Грошовий потік за період грн.
0	-2609,0	0	30808,0	-30808,0
1	0	34493,3	-44184,0	-9690,7
2	0	34493,3	-28199,0	6294,3
3	0	34493,3	-19234,5	15258,8
4	0	34493,3	-19234,5	15258,8
5	0	34493,3	-19234,5	15258,8
		172466,5	160894,5	11572

## ДОДАТОК 3

Таблиця – Розрахунок чистої поточної вартості проекту

Рік впровадження проекту	Сума чистого грошового потоку грн.	Коефіцієнт дисконтування $(1+i)^t$ , $i=0,20$	Сума дисконтованого грошового потоку, грн.
0	-30808,0	0	-30808,0
1	-9690,7	1,2	-8075,6
2	6294,3	1,44	9063,8
3	15258,8	1,73	26397,7
4	15258,8	2,07	31585,7
5	15258,8	2,49	37994,4
NPV			66158,0