

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМЕНІ АДМІРАЛА МАКАРОВА



Кафедра економіки та організації
виробництва

“ДОПУЩЕНИЙ ДО ЗАХИСТУ”

Завідувач кафедри

О.П. Гурченков

“ ” 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **Розробка та обґрунтування стратегії розвитку підприємства
(на прикладі ТОВ «Євгроїл»)**

Робота на здобуття другого (магістерського) рівня
за спеціальністю 051 «Економіка»
за спеціалізацією – «Економіка підприємства»
кваліфікація – магістр з економіки

Науковий керівник

_____ зав. каф., к.е.н., проф. Гурченков О.П.
(підпис)

Здобувач

_____ гр. 6411-м, Мошенська Е.Е.
(підпис)

Миколаїв - 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність стратегії розвитку підприємства	6
1.2. Особливості формування стратегії розвитку	19
1.3. Поняття та чинники вибору стратегії підприємства	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕВГРОЙЛ».....	39
2.1. Характеристика та аналіз глобального ринку кондитерських виробів	39
2.2. Діагностика стану кондитерського ринку міста Миколаєва	48
2.3. Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Євгройл»	53
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ЄВГРОЙЛ»	78
3.1. Стратегічне позиціонування ТОВ «Євгройл».....	78
3.2.Обґрунтування вибору корпоративних стратегії з огляду на перспективи ринку кондитерський виборів міста Миколаєва.....	86
3.3. Визначення процесу реалізації стратегії підприємства.....	99
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	114
4.1. Аналіз шкідливих та небезпечних виробничих факторів у бухгалтерському відділі ТОВ «Євгройл»	114
4.2. Розрахунок загального і штучного освітлення в приміщенні бухгалтерського відділу.	120
ВИСНОВКИ	127
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	131
ДОДАТОК А	134
ДОДАТОК Б.....	135

ВСТУП

Актуальність теми. Найважливіша проблема будь-якого українського підприємства, що працює в ринкових умовах, – це проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі ідеально розробленої й ефективної стратегії розвитку підприємства. Стратегія є об'єктивною засадою для формування відповідей на такі важливі для підприємства питання: в якій галузі або на яких ринках повинне функціонувати підприємство; як розподілити найчастіше обмежені ресурси; як вести конкурентну боротьбу. Розробка стратегії забезпечує також основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації і контролю орієнтовані на вироблення стратегічних планів.

Отже, практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, а й у перспективі, залежить від ступеня засвоєння методології і методів формування менеджментом підприємства його стратегії. Тому формування стратегії підприємства та визначення основних пріоритетних напрямків діяльності є досить актуальною проблемою в сучасному економічному житті.

На сьогоднішній день стратегія розвитку підприємства актуальна для кожної зацікавленої організації, що прагне розвитку. Тому сучасні науковці, економісти намагаються дати найбільш точну та потрібну інформацію у своїх роботах. Так, наприклад, виклали свої матеріали Ансофф І. [2], Герасимчук С. [9], Головка Т.В. [11], Кіндрацька Т.І. [20], Міщенко А. [25], Саєнко М.Г. [30].

Метою магістерської роботи є узагальнення теоретико методичних положень та визначення практичних підходів до розробки стратегії розвитку підприємства відповідно до внутрішніх та зовнішніх загроз та сприятливих можливостей.

Окреслена мета обумовила необхідність розв'язання низки **актуальних задач**, зокрема:

1. Виявити сутність стратегії розвитку підприємства та особливості її формування.
2. Виявити чинники, що впливають на вибір стратегії підприємства.
3. Охарактеризувати стан національного та регіонального кондитерських ринків.
4. Позіюцінувати підприємство «Євгроїл» на ринковому сегменті що обслуговується.
5. Обгурнтувати обрання актуальної корпоративної стратегії .
6. Визначити процес реалізації стратегії в умовах що сталися.

Об’єктом дослідження магістерської роботи обрано процес розробки та реалізації стратегії розвитку ТОВ «Євгроїл».

Предметом дослідження є сукупність методичних та практичних положень щодо формування та імплементації стратегії розвитку підприємства в перспективі.

Методи дослідження, що використані в роботі: діалектичний метод – для дослідження перспектив впровадження стратегій розвитку підприємствами; порівняння – при аналізі підприємств ринку кондитерських виборів; аналіз і синтез – для визначення взаємозв'язку між чинниками зовнішнього середовища і економічною стратегією підприємства; стратегічний аналіз для виділення напрямів діяльності підприємств на промисловому і споживчому ринках; формалізація – для структурування процесу розробки стратегії промислового підприємства; графоаналітичний метод – для виявлення залежностей наявних ресурсів і ефективності їхнього використання залежно від обраної стратегії діяльності; абстрагування – при дослідженні ринку в умовах економічної кризи; економіко–математичне моделювання – для розробки стратегії розвитку підприємства і його економічного обґрунтування.

Інформаційну базу дослідження склали: закони України, звіти державної служби статистики України, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених в галузі стратегічного планування та менеджменту підприємства, відомості отримані з інтернету, первинна документація (звіти, плани, аналітичні записки).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в:

1. Систематизації чинників, що впливають на обрання стратегії підприємства.
2. Виявленні поточних трендів стану ринку кондитерських виробів.
3. Окресленні ключові проблеми що постали перед підприємствами на ринку кондитерських виробів.
4. Визначенні принципи побудови процесів впровадження стратегії розвитку діяльності ТОВ «Євгроїл».

Практична значимість одержаних результатів полягає в тому що методичні та теоретичні засади розробки стратегії підприємства були доведені до рівня практичних рекомендацій що враховують особливості позиції ТОВ «Євгроїл» на галузевому ринку.

Апробація результатів роботи. Основні положення, висновки та рекомендації, які викладені у магістерській роботі оприлюднені та отримали позитивну оцінку учасників «Всеукраїнських економічних читаннях» на Всеукраїнських економічних читаннях «Перспективи морської економічної діяльності в контексті Індустрія 4.0» (м. Миколаїв, 17 – 18 грудня 2020 року).

Публікації. Результати виконаних досліджень опубліковано в матеріалах згаданих наукових економічних читань (обсяг 0.13 д.а.).

Структура роботи. Магістерська дипломна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаної літератури та двох додатків. Загальний обсяг становить 135 аркушів, у даній роботі міститься 30 таблиць, 15 рисунків і 2 додатка. Список використаних джерел складається з 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегії розвитку підприємства

Слово «стратегія» походить від грецького *strategia* (стратос–військо, аго – веду), тобто за походженням це військовий термін. Там він означає військове мистецтво, що вивчає закономірності та характер війни, теоретичні основи планування, підготовки і проведення крупних військових операцій із заздалегідь сформульованими стратегічними завданнями. Уперше термін «стратегія» запозичив у військових і використав у економіці для визначення одного із видів керівництва будь-яким комерційним підприємством Чендлер А. у 1962 році. Власне з того часу розпочався етап стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової економіки [30, с.8].

Якщо розглядати стратегію розвитку підприємства, то необхідно визначитись з самою сутністю розвитку організації. Поняття "розвиток організації" починає розглядатися у науковій літературі у 1950-х рр. У той час організаційний розвиток вважався специфічною стратегією системних змін, спрямованою на підвищення ефективності діяльності організації за рахунок удосконалення управління організаційними процесами, структурами і культурою. У 60-70-х рр. XX ст. вивчення організаційного розвитку фокусувалось на удосконаленні внутрішнього функціонування організації шляхом покращення комунікацій, уточнення організаційних ролей, створення команд тощо. Організація розглядалась як відкрита система у взаємодії з її середовищем, але основний наголос робився на удосконаленні діяльності саме організації та її підсистем.

Поняття "організаційний розвиток" під впливом загострення конкуренції, розвитку інформаційних технологій, політичних та економічних змін набуло нового змісту. Основними його складовими починають виступати: місія, ключові

принципи, бачення, стратегія організації. Організаційний розвиток розглядається як "набір стратегій, цінностей, технологій, спрямованих на плановані зміни в організації, із метою кращого узгодження можливостей організації та поточних і очікуваних вимог її оточення". Серед сучасних вітчизняних авторів варто виділити визначення організаційного розвитку Сухорської І.Р., яка розглядає його як систему планованих внутрішніх організаційних заходів, спрямованих на оптимізацію функціонування організації щодо наявних та очікуваних станів її оточення [33, с. 263].

Аналізуючи зазначені визначення понять "стратегія" і "розвиток", можна прослідкувати тісний взаємозв'язок між ними. З одного боку, вчені, що досліджують проблеми стратегічного управління, розглядають розвиток як результат реалізації стратегії. З іншого боку, вчені, які розробляють теорію організаційного розвитку, визначають стратегію як інструмент забезпечення розвитку підприємства. Про те, що стратегія формує бачення майбутнього розвитку у даному контексті можна погодитися з Єфремовим В.С. [15, с. 4].

Термін "стратегія" використовується нині в багатьох сферах суспільного життя. Щодо терміну "стратегія підприємства (фірми)", то тут існує чимало визначень, її розуміють як:

- план дій, що визначає пріоритети розв'язання проблем і ресурси для досягнення основної мети;
- систему організаційно-економічних заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства;
- обґрунтування перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища;
- генеральний напрямок розвитку підприємства, який забезпечує узгодження його цілей і можливостей та інтересів усіх суб'єктів;
- ефективну ділову концепцію досягнення конкурентних переваг підприємством;
- сукупність перспективних орієнтирів для роботи підприємства.

Ансофф І. під стратегією розумів один із декількох наборів правил рішень стосовно поведінки підприємства в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток підприємства. Глибинну суть цього поняття можна зрозуміти, відповівши принаймні на чотири питання:

1. У якому фінансово-економічному стані і середовищі перебуває підприємство нині?
2. Який стан підприємства очікують у перспективі: бажаний чи реально можливий?
3. Якими методами і засобами можна реалізувати вибрану стратегію?
4. Які альтернативні напрямки розвитку підприємства можливі (з урахуванням його сильних і слабких сторін, загроз і можливостей середовища)?

Урахування цього дозволяє запропонувати наступне, найбільш повне визначення стратегії підприємства. Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості [30, с. 8–9].

Стратегія підприємства – це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритети і для підприємства проблеми, його місію, головні цілі і розподіл ресурсів для їх досягнення. Вона формулює цілі та основні шляхи для їх досягнення, таким чином, що підприємство має спільний напрямок розвитку. За своїм змістом стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий плановий документ. В свою чергу стратегічне планування – це процес здійснення цілей на певний період та напрямків діяльності підприємства. Розробка стратегій підприємств – це досить складний і тривалий процес, враховуючи постійну переоцінку і періодичну перевірку вибраних цілей, аналізуючи при цьому стан середовища діяльності самого підприємства.

Портера М. вважав, що стратегія – це створення унікальної та вигідної

позиції, що передбачає певний набір видів діяльності. Якби була тільки одна ідеальна позиція, не було б ніякої потреби в стратегії. Завдання всіх компаній у цьому випадку були б цілком очевидними – кожна з них прагнула б першою знайти цю позицію й зайняти її. Суть же стратегічного позиціювання полягає у виборі видів діяльності, відмінних від видів діяльності конкурентів [28, с. 118].

Барроу К. визначав стратегію підприємства, як узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів [5, с. 63]. На думку Шандезона Ж. стратегія – це обережне дослідження плану дій, яке розвиває конкурентну перевагу в бізнесі й примножує її. А сутність стратегії полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж ваші конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні [32, с. 46]. Це далеко не всі визначення поняття «стратегія», більш повний перелік можна побачити у додатку А.

Узагальнивши існуючі визначення терміна “стратегія”, можна зробити висновок, що стратегія – це довгострокова програма діяльності організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації. Вона є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу. Автори характеризують стратегію як план управління підприємством у цілому; призначення цього плану – досягти довгострокових цілей підприємства.

Стратегія розробляється й реалізується для всього підприємства як єдиної господарської одиниці на тривалий період і стосується лише концептуальних, життєво важливих для підприємства напрямів діяльності. Складові стратегії підприємства зображено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Складові стратегії підприємства

Як видно з рис. 1.1 стратегія – це не тільки те, що менеджери завчасно придумали та збираються зробити для здійснення певного стратегічного плану. Обставини реального життя постійно вносять свої корективи, тому неможливо передбачити всі стратегічні варіанти.

Стратегія підприємства, як правило, складається з двох частин: продуманих цілеспрямованих дій; реакції на непередбачений розвиток подій і на конкуренцію, що посилюється. Кожне підприємство, яке веде конкурентну боротьбу на ринку, користується певною стратегією. Така стратегія може розроблятися через процес планування або ж розгортатися приховано через діяльність різних підрозділів і відділів підприємства. Для того, щоб правильно сформулювати стратегію, необхідно знати, які види стратегій існують взагалі і які з них можуть бути вибрані для конкретного підприємства за тих чи інших обставин. Це потребує детального розгляду та вивчення можливостей застосування різних видів стратегій підприємства.

Центральною ланкою інноваційного підприємницького проекту є обґрунтування товару або послуги, які будуть представлені на ринок у результаті реалізації проекту. Будь-який підприємницький проект починається з формування ідеї продукту, товару або послуги. Ідея продукту може бути оригінальною (новою), а може й не бути новою, уже кимсь реалізованою. Ідея марна, якщо в її основі лежить виробництво товару або послуги, що не має попиту. Ідеальним для підприємця є продукт, що дає змогу уникнути конкуренції, але в розвиненій ринковій системі ідея такого продукту зустрічається рідко.

Ступінь використання потенціалу підприємства залежить від стратегії організації, головним принципом якої повинно бути «виробляти те, що буде куплено» [7, с. 14]. Стратегія однозначно орієнтована на дії, вона пов'язана з тим, що робити, коли це робити, і хто буде це робити. До того часу, поки немає дії, поки не почне відбуватися щось, поки хтось не зробить дещо, стратегічне мислення і планування – просто втрата часу [38, с. 50].

Найбільш визначальним та суттєвим рішенням при розробці стратегії розвитку є вибір цілей діяльності підприємства. Існує система стратегічних цілей,

яка має певні вимоги до себе, а саме: повинна бути багаторівневою – це означає, що повинна бути головна ціль та ряд підрядних цілей; неоднорідно за періодом часу; різноманітною за змістом або предметом відображення, тобто має бути вказано конкретне виробництво, інвестиційна діяльність; нерівнозначною за об'єктом характеристики.

Основне завдання, тобто загальну ціль підприємства прийнято називати місією підприємства. Місія – найбільш загальні орієнтири функціонування підприємства, як правило, зовнішнього спрямування, що відображають зміст його існування, його філософію, бачення свого місця в даному бізнесі, в регіоні, в суспільстві. Її вибір залежить від зовнішнього середовища та чинників існування конкретного підприємства. На основі загальної місії підприємства формулюються його стратегічні цілі розвитку. Від їх характеру буде залежати реальність та ефективність обраної стратегії підприємства. Якщо стратегічні цілі будуть конкретними, вимірюваними, чітко орієнтовані в часі, досяжними, збалансованими, взаємопідтримуючими та ресурсозабезпеченими, то і стратегія розвитку підприємства буде визначена правильно та ефективно [21, с. 15].

Будь-яке підприємство, що веде конкурентну боротьбу на ринку, користується певною стратегією. Існують три базові стратегії розвитку підприємства:

1. Стратегія виживання – вона є, по суті, захисною стратегією і використовується в умовах економічної кризи, нестабільності, інфляції.

2. Стратегія стабілізації – стратегія діяльності підприємства з урахуванням нестабільності (коливання) обсягу продажу своєї продукції і отримуваної величини доходів.

3. Стратегія зростання (наступальна) – стратегія стабільного зростання обсягів продажу, прибутку капіталу, зайняття вигідних положень на ринку.

Залежно від того, на якій стадії життєвого циклу перебуває підприємство у даний час, її керівництво може вибрати одну з наведених базових стратегій розвитку. Можливі альтернативи стратегічної політики підприємства показано в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Можливі альтернативи стратегічної політики підприємства

Базова стратегія	Показники вибору альтернатив	Можливі стратегічні альтернативи
Стратегія виживання (захисна)	■ собівартість продукції; ■ мінімальний рівень рентабельності; ■ частка підприємства на ринку; ■ собівартість продукції; ■ мінімальний рівень рентабельності; ■ частка підприємства на ринку; ■ чисельність персоналу.	■ зміна стратегії маркетингу; ■ зміна товарної політики; ■ жорстка економія ресурсів; ■ зміна стратегії маркетингу; ■ зміна товарної політики; ■ жорстка економія ресурсів; ■ удосконалення управління фірмою.
Стратегія стабілізації (наступально-захисна)	■ дохід від продажу товарів; ■ дохід на активи підприємства; ■ дохід на акції та облігації; ■ швидкість оновлення продукції.	■ економія ресурсів; ■ ревізія витрат, консолідація, пожевлення; ■ зменшення питомих витрат, відновлення рівня доходу; ■ стабілізація і економічної ситуації.
Стратегія зростання (наступальна)	■ обсяг продажу; ■ продукції; ■ величина отриманого доходу.	■ інтенсифікація ринку; ■ диверсифікація власного виробництва; ■ міжфірмове ділове співробітництво.

Як видно з табл. 1.1, захисна, наступально-захисна та наступальна стратегії мають свої власні показники вибору альтернатив та можливі стратегічні альтернативи, тому розглянемо докладніше складові базових стратегій. Стратегія виживання передбачає:

1. У сфері маркетингу – перегляд товарної політики, системи товаропросування, її більшу адаптацію до зовнішнього середовища і кон'юнктури ринку; проведення гнучкішої цінової політики; внесення необхідних змін в організацію виробництва [2, с. 356].

2. У фінансовій діяльності – створення умов жорсткої економії витрат матеріальних ресурсів, обмеження до виправданого мінімуму процесу інвестування; залучення нових банківських кредитів (бажано на пільгових та ощадливих умовах); централізацію фінансових операцій; аукціонний продаж чи закриття збиткових виробництв.

3. У системі управління – перегляд методів управління, співвідношення

централізації і децентралізації управлінських рішень; проведення необхідних кадрових змін.

При цьому варто наголосити, що стратегія виживання не може бути довготривалою, оскільки не відповідає економічним інтересам підприємця і всього персоналу. Її практична реалізація майже завжди потребує жорсткої централізації управління виробництвом, граничної обачливості у прийнятті та максимальної рішучості в проведенні управлінських рішень [11, с. 527].

Стратегія стабілізації теж має свої особливості. Залежно від реальної економічної ситуації на підприємстві рекомендується використовувати один з трьох вірогідних підходів до практичного здійснення стратегії стабілізації:

1. Економія та найбільш ощадливе використання всіх видів ресурсів з активним наміром швидкої стабілізації системи господарювання.

2. Позитивне зрушення в обсягах і ефективності виробництва з певною надією на швидке пожвавлення підприємницької діяльності.

3. Обґрунтована стабілізація економічної ситуації, за якої стають необхідними довгострокові науково–технічні і соціально–економічні програми для досягнення міцної ринкової позиції підприємства.

Стратегія економії може бути використана у випадках, коли спад виробництва передбачений і контролюється дирекцією підприємства або його починається непередбачений раптовий спад обсягу продажу і загальної величини прибутку. Цілі даної стратегії у відповідному вимірі часу можна сформулювати так: найближча (термінова) – зупинити спад ділової активності та результативності підприємницької діяльності; середньострокова – розпочати процес поліпшення економічного стану підприємства; довгострокова – започаткувати стадію пожвавлення і зростання.

При цьому стратегія економії може охоплювати три фази:

1. Ревізія витрат – звичайно передбачає: скорочення чисельності персоналу і витрат на його утримання; зменшення накладних витрат; здешевлення маркетингових досліджень, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт тощо. Особливу увагу звертають на програми жорсткої економії по кожному

виробу, застосовуваній технології по всіх виробничих підрозділах, постійно регулюючи ці програми з урахуванням кон'юнктури ринку.

2. Консолідація – як окрема фаза економії витрат зв'язана з обґрунтуванням часу і швидкості поживлення економічної діяльності та розробкою програми підвищення прибутковості підприємства. У цій площині діяльність підприємства концентрується на розв'язанні таких завдань: загальне керівництво – раціоналізація системи управління і мінімізація адміністративних витрат; науково-технічні дослідження і розробки – переміщення головних зусиль у сфері фінансування з пошукових до дослідно-конструкторських робіт; виробництво – аналітична оцінка чинників динаміки продуктивності праці та практична реалізація виявлених резервів зростання.

3. Поживлення – особлива фаза стратегії підприємства, що може передувати переходу до наступальної стратегії діяльності. Це має супроводжуватись завершенням принципових перегруповань у системі формування і використання ресурсів, активізацією маркетингової та фінансової діяльності [11, с.528].

Стабілізація економічної ситуації звичайно здійснюється за умови, коли результативність підприємницької діяльності характеризується значними коливаннями. Якщо коливання показників ефективності бізнесу мають короткостроковий характер, то варто домагатися необхідної збалансованості між обсягами виготовленої продукції і ринку її збуту. За досить тривалого періоду коливань, коли фірма тривалий час не спроможна забезпечити стабільність виробництва і продажу товарів, їй варто розпочати здійснення програми переходу на випуск іншого виду продукції.

У випадку успішного функціонування підприємства, достатнього рівня забезпеченості ресурсами, високого виробничого та науково-технічного потенціалу, керівництво підприємства може обирати наступальну стратегію. Стратегія зростання є важливою і привабливою для будь-якої підприємницької структури. Цю стратегію потрібно розглядати як певну сукупність окремих стадій і адекватних їм різновидів стратегій загального циклу зростання (табл. 1.2).

Стадії стратегії зростання

Стадія	Характеристика
Початкова	1. Виявляють і ліквідують вузькі місця у процесах і структурі реалізації конкретних проектів (інноваційних, інвестиційних, виробничих, сервісних), що не передбачені планом і програмами. 2. Обсяг продажу товару повільно зростає, проте прибуток підприємство практично не отримує. 3. Реалізація вимагає значних витрат ресурсів.
Проникнення	1. Подальше проникнення підприємства на товарний ринок, знаходження нових збутових ніш. 2. Відносно пропорційне зростання обсягу продажу та прибутку (доходів). 3. Поява певних конкурентних переваг в окремих напрямках діяльності.
Прискореного зростання	1. Супроводжується швидким збільшенням обсягу продажу і доходів. 2. Має місце позитивна тенденція, яка полягає у тому, що зростання доходів за своїми темпами випереджає динаміку обсягу продажу. 3. Разом з тим спостерігається і негативна тенденція – необхідність вкладання великих фінансових ресурсів у технічний розвиток виробництва і після продажний сервіс.

Виходячи зі змісту табл. 1.2. потрібно сказати, що метою «початкової стадії» стратегії зростання є поступове зростання ділової активності для того, щоб забезпечити підприємству досягнення оптимальної ефективності господарської діяльності. При цьому необхідне достатньо виважене ставлення до виявлення і ліквідації «вузьких місць». Метою стадії «прискореного зростання» є максимально можливе використання внутрішньо фірмових можливостей. Тому фірмі вигідно стратегію прискореного зростання підтримувати якомога довше.

Слід зазначити, що стратегія проникнення передбачає: більш глибоку дифузії у ринкові ніші, збільшення темпів зростання обсягу продажу, придбання (купівлю) інших підприємницьких структур; активізацію реалізації довгострокових програм. Її метою є модернізація технологічної бази підприємства і зміцнення її фінансового стану.

Співробітництво у межах спільних підприємств передбачає не тільки залучення капітальних вкладень, матеріально-технічних та фінансових вкладень,

але й сучасних форм організації та управління даними капіталами. Переймаючи досвід зарубіжних підприємств, вітчизняні підприємства стають на шлях у напрямку до стабілізації. За подібних умов підприємство в питаннях управління та координації виробничо-комерційної діяльності може використовувати не лише оперативне, а й стратегічне планування.

Напрацювання стратегії підприємства та її реалізація передбачає аналітичну оцінку її внутрішніх можливостей щодо задоволення потреб ринку і досягнутого ступеня їх використання. Дієздатність стратегії має визначатись за допомогою відповідних критеріїв, умов, основним з яких є економічна оцінка її результативності [26, с.23–24].

Портером М. вважав, що розвиток системи управління й виробництва містить у собі багатогранну діяльність, що підходила б будь-якій компанії, тобто робити те саме, що й конкуренти, але робити це краще. Стратегія полягає в пошуку й розробці індивідуального, неповторного способу конкурентної боротьби не тільки тому, що це найбільш універсальний спосіб конкурентної боротьби, а тому, що він дає компанії змогу побудувати діяльність свого цінового ланцюга індивідуальним, неповторним чином [10, с.28–31].

На думку Друкера П.Ф., для визначення терміна “стратегія” потрібно виділити чотири особливі підприємницькі стратегії:

- бліцкриг;
- “удар у спину”;
- стратегія екологічної ніші;
- модифікація продукту, ринку або галузі.

Ці стратегії не є взаємодоповнюваними. Підприємець найчастіше намагається об’єднати елементи двох, іноді навіть трьох стратегій у єдину систему. До того ж не завжди між ними проходить чітка межа: ту саму стратегію можна, наприклад, класифікувати як “удар у спину” або як стратегію “економічної ніші”.

Стратегія “бліцкригу” не завжди орієнтується на створення великого бізнесу, хоча в кожному разі вона може бути націлена на захоплення домінуючого

становища на своєму ринку. Вона завжди орієнтована на створення чогось по-справжньому нового, чогось особливого. Можливо, тому “новачки” часто процвітають у її застосуванні не гірше, ніж “старожили” ринку. Щоб домогтися успіху, у підприємця повинна бути чітка мета, а всі його дії мають бути спрямовані на досягнення цієї мети. І коли ці зусилля починають давати результати, інноватор мусить бути готовим до мобілізації всіх наявних ресурсів на досягнення поставленої мети. Підприємцеві, що процвітає у використанні стратегії “бліцкригу” й досягне лідерства, доведеться систематично знижувати ціну на свій продукт. Зберігаючи первісну ціну, він, по суті, працює на руку конкурентам. Фактично стратегія “бліцкригу” приховує в собі такий високий ризик, що ймовірність невдачі набагато вище від імовірності успішного результату. Незважаючи на те, що в разі успіху “бліцкриг”, як правило, обіцяє надприбутки, ця стратегія занадто ризикована й занадто складна в практичному застосуванні. Її можна рекомендувати виключно для великих інноваційних проектів.

У стратегії “удар у спину” існує два зовсім різних підходи – “творча імітація” і “підприємницьке дзюдо”. Компанія, що вдається до творчої імітації, бере чужу ідею, продукт, але при цьому знаходить для нього несподіване застосування, модифікує його, держуючи зовсім нове рішення. Таким чином, компанія розуміє можливості інноваційного продукту або процесу краще, ніж її фактичні автори. Ця стратегія, подібно стратегії “бліцкригу”, націлена на досягнення лідерства на відповідному ринку або в галузі, або навіть на завоювання домінуючих позицій. Однак, на відміну від “бліцкригу”, “творча імітація” супроводжується значно меншим ризиком. До моменту, коли в дію вступає “творчий імітатор”, ринок вже встиг відреагувати на появу інновації й виявити своє ставлення до неї.

На практиці попит на новинку зазвичай значно перевищує реальні можливості компанії-першопрохідника. При цьому сегментація ринку відома. Крім того, до моменту, коли в дію вступає “творчий імітатор”, дослідження ринку вже показують, як надходять споживачі, який саме продукт становить для них

справжню цінність тощо. Творча імітація найбільш ефективна у сфері високих технологій. Проте інноватори часто недооцінюють власний успіх, не можуть ним скористатися й задовольнити створений ними ж попит.

З усіх підприємницьких стратегій, особливо тих, які використовуються для завоювання лідируючих і домінуючих позицій в галузі або на ринку, стратегія підприємницького дзюдо менш ризикована і більше за інших сприяє досягненню успіху. У “підприємницькому дзюдо” головне – захопити сегмент ринку, який лідери або зовсім не захистили, або захистили недостатньо добре.

Після того, коли в новачків з’явиться відповідний ринок і відповідний приплив доходів, вони можуть захоплювати “територію”, яка їх зацікавила. У кожному випадку вони повторюють ту саму стратегію. Вони розробляють продукт або послугу, орієнтовані на конкретний сегмент ринку оптимізовані саме під конкретного споживача. Старі лідери, як правило, нічого не можуть протиставити такій стратегії. Вони навіть не встигають змінити свою власну поведінку, а новачки вже захоплюють перші позиції й займають домінуюче становище на ринку.

“Підприємницьке дзюдо” вимагає тією чи іншою мірою справжньої інновації. Недостатньо просто запропонувати той самий продукт або ту саму послугу за менші гроші. У пропонованого продукту або послуги має бути щось таке, що відрізняло б його від аналога, вже знайомого споживчам.

Стратегія “екологічної ніші” орієнтована на забезпечення контролю, на одержання практично монопольного становища в якійсь невеликій галузі. Описані вище стратегії є стратегіями конкурентного типу. Стратегія “екологічної ніші” покликана, насамперед, виробити в компаній, які її дотримуються, імунітет до конкуренції й створити умови, у яких загроза для успішної діяльності зводиться до мінімуму.

У підприємницькій стратегії інноваційною є сама стратегія. Продукт або послуга, яку вона охоплює, не є новинками. Але стратегія перетворює старий, усталений продукт або послугу на щось нове. Вона змінює його корисність, цінність, економічні характеристики. Фізично продукт або послуга не змінюється,

але з економічної точки зору ми маємо справу із чимось іншим, новим. У цьому разі підприємцеві не потрібні ні високі технології, ні патенти, ні серйозні капіталовкладення – лише готовність замислитися над тим, що потрібно споживачеві. Більшість постачальників ніколи не розглядають вибір оптимальної ціни як стратегію. Проте вибір оптимальної ціни дає можливість платити клієнтові саме за те, що він купує, а не за те, що пропонує постачальник. Отримане в підсумку є шуканою сумою. Але процедуру виплати цієї суми треба структурувати відповідно до потреб і реалій споживача [13, с. 254].

1.2. Особливості формування стратегії розвитку

Стратегічний курс підприємства є, власне, продуктом зовнішніх ринкових альтернатив (або обмежень) і внутрішніх факторів: ресурсів, кваліфікації, управлінських переваг. На вибір стратегії впливає безліч факторів: смаки споживачів, звички покупців, технологічні зміни, вплив конкурентів, потреби в інвестиціях, очікуваний прибуток, фінансові можливості (умови) підприємства, оцінка кваліфікаційних і управлінських якостей щодо їхньої достатності для досягнення успіху на ринку, диверсифікація, персональний склад управлінського персоналу і його цілеспрямованість, державні акти регулювання, зобов'язання підприємства перед суспільством або власниками акцій, а також соціальні, політичні та культурні умови, що обмежують або розширюють спектр дії підприємства.

Проте як усередині організації, так і поза нею виникають найчастіше нові обставини, що в концепцію стратегії не вкладаються. Вони можуть, наприклад, відкрити нові напрями діяльності або змусити відмовитися від старих; сприяти розвитку організації або, навпаки, уповільнити його. Для того щоб не змінювати зв'язку з цим стратегії як такої, організація може ставити і реалізувати стратегічні завдання, які за необхідності доповнюють і вдосконалюють її. Разом із тим, якщо ситуація змінюється докорінно, стратегію доводиться оновлювати теж.

Однією з методик є формування стратегії розвитку підприємства, що

подається у вигляді комплексної програми розвитку. Всього існує три етапа формування стратегії розвитку підприємства:

1. На першому етапі здійснюється комплексна діагностика підприємства, в результаті якої локальні та глобальні цілі підприємства виділяються в основні напрямки його розвитку, формується структурований банк проблем і задач по кожному напрямку.

2. Другий етап призначений для формування стратегії у вигляді пакета цільових програм. Даний етап реалізується як багатоінтеграційний процес на основі групової праці.

3. На третьому етапі формується механізм реалізації розробленої програми (стратегії), що передбачає виділення програми максимум і програми мінімум із комплексу заходів, аранжування проблем і задач в програмах, створення групи реалізації комплексної програми розвитку, а також створення інформаційного супроводження (банки стратегічної інформації, моделювання).

Згідно даної методики виникає необхідність використання відповідної організаційної структури для розробки та реалізації стратегії, а також потреба в створенні творчих колективів (бригад), які повинні співпрацювати з відділами нової техніки, науково-технічної інформації та іншими подібними підрозділами [23, с. 95–96].

Процес формування стратегії може бути різноманітним: «згори донизу», при якому вищі менеджери ініціюють процес формування стратегії і уповноважують стратегічні одиниці бізнесу (СОБ), функціональні підрозділи та персонал формувати власні стратегії підприємства. Інший підхід – формування стратегії «знизу вгору», при якому стратегії стимулюються пропозиціями від менеджерів нижчого рівня.

Відомий вчений Харт С. в своїх дослідженнях розглядає процес створення стратегії з точки зору системних позицій, концентруючи свою увагу на взаємозв'язки між ролю керівників вищого рівня і ролями інших членів організації [23, с. 95–96]. На цій основі Харт С. виділяє п'ять способів створення стратегії підприємства.

1. Командний. В даному випадку стратегія розробляється окремим керівником або групою керівників вищого рівня і реалізується за напрямом згори донизу. Керівники виступають в ролі «командира», який віддає розпорядження і контролює їх виконання. Інші члени організації грають роль «рядових», які отримують і виконують накази.

2. Символічний. Керівний персонал в цьому випадку формулює загальну задачу і визначає перспективу стратегії. Керівництво вступає в роль «головного тренера», який визначає напрям дій інших співробітників, ставлячи перед ними цілі вищого порядку. За допомогою закликів, лозунгів, нових пропозицій, символів, образів створюється творча і в той же час цілеспрямована обстановка. Підопічним співробітникам відводиться роль «гравців».

3. Раціональний. В даному випадку на перший план виступають формальна система планування та ієрархічні відносини. Стратегію формується виходячи з результатів ряду широких аналізів (портфеля заказів, конкуренції, галузі та ін.). це призводить до нагромадження великих обсягів даних про саму організацію та її зовнішнє оточення. Керівництво, виступаючи в ролі «боса», визначає стратегічний напрям за допомогою формальної планової системи. Інші члени організації беруть участь в роботі лише в ролі «підопічних», дії яких також направляє планова система.

4. Інтерактивний. В його рамках співробітники на добровільній основі вступають в стратегічний процес. Сам процес стратегії базується на взаємодії, ітеративному навчанні та організації зворотного зв'язку. Керівництво грає роль «координатора», задачею якого є забезпечення інтерактивного процесу розробки стратегії за участю співробітників, клієнтів, постачальників та інших важливих груп інтересів. Співробітників, які виступають в ролі «учасників» процесу, слід стимулювати і забезпечувати можливістю навчання і внесення покращень в проект.

5. Генеративний. В даному випадку багато залежить від автономної поведінки членів організації. Стратегія виникає як продукт організаційної поведінки. Ці ідеї вливаються в процес створення стратегії в напрямку знизу

догори. Керівництву відводиться роль «спонсора», а підопічні виступають в якості свого роду «підприємців», які своїми ініціативами впливають на створення стратегії.

Вчений Харт С. відмічає, що сформульовані ним п'ять способів створення стратегії не виключають один одного, більш того вміння організації об'єднати декілька способів створення стратегії в єдиний процес характеризується як особлива здатність, яка забезпечує великі переваги перед конкурентами. Розробку стратегії можна представити у вигляді рисунку, як це зробив Кехилл Д. (рис.1.2) [10].

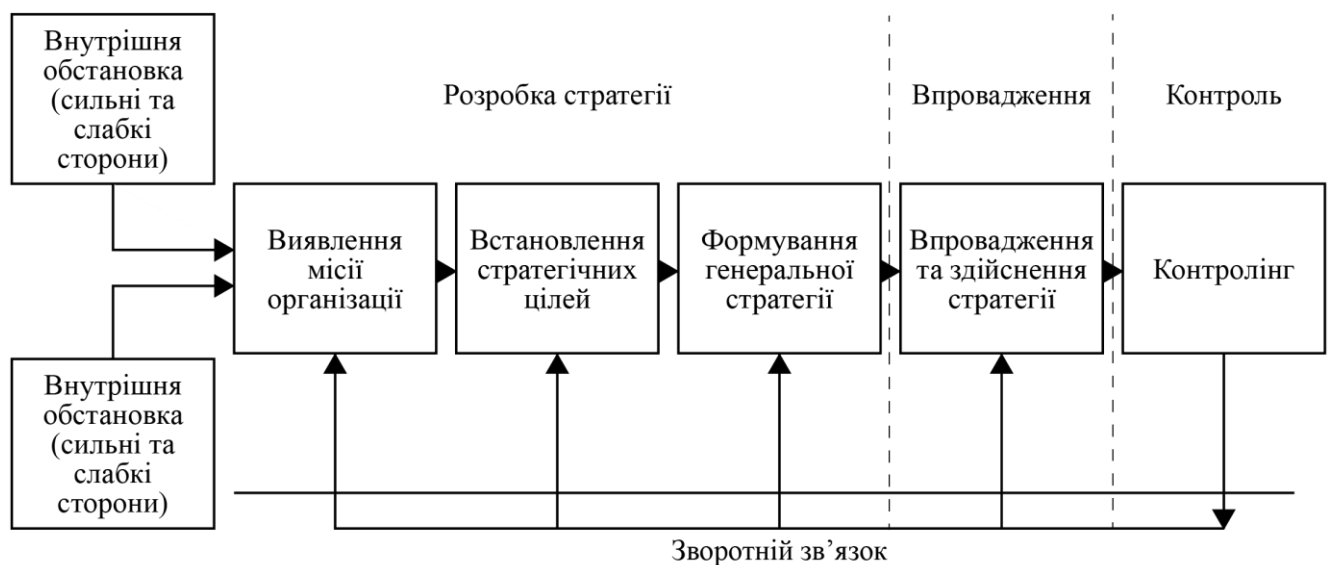


Рис. 1.2. Стратегічний процес на підприємстві

На рис. 1.2 після розробки стратегії починається процес її реалізації, який є не менш складним. Сучасний процес реалізації стратегії по своїй суті є творчою діяльністю и несе в собі моніторинг результатів реалізації стратегії та гнучку систему її корекції у вигляді адекватних та своєчасних змін.

Стратегія, що розробляється повинна включати наступний набір інструментів [3, с. 87]:

- головний напрям розвитку організації;
- пропозиція щодо розвитку ключових факторів зовнішнього середовища;
- пропозиції щодо діяльності конкурентів;

- аналіз зовнішніх та внутрішніх обмежень, які впливають на вибір стратегії;
- бажаний стан розвитку, задачі, реалізовані цілі і терміни їх виконання;
- курс дій і програми розвитку підрозділів;
- необхідні ресурси.
- ситуаційні плани, які враховують можливі зміни зовнішнього середовища і які описують відповідні варіанти, реакції на них, включаючи оцінку додаткових витрат, пов'язаних з переходом на запасні варіанти.
- організацію контролю по виконанню розроблених стратегій в організації.

Кожна стратегія економічного розвитку спрямована на те, щоб:

1. Створити якісні робочі місця для місцевого населення. Метою планування розвитку економіки й зайнятості є створення робочих місць для постійних жителів конкретного міста їхніми ж силами. Це краще, ніж покладатись на прихід нових працедавців, котрим можуть знадобитись працівники з іншими вміннями й навичками, аніж ті, якими володіє чи яких може набути місцева робоча сила.

2. Забезпечити економічну стабільність у конкретній місцевості. Економічний розвиток буде успішним лише тоді, якщо громада вчасно подбає про задоволення усіх потреб бізнесу (тобто це земля, фінансування, робоча сила, інфраструктура, а також технічна допомога на додаток до робочої сили). Чимало муніципалітетів не знають навіть, де є вільні земельні ділянки, які можна використати для промислових потреб, або про те, як підприємство може отримати фінансування. Якщо громада хоче створити й зберегти робочі місця, вона повинна тримати всі свої економічні ресурси й соціально-економічні дані впорядкованими

3. Створити диверсифіковану економічну базу. Жодна громада, яка має лише одного або декілька працедавців, не застрахована від нестабільності на ринку праці. Незалежно від того, чи в місцевій економіці переважають складні чи прості технології, ця економіка повинна мати широку базу, щоб неперервно забезпечувати робочі місця для місцевого населення.

Важливими завданнями на першому етапі розроблення належної стратегії розвитку є аналіз місцевої соціально-економічної бази та аналіз готовності конкретного міста чи району до розвитку. Після проведення цих досліджень громада зможе визначити свої потенційні можливості, свої труднощі, а також ресурси для розвитку. На цьому етапі громада повинна також чітко окреслити свої економічні цілі, які б визначили ті сектори й групи населення, чиє становище мав би поліпшити економічний розвиток.

У визначенні цільових секторів, галузей і соціальних груп слід пам'ятати про декілька важливих речей. Найефективнішою стратегією для збільшення кількості робочих місць є стратегія, в якій основна увага приділяється створенню так званих "базових" робочих місць. Базові робочі місця існують на тих підприємствах, котрі постачають товари та послуги, здебільшого, за межі своєї місцевості, а їхній дохід надходить до цієї місцевості у формі зарплатні, платежів місцевим постачальникам і капітальних витрат.

Прикладами видів економічної діяльності, які можуть представляти базову зайнятість, є обробна промисловість, транспортні перевезення та масове виробництво. Робочі місця в головних офісах підприємств зі сфери послуг також можна трактувати як базові. Водночас, "небазові" робочі місця пов'язуються з комерційною діяльністю й послугами, призначеними насамперед для місцевого населення. Отже, аналіз економічної бази повинен охоплювати:

- визначення секторів, що є домінантними у місцевій економіці у сенсі кількості робочих місць, обсягів продажу, суми податків і зв'язків з іншими місцевими економічними галузями – наприклад, сільським господарством, лісовим господарством, деякими видами виробництва, торгівлею, сферою послуг, а також з органами місцевого самоврядування;
- визначення важливих зв'язків між місцевою економікою й зовнішньою економікою, щоб оцінити, як місцеві сектори економіки реагують на зміни в економіці регіону, держави та світу;
- оцінку потенційної схильності конкретної місцевості до економічного зростання, стабільності або спаду, а також визначення тих обставин, що можуть

започаткувати або доповнити кожен з тенденцій. Визначення таких подій та обставин, які матимуть важливе значення для місцевого населення чи політичних лідерів і можуть значно впливати на робочі місця, обсяги торгівлі, рівень доходів,

- надходження до місцевого бюджету й обсяги витрати, продуктивність економіки, якість робочих місць та якість життя у конкретній місцевості.

Після чіткого визначення цільових секторів економіки й соціальних груп процес формулювання й аналізу альтернативних стратегій економічного розвитку буде зрозумілим, однак складним завданням. Визначені напрями економічного розвитку, очевидно, не забезпечать достатньої кількості робочих місць для всіх безробітних у конкретній місцевості. Для задоволення потреб місцевого населення знадобиться не одна стратегія економічного розвитку, а більше.

У виборі стратегії економічного розвитку місцеві керівники можуть потратити в одну або декілька пасток. Ці помилки, зазвичай, зумовлюються прагненням не зволікати і якнайшвидше досягти якихось результатів. Однак у поспіху місцеві керівники часто приділяють замало уваги таким важливим аспектам, як:

- надмірна залежність від урядових програм;
- підміна стратегії засобом(ами);
- початок з неправильного краю проблеми;
- наслідування моди;
- ігнорування рівня підготовленості громади до розвитку.

Розглянемо кожен із аспектів детальніше. Надмірна залежність від урядових програм. Експерти з місцевого розвитку часто без вагань приймають гранти від центрального уряду, позики чи інші програми, такі як підприємницькі зони або аналогічні стимули. Місцеві чиновники переважно намагаються пристосувати місцеві потреби до програм центрального уряду замість того, щоб розробляти проекти, орієнтуючись на місцеві потреби. Однак вони дуже часто недооцінюють справжні економічні й соціальні проблеми, а також залишають поза увагою важливі ресурси місцевості та/або об'єктивні обмеження щодо її економічного розвитку. Місцева стратегія зникає вслід за урядовою програмою.

Підміна стратегії засобом(ами). Інколи громадські лідери плутають якийсь окремий засіб для розвитку з комплексною стратегічною програмою. Такі засоби, як промислові парки, підтримка малого бізнесу, інформаційні бюро one-stop для підприємців, податкові пільги чи навіть складніші фінансові схеми між бюджетним і приватним секторами – усе це окремі складові стратегії економічного розвитку, а не власне програма.

Початок з неправильного краю проблеми. Хоча більшість громад ставить собі за мету підвищити рівень зайнятості, у плануванні місцевої економіки людським ресурсам рідко приділяється належна увага. Зазвичай, спеціалісти з планування намагаються заманити до місцевості будь-які підприємства, сподіваючись, що більшість робочих місць на них перепаде місцевим робітникам. Однак цей бажаний економічний результат спостерігається досить рідко через те, що такі важливі чинники, як рівень кваліфікації місцевого населення, його вміння та навички, а також потреби у навчанні, здебільшого залишаються поза увагою.

Оскільки людські ресурси важливіші за природні ресурси чи навіть за місцерозташування, то об'єктом планування повинні бути насамперед теперішні й прогнозовані на майбутнє вміння й навички місцевої робочої сили. Некваліфіковані працівники, або й навіть такі, що мають лише часткову технічну підготовку, рідко можуть відповідати тим вимогам, що їх висувають до своїх працівників нові підприємства .

Наслідування моди. Сьогодні місцеві програми економічного розвитку будуються здебільшого навколо передових технологій, туризму та центрів для проведення масових заходів. Громади часто обирають ці модні стратегії, не маючи достатньої кількості даних про їхню економічну доцільність і не маючи змоги забезпечити відповідну інфраструктуру для таких підприємств. Значна кількість недавніх досліджень свідчить про те, що сподівання громади на розвиток сфери передових технологій, туризму чи центрів для проведення виставок, з'їздів і конференцій переважно не мають під собою жодного вагомого підґрунтя. По суті, якщо тільки місто не має якихось унікальних особливостей та, крім того, ще й відповідних спеціалізованих установ (таких, як наприклад,

університет, пов'язаний з високими технологіями), перспективи такого розвитку будуть невітнішими, незалежно від кількості штучних стимулів чи методів заохочення, що їх створить місцева влада.

Ігнорування рівня підготовленості громади до розвитку. Дуже часто траплялось, що місцеві чи районні органи самоврядування приймали стратегії розвитку й впроваджували їх, не провівши належної оцінки загальної готовності їхнього міста чи району до розвитку, про що згадувалось раніше. Щоб уникнути цієї пастки, місцеві керівники повинні заздалегідь ретельно дослідити умови для розроблення й реалізації кожного проекту. Існує чимало прикладів невдалого проведення програми розвитку. Стратегії й проекти повинні відповідати не лише ресурсам конкретної місцевості чи регіону, а й рівневі компетентності місцевого населення. Успіх місцевої стратегії розвитку залежить від спільної готовності місцевих чиновників, підприємців і профспілкових лідерів до тривалого й наполегливого впровадження прийнятої програми й відповідних проектів.

Стратегія – це сукупність дій та заходів, що допомагають досягти заздалегідь поставленої мети. Для побудови довготермінової стратегії вирішальне значення мають методи, що застосовуються у її конструюванні. Наступні елементи становлять основу для вироблення такої стратегії.

Під об'єктом стратегії розуміють масштаб її застосування. Чи охоплює вона декілька адміністративно-територіальних одиниць, чи лише одне місто або квартал? Стратегія може також бути спрямованою на відродження якогось конкретного сектора та виділяти деякі конкретні типи підприємств, наприклад, малі підприємства або великі експортні фірми. Крім того, завданням стратегії може бути зміна напряму економічного зростання через підтримку нових підприємств на противагу чинним, або ж вона може виокремлювати якісь елементи і тих, й інших. Нарешті, стратегія мусить враховувати об'єктивні обмеження, зумовлені особливостями фізичного середовища, що можуть ускладнити її успішне впровадження.

У добрій стратегії для виконання поставлених завдань застосовуються відповідні методи. До цих методів може належати пряма підтримка фірм –

наприклад, фінансові стимули, забезпечення площ та інші засоби. Або ж, стратегія може надавати першочергового значення вдосконаленню місцевих процедур, пов'язаних із заснуванням підприємств чи просуванням на нові ринки. Є чимало способів виконати ці завдання, починаючи від спрощення процедур видачі ліцензій і закінчуючи навчанням основ бізнесу та допомогою у проведенні маркетингових досліджень.

Економічне зростання й розвиток можна порівняти з розширенням і розвитком чинного підприємства – щоб підприємство могло розвиватись, йому потрібні в належній кількості тепло, світло, вода й інші ресурси. Якщо одного з головних елементів забракне, зростання не відбуватиметься, навіть якщо інших елементів буде понад міру. Аналогічно, умовою економічного зростання є п'ять головних елементів: фізичні ресурси, людські ресурси, ринки, менеджмент, гроші. У виробленні програми економічного розвитку громади повинні розглянути кожний з цих елементів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

П'ять головних видів ресурсів для економічного розвитку

Види ресурсів для економічного розвитку	
Фізичні ресурси	▪ земля; ▪ будівлі; ▪ місцезонаштування; ▪ інфраструктура/природні ресурси.
Людські ресурси	▪ кваліфіковані працівники; ▪ робоча сила; ▪ можливості здобути освіту та професійну підготовку.
Ринки	▪ аналіз ринків; ▪ конкуренція; ▪ проникнення; ▪ ринкова стратегія.
Менеджмент	▪ організаційна структура; - менеджери/оператори; ▪ дослідження й розвиток; ▪ маркетинг і збут; ▪ юридичний аспект.
Гроші	▪ акціонерний капітал/власні кошти. ▪ інвестиційні інституції, отримані кредити/позичені кошти; ▪ субсидії та замітники прямих інвестицій.

Виходячи зі змісту табл. 1.3., розглянемо всі п'ять головних види ресурсів

для економічного розвитку окремо. До фізичних ресурсів належать:

- природні ресурси (грунт, характер місцевості, корисні копалини, клімат, водні ресурси, флора й фауна, а також географічне розташування місцевості);
- споруди, створені людиною або інфраструктура (шляхи, порти, системи електропередачі й будівлі).

Незважаючи на обмежену кількість цих ресурсів, їх можна поєднати між собою багатьма різними способами, щоб продукувати різноманітні товари й послуги. Позаяк відсутність тих або інших фізичних ресурсів може унеможливити виготовлення деяких товарів у місцевості, то спочатку потрібно пересвідчитись у тому, чи є всі відповідні ресурси, й лише потім розглядати конкретні продукти й можливість їхнього виробництва у місцевості, щоб створювати нові робочі місця.

Людські ресурси – це праця, яка використовується у створенні будь-якого товару чи послуги для продажу. Це праця і тієї людини, яка стоїть за верстатом, і людини, яка цей верстат ремонтує, і людини, яка керує процесом виробництва або розповсюджує готову продукцію. На різних стадіях процесу виробництва можуть знадобитись спеціальні вміння й навички, що їх можна набути через практичний досвід або навчання. Ці вміння й навички прирівнюються до інвестиції, яка принесе чисті "дивіденди" у вигляді вищої продуктивності праці. Кваліфікований і досвідчений працівник буде дисциплінованішим, винахідливішим і робитиме менше помилок. Тому, кваліфіковані працівники – цінне надбання, і їх варто розглядати як людський капітал у контексті економічного розвитку.

Обсяг людського капіталу, який можна використати для робіт у конкретній місцевості, залежить від чисельності її працездатного населення та від його бажання й здатності працювати. Бажання працювати залежить від соціально-культурного статусу людини, доступних видів робіт та середнього розміру зарплатні. Здатність працювати залежить від віку населення та від його рівня освіти й професійної підготовки. Людська база місцевості – це важливий ресурс.

Ринки – це місця, де існує попит на ті чи інші товари та послуги. Розмір попиту залежить від кількостей людей або організацій, що бажають придбати конкретний продукт, від якостей цього продукту, від ціни, за яку його можна

придбати, та від спроможности продавця інформувати потенційних споживачів про якість цього продукту, його ціну та наявність. Ринковий простір продукту нефіксований. Нові споживачі можуть з'явитися внаслідок змін у характері місцевого населення, змін у місцевій чи світовій економіці, або просто переміни у поглядах та загальних соціальних цінностях місцевих жителів. Нові способи інформування споживачів про ціну та характеристики товару також створюють потенційну можливість появи нового попиту.

Нові ринки можна створити через краще ціноутворення, поліпшення транспортного сполучення, вдосконалення методів виробництва та проникнення на нові місцеві чи закордонні ринки. Річ у тім, що ринки, зазвичай, дуже гнучкі, і їх можна розширити за допомогою творчої уяви та наполегливої праці. Визначити коло потенційних споживачів, довідатись, який продукт їх цікавить і за якою ціною, та бути в змозі поінформувати їх про наявність цього продукту – ось приклади того, як можна використовувати ринковий простір з максимальним ефектом.

Менеджмент – це особливий вид людського капіталу. Добрий менеджер – це особа, яка вміє поєднати фізичні ресурси, гроші й робочу силу, щоб виготовити продукт і успішно його продати. Ефективний менеджмент – це той каталізатор, без якого економічний розвиток був би неможливий. Найкращі менеджери намагаються також робити прогнози, ризикувати, запроваджувати нововведення, а також заохочувати інших і координувати діяльність.

Економічний розвиток – це багатогранний процес, і щоб він був успішним, потрібна чітка узгодженість між діями владних структур і підприємців, а також між різними підрозділами й рівнями влади. Ще важливішою умовою успіху є підтримка й участь місцевого населення. Налагодити ефективні зв'язки між цими різними суспільними групами можуть лише менеджери високого класу. Представники органів місцевого самоврядування чи інші ініціатори програм з економічного розвитку, призначених стимулювати створення нових робочих місць, повинні бути особливо винахідливими щодо способів розвитку й ефективного використання менеджерського хисту місцевих громадян. Потреби у

менеджменті для конкретних проектів розглядаються в одному з подальших параграфів цього розділу.

Гроші – це фінансування, що безпосередньо використовується для заснування запропонованого проекту й управління ним. Гроші потрібні, щоб започаткувати будь-який проект з економічного розвитку, оскільки треба забезпечити відповідні технічні засоби для нього, найняти й навчити працівників, заплатити за сировину, якщо цей проект передбачає виробництво якогось продукту, перевозити готову продукцію й продавати її на ринку [14, с. 43–45].

1.3. Поняття та чинники вибору стратегії підприємства

В процесі корпоративного (портфельного) і конкурентного аналізів виявляють безліч альтернативних варіантів для остаточного вибору відповідної стратегії підприємства. І ні один варіант не може бути кращим інших по всіх параметрах відразу. Часто варіанти, які виглядають більш привабливими в смислі короткострокової рентабельності, будуть менш привабливими з точки зору досягнення довгострокових цілей і навпаки. Це складає серйозні труднощі для стратегічного вибору. Долати їх можна за двома напрямках.

Головні напрями (способи) вибору стратегій з альтернативних наступні:

- якщо є можливість використати відповідну комп'ютерну програму, йдуть по шляху побудови всіх можливих комбінацій із встановлених в процесі стратегічного аналізу параметрів, оцінки їх щодо всіх можливих обмежень та критеріїв і вибору найбільш оптимального варіанту;
- якщо ж відбір з багатообіцяючих комбінацій доводиться робити “вручну”, найкраще скористатись експертними методами.

Стратегії малих підприємств направлені на мінімізацію конкурентної боротьби з великими і середніми підприємствами та на максимальне використання переваг малого бізнесу, особливо в плані гнучкості.

Для полегшення вибору стратегії у малому бізнесі можна застосувати матрицю Кіндрацької Г.І. (рис. 1.3).

		Товар малого підприємства	
		Подібний до товару великого підприємства	Оригінальний
Форми існування малого підприємства	суверенітет	Стратегія копіювання	Стратегія оптимального розміру
	симбіоз	Стратегія використання переваг великого підприємства	Стратегія участі у виробництві товару великого підприємства

Рис. 1.3. Альтернативні стратегії малого підприємства

Як бачимо, на рис. 1.3 було показано матрицю альтернативних стратегій малого підприємства. Потрібно сказати, що стратегія копіювання означає випуск малим підприємством товару, який копіює відомий марочний продукт, з розкрученим брендом і який, внаслідок, продається по вищих цінах. Стратегію оптимального розміру малі підприємства впроваджують тоді, коли є сенс виробляти продукцію малими партіями, вигравши у оперативності та гнучкості.

Стратегія участі у виробництві товару великої організації передбачає кооперацію з великим підприємством, використання при цьому його переваг. Однак, щоб не потрапити у залежність від такої великої фірми, бажано малому підприємству співпрацювати з кількома великими партнерами, частка кожного з яких не повинна перевищувати 20 % у загальному обсязі продаж.

Стратегію використання переваг великої організації можна здійснити на шляху франчайзингу. Це одна з найпоширеніших форм співробітництва великого і малого підприємства у сфері збуту продукції, коли за угодою велике підприємство надає малому право реалізовувати чи виробляти його продукцію під його торговою маркою. Часто для цього малому підприємству передаються навіть

приміщення, певне обладнання, сировина, надаються кредити тощо.

Зрозуміло, що за певних умов стратегія розвитку таких підприємств буде змінюватися та переходити від стратегії зростання до стабільності та скорочення (див. рис.1.3). Однак завдяки своїм перевагам перед великим та середнім бізнесом мале підприємство має більші шанси на довгострокову реалізацію стратегії зростання.

Стратегію середніх підприємств також можна відібрати користуючись матрицею Кіндрацької Г.І. (рис. 1.4).

		Темпи розширення ніші бізнесу	
		Помірні	Швидкі
Темпи зростання підприємства	Високі	Стратегія виходу з ніші	Стратегія лідерства в ніші
	Низькі	Стратегія збереження	Стратегія пошуку загарбника

Рис. 1.4. Альтернативні стратегії середніх підприємств

Як видно з рис. 1.4, в матриці Кіндрацької Г.І. альтернативних стратегій середніх підприємств показані помірні та швидкі темпи розширення бізнесу, низькі та високі темпи зростання підприємства. Далі детальніше розглянемо кожну зі стратегій, що була показана на рис.1.4.

Стратегію виходу з ніші доцільно застосовувати у тому випадку, коли темпи зростання підприємства високі, а темпи розширення ніші помірні. А це означає, що мале підприємство переходить у категорію великого з широкою номенклатурою товару. Стратегію лідерства у ніші застосовують тоді, коли підприємство має достатні фінансові можливості для швидкого росту або СЗГ вибрана настільки вдало, що прибутки дозволяють здійснювати швидке зростання.

Стратегія збереження може застосовуватися, коли розмір підприємства залишається практично незмінним і номенклатура продукції також змінюється

досить повільно. Але при невмілому використанні даної стратегії існує ризик втратити ринки збуту. Стратегія пошуку „загарбника” направлена на пошук такої великої фірми, яка б погодилась здійснювати фінансову підтримку, що дозволило б середньому підприємству залишитися на даному сегменті ринку.

При стратегічному виборі у таких підприємствах можна також скористатися матрицею Томпсона А. і Стрікланда Дж., яка показує можливі загальні стратегії недиверсифікованого підприємства (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Матриця вибору можливих корпоративних стратегій відповідно до становища на ринку недиверсифікованих підприємств

Як видно з рис. 1.5, Томпсон А. та Стрікланд Дж. запропонували матрицю вибору стратегії залежно від динаміки зростання ринку на продукцію і конкурентної позиції фірми. Оцінка обраної стратегії в основному здійснюється у вигляді аналізу правильності та достатності обліку при виборі стратегії основних факторів, що визначають можливості здійснення стратегії. Процедура оцінки обраної стратегії, в кінцевому рахунку, підпорядкована одному: чи приведе вибрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей.

Чинників, які впливають на вибір стратегії безліч. Але до основних можна віднести наступні:

1. Розмір підприємства. У світовій практиці розмір підприємства оцінюється переважно по чисельності працюючих: мале – до 99 осіб, середнє – 100-499, велике – 500 і більше працюючих. На Україні градація інша – відповідно: 1-50, 50-250, і понад 250 осіб.

2. Стан галузі і позиція на ній підприємства. Цей чинник стратегічного вибору може відіграти вирішальну роль при виборі стратегії зростання. Сильні підприємства мають прагнути закріпити свої лідируючі позиції і обирати різні стратегії зростання: якщо галузь занепадає, варто приймати стратегію диференціації; якщо ж галузь розвивається – обирати стратегію концентрованого чи інтегрованого зростання. Слабкі підприємства мають поводитися інакше й обирати стратегії, які сприятимуть посиленню їх позицій на ринку. Якщо ж такі стратегії їм не під силу, дану галузь треба залишати, тобто обирати стратегію скорочення.

3. Привабливість ринку. Також вагомий чинник стратегічного вибору. Жодне підприємство з власної волі не вибере непривабливий, завідомо програваний ринок.

4. Стратегії конкурентів. Стратегія, що обирається підприємством, має протистояти стратегії конкурентів. Така вимога ринку. А тому стратегії конкурентів старанно враховуються.

5. Конкурентні переваги підприємства. Також враховуються при стратегічному виборі.

6. Цілі і місія підприємства. Вони визначають оригінальність вибраної стратегії. В цілях відображено те, до чого прагне підприємство. І якщо, приміром, цілі не допускають інтенсивного зростання, то така стратегія, зрозуміло, і не буде обрана, незважаючи на всі наявні для цього передумови.

7. Потенціал підприємства. На цей чинник просто не можна не зважати. Якщо ресурсам підприємства не під силу якась із привабливих альтернативних стратегій, вона і не обирається.

8. Особливості продукції, що випускається і буде випускатись. Характеристики товару, що виробляється підприємством, зрозуміло, враховують

при виборі. Одна справа випуск товару повсякденного вжитку і зовсім інша – складної побутової техніки чи електроніки.

9. Стадія життєвого циклу товару (ЖЦТ) та життєвого циклу продукції (ЖЦП). Без врахування стадії життєвого циклу підприємства і товару обійтись аж ніяк не можна. Скажімо, не можна обрати для СОБ стратегію зростання, якщо його товар перебуває на стадії спаду.

10. Витрати на виробництво та збут. Підприємство з високими затратами на виробництво та реалізацію продукції аж ніяк не може обирати стратегії лідерства за витратами. Тобто і цей чинник слід брати до уваги при виборі стратегії.

11. Інтереси вищого керівництва, власників, колективу. Якщо, приміром, вище керівництво чи власники люблять ризик, то, зрозуміло, і обрана стратегія буде містити чималу долю ризику. Або особиста антипатія до конкурента може зіграти вирішальну роль у обранні стратегії поглинання його фірми, хоч можливо особливої потреби у цьому не було.

12. Кваліфікація і якісний склад персоналу. Без кваліфікованого персоналу не можна обирати стратегій, які потребують глибоких знань і творчості.

13. Зобов'язання підприємства щодо попередніх стратегій. Такі зобов'язання створюють певну інерційність у розвитку. Тому, вибираючи нову стратегію, слід мати на увазі, що певний час ще діятимуть зобов'язання попередніх років, які дещо стримуватимуть і навіть в якійсь мірі змінюватимуть можливості реалізації нової стратегії.

14. Ступінь залежності від зовнішнього середовища. Іноді підприємство так сильно залежить від постачальників чи споживачів його продукції, що не може вибирати стратегію, виходячи лише з бажання якнайшвидше використати власний потенціал. Це слід мати на увазі при виборі.

15. Фактор часу. Підприємство найбільш успішно може реалізовувати нову стратегію лише в ті моменти і терміни, коли з'являються для цього сприятливі можливості. Їх треба вміти відчувати і врахувати при виборі стратегії.

16. Наявність альтернативних варіантів стратегій. Стратегічний вибір

проводиться виключно із альтернативних варіантів стратегій підприємства. Якщо їх немає зникає сенс вибору. Отже альтернативність – принциповий підхід у формуванні стратегії. Оскільки середовище підприємства у ринковій економіці багатогранне і надзвичайно динамічне, остільки багатоваріантність вибору стає необхідністю і важливим його чинником.

17. Фінансові ресурси підприємства. Значення цього чинника особливе. Адже будь-яка зміна в діяльності підприємства потребує певних фінансових зусиль. На які з них вистачить фінансових ресурсів, а на які ні, потрібно знати і враховувати при виборі стратегії.

18. Рівень ризику. Кожне підприємство залежно від сили, можливостей, уподобань керівництва встановляє для себе межу допустимого ризику, яку і бере до уваги при стратегічному виборі.

19. Усвідомлення і оцінка виконання поточної стратегії. Потрібно не лише усвідомити, що за стратегія реалізується в даний час, але і який стан реалізації: що вдалося, що створює труднощі, їх причини, напрями усунення тощо. Можна застосувати різні схеми з'ясування поточної стратегії. Але найбільш цікавим видається підхід запропонований Томпсоном А. і Стріклендом Дж. Вони вважають, що для того, щоб уявити, яка стратегія реалізується зараз, потрібно оцінити п'ять зовнішніх і п'ять внутрішніх її чинників [27, с. 239–242]. Чинники Томпсоном А. і Стріклендом Дж. наведені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Чинники, що впливають на процеси реалізації стратегії

Зовнішні чинники	Внутрішні чинники
▪ розмах діяльності підприємства і ступінь розмаїтості продукції, що виробляється, диверсифікованість підприємства; ▪ загальний характер і природа недавніх придбань підприємства та продаж нею своєї частини власності; ▪ структура і спрямованість діяльності підприємства за останній період; ▪ можливості, на які було зорієнтовано підприємство останнім часом; ▪ ставлення до зовнішніх загроз.	▪ стратегічні цілі підприємства; ▪ критерії розподілу ресурсів і структура капіталовкладень; ▪ відношення керівництва до фінансового ризику та здійснюваної фінансової політики і практики; ▪ рівень і ступінь концентрації зусиль в області НДДКР; ▪ стратегії окремих функціональних служб (маркетингу, виробництва, фінансів тощо).

В табл. 1.4 було показано п'ять зовнішніх і п'ять внутрішніх чинників стратегії, які на думку Томпсоном А. і Стріклендом Дж. пливають на її реалізацію. Зрозуміло, що врахувати при виборі стратегії підприємства в однаковій мірі всі перераховані чинники неможливо. Але цілі, фінансові можливості, інтереси власників і ризики враховують у першу чергу [27, с. 235].

Отже, стратегія розвитку підприємства є методологією розробки стратегії підприємства, тобто вивчення способів, методів і прийомів формування його місії, мети і довгострокових цілей та вироблення раціональних шляхів їх досягнення в умовах нестабільності середовища та неповноти інформації про його майбутній розвиток. Найчастіше стратегію ототожнюють з позицією на ринках, із заходами, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію та збільшити частку на «своїх ринках», вести боротьбу за завоювання нових ринків та ін. За більш широким визначенням – це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство, це – своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів, а також проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища.

Вибір стратегії підприємства – досить відповідальна і трудомістка робота. Потрібно ґрунтовно проаналізувати наскільки альтернативні проекти враховують описані чинники і зіставити найкращі з критеріями.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕВГРОЙЛ»

2.1. Характеристика та аналіз глобального ринку кондитерських виробів

На сьогоднішній день ринок кондитерських виробів України минув етап кількісного зростання і перейшов у фазу якісного вдосконалення продукції. Зважаючи на існуючу динаміку, у 2020 році обсяг виробництва кондитерських виробів може перевищити 1 млн. тон. Смаки споживачів стають все більш вибагливими, що спонукає виробників до розширення та оновлення асортименту, пошук та використання високоякісної сировини.

Разом з тим в багатьох містах з'явилася значна кількість міні-виробництв, які, не маючи необхідних умов для виробництва і дозволів, наповнюють ринок мучнистих кондитерських виробів без певного обліку їх якості та реалізованих кількості. При цьому значна кількість таких міні-виробництв працюють в неналежних санітарних умовах. Наслідком цього є не лише реалізація неякісної продукції, а й зростання тіньового сектору виробництва та реалізації борошняних кондитерських виробів. Це, в свою чергу, ставить під загрозу здоров'я громадян, призводить до ухилення від сплати податків, порушує норми Закону України “Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини” [1], відповідно до якого, одними із основних засад державної політики щодо забезпечення якості та безпеки харчових продуктів і продовольчої сировини є пріоритетність збереження і зміцнення здоров'я людини та визнання її права на якість та безпеку харчових продуктів.

Кондитерські вироби є традиційно популярними в Україні. В середньому за рік один українець споживає 15 кілограмів солодкого. Україна входить в топ 10 країн світу за рівнем споживанням кондитерських виробів на душу населення. Тому, стабільно високий попит на цю продукцію та достатня забезпеченість власними сировинними ресурсами сприяли розвитку кондитерської галузі в Україні.

Варто зазначити, що динамічне зростання цієї галузі в Україні почалося з 1994 року, коли на вітчизняному ринку почали з'являтися світові гравці, першим з яких був Kraft Foods, за ним ішли Mars, Nestle та Suchard. До цього, галузь протягом 3 років переживала занепад: після розпаду планової економіки припинилось постачання імпортової сировини, а саме какао та какао продуктів, горіхів, ароматизаторів та пакувальних матеріалів. У результаті, виробники змушені були замінити какао менш якісним матеріалом – цикорієм, наслідком чого стало загальне зниження якості виробленої продукції. Однак, протягом останніх років ситуація докорінно змінилася за рахунок активізації внутрішніх інвесторів, які долучилися до приватизації наявних в Україні кондитерських фабрик, після чого активно оновлювали основні фонди придбаних підприємств. Зараз на території країни працює близько 30 кондитерських фабрик, а деякі українські компанії навіть володіють фабриками за кордоном, зокрема, в країнах СНД. Світовий рейтинг виробників цукерок наведений у додатку Б.

У попередні роки намітилася тенденція до скорочення випуску карамелі і більшість вітчизняних кондитерських фабрик сконцентрувались на випуску високорентабельних виробів преміум-сегмента, які є провідними продуктами групи, використовуючи вивільнені виробничі потужності.

Протягом усього 2019 року на ринку України спостерігалось стабільне зростання продажів кондитерських виробів. Обсяг ринку солодоців в грошовому вираженні зріс на 25,1% і досяг рівня 20,5 млрд гривень. У натуральному вираженні продажі зросли на 14,5% до 146 млн тонн.

Необхідно зазначити, що протягом 2011-2017 рр. майже 65% виробництва цукристих кондитерських виробів було сконцентровано на підприємствах Полтавської, Вінницької, Одеської та Харківської областей. Основне виробництво шоколаду та шоколадних виробів, які є найбільш динамічно зростаючим сегментом цукристих кондитерських виробів було сконцентровано у м. Києві, Полтавській, та Дніпропетровській областях (до 60%), де розташовані виробничі потужності найбільших вітчизняних виробників кондитерської продукції шоколадної групи.

У 2019 році Україна експортувала солодоців на 404,7 млн. дол., що на 15,6% більше, ніж в 2018 році. Основними споживачами стали такі країни СНД, як Казахстан (13%), Білорусь (12%) і Молдова (7%).

2019 рік може по праву називатися «шоколадним». За даними Міністерства економічного розвитку, в I кварталі цього року його експорт зріс більш ніж на 30%. Шоколад – найпопулярніший кондитерський продукт в ЄС. Європеєць з'їдає близько 5-6 кг шоколаду в рік, українець – лише 2 кг. Тому поставки цього товару в Європу дуже перспективні. У минулому році в ЄС експортували понад 10 тис. тонн.

Всього з січня по березень 2019 Україна продала за кордон шоколаду на 40 млн. дол., це на 25% більше, ніж за аналогічний період 2018 року. Топ-експортерів шоколадних виробів України з січня по березень можна побачити на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Топ-експортери шоколадних виробів України
січень – березень 2019 р.

Як видно з рис.2.1, лідером з експорту шоколадних виробів України є Кондитерська корпорація «Рошен». Саме «Рошен» забезпечує третю частину експорту.

Щодо найбільшого імпортеру кондитерських виробів всередину країни, то ним залишаються країни СНД (близько 70%), що забезпечується відсутністю значних обмежень у поставках кондитерської продукції на вітчизняний ринок. Значний інтерес до українського споживача за результатами I кварталу 2019 виявили виробники Польщі (8,7% у структурі імпорту), Німеччини (5,8%) та Туреччини (3,1%).

За даними дослідницької компанії GfK-USM, протягом останніх років найбільш вживаним видом кондитерської продукції на українському ринку є печиво (понад 30% населення споживає його кілька разів на тиждень та частіше). Інші види кондитерської продукції в Україні більша частина населення споживає раз на місяць. Близько 23% мешканців країни споживають вафлі та шоколадні цукерки 2-3 рази на місяць.

В структурі зовнішньої торгівлі кондитерської галузі спостерігається чітко виражена експортна орієнтація: обсяги експорту є в понад 10 разів більшими за імпортні поставки кондитерських виробів. Це з, одного боку, пов'язано зі специфікою продукції (порівняно короткий термін придатності), з іншого – наявністю в Україні значних конкурентних переваг у кондитерській галузі на світовому ринку за рахунок достатньої забезпеченості основною сировиною та порівняно недорогою робочою силою. Протягом 2018-2019 рр. у структурі імпорту кондитерської продукції переважали поставки товарів борошнянистої групи, що було пов'язано з популяризацією споживання круасанів, які виробляються за кордоном. Слід зазначити, що географія експорту кондитерських виробів є більш розгалуженою, ніж імпорту.

У грошовому вимірі зазначені поставки оцінюються у 150 млн. дол. США та 45 млн. дол. США відповідно. Зазначимо, що українські кондитерські вироби є конкурентоспроможними на ринках країн СНД, при чому не тільки через нижчу ціну, але й за рахунок асортименту, якості товару та гарної упаковки. Разом із цим, великі українські виробники кондитерської продукції знайшли спосіб подолати проблему введення мита з боку країн – основних торговельних партнерів.

Виробництво кондитерських виробів, в тому числі печива і шоколаду, в січні-лютому 2019 року виросло в порівнянні з аналогічним періодом 2018 року. У той же час випуск хлібобулочних виробів знизився.

Так, за перші два місяці 2019 виробництво печива солодкого і вафлі склало 52,4 тис. тонн, що на більш ніж 9% більше проти 48,0 тис. тонн, випущених за аналогічний період 2018 р. Зростання у майже 13% показало виробництво шоколаду та інших продуктів, що містять какао. За січень-лютий їх випуск склав 55,4 тис. тонн проти 49,1 тис. тонн за той же період 2018 р. У цілому річний показник виробництва склав 329 тис. тонн (-4,7% до 2017 р.).

Виробництво кондитерських виробів з цукру (включаючи білий шоколад, без вмісту какао) також показав незначний приріст у 2% — 39,7 тис. тонн до 40,5 тис. тонн. За рік виробництво зросло на 6,1% до 264 тис. тонн.

Лише обсяги виробництва хлібобулочних виробів показали негативну динаміку. За перших два місяці 2019 року їх випуск впав на 5% — з 276,0 тис. тонн до 260,8 тис. тонн. За минулий рік було випущено 1 млн. 754 тис. тонн хлібобулочних виробів (-7,9%) [40]. Динаміка обсягів продукції за 2018 та 2019 роки показана на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Динаміка обсягів виробництва кондитерських виробів
2018-2019 рр., тис. тонн.

Як свідчать дані, зображені в рис.2.2, Майже всі види кондитерської

продукції показують позитивну динаміку. Негативну динаміку показують лише обсяги виробництва хлібобулочних виробів.

Всю кондитерську продукцію, яка виробляється в Україні, можна умовно поділити на три категорії:

- цукристі;
- борошнянисті;
- шоколадні вироби.

До борошняних виробів відносять не тільки різні види печива (цукрове, бісквітне, крекери, пісочне з різними видами глазури та начинок), але й пряники, вафлі, кремові торти і тістечка, а також рулетно-бісквітні вироби.

В структурі виробництва кондитерської продукції протягом останніх років стабільно переважає група борошняних виробів, які складають близько 40% всього випуску. Найбільшу питому вагу у складі цієї групи має солодке печиво та вафлі (понад 73%), однак ця категорія демонструє найнижчі темпи росту (в середньому 5% на рік). Найдинамічніше серед борошняних виробів останніми роками зростає виготовлення галет і крекерів (130%) та тортів і тістечок (120%).

Загалом, стабільне переважання борошняних виробів в структурі випуску кондитерської продукції пов'язано зі стабільно високим попитом на неї практично протягом всього року, тоді як інші вироби підпадають під значно більший вплив сезонності споживання. Також варто зазначити, що за ціновими параметрами ця категорія є найдешевшою, тому при зростанні доходів населення споживання поступово переміщується у бік більш дорогих товарів, чим і пояснюється збільшення популярності шоколадної групи.

До якості борошняних кондитерських виробів пред'являють естетичні, смакові та технологічні вимоги, тому при оцінці їх споживчих властивостей не можна обмежуватись якимсь одним показником, звичайно враховують їх комплекс. Під якістю розуміють сукупність властивостей і ознак продукції, що обумовлюють її придатність задовольняти певні потреби у відповідності з її призначенням. Для оцінки якості продукції використовується система показників, які групуються на узагальнюючі, комплексні та одиничні.

Борошняним кондитерським виробам властиво багато різноманітних властивостей:

- фізичних (форма, смак, аромат і т. д.);
- хімічних (вміст жиру, білку, вуглеводів, вітамінів і т. д.);
- біологічних (здатність зберігатись без великих втрат маси, погіршення товарних і харчових властивостей та ін.).

Таким чином, якість борошняних кондитерських виробів – сукупність властивостей харчового продукту, що визначає його здатність забезпечувати потреби організму людини в енергії, поживних та ароматичних речовинах, стабільність складу і споживчих властивостей протягом терміну придатності. Властивість харчової продукції її об'єктивна особливість, яка може проявлятися при створенні та вживанні. Для об'єктивної оцінки якості будь-якої продукції її властивості необхідно охарактеризувати кількісно. Це досягається за допомогою показників якості.

Показник якості – це кількісна характеристика одного або декількох властивостей продукції, що складають її якість і розглядається стосовно визначених умов її створення, експлуатації і вживання. Кожний показник якості визначається у визначених одиницях або балах. Вимоги до якості продукції вводять в розроблюванні стандарти за допомогою кількісних показників, що конкретизує їх і забезпечує можливість перевірки відповідності продукції вимогам стандарту.

Показники якості продукції по кількості властивостей, що її характеризують можуть бути одиничними і комплексними. Так, наприклад, естетичні показники характеризують товарний вид продукції. Економічні показники – відображають витрати на виробництво. Комплексний показник якості продукції – показник, що характеризує декілька її властивостей. Інтегральний показник якості продукції – комплексний показник якості, що відображає співвідношення сумарного позитивного ефекту від вживання продукції і сумарних витрат на її створення. Він показує, який позитивний ефект приходить на одиницю витрат. Комплексним показником є і рівень якості продукції під яким

розуміється ступінь відповідності продукції вимогам діючих стандартів. Відображають рівень якості за допомогою умовного коефіцієнта, максимальне значення якого рівняється одиниці або вище одиниці.

Значення показника якості продукції може бути базовим, відносним, номінальним, обмежуючим, оптимальним. Борошняні кондитерські вироби, які надходять у торговельну мережу, повинні відповідати вимогам чинного законодавства, чинних нормативно-правових актів і нормативних документів щодо показників якості та безпеки харчових продуктів, упаковки, маркування, транспортування, приймання і зберігання.

Показники якості борошняних кондитерських виробів – комплекс ознак і властивостей, притаманних кожному виду кондитерського виробу, що визначають його харчову цінність і споживчі властивості та дають можливість ідентифікувати конкретний харчовий продукт.

Базове значення показника якості продукції – це значення, що прийняте за основу при порівняльній оцінці її якості. В якості базових значень можуть бути прийняті: значення показників якості кращих вітчизняних і зарубіжних зразків або значення (якості), що планується для перспективних зразків знайдених експериментальним чи теоретичним способом; значення показників якості які вказані у вимогах НТД на відповідну продукцію. Відносне значення показника якості – це відношення значення показника якості продукції, що оцінюється до базового значення цього показника.

При прийманні в продаж, перевірку якості кондитерських виробів проводять за органолептичними показниками: зовнішній вигляд, форма, стан поверхні та глазури, візерунок, запах, консистенція. Терміни та умови реалізації кондитерських виробів повинні відповідати вимогам нормативних документів. Обмежена стійкість при зберіганні тортів і тістечок зумовлена тим, що вони завдяки високій вологості (до 30%), вмісту білків та цукру легко піддаються мікробіологічному псуванню. Креми тортів і тістечок дуже чутливі до різних бактеріальних забруднень.

Особливо небезпечні патогенні мікроорганізми типу золотистого

стафілококу. Вирішальним фактором у боротьбі із стафілококом є дотримання санітарного режиму.

Процес формування споживчих властивостей і якості борошняних кондитерських виробів, звичайно, має початок в процесі розробки та виробництва. Таким чином, значний вплив на споживчі властивості кондитерського виробу мають якість сировини, з якої він виготовлений, та технології виробництва.

Суб'єкти господарської діяльності здійснюють приймання борошняних кондитерських виробів за якістю, маркуванням, кількістю місць і вагою. Штучні кондитерські вироби підлягають вибірковій перевірці на відповідність ваги однієї штуки даним на етикетці. Перевірку якості борошняних кондитерських виробів проводять за органолептичними показниками: зовнішній вигляд, форма, стан поверхні та глазури, візерунок, запах, консистенція.

Прийманню не підлягають такі кондитерські вироби: деформовані, забруднені, з невластивим запахом та сторонніми домішками, неприємним присмаком, плямами на поверхні, мокрою липкою поверхнею, сірим нальотом (на výroбах, глазуrowаних шоколадом), грубою зацукрованою консистенцією. Крім того, не приймаються підгорілі борошняні кондитерські вироби, з розпливчастим візерунком, помадною глазур'ю, що відстає від поверхні виробів, начинкою, яка виступає за край виробу, з ознаками бродіння, спінення, кислого смаку, з вологістю понад 21 відсоток та іншими дефектними ознаками, а також фальсифікований.

Забороняється в процесі приймання кремових кондитерських виробів перекладення тістечок з кремом з лотків постачальника в тару магазину, а також реалізація їх за методом самообслуговування. Забороняється приймання тортів, не упакованих поштучно в стандартні картонні коробки. Торти і тістечка зберігають в охолоджувальних шафах при температурі 0 – 50 С. Забороняється зберігання кондитерських виробів поруч із товарами, які передають вологу або мають специфічний запах. Терміни, умови реалізації кондитерських виробів повинні відповідати вимогам нормативних документів.

У торговельному залі тістечка, рулети, кекси виставляють на прилавках у фабричних лотках і на листах, торти і тістечка з кремовим або фруктовим оздобленням розміщують в охолоджувальних шафах і вітринах. Відпуск товарів, що не мають фабричної упаковки, проводять у чистій тарі (пакетах, коробках, папері) з обов'язковим застосуванням щипців, лопаток, совків та іншого інвентарю.

2.2. Діагностика стану кондитерського ринку міста Миколаєва

Кондитерський ринок міста Миколаєва має досить непогане становище в порівнянні з іншими містами України. На сьогоднішній момент близько 50 підприємств вкладають свої кошти у кондитерську сферу. Серед найбільших вважаються такі, як ТОВ «Євгройл» ТОВ «Чарівний каравай», ТОВ «Добрий смак», ТОВ «Ласуня», кондитерський дім «Сластьона», ТОВ «Кондитеропт». Ці підприємства вважаються найпоширенішими та найбільш перспективними в подальшому розвитку у місті Миколаєві.

Крім цих підприємств є менші і за розмірами, і за обсягами продукції, і за реалізацією, але не менш респектабельні у майбутньому. До них належать такі підприємства, як «Цукерня» (ПП Семенова О.І.), «Шоколадниця» (ПП Шкабарія В.А.), «Апекс», кондитерський цех «Аура» (ПП «Аура плюс»), «Клумак» (ТОВ «Край»), кондитерський цех ПП Кулікова Я.Й., кондитерський цех «Лілія», ТОВ «Коржик», авторська кондитерська Оксани Балясної, кондитерський цех «Веселка», пекарня «Дар'я», КП «Жовтневі ласощі», «Кондитерський світ», кондитерський цех ПП Рижая Л.В., французька кондитерська «Монж», кондитерський цех ТОВ «Пиларис», кондитерський цех «Подросток», ТОВ «Українські солодоші» [18].

Не дивлячись на невелику територію та кількість населення міста Миколаєва, численність кондитерських підприємств складає значну частку у загальному виробництві продукції. Тому, необхідно розглянути для початку найбільші підприємства, оцінити їх специфіку, асортимент та положення відносно

інших кондитерських товариств.

Підприємство «Ласуня» – це один з лідерів на ринку кондитерських виробів м. Миколаєва. Основною діяльністю підприємства вважається виробництво кондитерських виробів у широкому асортименті, а також виготовлення тортів за індивідуальними замовленнями. Однією із головних цілей виробництва кондитерських виробів на ТОВ «Ласуня» вважається збереження традицій використання натуральних продуктів, що забезпечує продукції довіру споживачів та стабільно високий попит. Асортимент кондитерських виробів включає в себе різні види печива, кексів, ніжний зефір, ексклюзивні торти та різноманітні тістечка. Компанія «Ласуня» рекламує свою продукцію в наступний спосіб: «Безмежний політ фантазій та бажань для великих та малих ласунів [16]».

ТОВ «Чарівний каравай» займається кондитерськими виробами вже понад восьми років. Асортимент продукції нараховує більше ста п'ятдесяти найменувань здобного печива з різноманітною обробкою, вафельні вироби та східні солодоші. Продукція підприємства вважається ноу-хау та виготовляє за оригінальною технологією розробленою спеціалістами своєї справи. Підприємство міцно зайняло свою нішу на ринку кондитерських виробів не тільки в Миколаєві, а й на ринку України. Продукція користується попитом у споживачів. Підприємство активно розвивається і планує відправляти свою продукцію на експорт [36].

Кондитерський дім «Сластьона» – вважається одним з найкращим та найпопулярнішим підприємством, що обслуговує свята. Головна ідея цього виробника – це запозичення європейських рецептів та утримування нових технологій. Підприємство робить акцент на оформлення, тому в їх колекції понад 500 варіантів.

Підприємство «Євгройл» – це одна із кращих кондитерських фабрик міста Миколаєва і Миколаївської області. Основним напрямом діяльності фабрики вважається виробництво та оптова торгівля кондитерських виробів та харчових добавок.

Історія компанії почалась з 1997 р. з виробництва покращувачів борошна

– активних добавок для виробів хлібопекарної промисловості. Фабрика «Євгройл» виробляє харчові добавки та різноманітні кондитерські вироби – шоколадні та шоколадно-вафельні цукерки, вафлі та карамель.

До широкого асортименту ТОВ «Євгройл» входять:

1. Вафлі: "Артек народний", "Венськіє" згущене молоко, "Морозко", "Мулатка – Альпі".

2. Карамель с різними смаками: "Альпі-Тоффі", "Діснейка".

3. Цукерки: "Ізюминка пікантна" з кокосом, "Кокосовий рай" з чорносливом, "Вафельна фантазія", "Веселі малята", "Грильяз Східний новий", "Дольче Віта", "Казанова", "Кокосовий рай" з арахісом, "Кокосовий рай" с курагою, "Курага" с грецьким горіхом, "Метеорит Таврійський", "Новий Гуллівер", "Новий Прометей", "Снігова королева", "Фінік" с грецьким горіхом, "Чорнослив" с грецьким горіхом.

4. Покращувачі борошна: "Біовітамін Антиспоріум", "Біовітамін", "Біовітамін-1000", "Біовітамін-2000".

Кондитерські вироби виробництва ««Євгройл»» зарекомендували себе на вітчизняному ринку як продукти високої якості. Якість продукції фабрики регулярно підтверджується на різних ярмарках та виставках. Одним із свідоцтв якості продукції стало присудження звання лауреата регіонального всеукраїнського конкурсу якості «100 кращих товарів України» в 2008-2014 рр. В плани компанії входить подальша участь у конкурсах та виставках для об'єктивного підтвердження високого рівня якості виготовленої продукції. Сьогодні підприємство ««Євгройл»» володіє широкою та ефективною торговою мережею, яка охоплює всі регіони України та сприяє вдалому збуту.

З початку 2019 року продукція почала поставлятися в Словаччину. Постійне прагнення до розвитку дозволило компанії досягти стабільності у відносинах з вже існуючими партнерами і завоювати довіру у нових [16].

На сьогоднішній день, структура ринку кондитерських підприємств у м. Миколаєві представлена на рис. 2.3.

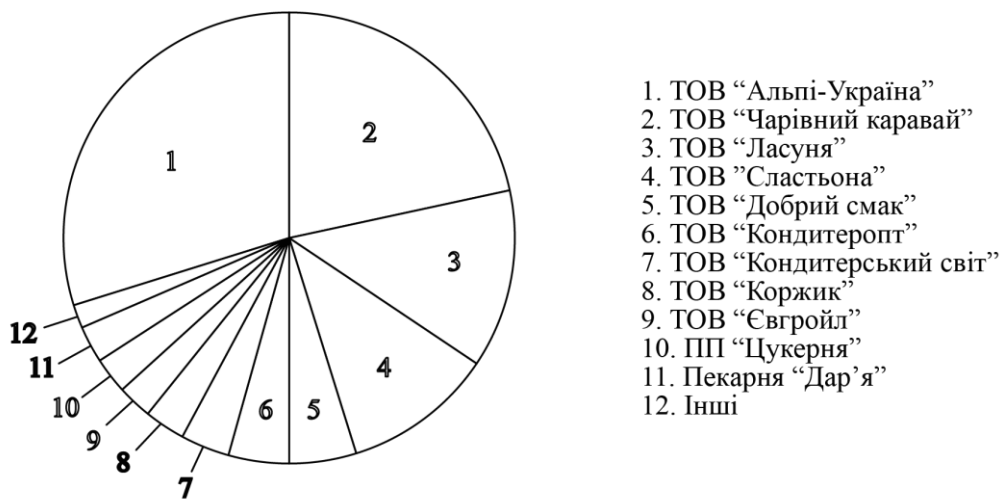


Рис. 2.3. Частки ринку кондитерських виробів
м. Миколаєва у 2019 р.

Дивлячись на рис. 2.3. слід сказати, що на сьогоднішній день у Миколаєві спостерігаються не найпривабливіші умови для існування кондитерських, зокрема це пов'язано з нестабільною ситуацією в країні. Адже значний вплив на стан кондитерського та і не тільки ринку має те, що в Миколаєві на початок 2020 року індекс споживчих цін склав 104,7%, а в області – 105,4%. За три місяці поточного року продукти харчування та безалкогольні напої подорожчали на 8,8%. Найбільш подорожчали в ціні овочі – на 44%, цукор, джем, мед, шоколад і кондитерські вироби збільшились на 15,2%, молоко, сир та яйця – на 14,9%, фрукти – на 10,6%.

Не обійшло стороною і непродуктивний споживчий ринок, подорожчання спостерігалось і в транспортній сфері на 4,8% обумовлене збільшенням вартості бензину – на 13,4%. Оплата за комунальні послуги зросла на 1,4% [17]. А найцікавіше те, що розмір середньомісячної заробітної плати у січні – лютому 2019 року складав 4700 грн., що значно виріс в порівнянні з минулим роком, але все одно, щоб жити в достатку і мати увесь перелік продуктів необхідних для існування він замалий. Продукція кондитерської сфери значно відходить на другорядний план, бо значна частина нашого населення не може дозволити вироби кондитерського походження, на останок лише в домашніх умовах.

Розглянувши ринок кондитерських виробів у м. Миколаєві, можемо сказати, що на сьогоднішній день, він залишається досить перспективним серед ринків в харчовій галузі. Зокрема особливе місце дістається ринку печива. Слід зазначити, що кожному виду печива мешканці міста віддають різну перевагу (рис. 2.4).

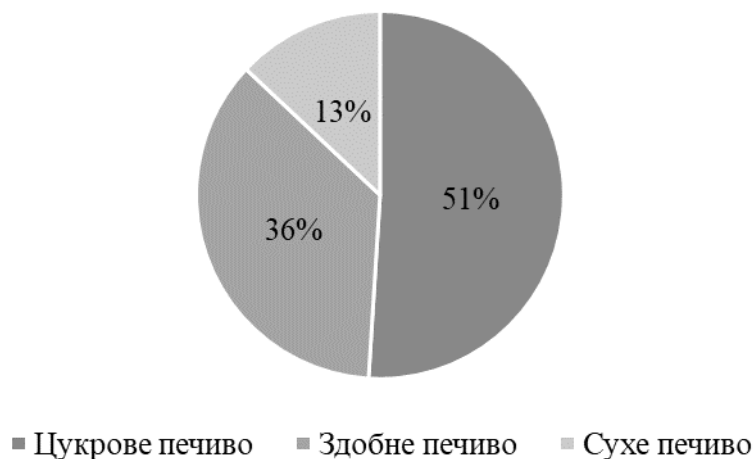


Рис. 2.4. Смаки щодо різновидів печива у м. Миколаєві

Як свідчать дані, наведені в рис. 2.4, більша частина людей віддає перевагу цукровому печиву. Переважання цукрового печива на ринку пояснюється особливостями його виробництва, оскільки при виготовленні цукрового печива використовуються високопродуктивні конвеєрні лінії, тоді як при виробництві так званого пісочного печива використовуються невеликі виробництва (до 1500 кг/зміну). Саме тому спостерігається переважання всього декількох торгівельних марок тих, що виробляють цукрове печиво, найбільш відомим у Миколаєві є ТОВ «Євгройл».

При цьому виробництво пісочних сортів печива залишається долею малого і середнього бізнесу. Доля сухого печива, типовими представниками якого є крекери, не дуже велика. Ряд експертів пояснює це деякою одноманітністю такого типу печива.

Відзначимо, що печиво з начинкою доки не завоювала гідне місце серед останніх сортів. Можливо, це пов'язано з невеликою пропозицією цього вигляду печива і, відповідно, слабкими пристрастями населення. Техніка, що дозволяє виготовляти печиво з начинкою, з'явилася відносно недавно, вона досить дорога і

доки не дуже поширена в галузі. Проте в найближчому майбутньому, поза сумнівом, доля печива з начинкою на ринку істотно зростатиме, оскільки серед зростаючої пропозиції печива споживач вибиратиме усе більш вишукані види. До речі, аналіз ринку вжитку печива в Миколаєві показує, що спостерігається перерозподіл серед різних видів пісочного печива на користь печива з начинкою.

2.3. Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Євгройл»

Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства.

Підприємницька діяльність може здійснюватися в різних організаційно-правових формах, у різних сферах бізнесу, але в будь-якому разі вона має бути забезпечена економічними ресурсами (необоротними та оборотними активами, трудовими ресурсами, фінансами інформацією, тощо). Тривалий бізнесовий успіх визначається ефективним розподілом обмежених економічних ресурсів в процесі виробництва та максимального задоволення споживачів.

Отже, будь-яка підприємницька діяльність складається з кількох функціональних складових – мерційної, інноваційної, інвестиційної, виробничої, фінансової та ін. Для узгодження усіх цих видів діяльності, раціонального поєднання факторів виробництва, створення єдиної економічної системи служить специфічна сфера управління, що забезпечує планування, організацію, мотивацію та контроль.

Щоб керувати підприємствами різних форм власності та господарством України в цілому, необхідно мати інформацію про господарську діяльність (будь-яка діяльність, в тому числі підприємницька, пов'язана з виробництвом, обміном та переробкою матеріальних і нематеріальних благ, що виступають у формі товару) та умови її здійснення стосовно кожного підприємства (розмір, склад і структура активів, структура капіталу і джерела його формування, розвиток окремих галузей тощо). Усі ці відомості можна отримати з даних обліку. В умовах

ринкової економіки бізнесмени і менеджери підприємств зустрічаються з низкою проблем:

- як раціонально організувати економічну діяльність підприємства для його подальшого процвітання;
- наскільки правильно підприємство використовувало ресурси протягом певного періоду;
- які перспективи у підприємства на ринку.

Тому на сьогоднішній день дуже важливо для успішної діяльності проводити не просто розрахунки собівартості та прибутку, а проводити комплексну економічну діагностику діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження магістерської дипломної роботи стало підприємство ТОВ «Євгроїл», що знаходиться в місті Миколаєві за адресою: вул. Гмирьова, 14. Ця організація була створена у 2006 році, на місці минулої організації, що мала назву ТОВ «Сладокрай».

Через те, що попереднє підприємство не змогло справитися з фінансовими труднощами, воно передало своє майно у аренду ТОВ «Євгроїл». На сьогоднішній день крім цеху по виробництву печива на території знаходиться млин, що виробляє борошно.

Організація має досить розширений асортимент, що складає 15 найменувань різного печива, такого як: «Зоря», «Миколаївське», «Шахматне», «Топлене молоко», «Осіннє», «Лісова ягода», «Цукрове», «Чайне», «Южне», «Квартет», «Лимонне», «Медовий нектар», «Ювілейне», «Зустріч», «Ретро». ООО «Євгроїл» за свою нетривалу діяльність змогла налагодити непогану лінію збуту, крім м. Миколаєва, вона працює з такими містами, як Дніпропетровськ, Луцьк, Маріуполь, Київ та багато ін.. На сьогоднішній момент, вона реалізує приблизно 40 тонн у місяць, планує збільшити ці обсяги до 60 тонн.

Знаючи загальне положення підприємства приступимо до проведення експрес-діагностики діяльності ТОВ «Євгроїл», використовуючи його фінансову звітність. Проаналізуємо динаміку валюти балансу підприємства за допомогою табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки валюти балансу та його структури ТОВ «Євгроїл» у 2019 р.

№ з/п	Показник	На початок року		На кінець року		Відхилення	
		Сума, грн.	% до валюти балансу	Сума, грн.	% до валюти балансу	Сума, грн.	% до початку року
1	2	3	4	5	6	7	8
АКТИВ							
1	Необоротні активи	139747	49,91	151278	46,82	11531	8,25
2	Оборотні активи	140267	50,09	171810	53,18	31543	22,49
ПАСИВ							
1	Власний капітал	158010	56,43	159867	49,48	1857	1,18
2	Забезпечення наступних виплат і платежів	1296	0,46	872	0,27	-424	-32,72
3	Довгострокові зобов'язання	0	0	2186	0,68	2186	-
4	Поточні зобов'язання	120717	43,11	160174	49,57	39457	32,69
1	2	3	4	5	6	7	8
5	Доходи майбутніх періодів	0	0	0	0	0	-
Валюта балансу		280023	100	323099	100	43076	15,38

Як видно з табл. 2.1, загальна сума валюти балансу збільшилась на 43076 грн., приріст складає 15,38% в порівнянні з попереднім періодом. Сума необоротних активів збільшилась на 28,25% в порівнянні з попереднім періодом, а оборотні активи збільшились на 22,49% або на 31543 грн. – це є позитивною тенденцією розвитку. Власний капітал підприємства збільшився на 1857 грн., приріст склав 1,18%. Сума довгострокових зобов'язань змінилась на 2186 грн., та збільшилась сума поточних зобов'язань – загальний приріст склав 32,69%. За звітний період на 424 тис. грн. зменшилась сума забезпечення наступних виплат і платежів. З точки зору оптимальної структури балансу можемо сказати, що у

підприємства нормальна частка необоротних активів (46,82% від загальної суми валюти балансу).

Для уточнення оцінки структури пасивів підприємства розрахуємо показники фінансової стійкості за базисний і звітний періоди (коефіцієнт фінансової автономії і коефіцієнт фінансової залежності). Отримані розрахунки зведемо до табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники фінансової стійкості ТОВ «Євгройл» у 2019 р.

Показник	Значення на кінець базисного року	Значення на кінець звітного року
Коефіцієнт фінансової автономії	0,57	0,50
Коефіцієнт фінансової залежності	0,43	0,50

Як видно з табл. 2.2, значення коефіцієнту фінансової автономії зменшилося, однак він все одно дорівнює допустимому значенню 0,5, тобто фінансовий стан ТОВ «Євгройл» залишається стійким.

Для більш точного аналізу динаміки та структури джерел капіталу формуємо аналітичну таблицю (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки та структури джерел капіталу ТОВ «Євгройл» у 2019 р.

Показник	Сума, грн.			Структура, %		
	На початок року	На кінець року	Відхилення	На початок року	На кінець року	Відхилення
Джерела формування власного капіталу						
Статутний капітал	22296	22296	0	14,11	13,95	-0,16
Інший додатковий капітал	111261	110346	-915	70,41	69,02	-1,39
Резервний капітал	1477	1781	304	0,93	1,11	0,18
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток „-”)	22976	25444	2468	14,54	15,92	1,37
Разом	158010	159867	1857	100	100	0
Джерела формування позикового капіталу						
Забезпечення виплат персоналу	690	807	117	0,57	0,49	-0,07
Інші забезпечення	606	65	-541	0,50	0,04	-0,46
Інші довгост. зобов'язання	0	2186	2186	0,00	1,34	1,34

Короткострокові кредити банків	0	6600	6600	0,00	4,04	4,04
Векселі видані	39046	29378	-9668	32,00	18,00	-14,00
Кредиторська заборгованість за товари та послуги	337709	90465	-247244	276,78	55,42	-221,36
Поточні зобов'язання за розрахунками	7311	10598	3287	5,99	6,49	0,50
Інші поточні зобов'язання	35482	20292	-15190	29,08	12,43	-16,65
Разом	122016	163232	41219	100	100	0

В табл. 2.3. показаний аналіз динаміки та структури джерел капіталу ТОВ «Євгроїл» у 2019 р. З інформації, наведеної в табл. 2.3, видно, що власний капітал підприємство зріс на 1857 грн. за рахунок збільшення суми нерозподіленого прибутку.

Питома вага нерозподіленого прибутку зросла на 9,49% та займає найбільшу частину в джерелах формування власного капіталу (15,92% на кінець 2016 року). Велику частку займає інший додатковий капітал, питома вага якого на кінець звітного періоду складає 69,02%. Позиковий капітал підприємства збільшився на 41219 тис. грн. найбільшу частку в формуванні позикового капіталу в попередньому періоді мали кредиторська заборгованість за товари, працю та послуги (276,78%).

В звітному періоді підприємство погасило більшу частину короткострокових банківських кредитів. Проте сума поточних зобов'язань за розрахунками та за товари, роботи, послуги зросла. Найбільшу частку в структурі джерел формування позикових коштів займає заборгованість за товари, роботи, послуги та складає 54,56%, хоча вона значно знизилась в порівнянні з попереднім періодом (221,36%).

Активи балансу містять відомості про розміщення капіталу, що є в розпорядженні підприємства, тобто про вкладення в конкретне майно і матеріальні цінності, про витрати підприємства на виробництво і реалізацію продукції і про залишки вільної готівки. Проаналізуємо структуру активів ТОВ «Євгроїл» за допомогою табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки і структури активів ТОВ «Євгроїл» у 2019 р.

Показник	Сума, грн.			Структура, %		
	На початок року	На кінець року	Відхилення	На початок року	На кінець року	Відхилення
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	18	13	-5	0,006	0,005	-0,002
Незавершене будівництво	555	977	422	0,20	0,35	0,15
Основні засоби	139174	150288	11114	49,70	53,67	3,97
Всього за розділом I	139747	151278	11531	49,91	54,02	4,12
II. Оборотні активи						
Запаси:						
виробничі запаси	2730	2693	-37	0,97	0,96	-0,01
готова продукція	38077	21654	-16423	13,60	7,73	-5,86
товари	5447	12396	6949	1,95	4,43	2,48
Векселі одержані	1738	2390	652	0,62	0,85	0,23
1	2	3	4	5	6	7
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	39491	37865	-1626	14,10	13,52	-0,58
Дебіторська заборгованість за розрахунками:						
за виданими авансами	47660	91147	43487	17,02	32,55	15,53
Інша поточна дебіторська заборгованість	31	41	10	0,01	0,01	0
Поточні фінансові інвестиції	3310	0	-3310	1,18	0,00	-1,18
Грошові кошти та їх еквіваленти:						
в національній валюті	26	732	706	0,01	0,26	0,25
інші оборотні активи	1757	2892	1135	0,63	1,03	0,41
Усього за розділом II	140267	171810	31543	50,09	61,36	11,26
III. Витрати майбутніх періодів	9	11	2	0,003	0,004	0,001
Всього активи	280023	323099	43076	100,00	115,38	15,38

Як свідчать дані, наведені в табл. 2.4, найбільшу частку в структурі активів підприємства на кінець 2019 року складають основні засоби (53,67%). Загалом сума основних засобів збільшилась на 11114 грн. За звітний період збільшилась сума незавершеного будівництва з 555 грн. на початку періоду до 977 грн. на кінець року, що є негативним моментом. Зменшилась за звітний період сума виробничих запасів на 37 грн. Сума нематеріальних активів зменшилась на 5 грн. За період зменшилась сума дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 1626 грн. Збільшилась сума дебіторської заборгованості за

розрахунками за авансами на 43487 грн. Відмітимо збільшення суми грошових коштів в національній валюті на 706 грн., що може свідчити про нераціональний розподіл коштів на підприємстві. Сумарно активи підприємства зменшились за 2019 рік на 43076 грн.

Тепер проаналізуємо основні засоби підприємства. Для цього необхідно знайти коефіцієнт економічного спрацювання. Для аналізу скористаємося даними, що приведені у табл. 2.5, де розглянемо основні засоби (залишкова вартість, первісна вартість, знос) та нематеріальні активи(залишкова вартість, первісна вартість, накопичена амортизація).

Таблиця 2.5

Аналіз основних засобів та нематеріальних активів ТОВ «Євгроїл» у 2019 р.

Показник	Сума, грн.		
	На початок року	На кінець року	Відхилення
Основні засоби			
Залишкова вартість	13917	150288	136371
Первісна вартість	474059	490434	16375
Знос	334885	340146	5261
Нематеріальні активи:			
Залишкова вартість	18	13	-5
Первісна вартість	101	101	0
Накопичена амортизація	83	88	5

З табл. 2.5 ми бачимо, вартість основних засобів підприємства за залишковою вартістю становить на кінець року 136371 грн. За звітний період зменшилась сума нематеріальних активів і становить на кінець року 13 грн. за залишковою вартістю.

Визначимо коефіцієнт економічного спрацювання основних фондів ТОВ «Євгроїл»:

$$\text{Коеф.зносу(економічного _ спрацювання)} = \frac{\Phi.\text{№1(ряд.1012)}}{\Phi.\text{№1(ряд.1011)}} \quad (2.1)$$

$$\text{Коефіцієнт економічного спрацювання на початок року} = \frac{334885}{474059} = 0,71$$

$$\text{Коефіцієнт економічного спрацювання на кінець року} = \frac{340146}{490434} = 0,69$$

Як бачимо, коефіцієнт економічного спрацювання основних фондів знизився на 0,02 в порівнянні з базисним роком і становить 0,71 та 0,69 відповідно. Отримані результати свідчать про зношеність основних фондів більш ніж наполовину, отже на підприємстві необхідно проводити більш гнучку амортизаційну політику.

Для аналізу структури пасивів ТОВ «Євгроїл» складемо табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз джерел фінансових ресурсів підприємства
ТОВ «Євгроїл» у 2019 р.

Показник	На початок року		На кінець року		Відхилення		
	Сума, грн	Питома вага, %	Сума, грн.	Питома вага, %	Абсолютне	Темп зростання, %	Структури, %
1. Власний капітал	158010	56,43	159867	49,48	1857	1,18	-6,95
у т.ч. статутний капітал;	22296	7,96	22296	6,90	0	0,00	-1,06
інший додатковий капітал;	111261	39,73	110346	34,15	-915	-0,82	-5,58
нерозподілений прибуток (непокритий збиток).	22976	8,21	25444	7,87	2468	10,74	-0,33
2. Забезпечення майбутніх витрат і платежів	1296	0,46	872	0,27	-424	-32,72	-0,19
3. Довгострокові зобов'язання	0	0,00	2186	0,68	2186	-	0,68
4. Поточні зобов'язання	1221	0,44	3265	1,01	2044	167,40	0,57
короткострокові кредити;	0	0,00	6600	2,04	6600	-	2,04
кредиторська заборгованість;	46189	16,49	103904	32,16	57715	124,95	15,66
у т.ч. за товари, роботи, послуги	37709	13,47	90465	28,00	52756	139,90	14,53
Баланс	280023	100	323099	100	43076	15,38	0,00

Виходячи з даних табл. 2.6, у складі пасивів потрібно відзначити позитивне явище збільшення власного капіталу на 1857 грн.(за рахунок нерозподіленого прибутку). Позиковий капітал представлений тільки поточними

зобов'язаннями, у складі яких переважає кредиторська заборгованість з товарних операцій, сума якої істотно виросла. Це можна пояснити зростанням обсягу закупівель у кредит і більш тривалим періодом кредитування, що надають постачальники сировини і матеріалів.

За звітний період темпи зростання позикових коштів ТОВ «Євгроїл» перевищили темпи зростання власного капіталу, що призвело до скорочення його питомої ваги, однак все одно власний капітал продовжує залишатися основним джерелом формування сукупних активів підприємства, тому це не матиме великих негативних наслідків для фінансової стійкості підприємства. Таким чином, на основі виконаної діагностики активів і пасивів можна зробити висновок про стійкий фінансовий стан підприємства і розширення господарського обігу в звітному періоді.

Основними показниками обсягів виробництва слід вважати розмір товарної, валової продукції, а збуту – обсяг реалізованої продукції (обсяг продажу). У 2019 р. підприємством реалізовано продукції й послуг на суму 327585 грн. при витратах на виробництво 241104 грн. Валового прибутку від реалізації отримано 12253 грн. Приріст виручки від реалізації за 2019 рік відносно 2018 року склав 105916 грн., скорочення валового прибутку – 4143 грн. Чистого прибутку в 2019 році отримано 2162 грн., відносно 2018 р. його сума зменшилась на 3926 грн.

Таким чином, можна зробити висновок про збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції ТОВ «Євгроїл», але за рахунок збільшення витрат прибуток підприємства зменшився. Визначимо та оцінімо показники рентабельності виробництва та реалізації продукції (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники рентабельності виробництва і реалізації продукції

ТОВ «Євгроїл» у 2019 р., %

Показник	Значення на початок року	Значення на кінець року
Рентабельність виробництва	2,18	0,67
Рентабельність продажу	2,75	0,66
Рентабельність продукції	3,76	0,90

Як свідчать дані, наведені в табл. 2.7, за звітний період ТОВ «Євгройл» знизив у чотири рази показники рентабельності виробництва і реалізації продукції, що свідчить про низькі доходи у звітному періоді, і потребує значних перерахунків у своїй діяльності.

Діагностика структури основних фондів ТОВ «Євгройл» проводиться за наступною технологією:

- визначимо частки кожного виду фондів у загальній вартості основних засобів на початок і кінець року;
- порівняємо частки основних фондів, визначимо зміни часток певних груп фондів у загальній вартості основних фондів.

Проведемо діагностику структури основних фондів за звітний період ТОВ «Євгройл». Для проведення аналізу складемо табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз структури основних засобів за групами ТОВ «Євгройл» у 2019 р.

№ з/п	Група основних засобів	На початок року		На кінець року		Відхилення	
		Сума, грн.	% до підсумку	Сума, грн.	% до підсумку	Сума, грн.	% до початку року
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Земельні ділянки	0	0	0	0	0	-
2	Капітальні витрати на поліпшення земель	0	0	0	0	0	-
1	2	3	4	5	6	7	8
3	Будинки, споруди та передавальні пристрої	237259	50,09	239325	48,84	2066	0,87
4	Машини та обладнання	207643	43,84	221793	45,27	14150	6,81
5	Транспортні засоби	26474	5,59	26626	5,43	152	0,57
6	Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	2269	0,48	2235	0,46	-34	-1,50
1	2	3	4	5	6	7	8
3	Будинки, споруди та	237259	50,09	239325	48,84	2066	0,87

Продовження табл. 2.8

	передавальні пристрої						
4	Машини та обладнання	207643	43,84	221793	45,27	14150	6,81
5	Транспортні засоби	26474	5,59	26626	5,43	152	0,57
6	Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	2269	0,48	2235	0,46	-34	-1,50
7	Інші основні засоби	0	0	0	0	0	-

Як свідчать дані, наведені в табл. 2.8, за звітний рік на підприємстві відбулося збільшення загальної вартості основних фондів (з 473645 до 489979 грн.). Окрім того, зросла частка активних основних фондів з 43,84% до 45,27%, що свідчить про підвищення виробничого потенціалу підприємства.

Для оцінки ефективності використання основних фондів підприємства визначимо такі показники, як фондівіддача і фондомісткість (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники ефективності використання основних фондів

ТОВ «Євгройл» у 2019 р.

Показники	На початок року	На кінець року	Абсолютна зміна	% до початку року
Фондовіддача	1,28	1,69	0,41	32
Фондомісткість	0,78	0,59	-0,19	-24

Як видно з табл. 2.9, фондівіддача зросла на 32%, що свідчить про поліпшення ефективності використання основних фондів, збільшення чистої виручки від реалізації на 1 грн. основних фондів. Фондомісткість зменшилась на 24%, що вказує на скорочення вартості основних засобів, які забезпечують отримання підприємством 1 грн. чистої виручки.

Також визначимо показник рентабельності основних фондів за формулою:

$$P_{оф} = \frac{\Pi}{ОФ} = \frac{\Pi}{РП} \cdot \frac{РП}{ОФ} = \Phi_{\epsilon} \cdot P_{\epsilon}. \quad (2.2)$$

$$\text{На початок року: } P_{\text{оф}} = \frac{6088}{178240} * \frac{178240}{139174} = 4,4\%;$$

$$\text{На кінець року: } P_{\text{оф}} = \frac{2162}{253357} * \frac{253357}{150288} = 1,4\%.$$

За допомогою факторного аналізу визначимо показники, які найбільше вплинули на зміну рентабельності основних фондів.

Вплив зміни чистого прибутку:

$$\Delta P_{\text{оф}} = \frac{2159}{178240} * \frac{178240}{139174} = 1,55\%.$$

Вплив зміни вартості основних фондів:

$$\Delta P_{\text{оф}} = \frac{2162}{150288} - \frac{2162}{139174} = -0,12\%.$$

Вплив зміни фондівдачі основних фондів:

$$\Delta P_{\text{оф}} = 0,41 * \frac{2162}{253357} = 0,35\%$$

Вплив зміни рентабельності виробництва:

$$\Delta P_{\text{оф}} = 1,28 * \frac{2162}{253357} - \frac{6088}{178240} = -2,32\%$$

Отже, за звітний рік рентабельність основних фондів зменшилась на 3%. Негативно на зниження рентабельності основних фондів вплинули зміни таких чинників, як чистий прибуток, фондівдача основних фондів та рентабельність виробництва. Підвищення вартості та зміна прибутку основних фондів мало негативний вплив на зміну рентабельності основних фондів.

Для попереднього аналізу стану та ефективності використання оборотних коштів підприємства насамперед розраховуємо показники за табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Розрахунок показників оборотності оборотних коштів ТОВ «Євгроїл»

у 2019 р.

№ з/п	Показник	Норматив	На початок року	На кінець року	Відхилення
1	Робочий капітал, Рк	Зростання	19559	11647	-7912
2	Маневреність робочого капіталу, мк	Незначне зб.	2,37	3,16	0,79
3	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, Ко	Збільшення	1,27	1,48	0,21

4	Тривалість обороту оборотних коштів, дні	Зменшення	283,47	243,24	-40,23
5	Коефіцієнт оборотності запасів, Коз	Збільшення	0,19	6,56	6,37
6	Тривалість обороту запасів, дні	Зменшення	1894,74	54,88	-1839,86
7	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, Кдз	Збільшення	2,543	2,538	-0,005
8	Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні	Зменшення	141,57	141,84	0,27

Як видно з табл. 2.10, за звітний рік на підприємстві значно знизився рівень робочого капіталу на 7912 грн., але збільшилась його маневреність на 0,79, що свідчить про доцільну ефективність розміщення капіталу в активах. З іншого боку, підвищились значення таких показників, як коефіцієнт оборотності оборотних коштів та коефіцієнт оборотності запасів. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості знизився на 0,005, що є негативною тенденцією і вказує на більш повільне повернення вкладених у виробничий процес коштів.

Проаналізуємо оборотність оборотних коштів в цілому по підприємству за допомогою факторного аналізу, використовуючи формулу коефіцієнта оборотності:

$$K_o = \frac{РП}{ОК} = \frac{РП}{З + ДЗ + ГК}, \quad (2.3)$$

де ОК – сума оборотних коштів;

З – сума оборотних коштів в запасах;

ДЗ – сума оборотних коштів в дебіторській заборгованості;

ГК – сума оборотних коштів в грошових коштах та їх еквівалентах.

$$\text{За попередній рік: } K_o = \frac{178240}{47992 + 90492 + 1792} = 1,27.$$

$$\text{За звітний рік: } K_o = \frac{253357}{39133 + 129053 + 3627} = 1,48$$

$$\text{Вплив зміни обсягу реалізації: } \Delta K_o = \frac{75117}{47992 + 90492 + 1792} = 0,54$$

$$\text{Вплив зміни запасів: } \Delta K_o = \frac{253357}{39133 + 90492 + 1792} - \frac{253357}{47992 + 90492 + 1792} = 0,12$$

Вплив зміни дебіторської заборгованості:

$$\Delta K_o = \frac{253357}{39133 + 129053 + 1792} - \frac{253357}{39133 + 90492 + 1792} = -0,44$$

Вплив зміни грошових коштів:

$$\Delta K_o = \frac{253357}{39133 + 129053 + 3627} - \frac{253357}{39199 + 129053 + 1792} = -0,02$$

Отже, в результаті збільшення обсягу реалізації, запасів і дебіторської заборгованості за звітний рік коефіцієнт оборотності оборотних коштів збільшився на 0,21. Позитивний вплив на зміну коефіцієнта оборотності оборотних коштів мало підвищення обсягів реалізації продукції. Однак, сповільнення оборотності дебіторської заборгованості не могло позитивно вплинути на зростання виручки і чистого прибутку.

Аналіз формування прибутку ТОВ «Євгройл» почнемо з дослідження доходів і витрат підприємства за допомогою табл. 2.11 і 2.12, які показують результат ефективної діяльності підприємства, адже за рахунок доходів можливо збільшити об'єми виробництва та розширити спектр робіт на підприємстві.

Таблиця 2.11

Аналіз структури і динаміки доходів ТОВ «Євгройл» у 2018-2019 рр.

Показники	Минулий рік		Звітний рік		Відхилення		
	сума, грн.	питома вага, %	сума, грн.	питома вага, %	сума, грн.	% до минулого року	пито-мої ваги
Чистий дохід від реалізації продукції	178240	79,559	253357	95,578	75117	42,14	16,02
Інші операційні доходи	2122	0,947	2910	1,098	788	37,13	0,15
Дохід від участі в капіталі	0	0	0	0	0	-	0
Інші фінансові доходи	3	0,001	5	0,002	2	66,67	0,001
Інші доходи	43671	19,493	8807	3,322	-34864	-79,83	-16,17
Надзвичайні доходи	0	0	0	0	0	-	0
Разом	224036	100	265079	100	41043	18,32	0

Як видно з табл. 2.11, найбільшу частку доходу ТОВ «Євгройл» складає чистий дохід від реалізації. За звітний рік його сума збільшилася на 75117 грн, або

16,02%, що свідчить про активну операційну діяльність підприємства. Інші операційні доходи збільшилися на 788 грн., однак поки ще складають невелику частку в загальній сумі доходів підприємства (0,15%). Ні в базисному, ні в звітному році підприємство не отримало доходів від участі в капіталі, а від фінансової досить незначну, збільшилась лише на 2 грн. Інші доходи зменшились на 79,83 грн., що свідчить про погіршення додаткової діяльності підприємства.

Аналіз формування прибутку ТОВ «Євгройл» покажемо у вигляді дослідження витрат підприємства за допомогою 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз структури і динаміки витрат ТОВ «Євгройл» у 2018-2019 рр.

Показники	Минулий рік		Звітний рік		Відхилення		
	сума, грн.	питома вага, %	сума, грн.	питома вага, %	сума, грн.	% до минуло -го року	пито-мої ваги
Собівартість реалізованої продукції	161844	74,26	241104	91,70	79260	48,97	17,45
Адміністративні витрати	2328	1,07	2589	0,98	261	11,21	-0,08
Витрати на збут	4304	1,97	4655	1,77	351	8,16	-0,20
Інші операційні витрати	3919	1,80	5942	2,26	2023	51,62	0,46
Фінансові витрати	144	0,07	443	0,17	299	207,64	0,10
Утрати від участі в капіталі	0	0	0	0	0	-	0
Інші витрати	44851	20,58	7825	2,98	-37026	-82,55	-17,60
Податок на прибуток від звичайної діяльності	558	0,26	359	0,14	-199	-35,66	-0,12
Надзвичайні витрати	0	0	0	0	0	-	0
Податки з надзвичайного прибутку	0	0	0	0	0	-	0
Разом	217948	100	262917	100	44969	20,63	0

Як видно з табл. 2.12, витрати зросли в порівнянні з минулим роком на 44969 тис. грн. (20,63%). Але при цьому структура витрат практично не змінилась: найбільшу питому вагу займає собівартість реалізованої продукції та

Далі проаналізуємо показники рентабельності на підприємстві за допомогою табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз показників рентабельності на ТОВ «Євгройл» у 2019 р.

Показник	На початок року	На кінець року	Відхилення
Рентабельність усіх активів за чистим прибутком	2,17	0,67	-1,5
Рентабельність власного капіталу за чистим прибутком	3,82	1,35	-2,47
Рентабельність фінансових інвестицій	183,93	-	-183,93
Рентабельність необоротного (постійного) капіталу	4,36	1,43	-2,93
Рентабельність капіталу, що функціонує	31,13	18,56	-12,57
Коефіцієнт рентабельності всіх операцій за чистим прибутком	2,75	0,83	-1,92
Коефіцієнт рентабельності фінансової діяльності	97,06	106,58	9,52
Чистий прибуток, що припадає на одну акцію	0	0	0
Рентабельність реалізованої продукції за валовим прибутком	10,13	5,08	-5,05
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	10,13	5,08	-5,05
Рівень «тиску» податків	19,59	22,66	3,07
Показник чистого доходу	2,75	0,66	-2,09

Як бачимо з табл. 2.13, показники рентабельності на підприємстві знизились за рахунок збільшення обсягів реалізації продукції та зменшення доходу.

Для дослідження впливу окремих показників на розмір прибутку проведемо факторний аналіз рентабельності реалізації та рентабельності активів за такими моделями:

$$P_{RP} = \frac{P_{RP}}{C_{RP}} = \frac{RP - C_{RP}}{C_{RP}}, \quad (2.4)$$

де P_{RP} – рентабельність реалізованої продукції;

P_{RP} – прибуток від реалізації.

$$P_A = \frac{\Pi_q}{A} = \frac{\Pi_q}{HA + OA + ВМП}, \quad (2.5)$$

де P_A – рентабельність активів;

Π_q – чистий прибуток;

HA – необоротні активи;

OA – оборотні активи;

$ВМП$ – витрати майбутніх періодів.

$$\text{За попередній рік: } P_{PI} = \frac{178240 - 161844}{161844} = 0,10.$$

$$\text{За звітний рік: } P_{PI} = \frac{253357 - 241104}{241104} = 0,05.$$

Вплив зміни обсягу реалізації:

$$\Delta P_{PI} = \frac{253357 - 161844}{161844} - \frac{178240 - 161844}{161844} = 0,46.$$

Вплив зміни собівартості продукції:

$$\Delta P_{PI} = \frac{253357 - 241104}{241104} - \frac{253357 - 161844}{161844} = -0,52.$$

Отже, рентабельність реалізованої продукції збільшилась на 5%, на її підвищення позитивно вплинуло зростання прибутку від реалізації, а негативно – збільшення собівартості реалізованої продукції.

$$\text{За попередній рік: } P_A = \frac{6088}{139747 + 140267 + 9} = 0,0217.$$

$$\text{За звітний рік: } P_A = \frac{2162}{151278 + 171810 + 11} = 0,0067.$$

Вплив зміни чистого прибутку:

$$P_A = \frac{2162}{139747 + 140267 + 9} - \frac{6088}{139747 + 140267 + 9} = -0,014.$$

Вплив зміни вартості необоротних активів:

$$\Delta P_A = \frac{2162}{151278 + 140267 + 9} - \frac{2162}{139747 + 140267 + 9} = -0,00031.$$

Вплив зміни вартості оборотних активів:

$$\Delta P_A = \frac{2162}{139747 + 171810 + 9} - \frac{2162}{139747 + 140267 + 9} = -0,00078.$$

Рентабельність активів зменшилась на 1,5%, на її зниження вплинуло збільшення вартості активів підприємства.

Таким чином, за звітний рік показники рентабельності ТОВ «Євгройл» значно погіршилися, що свідчить про меншу ефективність функціонування підприємства порівняно з минулим роком. Але для того щоб ці показники покращувалися необхідна реалізація певних заходів: зниження витрат матеріалів, трудомісткості та зростання обсягів реалізації.

Для визначення фінансової стійкості ТОВ «Євгройл» розрахуємо комплекс спеціальних коефіцієнтів (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Аналіз фінансового забезпечення діяльності підприємства

ТОВ «Євгройл» у 2019 р.

№ з/п	Показник	Норматив або позитивна тенденція	На початок року	На кінець року
1	Коефіцієнт фінансової автономії	зростання	0,57	0,50
2	Коефіцієнт фінансової залежності	зменшення	0,43	0,50
3	Коефіцієнт фінансового ризику	зменшення	0,76	1,01
4	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	понад 0,1	0,14	0,06
5	Сума робочого капіталу	зростання	19559	11647
6	Індекс постійного активу	зменшення	0,88	0,94
7	Частка довгострокових позичок у загальній сумі позикових коштів	зростання (можливо)	0	0,014
8	Коефіцієнт фінансової стабільності	понад 1	1,32	0,99

Як бачимо з табл. 2.14, деякі показники фінансового забезпечення діяльності підприємства суттєво покращилися (сума робочого капіталу, індекс постійного активу), інші – погіршилися (коефіцієнт фінансової автономії, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт фінансового ризику тощо). Це пов'язано з тим, що за звітний рік вартість власного капіталу підприємства хоча й зросла, однак меншими темпами, ніж сума позикових коштів.

Вартість запасів підприємства більше суми власних оборотних коштів, однак менше нормальних джерел формування запасів тому тип фінансової стійкості ТОВ «Євгройл» – достатній.

Для оцінки ліквідності балансу підприємства розподілимо активи і пасиви на чотири групи:

- перша група пасивів (Π_1) – найтерміновіші зобов'язання (кредиторська заборгованість);
- друга група пасивів (Π_2) – короткострокові пасиви (короткострокові кредити і позики);
- третя група пасивів (Π_3) – довгострокові кредити і позики, орендні зобов'язання;
- четверта група пасивів (Π_4) – постійні пасиви (власні кошти за винятком орендних зобов'язань і заборгованості перед засновниками);
- перша група активів (A_1) – кошти в касі, кошти на поточному рахунку, цінні папери, інші кошти;
- друга група активів (A_2) – готова продукція, дебіторська заборгованість, короткострокові фінансові вкладення;
- третя група активів (A_3) – виробничі запаси, витрати майбутніх періодів, незавершене виробництво;
- четверта група активів (A_4) – основні засоби, нематеріальні активи, довгострокові фінансові вкладення, незавершене будівництво.

На початок року: $\Pi_1 = 37709$ грн., $\Pi_2 = 83008$ грн., $\Pi_3 = 0$ грн., $\Pi_4 = 158010$ грн., $A_1 = 1792$ грн., $A_2 = 128569$ грн., $A_3 = 2730$ грн., $A_4 = 139747$ грн.

На кінець року: $\Pi_1 = 90465$ грн., $\Pi_2 = 69109$ грн., $\Pi_3 = 2186$ грн., $\Pi_4 = 159867$ грн., $A_1 = 3627$ грн., $A_2 = 150707$ грн., $A_3 = 2693$ грн., $A_4 = 151278$ грн.

Таким чином, на початок і на кінець року $A_2 > \Pi_2$, $A_3 > \Pi_3$, $A_4 < \Pi_4$, однак $A_1 < \Pi_1$, тому баланс підприємства не є абсолютно ліквідним.

Платоспроможність і ліквідність характеризують фінансовий стан підприємства, його наявні та потенційні можливості ефективної діяльності. Це свідчить про можливість підприємства успішно виконувати свої грошові зобов'язання перед іншими суб'єктами ринку. Під ліквідністю підприємства розуміють його здатність розрахуватися за своїми фінансовими зобов'язаннями наявними активами, що можуть бути використані для погашення боргів.

Обчислимо показники ліквідності і платоспроможності ТОВ «Євгройл» за допомогою табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Розрахунок показників ліквідності і платоспроможності

ТОВ «Євгройл» у 2019 р.

№ з/п	Показник	Норматив	На початок року	На кінець року
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, K_1	понад 0,2	0,028	0,005
2	Проміжний коефіцієнт ліквідності, K_2	понад 0,7	0,75	0,81
3	Коефіцієнт покриття (платоспроможності), K_3	понад 2	1,16	1,07
4	Коефіцієнт загальної платоспроможності, K_4	тенденція до зростання	108,23	56,18
5	Коефіцієнт загальної ліквідності, K_5	понад 1	1,13	1,04

Як видно з табл. 2.15, коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився за рік, і так само залишається менше нормативного значення. Проміжний коефіцієнт ліквідності більше нормативного значення і спостерігається тенденція зростання. Коефіцієнт загальної ліквідності хоча й більше нормативного значення, проте продемонстрував тенденцію зниження. Інші показники ліквідності менше нормативних значень і навіть погіршилися протягом року.

За результатами проведеної діагностики було виявлено, що за звітний рік чистий прибуток ТОВ «Євгройл» зменшився на 3892 грн. у той час, як власний капітал зріс на 1857 грн. (1,18%). Рентабельність власного капіталу зменшилась на 1,51%, що свідчить про підвищення ефективності використання власного капіталу.

Чиста виручка від реалізації продукції підприємства збільшилась на 75117 грн., тоді як середньорічна вартість основних фондів зросла на 11531 грн. Фондовіддача основних фондів збільшилась з 1,28 до 1,69, фондомісткість – зменшилась з 0,78 до 0,59, так в поточному році основні фонди використані більш

більш ефективно, ніж у минулому.

За 2019 рік підприємству не вдалося набагато покращити показники рентабельності виробництва і реалізації продукції, вони знизились у чотири рази, що свідчить про низькі доходи у звітному періоді, і потребує значних перерахунків у своїй діяльності.

Виручка від реалізації продукції підприємства зросла на 75117 грн. (42,14%), що набагато менше, ніж темпи зростання собівартості реалізованої продукції (79260 грн., або 48,97%). В результаті, на відміну від минулого року, підприємство отримало чистий прибуток (2162 грн.), що менше в порівнянні з минулим на 3926 грн.

Власний капітал підприємства збільшився на 1857 грн., а позиковий капітал – на 2044 грн. Це спричинило збільшення коефіцієнту фінансового ризику з 0,76 до 1,01 і зменшення коефіцієнту фінансової стабільності з 1,32 до 0,99.

За 2018 та 2019 роки ТОВ «Євгройл» продемонструвало зростання обсягів виробництва і реалізації продукції, що призвело до збільшення чистого прибутку підприємства, однак відбулося це головним чином за рахунок позикових коштів. Це спричинило погіршення показників ліквідності та фінансової залежності підприємства. Отже, у наступному році підприємство має скоротити кредиторську заборгованість, зменшивши свою залежність від зовнішніх джерел фінансування та підвищити рентабельність.

Для того, щоб визначити подальше становище даного підприємства, необхідно проаналізувати його не в глобальних часових просторах, а за короткі проміжки часу, наприклад місяць. Таким чином, візьмемо до уваги три місяці діяльності ТОВ «Євгройл» – січень, лютий та березень 2019 року.

Вивчивши тенденції розвитку підприємства за розрахункам, що представлені були раніше, стало видно досить дивну ситуацію. При таких масштабах цієї організації, навіть при значних витратах, прибуток коливається біля декількох тисячах гривень. Таким чином, завданням наступних розрахунків було надати підприємству точну та дійсну інформацію на сьогоднішній день про

стан його діяльності та запропонувати свої ідеї щодо подальшої стратегії розвитку.

З самого початку року ТОВ «Євгройл» зіткнулося з такими проблемами, як:

- збут товару, у січні через значні морози та снігові бурі транспорт на декілька тижнів перестав працювати;
- підвищення цін, з початку року ціни на цукор, маргарин, ароматизатори, фосфати, борошно, та на інші складові, що входять у рецептуру печива значно підвищили свою вартість;
- попит на продукцію, зниження його через свята;
- поганий контроль за персоналом та взагалі за фінансовою стороною діяльності.

Тому в першу чергу необхідно розрахувати усі витрати за кожен день на: заробітну плату, транспорт, банківські операції, закупку матеріалу, комунальні послуги, соціальні відрахування, та ін. додаткові витрати. Метою розрахунків було визначити дійсну собівартість печива, що виробляється на підприємстві, виробітку цього печива та реалізацію у місті та за його межами. Проведення довгих розрахунків дало результат, що приведений в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Витрати ТОВ «Євгройл» за перший квартал 2019 р.

Витрати	Період		
	Січень, грн	Лютий, грн	Березень, грн
Транспорт	14143,35	24580,80	23032,40
Аренда	18000,00	18000,00	18000,00
Комунальні послуги	13017,74	20539,84	25338,98
Банківські операції	334,00	383,22	1466,95
Заробітна плата	23868,82	31167,65	37400,50
Відсотки за реалізовану продукцію	695,00	1860,68	1300,14
Соціальні відрахування	7530,14	8352,50	8521,00
Інші витрати	4102,09	2463,16	2816,00
Сировина	84200,91	167252,05	218599,01
Допоміжні матеріали	9072,64	16851,65	30073,98
Всього	174964,69	291451,55	366548,96

З даних в табл. 2.16 видно, що витрати збільшувались кожного місяця, але робити певні висновки ще неможливо, бо для розрахунку собівартості необхідно

знати виробітку печива. З допомогою технолога стала відома кількість виробленої продукції за кожен місяць, вона склала: за січень – 21776,95 кг; за лютий – 46145,9 кг; за березень – 70000 кг.

Собівартість – це грошовий вираз затрат підприємства на виробництво і реалізацію продукції. Показники собівартості несуть в собі інформацію, про внесені підприємством затрати, щоб дізнатися про доходи, необхідно знати ціну реалізації. За даними виробленої кількості печива та розрахованих витрат, отримуємо собівартість, що представлена у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Собівартість продукції ТОВ «Євгройл» у 2019 р.

Період	Витрати, грн.	Виробітка, кг	Собівартість, грн./кг
Січень сума, грн	174965	21777	8
Лютий сума, грн	291452	46146	6,5
Березень сума, грн	366549	70000	5,25

За рахунок того, що на підприємстві не розраховувалась собівартість у січні місяці, печиво реалізовувалось за безглуздою ціною 6 грн 50 коп, таким чином ТОВ «Євгройл» працювала у збиток у розмірі 1 гривні 10 копійок на кожному кілограмі (див. табл. 2.17). У цьому місяці було реалізовано 20000 кг, тобто збиток лише за один місяць становив 24600 грн. с табл.

У лютому печиво реалізовувалось за ціною 7 грн., а собівартість становила 6 грн. 50 коп. У розмові з директором, виявилось, що підняття ціни нічим не підтверджувалось, а було чисто інтуїтивним. Але у цьому місяці було реалізовано 45000 кг, і прибуток у свою чергу становив – 30600 грн.

У березні ситуація значно змінилася у кращу сторону. Собівартість продукції склала 5 грн. 25 коп., ціна реалізації становила 6 грн 80 коп. Реалізовано було майже 55000, тому прибуток значно збільшився в порівнянні з двома попередніми періодами і становив – 85000 грн.

Коли проводились ці розрахунки, необхідно було і вивчити основи всього виробничого процесу. Звернемо увагу на те, що робочий персонал ніхто не контролює, робота побудована на повній довірі, а це як правило веде до безвідповідальної поведінки. Тому другою метою стало розрахувати яка кількість

сировини необхідна на ту чи іншу виробітку печива. В першу чергу дізнаємось калькуляцію (обчислення собівартості одиниці продукції) на вироблене печиво, вона представлена в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Калькуляція 1 виду продукції ТОВ «Євгройл»

№	Калькуляція за сировиною печива	
	Вихід готової продукції на 1 т	Норма (кг)
1	Борошно 1-го гатунку	746,700
2	Цукор	138,000
3	Маргарин	148,360
4	Сіль	5,700
5	Сода	5,700
6	Аммоній	3,200
7	Ароматизатор	1,000
8	Фосфатиди	8,500

В табл. 2.18 було показано калькуляцію одного виду продукції. За допомогою даної таблиці, було отримано наступні результати, які внесені до табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Аналіз використаної сировини ТОВ «Євгройл»

Період	Виробітка печива	Показник	Використана продукція	Необхідна норма	Відхилення
Січень	21776,95	Борошно	7170,00	16260,85	9090,85
		Цукор	4328,50	3005,22	-1323,28
		Маргарин	2076,00	3230,83	1154,83
		Сіль	106,75	124,13	17,38
		Сода	76,75	124,13	47,38
		Аммоній	62,35	69,69	7,34
		Ароматизатор	7,00	21,78	14,78
		Фосфатиди	228,35	185,10	- 43,25
Лютий	46145,90	Борошно	22020,00	34457,14	12437,14
		Цукор	9922,00	6368,13	-3553,87
		Маргарин	4546,00	6846,21	2300,21
		сіль	159,75	263,03	103,28
		Сода	186,75	263,03	76,28
		Аммоній	99,50	147,67	48,17
		Ароматизатор	17,72	46,15	28,43
		Фосфатиди	661,65	392,24	-269,41
Березень	70000,00	Борошно	25885,00	52269,00	26384,00
		Цукор	9302,40	9660,00	357,60

Березень	70000,00	Маргарин	5826,00	10385,20	4559,20
		Сіль	390,00	399,00	9,00
		Сода	309,00	399,00	90,00
		Аммоній	250,00	224,00	-26,00
		Ароматизатор	32,71	70,00	37,29
		Фосфатиди	1240,00	595,00	-645,00

Як видно з табл. 2.19, виробництво дещо відхиляється від встановлених норм, що значно впливає, по-перше, на якість, по-друге, на прибуток підприємства, по-третє, на організацію праці. Такі відхилення як в мінус, так і в плюс, дають нам сенс замислитись над тим, щоб упорядкувати роботу в цесі. Необхідно найняти людину з досвідом у цій сфері, тобто кваліфікаційного робітника. Щоб уникнути такого великого збитку сировини, необхідно змінити контроль, тобто посилити охорону та змінити замки.

Отже, у підприємства є проблеми з ліквідністю, які виникли передусім через наявність великої кредиторської заборгованості і зростання позикових коштів. За звітній рік виробничий потенціал підприємства «Євгройл» підвищився, а рентабельність основних фондів зменшилась. Деякі показники фінансового забезпечення діяльності підприємства суттєво покращилися. Також слід сказати, що на підприємстві повинна бути організована робота для налагодження структури, тоді і результати будуть давати про себе знати.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ЄВГРОЙЛ»

3.1 Стратегічне позиціонування ТОВ «Євгройл»

При розробці стратегії фірми, у першу чергу, необхідно врахувати і оцінити її зовнішнє оточення та провести її стратегічне позиціонування в цілому оточенні. А суть призначення ефективної стратегії полягає в такій організації діяльності підприємства, за якої напрямок його розвитку найбільшою мірою відповідає тенденціям змін в оточенні підприємства. Таким чином при прийнятті стратегічних рішень, тобто при розробці стратегії, аналіз структурних складових оточення підприємницької організації є найважливішим етапом.

Аналіз зовнішнього середовища фірми передбачає структуризацію зовнішнього середовища та наступне дослідження факторів виділених компонентів [21, с. 67-70]. Або аналіз зовнішніх умов) – це об'єктивна оцінка змін, що відбуваються у світі, у якому підприємство здійснює свою діяльність. Аналіз макрооточення охоплює вивчення впливу на фірму таких груп компонентів (факторів), як: стан економіки, правовий господарський режим, політичні процеси, природне середовище та ресурси, соціальні та культурні фактори, науково-технічний прогрес, державні органи управління тощо.

Безпосереднє оточення (мікрооточення) доцільно аналізувати за такими основними груповими компонентами (модель 5-ти сил): споживачі; постачальники матеріальних ресурсів, технологій, техніки, кадрів, фінансів тощо; конкуренти (функціонуючі і нові, потенційні); поява товарів замінників [25, с. 81].

PEST-аналіз – це інструмент для визначення стратегії компанії в довгостроковому періоді. Він полягає у виявленні та оцінці впливу факторів макросередовища (політичні, економічні, суспільні, технологічні) на результати поточної і майбутньої діяльності підприємства. Проведемо PEST-аналіз макрооточення ТОВ «Євгройл» за допомогою табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Аналіз макрооточення підприємства ТОВ «Євгройл»

Група факторів	Опис проблемного фактору	Ступінь впливу на діяльність фірми		
		Незначний вплив	Середній вплив	Значний вплив
Політичні (Р)	1. Стабільність уряду 2. Податкова політика та законодавство 3. Зовнішньоекономічне законодавство		+	+
Економічні (Е)	1. Загальна кон'юнктура ринку 2. Курс валют 3. Інфляція 4. Інвестиційні процеси 5. Контроль над цінами і заробітною платою		+	+
Суспільні (S)	1. Потенційні споживачі 2. Активність споживачів 3. Постачальники		+	+
Технологічні (Т)	1. Нові технології 2. Нові продукти	+		+

Як свідчать дані, наведені в табл. 3.1, на діяльність фірми, яка займається виробництвом кондитерських виробів на макрорівні впливають дуже багато факторів. Вони впливають по-різному.

Політика держави на макрорівні відносно стабільна і завжди підтримує розвиток вітчизняної кондитерської промисловості, а також допомагає виходу її представників на закордонні ринки. Зовнішньоекономічне законодавство має високий ступінь впливу тому, що підприємство експортує власну продукцію на закордонні ринки. Також великий вплив має податкове законодавство, так як підприємство отримує великі доходи від своєї діяльності, а це, через сплату податків, сприяє поповненню державного бюджету країни.

Інфляція та курс валют мають значний вплив на макрорівні, тому що вони безпосередньо впливають на вирахування ціни продажу, також підприємство більшу частину випущеної продукції збуває на вітчизняних ринках, і при наявності інфляції доводиться підвищувати ціни на продукцію, а це негативно впливає на кінцевого споживача. На макрорівні прямого регулювання цін на

кондитерські вироби немає, але національне законодавство не забороняє це робити регіональним властям.

Значний вплив на діяльність підприємства здійснюють споживачі. Категорія споживачів продуктів печиво – переробна промисловість, яка має більшу вагу в загальному обсязі закупок – посередники. Для ринку таких продуктів як цукрове печиво значення ринку посередників тяжко переоцінити, так як до них проходить до 90-95 % від кінцевого обсягу реалізованих продуктів. До цієї групи споживачів входять дистриб'ютори ТОВ «Євгроїл», оптові фірми, а також ціла низка незалежних дилерів, чию діяльність при розподілі продукції проконтролювати практично неможливо.

На міжнародному ринку найбільший попит спостерігається на цукрове та здобне печиво. Тут споживачами виступають трейдери або безпосередньо виробники із зарубіжних країн (Молдови, країн Балтії). Один з вагомих споживачів кондитерських виробів – ринок інститутів та установ (як комерційних, так і державних). Сюди відносяться збройні сили, медичні та соціальні установи, а також трудові та виправні установи. Основними товарами, які споживаються даною категорією покупців є цукрове печиво та борошно. Також підприємство на пряму залежить від постачальників сировини, так як використовує виключно натуральну сировину без порошкових добавок.

Спочатку розглянемо детальніше вплив конкурентів та споживачів на діяльність нашого підприємства. Стратегічні конкуренти ТОВ «Євгроїл»:

1. ТОВ «Чарівний каравай».
2. ТОВ «Коржик».
3. ТОВ «Кондитеропт».
4. ТОВ «Українські солодощі».
5. ТОВ «Добрий смак».
6. ТОВ «Ласуня».

Вивчення ринків збуту продукції нашого підприємства показало, що воно фактично конкурує в наступних групах товару, як: печиво цукрове «Миколаївське», «Цукрове», «Топлене молоко», «Осіннє», «Квартет»,

«Шахматне», «Медовий нектар», «Чайне», «Лимонне», «Лісова ягода», «Ювілейне», «Зоря», «Зустріч», «Ретро». Більш детальна характеристика бізнес-областей підприємства представлена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Характеристика бізнес-областей ТОВ «Євгроїл» на ринку кондитерських виробів

Сектор бізнесу – печиво цукрове	Обсяги продажу, тис. грн.	Річні темпи приросту, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продажу конкурентів	Частка ринку, %
«Миколаївське»	658,58	9	ТОВ «Чарівний каравай»	712,35	0,92
«Цукрове»	706,25	12	ТОВ «Коржик»	732,03	0,96
«Топлене молоко»	526,39	8	ТОВ «Коржик»	500,86	1,05
«Осіннє»	725,02	6	ТОВ «Кондитеропт»	523,56	1,38
«Квартет»	756,25	5	ТОВ «Чарівний каравай»	750,32	1,01
«Шахматне»	768,32	4	ТОВ «Українські солодощі»	682,25	1,13
«Медовий нектар»	784,19	2	ТОВ «Коржик»	420,35	1,87
«Чайне»	544,5	10	ТОВ «Добрий смак»	485,35	1,12
«Лимонне»	440,56	6	ТОВ «Кондитеропт»	356,35	1,24
«Лісова ягода»	265,3	6	ТОВ «Коржик»	285,36	0,93
«Ювілейне»	122,45	4	ТОВ «Коржик»	156,58	0,78
«Зоря»	95,5	12	ТОВ «Ласуня»	150,35	0,64
«Зустріч»	89,23	13	ТОВ «Чарівний каравай»	75,23	1,19
«Ретро»	121,85	15	ТОВ «Добрий смак»	100,52	1,21

В табл. 3.2 показана характеристика бізнес-областей ТОВ «Євгроїл» на ринку кондитерських виробів. Отримані дані, що наведені табл. 3.2, можна побудувати матрицю БКГ.

Матриця БКГ призначена для того, щоб визначити місце підприємства на ринку і від нього будувати стратегічні плани та прогнози. В ній розглядаються лише два чинники:: відносна частка ринку і темп зростання ринку. Ця матриця визначає чотири основні позиції в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства, які отримали загальноновизнані нині маркетингові назви: «важкі діти», «зірки», «дійні корови», «собаки». Тепер побудуємо матрицю БКГ, вона виглядає наступним чином (рис. 3.1).

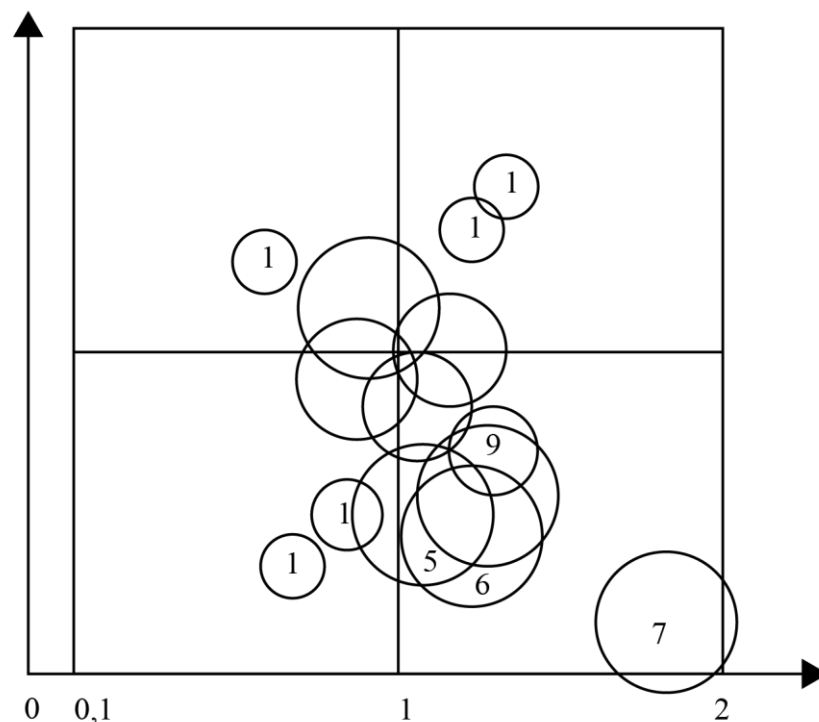


Рис. 3.1 Матриця БКГ для кондитерських виробів ТОВ «Євгройл»

Виходячи з даних, що показані на рис. 3.1, маємо сказати, що аналізувати торгівельне підприємство у кондитерській сфері важко, тому що асортимент товарів великий, але спробуємо хоча б виявити, які позиції у матриці БКГ займають товари, що реалізуються. Отже:

1. «Важкі діти»: печиво «Цукрове», печиво «Зоря».
2. «Зірки»: печиво «Чайне», печиво «Зустріч», печиво «Ретро».
3. «Дійні корови»: печиво «Топлене молоко», печиво «Осіннє», печиво «Квартет», печиво «Шахматне», печиво «Медовий нектар», печиво «Чайне», печиво «Лимонне».
4. «Собаки»: печиво «Миколаївське», печиво «Лісова ягода», печиво «Ювілейне».

Для точнішого аналізу портфеля видів діяльності застосовують метод фірм "Дженерал Електрик" – "МакКінсі", в якому використовують параметр привабливості ринку, а замість відносної частки ринку конкурентоспроможність товару на ринку [17]. Для оцінки становища бізнесу ТОВ «Євгройл»

використаємо модель «МакКінсі». Значення фактичних оцінок факторів відповідно до моделі «МакКінсі» наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Сильні сторони та ринкова привабливість ТОВ «Євгроїл»

Сильні сторони підприємства	Макс. бал	Оцінка	Індикатор ринкової привабливості	Макс. бал	Оцінка
Відносна частка	10	7	Темпи зростання ринку	20	13
Зростання частки ринку	20	15	Диференціація продукції	10	5
Дистриб'юторська мережа	15	12	Особливості конкуренції	15	10
Кваліфікація персоналу	15	10	Норма прибутку в галузі	10	8
Відданість споживачів продукції підприємства	10	8	Цінності споживачів	25	19
Технологічні переваги	20	20	Відданість споживачів торговій марці	20	16
Маркетингові переваги	10	5	-	-	-
Загальна оцінка, балів	100	80	Загальна оцінка, балів	100	71

Виходячи з табл. 3.3 побудуємо положення ТОВ «Євгроїл» на матриці «МакКінсі» та виявимо перспективні позиції підприємства, які воно може посісти у майбутньому (рис. 3.2).

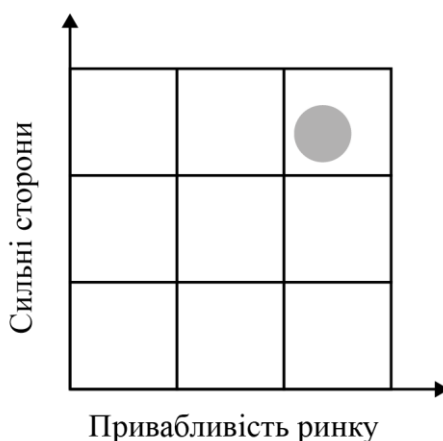


Рис. 3.2. Матриця МакКінсі для ТОВ «Євгроїл»

Як видно на рис. 3.2, ТОВ «Євгроїл» знаходиться у зоні переможців, він є переможцем 1. Для нього характерна висока ступінь привабливості ринку та високі переваги. Підприємство є безумовним лідером на даному ринку.

Загрозою для нього може бути лише посилення позиції окремих конкурентів. Тому стратегія підприємства повинна бути націлена на захист свого положення за допомогою інвестицій.

Проаналізувавши привабливість ринку кондитерських виробів і конкурентоспроможність груп товарів, можна зобразити таку матрицю (рис. 3.3).

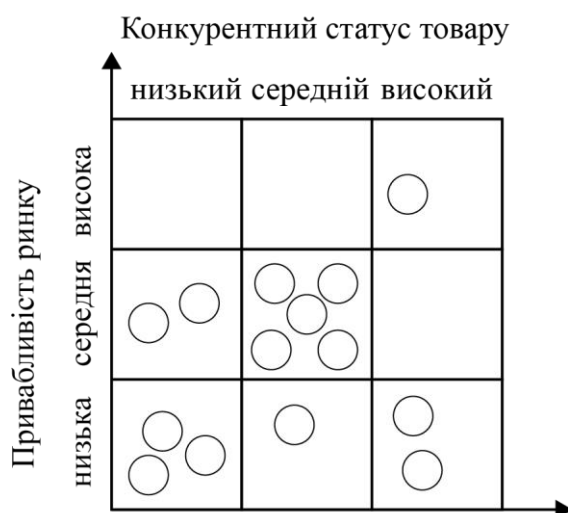


Рис. 3.3. Матриця МакКінсі для окремих кондитерських продуктів

Отже, ми виявили конкурентні реалії товарів, які займають найвищі позиції у продажах ТОВ «Євгроїл». Таким чином, за результатами аналізу матриці "привабливість – конкурентоспроможність" можуть бути сформульовані різні рекомендації, наприклад: збільшити обсяг ресурсів, виділених для розвитку та підтримання видів діяльності в привабливих галузях (за умови наявності переваги в організації на ринку), або зменшити обсяги ресурсів у певні види діяльності при слабких позиціях організації на ринку. Конкретно перелік заходів щодо товарів розглянемо у наступному розділі при розробці та обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства.

При стратегічному аналізі все внутрішнє середовище фірми розглядається як стратегічний ресурс. Аналіз внутрішнього стану фірми дозволяє нам визначити якими сильними та слабкими сторонами володіє конкретна фірма. Аналіз внутрішнього потенціалу ТОВ «Євгроїл» конкретно розглянемо, застосувавши метод SWOT-аналізу (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

SWOT-аналіз ТОВ «Євгройл»

Сильні сторони «S»				Слабкі сторони «W»			
Фактори	S_i	P_{Si}	$S_i \cdot P_{Si}$	Фактори	W_i	P_{Wi}	$W_i \cdot P_{Wi}$
1. Володіє достатнім асортиментом	10	0,4	4	1. Відсутність чіткої стратегії	10	0,3	3
2. Позитивна репутація підприємства	8	0,05	0,4	2. Недостатнє фінансове управління і контроль	7	0,15	1,05
3. Володіє додатковими територіями, що приносять дохід.	9	0,1	0,9	3. Відсутній план подальшого нарощення виробничих потужностей	4	0,1	0,4
4. Висока кваліфікація персоналу	9	0,1	0,9	4. Незадовільна організованість та недостатність комунікацій	6	0,15	0,9
5. Володіє великими складськими приміщеннями	10	0,25	2,5	5. Незначні недоліки у конкурентній боротьбі	7	0,17	1,19
6. Вище керівництво використовує високу мотивацію	8	0,1	0,8	6. Відсутність випуску нових видів продукції	5	0,13	0,65
Разом	54	1	9,5	Разом	29	1	7,19
Можливості «O»				Загрози «T»			
фактори	O_i	P_{Oi}	$O_i \cdot P_{Oi}$	фактори		P_{Ti}	$T_i \cdot P_{Ti}$
1	2	3	4	5		7	8
1. Постійні постачальники	10	0,3	3	1. Недостатні обсяги поставок сировини для виготовлення твердих сирів		0,3	2,7
2. Відсутність серйозних конкурентів на ринку України в галузі твердих сирів	9	0,4	3,6	2. Потужності виробництва використовуються неповністю		0,1	0,7
3. Сучасне обладнання	7	0,2	1,4	3. Політична нестабільність		0,1	0,5
4. Участь на українських та	2	0,03	0,06	4. Маркетинг та організація і		0,17	1,19
5. Представники в різних регіонах України	10	0,05	0,5	5. Збільшення ставок по кредитах		0,23	0,92
6. Маркетинг-кампанія	5	0,02	0,1	6. Бартерний обмін з фермерами (ДТ, масло, бензин)		0,1	0,2
Разом	43	1	8,66	Разом		1	6,21

Для того, щоб обрати загальну стратегію для ТОВ «Євгройл» необхідно зробити порівняльний аналіз сильних та слабких сторін; можливостей та загроз фірми. Як свідчать дані, наведені в табл. 3.4, можливості «О» більше ніж загрози «Т»; сильні сторони «S» більші ніж слабкі «W». Отже, ТОВ «Євгройл» необхідно обрати загальну стратегію «Євгройл», а саме намагатися вжити заходів для закріплення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, випуску товарів-новинок. Дане фінансове становище дозволяє виділяти додаткові грошові кошти на науково-дослідні та конструкторські розробки, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів.

Отже, можна сказати, що внутрішній стан ТОВ «Євгройл» знаходиться на етапі успішного розвитку, що забезпечується безпосередньо обсягами випуску продукції, собівартістю випущеної продукції, цінами на продукцію та вдалою організацією виробничого процесу на підприємстві.

3.2. Обґрунтування вибору корпоративних стратегії з огляду на перспективи ринку кондитерський виборів міста Миколаєва.

На сьогоднішній день кондитерський ринок є одним з найпривабливіших. Більш того, зясовано що він розвивається на Україні поряд з м'ясомолочним, хлібопекарським і іншими сегментами харчової промисловості. Кондитерська галузь в Миколаєві демонструвала впевнену динаміку росту на протязі 2017 – 2019 рр. і навіть сьогодні вона намагається впевнено тримати свої позиції.

Можна визначити, що на ринку кондитерських виробів як в Миколаєві, так і в інших містах визначається високий рівень конкуренції. У цьому сегменті тільки в Миколаєві знаходяться біля 50 підприємств-виробників.

Крім цього, на кондитерському ринку просліджується прискорення змін в середовищі, поява нових запитів і зміна позиції споживача, зростання конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація бізнесу, поява нових неочікуваних можливостей для бізнесу, що відкриваються досягненнями науки і техніки, розвиток

інформаційних мереж, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також ряд інших причин.

З огляду на це для того, щоб підприємствам досягти найкращих результатів на кондитерському ринку та здатності завойовувати більшу долю на ринку, необхідно не лише покращувати техніко-економічні показники ефективності діяльності але й потрібно формувати і обґрунтовувати цільову стратегію діяльності. Так значення вибору стратегії зростає, тому що вона є основоположною ланкою в управлінні підприємством, яка повинна забезпечувати стійке економічне зростання і розвиток підприємства, підвищення конкурентоспроможності продукції і послуг.

Для того, щоб правильно обрати і обґрунтувати стратегію, в умовах нестабільності й мінливості зовнішнього середовища, підприємство має проводити всебічний й постійний аналіз діяльності конкурентів, власного стратегічного потенціалу й оцінки ефективності його використання, а також визначення свого положення на ринку товарів і послуг стосовно конкурентів.

Але при цьому не слід забувати, що кожен виробник кондитерських виробів є унікальним у своєму роді, тому процес вироблення і обґрунтування стратегії для кожного підприємства є унікальний, оскільки він залежить від позиції фірми на ринку, динаміки її розвитку, її потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик вироблюваного товару або послуг, що надаються, становище економіки, культурної середовища.

При цьому одним з основних питань, що виникають при дослідженні напрямків розвитку кондитерської промисловості, є не лише її галузеві особливості, але і наявність недосконалих стосунків, що складаються з приводу розвитку інтегрованих формувань і взаємодії між учасниками процесу виробництва, переробки, транспортування, реалізації кінцевої продукції, а також розподілу чистого доходу між ними.

Економічний розвиток кондитерської промисловості багатоаспектне явище, що включає окрім зростання виробництва, фінансів, грошово-кредитних, інноваційних, інвестиційних, управлінських та інших аспектів діяльності

підприємства. В умовах конкурентного ринку кондитерської продукції, що сформувався, особливої ролі набуває правильно вибрана стратегія і направлення розвитку, що дозволяють забезпечити довгострокове стійке зростання, а саме виробляти довгострокову стратегію, яка дозволяла б їм встигати за змінами, що відбуваються на даному ринку.

Так як, ми живемо у столітті розвитку інформаційних мереж, розвитку науки і техніки ефективною стратегією для всіх виробників кондитерської продукції можна визначити стратегію маркетингу, а саме створити свою торгівельну мережу за допомогою використання сучасного методу збуту продукції, тобто реалізація продукції через Інтернет.

Поряд з масштабною рекламою власних брендів, виведенням оригінальних новинок і розвитком дистрибуції, виробники все більшу увагу приділяють упакуванню своїх виробів як ефективному інструменту підвищення продажів.

Розробка стратегії кондитерських підприємств на споживчому ринку здійснюється в декілька етапів:

1. Аналіз інформації про стан ринку, його виробничо-технічні можливості.
2. Визначення цілей стратегій, ключових проблем розвитку підприємства.
3. Розробка прогнозів, їх оцінка і вибір оптимального варіанту.
4. Оцінка і вибір оптимального варіанту прогнозів.
5. Розробка програми дій.

На першому етапі розробки стратегії повинен бути проведений аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства і його виробничих та технічних можливостей.

Для цього необхідно оцінити виробничо-технічні можливості підприємства, його конкурентоспроможність, проаналізувати можливість використання внутрішніх резервів і ресурсів підприємства для підвищення ефективності його функціонування, а також вивчити та дослідити такі питання:

- розмір платоспроможного попиту споживачів на продукцію їдальні;

- фактичний та можливий попит на послуги, які підприємство надає, а також на ті, які може надавати споживачам;
- ступінь освоєння ринку конкурентами, місце підприємства на ринку продукції та послуг громадського харчування;
- рівень розвитку маркетингової діяльності підрозділу;
- контингент споживачів.

Підсумком першого етапу розробки стратегії підприємства є отримання інформації, яка дозволяє дати оцінку сучасної обстановки, в якій функціонує підприємство, оцінити його конкурентоспроможність і визначити найбільш вигідні напрямки його подальшого розвитку.

Другий етап розробки стратегії пов'язаний з визначенням цілей та ключових проблем розвитку підприємства. Цілі стратегії повинні бути спрямовані не тільки на підвищення економічної ефективності використання матеріальних, фінансових, трудових ресурсів з метою збільшення долі ринку, об'єму продажів або росту прибутку, удосконалення процесу виробництва, але і на підвищення якості обслуговування, якості продукції.

На третьому етапі обґрунтування стратегії підприємства розробляються альтернативні варіанти розвитку підприємства. З цією метою перевіряється відповідність між поставленими цілями і реальними можливостями підприємства, його ресурсним потенціалом. У випадку невідповідності розробляються тактичні програми, виконання яких ліквідує виявлений дисбаланс.

Якщо ресурси підприємства не дозволяють забезпечити досягнення цілей необхідно повернутися до другого етапу і скорегувати ці цілі. Результатом процесу взаємозв'язків цілей і ресурсів підприємства є альтернативні варіанти його розвитку, які відрізняються як по кількісним характеристикам, так і за часом досягнення поставлених цілей.

Четвертий етап – оцінка і вибір стратегії розвитку. На цьому етапі здійснюється перевірка ступені реальності виконання поставлених цілей і розроблених варіантів їх досягнення. При оцінці розроблених стратегій важливо визначити, чи можливо реалізувати стратегію при наявному ресурсному

потенціалі, чи необхідні зусилля в галузі маркетингу, удосконалення організації торгівлі та ін., чи стратегія є привабливою, але не може бути реалізована.

Вибір стратегії розвитку підприємства здійснюється по таким критеріям, як час досягнення кінцевої мети, стійкість по відношенню до конкурентів, фінансова забезпеченість, ступінь ризику.

П'ятий етап – складання програми дій і контроль їх реалізації. На цьому етапі роботи повинна бути здійснена ув'язка всіх заходів, зв'язаних з реалізацією вибраної стратегії, їх конкретизація по всім рівням управління підприємства з визначенням послідовності здійснення певних заходів за часом здійснення і виконавцям, тобто цей етап – це тактичне планування, яке спрямоване на досягнення вибраної стратегії розвитку підприємства.

Використання елементів маркетингу у підприємстві громадського харчування в ринкових умовах обумовлено появою великої кількості конкурентів на споживчому ринку: загострення системи постачання ресурсів, підвищення вимог споживачів до якості та асортименту продукції та послуг, ростом ступеню ризику підприємницької діяльності. Визначення стратегічних цілей і розробка програми маркетингу дозволяють уникнути значних економічних та соціальних ризиків, добитися підвищення виробничо-торгової ефективності їдальні.

Як відомо, концепція маркетингу – це набір маркетингових засобів, які позитивно впливають на торгово-виробничу діяльність і дозволяють підприємству громадського харчування завоювати значну частину ринку. До

таких засобів відносяться: продукція, ціна, умови реалізації, реклама, стимулювання збуту. Що стосується кожного з перерахованих елементів, то вони означають:

- орієнтація на споживача, повне вивчення їх попиту;
- формування асортименту продукції та послуг, виходячи із потреб споживачів;
- гнучка політика ціноутворення;
- вибір найбільш ефективних методів реалізації;
- використання різних заходів стимулювання продаж;

- підвищення ефективності реклами.

Для визначення відповідності асортименту кондитерських виробів та послуг попиту споживачів на практиці доцільно застосовувати пробні продажі. Це дає можливість оцінити успіх або поразку підприємств, а також вивчити фактори, які можуть вплинути на реалізацію продукції. Пробний продаж продукції дає відповідь на такі основні запитання: які асортиментні групи користуються найбільшим попитом, за якою ціною, які недоліки впливають на рівень реалізації.

Торгова діяльність підприємства кондитерських виробів безпосередньо залежить від якості продукції. Тому основну увагу потрібно звернути на:

1. Якість деяких груп виробів, яка не влаштовує споживачів. Треба в цілому підвищити рівень якості продукції у різних підрозділах шляхом використання:

- нетрадиційної сировини;
- нового обладнання (засоби малої механізації), яке дозволить не тільки покращити смакові якості, але й удосконалити форму, термін та якість теплової обробки сировини.

2. Розширення асортименту та послуг. Це можливо за рахунок:

- перепланування підприємства з метою збільшення зручностей обслуговування споживачів;
- застосування нових форм обслуговування.

3. Контроль якості продукції. Необхідно налагодити контроль за якістю всієї продукції. Нормативні параметри відзеркалюють властивості продукції, які регламентуються обов'язковими нормами, стандартами та законодавством на ринку. Вплив стандартизації на підвищення якості продукції реалізується через: комплексну розробку стандартів на сировину, матеріали, напівфабрикати, готову продукцію, які визначені у стандартах технологічних вимог і показників якості. Сертифікація допомагає реалізувати єдиний підхід до оцінки якості продукції, дає гарантію стабільного встановлення продукції необхідного рівня якості, оскільки охоплює організацію виробництва. Сертифікаційна система якості допомагає підприємству підвищувати конкурентоспроможність продукції та послуг.

При виборі політики ціноутворення можна запропонувати наступні підходи:

1. Встановлення цін з урахуванням попиту споживачів, так звану “плаваючу ціну”, яка дозволить регулювати попит на той чи інший готовий продукт.

2. Дотримуючись стратегії ціноутворення, необхідно визначити напрямки, за рахунок яких можна скоротити витрати на виробництво продукції і тим самим знизити ціну на товар при умові високої якості продукції.

3. Забезпечення мінімальної рентабельності. Встановлення ціни на конкретний момент часу буде залежати від фази життєвого циклу продукції та обраної стратегії. Як відомо, найбільший попит на найвищу ціну має продукція, яка є новою в даний момент часу і на даному ринку. Це підкреслює необхідність розробки та впровадження нових видів продукції, розширення асортименту страв.

Якщо підприємство поставить собі за мету захватити більшу долю ринку, то ціну необхідно знижувати. Це забезпечить швидке збільшення об’єму продажу. Якщо ж ціль підприємства – отримання прибутку за короткий термін, то застосовуються високі ціни при умові, що стан ринку і якість продукції та послуг дозволяє їх реалізовувати навіть за такими цінами.

Найбільш перспективною ціновою стратегією для кондитерських підприємств є зниження ціни на продукцію та послуги. Останній етап – це розробка рекламних заходів. Для того, щоб забезпечити конкурентоспроможність, необхідно підняти на високий рівень дієвість рекламних засобів:

- підвищити рекламу до сучасних вимог;
- розширити кількість каналів розповсюдження реклами;
- розробити програму по впровадженню в дію внутрішньої реклами;
- максимально наблизити рекламу до споживачів.

Однією з першочергових задач кондитерського підприємства на сьогоднішній день є залучення споживачів, підвищення їх зацікавленості до роботи підприємства. З цією метою ми пропонуємо проведення маркетингових досліджень, що, в свою чергу, передбачає повне вивчення попиту споживачів;

проведення гнучкої політики ціноутворення; вибір найбільш ефективних методів реалізації; використання різних заходів стимулювання продаж та підвищення ефективності реклами. Це є неповний перелік тих заходів, які реально спроможні покращити становище підприємства на ринку, підвищити його ефективність. Застосування всіх цих заходів викликане вимогами сучасних ринкових умов.

Враховуючи всі об'єктивні фактори впливу на стан розвитку підприємства, а також специфіку організаційно-правової, необхідно визначитись із шляхами подальшого розвитку підприємства. Одними із основних напрямків удосконалення ринку кондитерських виробів є:

1. Підвищення якості продукції та встановлення контролю якості продукції. Для цього можна запропонувати такі заходи:

- застосування нетрадиційної сировини;
- застосування нових технологій обробки сировини та приготування страв і кулінарної продукції;
- використання нового обладнання, в тому числі засобів малої механізації;
- введення у виробництво нових видів готової продукції;
- постійне слідкування за життєвим циклом товарів та послуг.

2. Розширення асортименту, що можливо за рахунок виробництва нових видів з нової сировини, організації дієтичного харчування.

3. При розробці заходів по удосконаленню діяльності досліджуваного підприємства необхідно приділити значну увагу трудовому потенціалу, що можливо за рахунок:

- підвищення кваліфікації працівників;
- удосконалення трудової дисципліни;
- підвищення культури обслуговування;
- створення сприятливих умов для працівників.

4. Застосування реклами. Реклама підприємства має пряме відношення до торгової діяльності підприємства, тому ми пропонуємо звернути особливу увагу на підвищення дієвості рекламних засобів. Для цього необхідно:

- налагодити рекламну кампанію, розробити рекламний бюджет;

- ввести в дію внутрішню рекламу;
- максимально наблизити рекламу до споживачів.

Всі приведені вище напрямки удосконалення діяльності підприємства мають велике значення для подальшого розвитку, підвищення прибутковості та рентабельності, покращення соціально-психологічного стану трудового колективу та споживачів.

Економічні аспекти виробництва печива та технологічні схеми виробництва різних груп здобного печива відрізняються способами приготування і формування тесту. У кожному конкретному випадку значення обчислених параметрів можуть бути різними, оскільки і ціни на сировину, і оптові ціни на печиво, і рівень заробітної плати персоналу, і інші витрати можуть розрізнятися залежно від місця розташування виробництва.

Якщо на виробництво і витрати виробництва підприємець може робити вплив, то на переваги споживачів вплинути можна лише унікальним асортиментом. Тому технічним можливостям машини (агрегату, що виготовляє з тіста заготовки для печива), що формує, слід приділяти першочергову увагу. Така машина повинна мати можливість виготовляти печиво як можна як можна більшого асортименту, додавати заготовкам найрізноманітніші форми. Крім того, машина має бути легко перенастроюваною при зміні асортименту, що випускається.

На сьогоднішній день на ринку устаткування для виробництва пісочного печива пропонується досить широкий асортимент устаткування в основному італійського виробництва. Ціни машини, що виготовляють пісочне тісто лежать в діапазоні 13000-34000 \$ залежно від наявності додаткових опцій, необхідних для розширення асортименту виробів, що випускаються.

Не так давно на ринку устаткування з'явилося нове покоління машини, що виготовляють пісочне тісто, виконаних відповідно до міжнародних стандартів. Це устаткування виготовляється на одному з провідних підприємств України. Окрім повного набору стандартних функцій, наявних в італійських аналогах, машина має ряд додаткових унікальних можливостей. Наприклад, окрім виробництва

печива, машина дозволяє відсаджувати бісквітні маси (у круглій формі або на деко) для виробництва тортів або рулетів. Ціна на цю техніку менше 30 тисяч доларів. У будь-якому випадку, при виборі устаткування необхідна основна увага приділяти асортименту продукції, що випускається [36].

Ще одним не менш важливим чинником, що впливає на якість продукції, що випускається, є якість печей, в яких виробляється випічка печива. Непропечене або таке, що підгоріло печиво приносить прямі збитки виробнику. Тому до вибору печі слід підійти не менше ретельний, чим до вибору машини, що формує. Не зменшуючи заслуг вітчизняних виробників печей, що пропонують порівняльне дешеве устаткування, все-таки спеціалісти рекомендують купувати імпортні печі, оскільки лише якісно випечене і красиве печиво забезпечить підприємцеві хороший збут і розраховану економічну вигоду.

Незважаючи на те, що нове устаткування необхідне для збільшення обсягів виробництва та залучення нових споживачів, в місті Миколаєві на це звертають не найбільшу увагу і не виділяють капітал на його придбання (рис. 3.4)

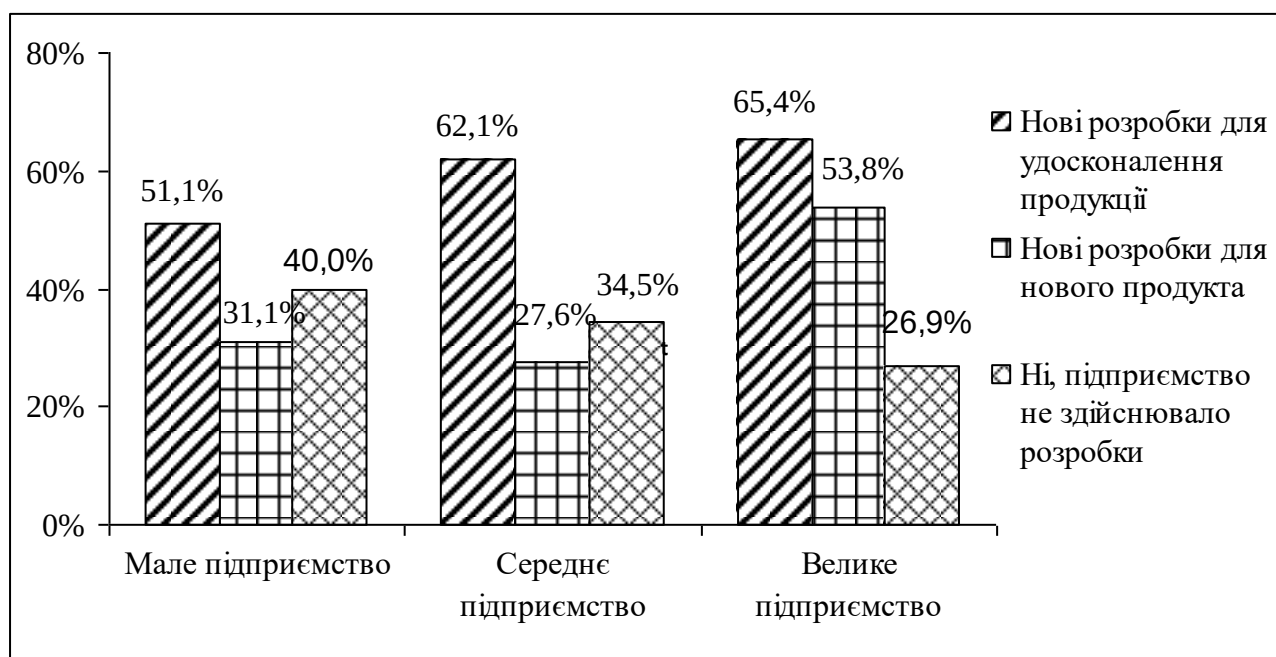


Рис. 3.4. Впровадження інновацій підприємствами сектору кондитерських виробів (за розмірами підприємства) у 2019 р.

Як бачимо (рис. 3.4), багато великих підприємств впроваджує нові розробки

для удосконалення продукції. Але в малих підприємствах в нових розробках зацікавлена лише половина. В м. Миколаєві більшість власників підприємств не виділяють гроші на придбання нових технології (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Придбання нових технологій кондитерськими підприємствами у 2019 р.

Як показує рис. 3.5, лише 22% кондитерськими підприємствами купують нові технології для збільшення обсягів виробництва, залучення нових покупців.

Наступним чинником, що визначає успіх на ринку кондитерських виробів, є зниження витрат на сировину і матеріали. Очевидно, що окрім безпосередніх цін на сировині, це пов'язано з оптимізацією рецептур печива. На жаль, далеко не всі компанії, що пропонують виробниче устаткування можуть забезпечити хорошу технологічну підтримку. Тому при покупці відповідної лінії по виробництву печива необхідно приділяти увагу можливості технологічного супроводу компанії-постачальника.

Не секрет, що всяке устаткування (навіть найнадійніше) вимагає періодичного ремонту. Вартість тижня простою лінії в базовому варіанті (при роботі в 1 зміну) складає близько 5 тис. доларів. Ця сума є неотриманим доходом. Тому своєчасність і надійність сервісного обслуговування має також первинне значення при виборі постачальника технологічній лінії. Окремим аспектом організації виробництва є стосунки з контролюючими державними органами.

Перш ніж відкрити виробництво, підприємець повинен враховувати вимоги державних і галузевих стандартів. Лише одиниці з безлічі компаній-постачальників хлібопекарського устаткування мають проектні відділи. А тим часом, грамотне планування виробничих і допоміжних приміщень, правильне розставляння устаткування і організація належного зберігання і руху сировини і готової продукції допомагають підприємцеві зняти безліч подальших проблем і зайвих витрат.

Традиційно на ринку печива лідирували вироби нижнього цінового сегменту – в основному за рахунок об'єму продажів на ємких регіональних ринках. Проте аналітики говорять про те, що ніші середнього і нижнього цінового сегментів на ринку печива наближаються до свого насичення. Не можна закривати очі і на той факт, що модні тенденції загальносвітового кондитерського ринку “заразили” і сегмент печива.

Це тенденція до зсуву попиту в область інноваційних виробів, виробів з екзотичними смаками і ароматами, такими як тропічні фрукти, помідори, перець і часник (хоча не виключено, що поточна економічна криза внесе до тенденції, що намітилася, свої корективи, уповільнивши процес). Виробники шукають нестандартні ходи для просування продукції, відкривають додаткові ніші. Експерти ринку говорять також про збільшення на ринку печення частки виробів, що позиціонуються як продукти здорового харчування. У перших рядах загальносвітову тенденцію підхопили виробники вівсяного печива.

Таким чином, була розроблена стратегія просування вівсяного печива, як продукції для здорового способу життя, створивши рецептуру з курагою, п'ятьма злаками і ін. Сьогодні багато виробників знаходять якусь “родзинку”, на якій можна вдало акцентувати увагу споживачів і наштовхнути їх на необхідні асоціації. Увагу покупців виробник привернув до того факту, що печиво виготовлене саме на сільському молоці, що асоціюється з натуральністю, екологічною чистотою і користю.

Популярний останнім часом маркетинговий хід компаній став у позиціонуванні своєї продукції як товарів для людей, що дотримують пост. Це

вівсяне і здобне печиво виготовляється на основі виняткових рослинних інгредієнтів без використання молока, яєць і тваринних жирів. На упаковці пісного печива робиться маркіровка, яка, поза сумнівом, виділяє цю продукцію із загального ряду: “Можна вживати в пост”.

Основною тенденцією на ринку печива, під вплив якої не потрапив сьогодні тільки ледачий – це збільшення частки фасованої продукції: саме сегмент упакованого печива показує найбільше зростання останніми роками. Саме тому так багато компаній, що займаються виробництвом печива, останнім часом корінним чином змінили структуру роботи і будують свою асортиментну політику з розрахунку на конкретну групу споживачів. До слова, збільшення частки фасованої продукції перетинається з ще однією тенденцією на ринку печива – зсув попиту в дорожчі сегменти і всю більшу увагу споживачів до якості продукції. Цілком природно, що упаковка в цьому випадку діє як засіб перепозиціонування продукції і виведення її у вищий формат.

Упаковка для печива може бути самою різною – в хід йдуть і картон, і плівка, і навіть достатньо дорога жерсть. При створенні своєї упаковки, яка дозволила б виділити продукт на ринку і привернути увагу споживачів саме до нього, виробники проводять маркетингові дослідження.

Саме тому багато виробників випускають фасоване печиво в прозорій плівці – єдиним акцентом на такій упаковці стає яскравий логотип фірми. Але щоб не сплохувати з подібною упаковкою, необхідна ще одна умова: печиво дійсно повинне привертати увагу, бути саме по собі оригінальним.

Зрозуміло, всі вищеперелічені переваги сучасного печива абсолютно неможливі без постійної модернізації технічного парку. Та все ж основним завданням сучасного кондитера є впровадження у виробничий процес інновацій технологій. Тому оновлення парку устаткування – абсолютно необхідна умова для виробника, який хоче виграти в конкурентній боротьбі.

Таким чином, вкладення засобів у виробництво печива потребує значної уваги до вибору устаткування, адже необхідно враховувати не лише економію засобів, але і врахуванням якості устаткування, що купується, і подальшої

довгострокової співпраці з компанією-постачальником. Лише комплексний підхід забезпечить стабільність, стійкість, розвиток будь-якого бізнесу чи ринку, у тому числі і виробництва такого всім добре знайомого продукту, як печиво.

3.3. Визначення процесу реалізації стратегії підприємства.

Для того, щоб ефективно розробити стратегію, спочатку необхідно її детально спланувати, вирішивши, в якій послідовності будуть розставлені блоки процесу розробки стратегії. Саме для цього складається алгоритм розробки стратегії (рис.3.6).

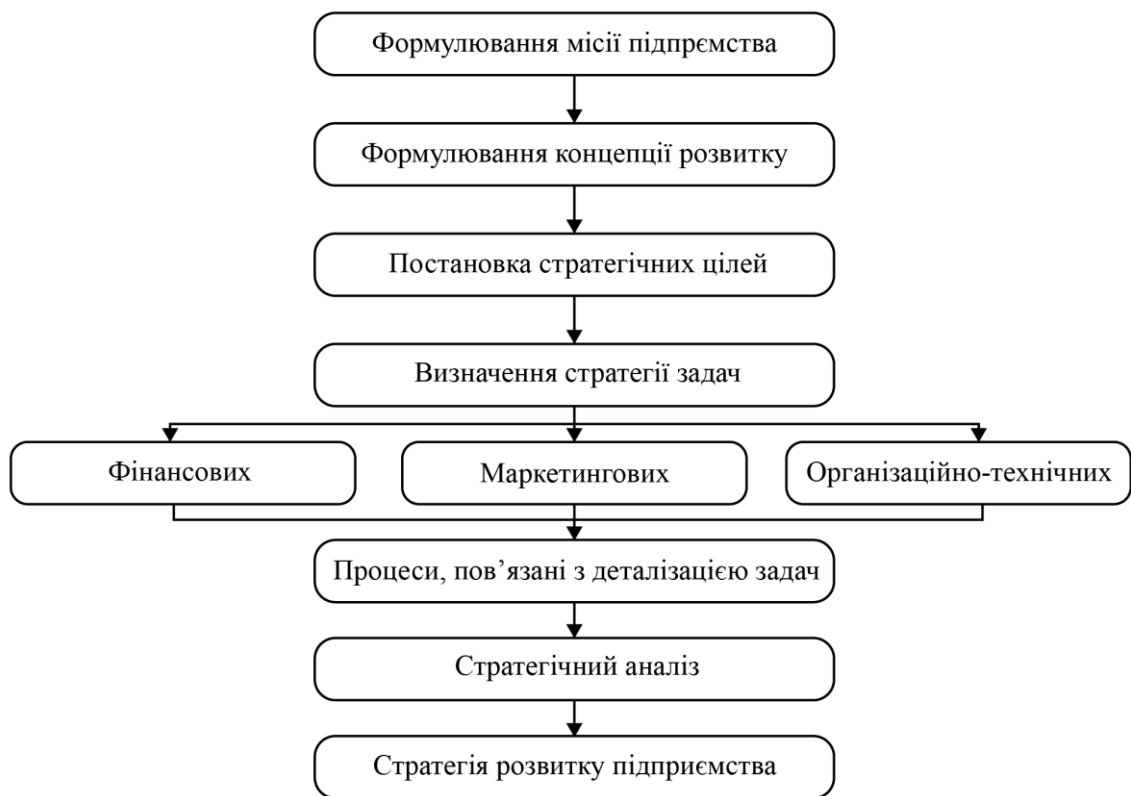


Рис. 3.6. Послідовність процесу розробки стратегії розвитку підприємства

На рис. 3.6 показано етапи розробки стратегії розвитку підприємства. Як бачимо, в запропонованому алгоритмі спочатку встановлюється місія. А кінцевим результатом алгоритму розробки стратегії є сама стратегія або сукупність альтернативних стратегій (див. рис. 3.6).

Аналіз місій різних компаній показує, що не всі вони відрізняють поняття місії і цілі функціонування. Місія – покликання, вище призначення підприємства, його якісна роль, яку воно виконує або буде виконувати в суспільстві. А ціль – це те, до чого підприємство прагне і не завжди це зв'язано з суспільством. Місія – вища ціль підприємства. Вона націлена на суспільство, а от же і на споживачів, потреби яких задовольняє. Від правильності постановки місії залежить майбутня стратегія підприємства.

Оскільки мова йде про стратегію розвитку підприємства, то спочатку потрібно більш розширено описати бачення, розуміння цього розвитку для реалізації місії, тобто розробити концепцію розвитку. Концепція (від латів, сопсерііо – розуміння, система) – це система, яка відображає сукупність бачень пріоритетних напрямів розвитку підприємства для реалізації місії на основі поєднання потреб суспільства і розвитку потенціалу підприємства. Від концепції переходять до постановки стратегічних цілей – певного отивуючого фактору, який стимулює процес реалізації концепції і викликає бажання та інтерес досягнути бажаного результату.

Розгляд цілей скрізь рамку результату допомагає побачити те, що підприємство отримає внаслідок власних дій. Більшість підприємств, особливо середніх та малих, існують дрейфуючи від однієї події до іншої. Проте розуміння того, чого підприємство в лиці керівництва або засновників хоче досягти насправді, є найважливішим компонентом здатності добиватися бажаного. Знання результату, який кожен хочеотримати в певній ситуації, зосередженість на цьому бажанні допомагає правильно використовувати всі наявні і доступні ресурси і направити їх на досягнення цілі.

Таким чином, підприємству потрібно чітко, в деталях уявити бажаний результат. А якщо є певний намічений результат, то повинні бути інструменти, за допомогою яких буде здійснюватися їх досягнення. В якості таких інструментів виступають стратегічні задачі (міні-цілі). В запропонованому алгоритмі вони діляться на маркетингові, фінансові та організаційно-технічні.

Виробничі цілі потрібно треба розглядати окремо, оскільки виробництво є

інструментом реалізації маркетингових фінансових та організаційно-технічних цілей. Наступним блоком в алгоритмі виступають процеси, пов'язані з деталізацією стратегічних цілей та задач на кожному з трьох виділених напрямків. Ці процеси включають в себе постановку дерева цілей, ранжування задач, розмежування їх за вагомістю і першочерговістю. Далі слідує стратегічний аналіз, який виступає в ролі фільтра, через який проходять всі цілі, задачі і процеси. На даному етапі аналізується зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства, його можливості, загрози, і дається оцінка правильності і доцільності поставлених цілей.

Після проведених досліджень у другому розділі, можна почати формувати стратегію ТОВ «Євгроїл». З допомогою цієї стратегії, спробуємо знайти спосіб вигідно і довго конкурувати на ринку кондитерських виробів.

З попередніх розділів відомо, що універсальної стратегії розвитку не існує. На ТОВ «Євгроїл» також не існує конкретної стратегії, тому що асортимент товарів, що реалізуються досить великий; але ми вибрали для дослідження найбільші асортиментні групи товарів, які вносять найвагоміший вклад до формування прибутків нашого підприємства. Тому необхідно сформувати стратегії подальшого розвитку нашого підприємства таким чином, що продаж товарів цих груп збільшився або хоча б залишався на позитивному рівні.

У першому розділі були розглянуті основні види стратегій розвитку підприємства: стратегія виживання, стабілізації та зростання. Конкретно для нашого підприємства необхідно обрати стратегію зростання (наступальну). Це допоможе ТОВ «Євгроїл» зайняти більш вигідні позиції на ринку кондитерських виробів, що призведе до пропорційного збільшення обсягів продажу продукції та прибутку підприємства. На підприємстві виникне можливість для реалізації її довгострокових програм з метою модернізації технологічної бази і зміцнення його фінансового стану.

Отже для реалізації загальної стратегії розвитку на підприємстві необхідно слідкувати за попитом на продукцію та за споживачами для відкриття нових ринків або займання більш вигідних позицій на старих ринках збуту. Також треба

«доносити» до клієнтів інформацію про асортимент продукції, що випускається, про якість виготовленої продукції та встановлювати найбільш вигідну, з точки зору як підприємства так і споживача, цінову політику. Одним з основних елементів реалізації стратегії зростання є стимулювання існуючої цільової аудиторії за допомогою продукції, що випускається. Слід спробувати привернути увагу клієнтів конкуруючих підприємств, пропонуючи їм більш вигідні умови співробітництва або посилено просувати товар за допомогою вигідного позиціонування. Ще одним елементом реалізації стратегії є спроба привернути увагу нових потенційних споживачів, тобто категорію людей, які по невідомим причинам не вживають сир, але і не заперечують почати вживати за деяких умов.

Для досягнення обраної нами стратегії необхідно також не забувати про оптимізацію процесу використання ресурсів підприємства та забезпечувати достатній рівень повернення інвестицій, що були вкладені в розвиток підприємства.

Нижче розглянемо конкретно стратегічні можливості по посиленню конкурентних позицій на ринках збуту кожного товару. Для цього необхідно взяти за основу аналіз конкурентних позицій товарів по матриці БКГ, матриці МакКінсі (див. рис. 3.3), а також результати, отримані внаслідок проведення SWOT-аналізу (див. табл. 3.4).

Проаналізувавши «Важких дітей» фірми, а саме печиво «Цукрове», печиво «Зоря», можна обрати 2 варіанти: або перестати ними займатися, тобто взагалі зупинити виробництво цих товарів, або зробити їх «Зірками». Але прогнозувати майбутнє таких товарів дуже важко.

Ми бачимо, що «Зірки» – печиво «Чайне», печиво «Зустріч», печиво «Ретро» займають незначну частку в загальному обсязі виробництва. Але вони є перспективними товарами для нашого підприємства. Мають великі конкурентні можливості, але потребують грошових вливань на маркетинг. Саме в ці групи товарів підприємство може собі дозволити зайві витрати, тому що в умовах загальної стратегії зростання, кошти треба витратити на перспективні стратегічні одиниці бізнесу.

Найвигідніші та найцінніші товари для ТОВ «Євгроїл» – печиво «Топлене молоко», печиво «Осіннє», печиво «Квартет», печиво «Шахматне», печиво «Медовий нектар», печиво «Чайне», печиво «Лимонне». Ці одиниці бізнесу приносять стабільні доходи та вони не потребують додаткових грошових вкладень. За їх рахунок також фінансуються інші стратегічні одиниці бізнесу.

Для нашого підприємства такі товари як печиво «Миколаївське», печиво «Лісова ягода», печиво «Ювілейне» є «Собаками». Це означає, що їх продажі дуже йдуть дуже повільно. А конкуренти продають цієї продукції набагато більше. Ці товари є «тягарем» для підприємства, тому що в них виникає потреба в значних грошових внесків для покриття збитку. Тому в подальшому їх виробництво необхідно ліквідувати.

Тепер спробуємо за допомогою аналізу матриці МакКінсі зробити прогнози щодо долі різних видів продукції. Конкретно цю матрицю ми конструювали на основі попередньої матриці БКГ та по аналізу привабливості ринку і конкурентному статусу молочного товару, порівняно з іншими підприємствами.

Таким чином, можна розробити такі рекомендації, щодо перспективності кондитерських виробів на ринку для ТОВ «Євгроїл»:

1. Для таких одиниць бізнесу як «Миколаївське», печиво «Лісова ягода», печиво «Ювілейне» є «Собаками» можна скоротити обсяги вкладання коштів у їх виробництво. Або зовсім відмовитися від виготовлення даних видів продукції.

2. Від виробництва печива «Лимонне» можна також було поступово відмовлятися із-за невисокого обсягу виготовлення.

3. По таким товарам як печиво «Топлене молоко», печиво «Осіннє», печиво «Квартет», печиво «Шахматне», печиво «Медовий нектар», печиво «Чайне», печиво «Лимонне» можна порекомендувати подальше зростання і збільшення виробничих потужностей.

4. Печиво «Зустріч», печиво «Ретро» допоможуть ТОВ «Євгроїл» на ринку утримувати лідерство по їх продажам.

5. В такі товари як печиво «Миколаївське» та печиво «Цукрове» потрібно

інвестувати та збільшувати обсяги їх виробництва.

6. Абсолютним лідером є печиво «Медовий нектар». Даний вид продукції приносить достатні прибутки для підприємства і має значні темпи приросту, порівняно з конкурентами.

SWOT-аналіз показав, що необхідно обрати стратегію «Махі-Махі», а це свідчить, що ми займаємо досить високі конкурентні позиції на ринку кондитерських виробів. Але в такій ситуації підприємству також необхідно намагатися вжити заходів для закріплення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, випуску товарів-новинок. Слід виділяти додаткові грошові кошти на науково-дослідні та конструкторські розробки, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів.

Вихід на нові ринки збуту потрібно здійснити через впровадження та закріплення своїх позицій на ринку південної та східної України (Миколаїв, Одеса, Херсон, Харків, Дніпропетровськ) та застосування всіх можливих засобів (створення спеціальної програми просування) по переорієнтації українських споживачів на вітчизняну продукцію.

Для встановлення чіткої товарної політики підприємству потрібно виділити значну увагу на розвиток фірмової торгової мережі для протистояння розповсюдженню систем реалізації товарів під приватними марками. Необхідно виконати побудову системи пошуку, відбору та мотивації нових оптових споживачів. Важливим елементом є впровадження та розвиток логістики.

Створення торгової марки ТОВ «Євгроїл» відкриє перед підприємством нові можливості і якісно новий етап у відносинах з кінцевими споживачами. Торгова марка дозволить закріпити в думках споживача високий рівень якості продукції підприємства, створить коло постійних покупців марки, дозволить використовувати підтримку торгових підприємств, дасть можливість розповсюдити імідж марки на нові товари підприємства.

Для поглиблення асортименту продукції необхідно розробити нові види продукції в існуючих асортиментних групах: печиво цукрове, печиво здобне, вафлі. Для планомірної та стабільної роботи в цьому напрямі треба створити спеціальну

проектну групу, до складу якої будуть входити спеціалісти технології виробництва печива, маркетингу, фінансам.

В загальній стратегії зростання ціни на продукцію є однією з важливих частин тому, що служить для споживачів важливим свідомством на користь якості товарів. Розробка стратегічних та поточних цілей цінової політики повинна здійснюватися на основі періодичного проведення ринкових досліджень, маркетингового аналізу. При розробці цінової стратегії необхідно враховувати важливі фактори внутрішнього та зовнішнього середовища організації (сезонність, циклічність попиту, запланований ріст репутації підприємства, ситуація на ринку сировини, поведження конкурентів і особливо лідерів в галузі). Але при цьому необхідно відмовитися від політики автоматичного сезонного зниження цін, особливо це стосується виробів та продуктів, висока якість яких є генеральною лінією підприємства.

Для досягнення стратегічних цілей маркетингу на операційному рівні необхідно використовувати три основні механізми:

1. Активізація збору, аналізу та використання маркетингової інформації – забезпечить більш глибоке розуміння мотивації покупців до покупки. Пропорційна увага, що уділяється аналізу інформації про споживачів та конкурентів, дозволить зберегти в полі зору тенденції розвитку найважливіших сфер.

2. Зростання використання виміру та моніторингу ефективності маркетингової діяльності – дозволить покращувати роботу по максимальному задоволення споживачів.

3. Навчання та розвиток персоналу – внесення коштів в поточні програми навчання робітників, надання передових знань та вмінь дадуть можливість підприємству ефективно захищати свої конкурентні інтереси.

Обрана загальна стратегія зростання є найоптимальнішою для ТОВ «Євгройл». В рамках стратегії росту наше підприємство повинно збільшити обсяги випуску продукції та розширити асортимент, тобто випустити товари-новинки. Стратегічним продуктом підприємства є печиво «Медовий нектар», він

займає майже 50 % загального обсягу виробництва.

Як було вище сказано для того, щоб обрана стратегія почала реалізовуватися необхідно звернути увагу на створення чіткої товарної та цінової політик. З точки зору товарної політики необхідно розробити нові види товарів. А потім переглянути ціни на продукцію підприємства та витрати на виробництво даної продукції. Виходячи з цього необхідно провести незначне зниження цін за рахунок зниження собівартості, а зниження собівартості за рахунок незначного зниження цін на сировину. Зниження собівартості призведе до збільшення виручки від реалізації продукції, а далі – до збільшення прибутку підприємства. Збільшення асортименту продукції (випуск товарів-новинок) посилить конкурентоспроможність продукції підприємства на ринку кондитерських виробів, що в свою чергу збільшить попит споживачів на продукцію, збільшиться виручка та прибуток підприємства.

Розрахунок економічного ефекту до і після впровадження обраної стратегії та його вплив на ТОВ «Свгройл» показано в табл.3.5.

Таблиця 3.5

Вплив зниження ціни товарів на темпи приросту продажу товарів за рахунок зниження собівартості

Групи кондитерських виробів	До впровадження стратегії зниження собівартості товару			Після впровадження стратегії зниження собівартості товару		
	Стратегія зростання					
	Ціна, грн.	Собівартість грн.	Темпи приросту, %	Ціна, грн.	Собівартість грн.	Темпи приросту, %
1. «Миколаївське»	6,8	5,24	29,77	6,78	5,2	30,38
2. «Цукрове»	6,8	5,25	29,52	6,75	5,19	30,06
3. «Топлене молоко»	6,8	5,30	28,30	6,67	5	33,40
4. «Осінь»	6,8	5,35	27,10	6,85	5,28	29,73
5. «Квартет»	6,9	5,53	24,77	6,75	5,46	23,63
6. «Шахматне»	6,8	5,21	30,52	6,78	5,18	30,89
7.«Медовий нектар	6,9	5,25	31,43	6,9	5,22	32,18
8. «Чайне»	6,8	5,31	28,06	6,76	5,3	27,55
9. «Лимонне»	6,8	5,36	26,87	6,79	5,33	27,39
10. «Лісова ягода»	6,8	5,34	27,34	6,78	5,28	28,41

11. Ювілейне»	6,8	5,24	29,77	6,77	5,2	30,19
12. «Зоря»	6,7	5,20	28,85	6,65	5,15	29,13
13. «Зустріч»	6,7	5,33	25,70	6,67	5,3	25,85
14. «Ретро»	6,7	5,46	22,71	6,69	5,4	23,89

Дані, що наведені в табл. 3.5, дають змогу зрозуміти, як за рахунок зниження собівартості одиниці кондитерських виробів, зменшиться ціна продажу одиниці товару. Після впровадження нової розробленої стратегії будуть наведені товари-новинки, які в свою чергу розширять асортимент та збільшать прибуток підприємства. Отже, табл. 3.5 показує, як зниження собівартості товару, а в нашому випадку закупівельної ціни на сировину постачальниками для нашого підприємства, може вплинути на загальний об'єм продажу кожного виду товару окремо.

Всі ці заходи сприятимуть збільшенню рентабельності підприємства, тому що знижуються затрати, а прибутки, в свою чергу за рахунок збільшення обороту, збільшуються. Таким чином можна вважати, що вибрана нами стратегія зростання для ТОВ «Євгройл» – дієва, тому що покращує ділову активність підприємства.

Коли виникають необґрунтовані проблеми на підприємстві, керівництву необхідно замислитись над новою стратегією розвитку, та не лише замислитись, а і швидким введенням її в дію. Введення стратегії та її організаційне виконання потребують рішення різних управлінських задач та відповідних навиків. Оскільки розробка стратегії в основному пов'язана з ринково-підприємницькою діяльністю, то її реалізація проходить головним чином через управління людьми та діловими процесами. Виконання стратегії – це орієнтована на дії задача, яка перевіряє здатність керівника проводити організаційні зміни, розробляти і контролювати ділові процеси, мотивувати людей і досягати поставлених цілей.

Розробити стратегічний план набагато легше, ніж його застосувати. Реалізація стратегії – один з найважливіших етапів стратегічного управління. Найпоширенішою помилкою є те, що вся робота, пов'язана з вибором стратегічного набору, у який було вкладені час, гроші, зусилля, буває марною через недбалу та невмілу реалізацію.

Серед основних причин, які призводять до невдач, є:

- невміння проводити необхідні зміни через опір працюючих;
- цілі, стратегії і плани не були доведені працівникам;
- незабезпечення керівництвом своєчасного надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів;
- недосконалість системи контролю за результатами виконання стратегічних рішень та своєчасного внесення необхідних змін;
- відсутність системи мотивації та відповідної атмосфери відповідальності;
- невідповідність організаційних структур тим змінам, які заплановані стратегічним набором.

Виконання стратегії спрямоване на вирішення наступних трьох завдань:

1. Встановлення пріоритету серед адміністративних завдань, щоб їх відносна значущість відповідала тій стратегії, яку буде реалізувати організація. Це стосується, в першу чергу, таких завдань, як:

- розподіл ресурсів;
- встановлення організаційних відносин;
- створення допоміжних систем.

2. Встановлення відповідності між обраною стратегією та процесами всередині організації, для того щоб зорієнтувати діяльність організації на здійснення обраної стратегії. Відповідність повинна бути досягнута з таких характеристик, як:

- структура;
- система мотивування та стимулювання;
- норми та правила поведінки;
- кваліфікація робітників та менеджерів.

3. Вибір та узгодження із здійснюваною стратегією стилю лідерства та підходу до управління організацією.

Всі ці три завдання вирішуються за допомогою змін. Тому саме зміни є стрижнем виконання стратегії. Саме тому зміни, які проводяться під час

виконання стратегії, мають назву стратегічних змін. Проведення змін в організації приводить до того, що створюються умови, необхідні для здійснення діяльності, яка відповідає обраній стратегії. Необхідність та ступінь змін залежить від того, як організація готова до ефективного здійснення стратегії. Бувають випадки, коли виконання стратегії передбачає проведення дуже глибоких перетворень.

Для подальшого розвитку досліджуваного підприємства ТОВ «Євгроїл» важливим є збільшення обсягів виробництва, прибутків та рентабельності продукції. Одним із шляхів досягнення цієї мети є укріплення відносин із зарубіжними партнерами. Але на світовому ринку якість продукції є одним із визначальних факторів конкурентоспроможності. Тому для підвищення конкурентоспроможності існуючих виробів необхідно провести технологічну реконструкцію морально застарілого обладнання. Стратегічним рішенням в цьому є закупка італійської технологічної лінії по виробництву нового виду продукції – печива в шоколаді.

Особливе місце займає проблема фінансування технологічного переоснащення. Але в існуючих умовах господарювання в більшості підприємств власних коштів, як правило не вистачає. Державний бюджет має постійний дефіцит, що не дозволяє йому в повній мірі фінансувати намічені програми. Тому доводиться розраховувати на власні сили та банківські кредити.

В таких умовах діяльності основною проблемою є пошук коштів для технологічного переоснащення підприємства та вибір найбільш вигідного партнера-інвестора. З метою розширення збуту підприємство для залучення покупців використовує різні засоби реклами.

Рішення керівництва підприємства планувати всю роботу на основі концепції маркетингу ні в якій мірі не призводить до зменшення значення функцій відділу збуту. Навпаки, статус і роль цього відділу підвищуються, тому що велика увага приділяється потребам ринку, ніж можливостям виробництва. Основною турботою підприємства стає виробництво таких товарів, що мають найбільш високі шанси бути прибутково проданими.

Заходи стимулювання збуту звернені до покупця, що уже на особистому

досвіді ознайомився з споживчими властивостями товару. Задача цих заходів – спонукання до наступних покупок даного товару, придбання великих партій, регулярним комерційним зв'язкам з підприємством-виробником.

Дуже важливий (і, на жаль, ще недооцінюваний нашою практикою) спосіб стимулювання збуту – це формування визначеного іміджу товару. Імідж у практиці наділяє товар такими характеристиками (властивостями), що лежать, взагалі говорячи, за межами його реальних властивостей, є додатковими до споживчих характеристик, а разом з тим мають соціальну значимість для людини, у розрахунку на який імідж задуманий. Треба відзначити також, що імідж, на відміну від добутків власне реклами, спрямований не на порівняно вузьку групу, а на дуже широке коло людей, нарешті, імідж рухливий і швидко видозмінюється відповідно до змін політичних і соціальних ситуацій – за цим стежать фахівці з реклами і просування товару.

Образ підприємства, його імідж – це сприйняття індивідуальності підприємства, усвідомлення його специфічних рис, особливостей. Підприємства вважають свою індивідуальність через запропоновані товари і послуги, відношення до своїх працівників, через свою назву та фірмові знаки, якість обслуговування. Саме імідж підприємства вважається одною із головних складових, що входить до ціле направленої стратегії розвитку підприємства.

Досвід закордонних фірм показує, що без стратегічних змін, навіть добре пророблена стратегія може потерпіти провал. У той же час зміни – це ключ до виконання стратегії.

Складності і труднощі розв'язання цього завдання в першу чергу пов'язані з тим, що будь-яка зміна в організації зустрічає опір, який може бути настільки сильним, що його не вдається перебороти тим, хто проводить зміни. Тому для того, щоб перебороти можливі перешкоди, необхідно виконати наступне:

- проаналізувати, передбачити, який опір може зустріти запланована зміна
- зменшити до мінімуму цей опір (потенційне і реальне);
- встановити статус нового стану (існуюче становище до початку перетворень).

Носіями опору так само, як і носіями змін, є люди. У принципі, люди не бояться змін, вони бояться бути зміненими. Тобто вони бояться того, що зміни в організації торкнуться їхньої роботи, їхнього становища в організації. Тому, поряд зі стратегічними змінами і створенням в організації необхідного клімату важливим завданням, яке приходить вирішувати на стадії виконання стратегії, є формування мобілізації ресурсів. Найголовнішим аспектом у мобілізації ресурсів є найбільш повне використання людського потенціалу організації.

Першою умовою здійснення стратегії є розвиток прихильності, відданості членів організації тій справі, яку веде фірма. Важливо, щоб у членів організації виробилося як найстійкіше сприйняття стратегії організації як своєї особистої справи. Другою не менш важливою умовою є здатність і прагнення кожного працівника досягати на своєму робочому місці найкращих результатів. Уміння гарно працювати і прагнення краще є тими характеристиками людей, що завжди повинні знаходитись у центрі уваги керівництва.

Основою діяльності по мобілізації ресурсів (процес, який включає визначення, розбудову та підтримку стосунків з людьми, які поділяють цінності та місію вашої організації) повинен бути розподіл по окремих складових і за часом. Це стосується, у першу чергу, фінансових ресурсів, які повинні бути розподілені так, щоб завжди в потрібний момент були б необхідні кошти. Такий розподіл можливий лише при грамотно складеному бюджеті. Для цього в бюджеті варто встановити стратегічні орієнтири витрати коштів, що фіксують те, на які цілі можуть здійснюватися витрати, і те, куди гроші не слід вкладати.

Бюджет являє собою стратегічний план, що визначає напрямок діяльності фірми на стратегічний період. Ступінь деталізації бюджету у даному випадку не високий і являє собою свого роду рамкову конструкцію, складовими елементами якої є короткострокові плани з періодом в один рік.

Виходячи з того, що найвагомішою складовою у нашій стратегії розвитку, на яку робиться найбільший вплив, і від значення якої і робиться прогноз про подальше поження нашого підприємства, розробимо програму керування стратегічних змін на ТОВ «Євгроїл» (табл. 3.6)

Програма управління стратегічними змінами на ТОВ «Євгроїл»

№ п/п	Найменування заходу(підпрограми)	Конкретні дії
1	Створити «стартову площадку»	1.Провести стратегічну діагностику. 2.Розробити схему ймовірного опору. 3.Вибрати придатний метод. 4.Мобілізувати менеджерів на підтримку змін. 5.Забезпечити необхідне інформування і навчання персоналу. 6.Виявити і мобілізувати на реалізацію змін таланти персоналу. 7.Залучити консультантів.
2	Планування процесу змін	1.Направити основні внутрішні процеси організації на розв'язання стратегічних проблем і досягнення відповідних цілей. 2.Планувати впровадження конкретних змін. 3.Використовувати модульний підхід. 4.У рамках кожного модуля передбачити прийняття «адекватних стратегічних рішень».
3	Відокремлення і захист стратегічних змін від конфліктів з тактичними процесами	1.Чітко розділити відповідальність між менеджерами організації. 2.Забезпечити цільове фінансування змін. 3.Ставити перед менеджерами конкретні тактичні завдання по здійсненню стратегічних змін. 4.Здійснювати цільову винагороду менеджерів-фахівців за досягнення конкретних результатів у ході реалізації стратегічних змін.
4	Планування процесу впровадження стратегічних змін	1.Забезпечити менеджерам можливість цілеспрямовано працювати над реалізацією стратегічних змін. 2. Навчати конкретних менеджерів умінню приймати визначені стратегічні рішення і навичок їхнього впровадження. 3. Залучити менеджерів і експертів до прийняття рішень. 4.Контролювати сумісність конкретних завдань із професійним рівнем відповідних менеджерів і фахівців.
5	Керування виробничим процесом	1.Починати практичне впровадження змін якомога швидше. 2. Вести планування і впровадження змін паралельно. 3. Контролювати процес планування і впровадження змін.
6	Інституціоналізувати нову стратегію організації	1.Створювати в організації сприятливу атмосферу для проведення стратегічних змін. 2.Адаптувати корпоративну культуру організації під стратегічні зміни. 3.Цілеспрямовано підвищувати потенціал персоналу (зокрема за допомогою ефективного навчання) до рівня що забезпечує ефективну реалізацію нової стратегії.
7	Здійснювати адекватне реагування	1.Ввести органічну подвійну систему керування тактичною і стратегічною діяльністю організації. 2. Проводити цільовий контроль по стратегічним змінам. 3.Здійснювати цільову винагороду за ефективну стратегічну діяльність. 4. Вести стратегічний бюджет.

Отже, з врахування багатопланового характеру діяльності підприємства можна пропонувати певний перелік взаємопов'язаних стратегій(стратегічний набір). Щоб створити ефективний стратегічний набір, кожен з його складових потрібно формулювати із залученням тих фахівців, які знаходяться у тих підсистемах і підрозділах, що будуть розвиватися на основі обраних стратегій. В даному випадку, загальна стратегія ТОВ «Євгроїл» заключається в тому, щоб не застоюватися на ринку печива, а розвиватися і виходити на ринок кондитерських виробів взагалі.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Аналіз шкідливих та небезпечних виробничих факторів у бухгалтерському відділі ТОВ «Євгройл»

Створення для людини сприятливих умов на її робочому місці, охорона її праці – одна з головних турбот будь-якого високоморального суспільства. Основні положення по охороні праці в законодавчому порядку закріплені в Конституції України, у Кодексі законів про працю України та у Законі України «Про охорону праці» (зі змінами та доповненнями).

Закон України «Про охорону праці» визначає основні положення по реалізації конституційного права громадян на охорону їхнього життя і здоров'я в процесі трудової діяльності, регулює при участі відповідних державних органів відносини між власником підприємства, установи і організації чи уповноваженим їм органом і працівником по питанням безпеки, гігієни праці і виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

Відповідно до статті 1 цього Закону «Охорона праці – це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів і засобів, спрямованих на збереження здоров'я і працездатності людини в процесі праці». Дія цього Закону поширюється на всі підприємства, установи й організації незалежно від форм власності і видів їхньої діяльності. Людина випробує вплив різних виробничих факторів. Ці фактори можуть робити на людину сприятливий і несприятливий вплив.

Відповідно до ДСТ 12.0.002-80 несприятливі виробничі фактори можуть бути небезпечними (їхній вплив на працюючого у визначених умовах приведе до травми чи іншому раптовому погіршенню здоров'я) і шкідливими (їхній вплив у визначених умовах приведе до захворювання чи зниження працездатності). Шкідливий виробничий фактор в залежності від рівня і тривалості впливу може

стати небезпечним. Класифікація небезпечних і шкідливих факторів визначений ДСТ 12.0.003-74.

Виробничі умови праці, міждержавний стандарт системи стандартів безпеки праці (ГОСТ ССБТ 12.0.003-74 "Небезпечні та шкідливі виробничі фактори. Класифікація") визначає як сукупність чинників виробничого середовища, що здійснюють вплив на здоров'я і працездатність людини в процесі праці.

До цього відносяться:

- санітарно-гігієнічні, які визначають зовнішнє виробниче середовище на робочих місцях (стан повітря, освітлення, шуму та вібрації, різні види випромінювань), а також санітарно-побутове обслуговування;
- систематичні, які забезпечують формування позитивних емоцій у працівників(інтер'єр виробничого приміщення, озеленіння, функціональна музика);
- неергономічні, що установлюють відповідні параметри обладнання і оснащення робочих місць антропологічні та психічні можливості працюючих.

Для забезпечення нормальних умов праці всі чинники виробничого середовища повинні систематично контролюватись. Основними директивними документами, регламентуючими умови праці є:

1. Закони України;
2. Державні нормативні акти про охорону праці;
3. Державні стандарти України;
4. Міждержавні стандарти системи стандартів безпеки праці;
5. Санітарні норми і правила;
6. Будівельні норми і правила.

Підвищення технічного рівня виробництва нерозривно пов'язано з широким використанням різних видів електроніки, телебачення, оптичних квантових генераторів, електронно-обчислювальних машин. Всі ці прилади являються джерелами електромагнітних випромінювань, які зараз прийнято позначити одним терміном – іонізуючі випромінювання. Коло лиць, що

підлягають впливу таких випромінювань весь час розширюється. Швидкий темп змін в умовах праці великого контингенту працюючих призводить у деяких випадках до зміщення впливу на працюючу людину нових, раніше невідомих і шкідливих виробничих чинників фізичного, біологічного і особливо фізіологічного чинника.

В зв'язку з цим необхідно удосконалювати роботи по охороні праці, промислові, дослідницькі та конструкторські роботи по охороні праці, впроваджувати нові ефективні засоби забезпечення безпеки. Таким чином, небезпечними факторами називаються виробничі чинники, вплив яких на працюючого в певних умовах призводить до травм чи іншого раптового погіршення здоров'я. Якщо виробничий чинник призводить до захворювання чи до зниження працездатності то його вважають шкідливим.

В залежності від рівня тривалості, вплив шкідливих виробничих чинників може стати небезпечним. У ГОСТ ССБТ 12.0.003-74 приводиться класифікація елементів умов праці, які грають роль небезпечних та шкідливих виробничих чинників. Вони підрозділяються на чотири групи: фізичні, хімічні, біологічні та психофізіологічні.

Експлуатація електронно-обчислювальних машинах супроводжується утворенням ряду небезпечних і шкідливих виробничих чинників фізичного та психофізіологічного характеру на працівників, що обслуговують електронно-обчислювальних машинах. Під час праці впливають наступні небезпечні і шкідливі чинники:

- фізичні підвищення рівня шуму, електромагнітних випромінювань;
- підвищення напруги електричного, магнітного полів;
- недостатньо освітлення робочого міста чи підвищена яскравість світла;
- психофізіологічні-фізичні (статистичні) і нервово-психічні перевантаження;
- розумова перенапруга;
- монотонність праці;
- емоційні перенапруження.

Розглянемо небезпечні та шкідливі чинники при роботі на електронно-обчислювальних машинах, які присутні у досліджуваному відділі підприємства.

Освітлення недостатнє робочої зони Якщо ми говоримо про освітлення, то слід сказати, постійна робота з документами надає якості освітленню робочого міста важливе значення. Недостатнє чи неправильне освітлення викликає через мірну втому органів зору, призводить до погіршення зору.

СНИП 11-4-79 «Штучне та природне освітлення» описує норми і правила освітлення в робочій зоні. Загальне освітлення повинно бути не нижче 200 лк, а в робочій зоні – не нижче 300 лк. Потужність лампи не менше 60-70 Вт.

Для освітлення робочої зони якісніше використовувати люмінесцентні лампи (тобто лампи денного світла). Це пояснюється тим, що їх спектр освітлення найбільше близький до природного освітлення. При цьому важливо слідкувати, щоб лампи не гуділи, тому що це може роздратовувати і призводити до зниження роботи спроможності. Необхідно також враховувати колір стін і меблів – кольорова палітра повинна нести заспокійливий і нейтральний характер.

Рівень шуму в приміщенні. Що стосується рівень шуму, то слід сказати, що звукові коливання з'являються при порушенні стаціонарного стану середовища в наслідок впливу на нього будь-якої збуджувальної сили. Слуховий апарат людини володіє неоднаковою чутливістю до звуків різної частоти (800-40000 Гц), на низьких (20-100Гц). В якості характеристик звука використовуються логарифмічних величини звукового тиску і інтенсивності.

Шумом є всякий небажаний для людини звук. Звук — пружні коливання, що розповсюджуються в твердому, рідкому чи газоподібному середовищах. В залежності від рівня, характеру, тривалості шуму, а також від індивідуальних особливостей людини шум може оказувати на нього різні впливи. Шум, навіть тоді коли він невеликий (при рівні 50-60 дБА), створює значне навантаження на нервову систему людини, здійснює на неї психологічний вплив.

Це особливо часто спостерігається у людей, зайнятих розумовою діяльністю. Слабкий шум по різному впливає на людей. Причиною цього може бути: вік, здоров'я, вид праці, фізичний та душевний стан людини у момент дії

шуму і інших чинників. Шум, що виробляється самою людиною, не турбує її, а невеликий зайвий шум може чинити великий ефект роздратування. При збільшенні рівня шуму до 80 дБА і більше, шум здатний здійснювати фізіологічний вплив на людину. Під впливом сильного шуму (90-100 дБА) знижується гострота зору, виникають головний біль і запаморочення, порушуються ритми дихання і серцевої діяльності. Підвищується кров'яний тиск, порушується процес травлення, відбувається зміна об'єму внутрішніх органів.

Джерела шуму можуть носити зовнішній (шум машин на вулиці чи людей в коридорі) і внутрішні (шум принтера, друкарських машинок, розмови працівників, телефонні розмови) характер. Від зовнішніх джерел шуму захищає звукоізоляція вікон і дверей.

Звукові коливання можуть сприйматись не тільки розумом, але і через кістки черепа (так звана кісна провідність). Таким чином, шум викликає несприятливу реакцію всього організму. Нижче в табл. 4.1 наведені дозволені рівні шуму в відповідності з ГОСТ ССБТ 12.1.003-83 " Шум. Загальні вимоги безпеки ".

Таблиця 4.1

Нормативні рівні звукового тиску і рівні звуку на робочих місцях у бухгалтерському відділі ТОВ «Євгройл»

Вид шуму	Середньгеометричні частоти активних смуг, Гц								Рівні звука дБА
	63	125	250	500	1000	2000	4000	8000	
	Рівні звукового тиску активних смуг, Дб								
При виникаючому шумі поза приміщення	71	61	54	49	45	42	40	38	50
При виникаючому шумі в приміщенні	63	74	68	63	60	57	55	54	65

При роботі з електроприладами необхідно приділяти великої уваги електробезпеці. Необхідно слідкувати, щоб вся оргтехніка була заземлена.

При відсутності заземлення можливо ураження електрострумом працівника, а також зіпсування персонального комп'ютера при проходженні заряду через його мікросхеми. а кож необхідний захист від електромагнітного випромінювання дисплея, яке може забезпечуватись захисним екраном.

Можливість виникнення пожеж. Пожежна небезпека – можливість виникнення та розвитку пожежі в будь якій речовині, процесі, стані. Дуже часто пожежі на виробництві спричинені недбалим поведінням з вогнем. Основними причинами пожеж на виробництві є:

- недбала поведінка з вогнем;
- незадовільний стан електротехнічних пристроїв та порушення правил їх монтажу та експлуатації;
- порушення режимів технологічних процесів;
- несправність опалювальних приладів та порушення правил їх експлуатації;
- невиконання вимог нормативних документів з питань пожежної безпеки.

Вентиляція. Під вентиляцією розуміють сукупність заходів призначених для забезпечення на постійних робочих місцях та заходів обслуговування виробничих приміщень метеорологічних умов та чистого повітряного середовища, що відповідають гігієнічним та технічним вимогам. Основне завдання вентиляції – вивести з приміщення забруднене або нагріте повітря та подати свіже.

У фінансово-економічному відділі використовується загально обмінна штучна вентиляція яка забезпечує створення необхідного мікроклімату та чистоти повітряного середовища у всьому об'ємі робочої зони приміщення. Вона застосовується для видалення надлишкового тепла при відсутності токсичних виділень, а також у випадках, коли характер технологічного процесу та особливості виробничого устаткування виключають можливість використання місцевої витяжної вентиляції.

Вплив положення "сидячи". Робота економіста пов'язана з витратами розумової енергії, в той час, як фізичної енергії витрачається мало, працівник

майже цілий день повинен сидіти за столом. Це викликає порушення в обігу крові, постійна нерухомість приводить до проблем м'язів. Для зниження впливу цього чинника необхідно кожну годину роботи робити перерву в роботі для проведення фізичних вправ.

Санітарними нормами і правилами встановлені такі припущенні значення: рівень шуму – 50дБ; граничнодопустима напруга електростатистичного поля на робочому місці при тривалості дії на людину до 1 години буде 60В/М.

Інтенсивність впливу неіонізуючих електромагнітних полів на обслуговуючий персонал (оператори, програмісти) залежать від потужності джерела випромінювання, розклад праці, конструктивних особливостей випромінюючих приладів, технічного складу приладів, розташування робочого місця та ефективність захисних заходів. Гранично допустима напруга електричного складового електромагнітного поля складає 10 В/М, магнітної поставної 0,3А/М.

Тривала дія неіонізуючих електромагнітних випромінювань на організм людини з інтенсивністю, що перевищує гігієнічні нормативи, призводить до функціональних змін у нервовій серцево-судинній і інших систем організму.

Проведені американськими фахівцями дослідження виявили, що змінні електромагнітні поля частотою 60Гц можуть викликати захворювання очей (а саме катаракту), злоякісні пухлини, знижують імунітет організму.

Фізичні перевантаження частіше всього впливають на систему зору та кістково-м'язову систему (плечовий суглоб, шия, верхня частина спини).

У зв'язку з цим рекомендується приймати заходи щодо зменшення дискомфорту та втоми працюючих економістів на електронно-обчислювальних машинах. Імовірність виникнення стійких порушень невелика, однак, монотонний рух при роботі на електронно-обчислювальних машинах може викликати хронічне захворювання.

4.2. Розрахунок загального і штучного освітлення в приміщенні бухгалтерського відділу

Однією з необхідних умов здорової і висококваліфікованої праці є раціональне освітлення робочих місць.

Основна задача освітлення – створення найкращих умов для гарного бачення. Цю задачу можливо вирішити тільки освітлювальною системою, що відповідає наступним вимогам:

- освітленість на робочому місці повинна відповідати характеру зорової роботи;
- не створювати на робочій поверхні глибоких тіней;
- необхідно забезпечити досить рівномірний розподіл яскравості на робочій поверхні, а також у межах навколишнього простору;
- на робочій поверхні повинні бути відсутні різкі тіні;
- не створювати небезпечних і шкідливих виробничих факторів (шум, теплові випромінювання і т.д.);
- варто вибирати оптимальну спрямованість світлового потоку і необхідний спектральний склад світла;
- всі елементи освітлювальних установок повинні бути довговічними, електро- і пожежобезпечними;
- установка повинна бути зручною і простою в експлуатації, економічною і естетичною.

Основним документом, який визначає необхідні норми освітленості робочих поверхонь, є діючі будівельні норми і правила СніП II – 4-79.

Штучне освітлення – освітлення приміщень світлом за допомогою ламп – газорозрядних чи розжарювання. Проведемо розрахунок штучного освітлення в приміщенні бухгалтерського відділу. Розрахунок штучного освітлення проводиться по методу коефіцієнта використання світлового потоку. Цей метод дозволяє визначити світловий потік, утворений лампами і розрахувати необхідну кількість світильників.

Світловий потік ламп розраховується за формулою:

$$\Phi = E_{\min} * S * K * Z / N * \eta, \quad (4.1)$$

де Φ – світловий потік однієї лампи, лм;

$E_{\min}$ – рівень міні освітлення за нормами часу, лк 4 $E_{\min}=300$ лк;

S-освітлювальна площа приміщення, S =30

N – кількість світильників;

η - коефіцієнт використання світельного потоку ламп, встановлених у світильнику.

Для визначення коефіцієнта використання світельного потоку освітлювальної установки, необхідно знайти індекс приміщення:

$$i = A * B / H * (A + B), \quad (4.2)$$

де A – довжина, м; A= 6 м

B – ширина; B = 5 м

H – висота підвісу світильників над розрахунковою поверхнею; H = 2,5 м

$$i = 6*5 / 2,5 (6 + 5) = 1,1$$

При коефіцієнті відображені стелі $\rho_n = 0,7$; стін $\rho_c = 0,3$ індексні приміщення $i = 1,24$ та світильнику з шістьма люмінесцентними лампами ЛБ 15 коефіцієнт використання світлового потоку дорівнює $\eta = 0,38$, світловий потік дорівнює :

$$\Phi = 300 * 30 * 1,5 * 1,1 / 6 * 0,38 = 6513 \text{ лм}$$

Необхідна кількість світильників визначається за формулою:

$$\Phi = E_{\min} * S * K_3 * Z / _n * \Phi_{\text{л}} * \eta, \quad (4.3)$$

де n –кількість ламп в світильнику, n=6

$\Phi_{\text{л}}$ – номінальний світловий потік однієї лампи, лм; $\Phi_{\text{л}}=780$ лм.

$$N = 300*30*1,5*1,1/ 6*780*0,38 = 8.$$

Після проведених розрахунків штучного освітлення в приміщенні відділу можна зробити висновок, що кількість світильників в приміщенні не відповідає нормативу і необхідно встановити ще 2 світильника даного типу.

4.3. Оцінка хімічної обстановки на території досліджуваного підприємства при аварії на Миколаївській насосній станції 4-го підйому

Аварії на хімічно небезпечних об'єктах (ХНО) характеризуються великими

масштабами і тривалістю хімічного зараження. Вони можуть супроводжуватися пожежами і вибухами газо- та пило повітряних сумішей, що створюють повторні руйнування та ушкодження сусідніх об'єктів.

Критерієм для визначення хімічної небезпеки об'єкта є кількість населення адміністративно-територіальних одиниць (АТО), що потрапляє в зону можливого (прогнозованого) хімічного зараження (ЗМХЗ). ЗМХЗ являє собою площу кола, обкресленого радіусом, що дорівнює найбільшій глибині поширення хмари зараженого повітря з граничною концентрацією небезпечно хімічних речовин (НХР). Основною характеристикою НХР є токсичність, яка визначає їхню здатність впливати на організм людини, що веде до втрати нею працездатності або навіть загибелі.

Надходження НХР в атмосферу може тривати протягом довгого часу. При цьому на початку відбувається бурхливий, майже миттєвий випар за рахунок різниці тисків НХР у ємності та атмосферного, а також зміни тепломісткості рідини через сонячну радіацію і температуру навколишнього повітря. У цей час в атмосферу надходить основна кількість парів НХР, часто з концентраціями, що значно перевищують смертельні. Потім відбувається поступове падіння інтенсивності випару з одночасним зниженням температури рідини нижче температури кипіння і починається стаціонарний випар НХР за рахунок тепла навколишнього повітря.

Припустимо, що трапилася аварія на Миколаївській насосній станції 4-го підйому. Відбувся викид у водойми міста НХР, а саме – 2 тонн хлору. Досліджуване підприємство – ТОВ "Євгроїл" знаходиться на відстані 1050 м (1 км 5 м) від ХНО. Необхідно оцінити хімічну обстановку при аварії на ХНО і визначити заходи захисту виробничого персоналу об'єкту господарської діяльності (ОГД) та населення АТО.

Для забезпечення можливості прогнозування масштабів зараження НХР уведені відповідні припущення:

- при аварії ємність з НХР руйнується цілком;
- метеоумови при прогнозованій аварії відповідають інверсії і швидкості

приземного вітру $v = 1 \text{ м/с}$;

- при вільному розливі НХР товщина шару $h = 0,05 \text{ м}$.

Визначення глибини зони зараження визначається в залежності від кількісних характеристик викиду (розливу) НХР. Кількісні характеристики викиду НХР для розрахунку масштабів зараження визначаються за їхніми еквівалентними даними.

Еквівалентна кількість речовини у первинній хмарі визначається за формулою:

$$Q_{e1} = k_1 * k_3 * k_5 * k_7 * Q_0, \text{ т} \quad (4.4)$$

де k_1 – коефіцієнт, який вибирається в залежності від умов збереження НХР;

k_3 – коефіцієнт, що дорівнює відношенню граничної токсодози хлору до граничної токсодози реального НХР;

k_5 – коефіцієнт, що враховує СВСП;

k_7 – коефіцієнт, що враховує вплив температури повітря;

Q_0 – кількість викинутої (розливої) при аварії речовини, т.

$$Q_{e1} = 0,18 * 1 * 1 * 1 * 2 = 0,36 \text{ т}$$

Еквівалентна кількість речовини у вторинній хмарі розраховується за формулою:

$$Q_{e2} = (1 - k_1) k_2 * k_3 * k_4 * k_5 * k_6 * k_7 * Q_0 / dh, \text{ т} \quad (4.5)$$

де h – товщина шару НХР, м;

d – густина НХР, т/м^3 ;

k_2 – коефіцієнт, що залежить від фізико-хімічних властивостей НХР;

k_4 – коефіцієнт, що враховує швидкість вітру;

k_6 – коефіцієнт, який залежить від часу N , що пройшов після початку аварії.

Величина коефіцієнта k_6 визначається після розрахунку тривалості випару речовини T за формулами:

$$k_6 = N^{0,8}, \text{ якщо } N < T, \text{ або } k_6 = T^{0,8}, \text{ якщо } N > T$$

При $T < 1$ години k_6 беруть як для 1 години, тобто $k_6 = 1$.

$$k_6 = 2^{0,8} = 1,74 (N); k_6 = 1^{0,8} = 1 (T) \quad (4.6)$$

$$N > T; 1,74 > 1$$

$$Q_{e2} = (1 - 0,18) 0,052 * 1 * 1 * 1 * 1,74 * 1^2 / 0,05 * 1,533 = 1,88 \text{ т}$$

Повна глибина зони зараження Γ , що утворена внаслідок впливу первинної і вторинної хмар НХР, визначається за формулою:

$$\Gamma = \Gamma_1 + 0,5\Gamma_2 \text{ км} \quad (4.7)$$

$$\Gamma = 9,18 + 0,5 * 3,16 = 10,76 \text{ км}$$

Отримане значення порівнюється з гранично можливим значенням глибини переносу повітряних мас $\Gamma_{\text{п}}$, і для подальших розрахунків береться менше значення. Величина $\Gamma_{\text{п}}$ розраховується за залежністю:

$$\Gamma_{\text{п}} = N * W \text{ км}, \quad (4.8)$$

де N – час від початку аварії, год;

W – швидкість переносу переднього фронту зараженого повітря при існуючих швидкостях вітру і ступені вертикальної стійкості повітря, км/год.

$$\Gamma_{\text{п}} = 2 * 5 = 10 \text{ км}$$

Для подальших розрахунків беремо значення $\Gamma_{\text{п}}$ (10 км).

В умовах міської забудови глибина розповсюдження хмари ЗП для кожного 1 км цих зон зменшується на 3,5.

Тривалість вражаючої дії НХР визначається часом її випару з площі розливу. Час випару НХР з площі розливу знаходять за формулою:

$$T = dh / k_2 * k_4 * k_7 = 0,05 * 1,533 / 0,052 * 1 * 1 = 1,47 \text{ год.}$$

Площа зони можливого зараження первинною (вторинною) хмарию НХР визначається за формулою:

$$S_{\text{м}} = 8,72 * 10^{-3} * \Gamma^2 * \varphi, \text{ км}^2 \quad (4.9)$$

де $S_{\text{м}}$ – площа зони можливого зараження, км²;

Γ – глибина зони зараження, км;

φ – кутовий розмір можливого зараження, град.

$$S_{\text{м}} = 8,72 * 10^{-3} * 10^2 * 180 = 156,96 \text{ км}^2$$

Площа зони фактичного зараження розраховується за формулою:

$$S_{\text{ф}} = k_g * \Gamma^2 * N^{0,2}, \text{ км}^2 \quad (4.10)$$

де k_g – коефіцієнт, що залежить від СВСП;

N – час, що минув після аварії, год.

$$S\phi = 0,081 * 10^2 * 2^{0,2} = 9,3 \text{ км}$$

Час підходу до об'єкта (АТО) хмари НХР залежить від швидкості переносу її повітряним потоком і визначається за формулою:

$$t = X/W, \text{ год.} \quad (4.11)$$

де X – відстань від джерела зараження до заданого об'єкта, км;

W – швидкість переносу переднього фронту хмари зараженого повітря в залежності від швидкості вітру, км/год.

$$t = 1,05/5 = 0,21 \text{ год} = 13 \text{ хв.}$$

Межі осередку хімічного ураження визначаються шляхом нанесення параметрів зон зараження на топографічні карти і схеми. Велика вісь еліпса дорівнює величині Γ , а мала – ширині δ , яка визначається за формулою:

$$\delta = 1,27 * S\phi/\Gamma, \text{ м} \quad (4.12)$$

$$\delta = 1,27 * 9,3/10 = 1,18 \text{ м.}$$

Отже, виходячи з розрахунків, можемо твердо завірити, що ТОВ "Євгройл" попадає в зону хімічного зараження і час підходу до об'єкта (АТО) хмари НХР становить 13 хв.

ВИСНОВКИ

У магістерській дипломній роботі з теоретичної та практичної сторони розглянуто стан ринку кондитерських виробів та стратегію його подальшого розвитку. Після написання роботи можна зробити наступні підсумки та пропозиції.

В першому розділі було розглянуто теоретико-методичні засади стратегічного розвитку підприємства, а саме: сутність стратегії розвитку підприємства, її види, особливості формування та принципи вибору стратегії розвитку для певного підприємства. Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.

Підприємство повинно мати добре обґрунтовану стратегію дій, але бути готовим адаптуватися до обставин, які можуть виникнути в майбутньому. Кожне підприємство, яке веде конкурентну боротьбу на ринку, користується певною стратегією (очевидною або неочевидною). Така стратегія може розроблятися через процес планування або ж розгортатися приховано через діяльність різних підрозділів і відділів фірми.

Для того, щоб правильно сформулювати стратегію, необхідно знати, які види стратегій існують взагалі і які з них можуть бути вибрані для конкретного підприємства за тих чи інших обставин. Залежно від того, на якій стадії життєвого циклу перебуває фірма у даний час, її керівництво може вибрати одну з декількох стратегій, а саме: стратегію виживання, стратегію стабілізації чи стратегію зростання (наступальну). Головними напрямками вибору стратегій з альтернативних наступні: якщо є можливість використати відповідну комп'ютерну програму або якщо ж відбір з багатообіцяючих комбінацій

доводиться робити «вручну», найкраще скористатись експертними методами.

Чинників, які впливають на вибір стратегії безліч. Але до основних можна віднести розмір підприємства, стан галузі і позиція на ній підприємства, привабливість ринку, стратегії конкурентів, конкурентні переваги підприємства, цілі і місія підприємства, потенціал підприємства, особливості продукції, витрати на виробництво та збут та ін. Стратегія розвитку підприємства є методологією розробки стратегії підприємства, тобто вивчення способів, методів і прийомів формування його місії, мети і довгострокових цілей та вироблення раціональних шляхів їх досягнення в умовах нестабільності середовища та неповноти інформації про його майбутній розвиток.

У другому розділі проводиться аналіз стану господарської діяльності ТОВ «Євгройл», що включає в себе характеристику та аналіз глобального ринку кондитерських виробів, діагностику стану кондитерського ринку міста Миколаєва та стратегічний аналіз діяльності досліджуваного підприємства Ми з'ясували, що кондитерські вироби є традиційно популярними в Україні. При рівні споживання 15 кг на душу населення на рік, країна є 8-ою у світі за споживанням кондитерських виробів на душу населення. Тому, стабільно високий попит на цю продукцію та достатня забезпеченість власними сировинними ресурсами сприяли розвитку кондитерської галузі як в Україні, так і в м. Миколаєві особисто. Кондитерський ринок міста Миколаєва має досить непогане становище в порівнянні з іншими містами України. На сьогоднішній момент близько 50 підприємств вкладають свої кошти у кондитерську сферу.

Було з'ясовано, що за звітний рік чистий прибуток ТОВ «Євгройл» зменшився у той час, як власний капітал зріс. Рентабельність власного капіталу зменшилась, що свідчить про підвищення ефективності використання власного капіталу. Чиста виручка від реалізації продукції підприємства збільшилась, тоді як середньорічна вартість основних фондів зросла. За 2019 рік підприємству не вдалося набагато покращити показники рентабельності виробництва і реалізації продукції, вони знизились у чотири рази, що свідчить про низькі доходи у звітному періоді, і потребує значних перерахунків у свої діяльності.

При розробці стратегії фірми, ми врахували та оцінили її зовнішнє та внутрішнє оточення та провели її стратегічне позиціонування в цілому оточенні. З чого встановили, що на діяльність фірми, яка займається виробництвом кондитерських виробів на макрорівні впливають дуже багато факторів. Вони впливають по-різному. Політика держави на макрорівні відносно стабільна і завжди підтримує розвиток вітчизняної кондитерської промисловості. Інфляція та курс валют мають значний вплив на макрорівні. Значний вплив на діяльність підприємства здійснюють споживачі. Також підприємство напряму залежить від постачальників сировини, так як використовує виключно натуральну сировину без порошкових добавок. Загрозою для нього може бути лише посилення позиції окремих конкурентів. Тому стратегія підприємства повинна бути націлена на захист свого положення за допомогою інвестицій.

За результатами аналізу внутрішнього оточення сформульовані різні рекомендації, наприклад: збільшити обсяг ресурсів, виділених для розвитку та підтримання видів діяльності в привабливих галузях (за умов наявності переваги в організації на ринку), або зменшити обсяги ресурсів у певні види діяльності при слабких позиціях організації на ринку. При стратегічному аналізі все внутрішнє середовище фірми розглядається як стратегічний ресурс.

Після проведення аналізу внутрішнього середовища застосувавши метод SWOT-аналізу виявили, що внутрішній стан ТОВ «Євгроїл» знаходиться на етапі успішного розвитку, що забезпечується безпосередньо обсягами випуску продукції, собівартістю випущеної продукції, цінами на продукцію та вдалою організацією виробничого процесу на підприємстві.

У третьому розділі ми намагалися розробити та обґрунтувати стратегію подальшого розвитку кондитерських виробів м. Миколаєва, основою для чого взяли виявлення шляхів подальшого розвитку та процес реалізації стратегій досліджуваного підприємства.

Було вирішено розробити стратегію кондитерських підприємств в декілька етапів, які б стосувалися аналізу інформації про стан ринку кондитерських виробів, визначення цілей стратегій, ключових проблем,

прогнозів, оцінки і вибору оптимального варіанту прогнозів та розробки програми дій. Як було зазначено торгова діяльність підприємства кондитерських виробів безпосередньо залежить від якості продукції. Тому основну увагу було звернуто на якість деяких груп виробів, яка не влаштовує споживачів, підвищення рівня якості продукції у різних підрозділах шляхом використання нетрадиційної сировини та нового обладнання, розширення асортименту та послуг, контроль якості продукції. Для забезпечення конкурентоспроможності, було знайдено пропозиції щодо підвищення реклами до сучасних вимог, розширення кількості каналів розповсюдження реклами, розробки програми по впровадженню в дію внутрішньої реклами та максимально наблизити рекламу до споживачів.

В ході проведених аналізів для ТОВ «Євгройл» була обрана загальна стратегія зростання. В рамках стратегії росту наше підприємство повинно збільшити обсяги випуску продукції та розширити асортимент, тобто випустити товари-новинки. Для реалізування стратегії було виявлено, що необхідно звернути увагу на створення чіткої товарної та цінової політик. З точки зору товарної політики необхідно розробити нові види товарів. А потім переглянути ціни на продукцію підприємства та витрати на виробництво даної продукції. У результаті, ми отримали висновок, на нами стратегія зростання для ТОВ «Євгройл» – дієва, тому що покращує ділову активність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2017. — 496 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. — СПб: Питер, 1999. — 416 с.
3. Аркадьева В. Приоритетные направления стратегии промышленных предприятий // Бизнесинформ. — 2016. - №13-14. — с.126.
4. Барроу К. Бизнес-планирование : пер. с англ. / К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун. — М. : ФАИР-ПРЕСС, 2017. — 435 с.
5. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход : пер. с англ. / Б. Берман, Дж. Эванс. — М. : Вильямс, 2017. — 385 с.
6. Вашко Т.А., Григорьевская Т.В. Разработка стратегии развития организации. / Учебно-практическое пособие. — Красноярск, КГТЭИ, 2018. — 64с.
7. Виссема Х. Стратегический менеджмент: пер. с англ. / Х. Виссема. — М.: Финпресс, 2016. — 402 с.
8. Вітлінський В.В., Верченко П.І., Сігал А.В., Наконечний Я.С. Економічний ризик: ігрові моделі. Київ: КНЕУ, 2018. - 446 с.
9. Герасимчук С. Волшебство стратегии по Майклу Портеру / С. Герасимчук // Зеркало рекламы. — 2016. — № 3. — С. 28–31.
10. Голов С.Ф. Управлінський облік. — К.: Лібра, 2016. - 704 с.
11. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз. —К.: КНЕУ, 2016. -198 с.
12. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. / П.Ф. Друкер. — М. : Вильямс, 2016. — 442 с.
13. Едвард Дж. Бейклі. Планування місцевого економічного розвитку. Теорія і практика / Пер. з англ. А. Кам'янець.- К. : Літопис, 2016. — 416 с.
14. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. — 2017. - № 1. — С. 3-13.
15. Інтернет - ринок продуктів харчування [Електронний ресурс] —

<http://eda.mk.ua>.

16. Інформаційно-аналітична міська інтернет-газета [Електронний ресурс] - www.mukola.net.

17. Інформаційно-справочне агентство [Електронний ресурс] - www.soroka.mk.ua.

18. Закон України «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини» № 191-IV від 24.10.2005.

19. Кеннет Дж. Кук. Стратегическое планирование в бизнесе. – М.: Издательский дом «Довгань», 2016. – 168 с.

20. Кіндрацька Т. І. Побудова матриці «конкурентоспроможності» її перевага та недоліки - <http://library.if.ua/book/44/3030.html>.

21. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник. 2-ге вид. – Львів: «Новий Світ - 2000», 2016. – 388 с.

22. Кондитерська компанія «Яричів» Випуск кондитерських виробів [Електронний ресурс] - <http://www.yarychiv.com.ua>.

23. Кэхилл Д. Хозяйственная стратегия: разработка, осуществление, контроль // Проблемы теории и практики управления. – 2018. - №1. – С.92-93.

24. Маркова В.Д. Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М. 2016. – 288 с.

25. Міщенко А. Стратегічне управління: Навч. посіб. – Київ: «Центр навч. літератури», 2017. – 336 с.

26. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства. – К.: МАУП, 2016. - 128 с.

27. Поррас Дж.Силверс Р. Организация развития и преобразований // устойчивое развитие. – 42. – 2016. – 51-78 с.

28. Портер М.Э. Конкуренция : пер. с англ. / М.Э. Портер. – М.: Вильямс, 2016. – 495 с.

29. Рюли Э. Шмидт С. Исследование стратегических процессов в организации // Проблемы теории и практики управления. – 2017. - №5. – С.94-104.

30. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2017. – 390 с.

31. Смоленюк П.С., Бриндзя З.Ф., Маланчук Л.М. Стратегія підприємства в умовах ринкових відносин: Навчальний посібник - 2-вид., перероб. та доповн. – Хмельницький: „Наукова думка”. – 2018. – 292 с.
32. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: Монографія / І.В. Смолін. – К.: КНТЕУ, 2018.
33. Сухорська У.К. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація // Науковий вісн.: Зб. науково-технічних праць. – Львів: Український державний лісотехнічний університет. – 2018, вип. 12.8. – С. 259-263.
34. Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. Стратегический менеджмент: пер. с англ. / А. Томпсон, А. Стрикленд. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 278 с.
35. Трейд-дизайн Власне кондитерське виробництво [Електронний ресурс] – www.pro-td.ru.
36. Україна сьогодні: каталог ведучих підприємств України [Електронний ресурс] - www.rada.com.ua.
37. Укрбізнес [Електронний ресурс] – <http://www.t-d.ukrbiznes.com>.
38. Фомина А.В., Смирнова Н.К. Реализация стратегий компаний. От простого к сложному: Учеб. пособие. - М.: Бератор-Паблишинг, 2016. – 113 с.
39. Ханк Дж.Э. Бизнес-прогнозирование : пер. с англ. / Дж. Э. Ханк, Д.У. Уичерн, А.Дж. Райтс. – М. : Вильямс, 2016. – 549 с.
40. Шандезон Ж. Методы продажи : пер. с франц. / Ж. Шандезон, А. Лансестр. – М. : Прогресс : Универс, 2016. – 380 с.

Додаток А

Визначення поняття «стратегія»

Автор	Цитата	Посилання
Чандлер А.	«Це визначення основних довгострокових програм та завдань підприємств та затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей».	[19, с. 25]
Ансофф І	«Набір правил для прийняття рішень, якими організація управління здійснює свою діяльність».	[2, с. 31]
Мінцберг Г.	«Стратегія - це принцип введення або подальшого використання моделей поведінки». «Стратегія як план є певний набір курсів дій, сформований відповідно до ситуації».	[29, с. 95]
Томпсон А.	«Стратегія - це набір дій і підходів по досягненню заданих показників діяльності. Стратегія одночасно є преактивною (та, що опереджає) та реактивною (та, що адаптується) »	[11, с. 143]
Маланчук Л.М	«Це впорядкована в часі система пріоритетних споруд, форм, методів, засобів, правил, прийому використання ресурсного, науково-технічного та виробничо-виробничого потенціалу підприємств з метою економічно ефективного рішення поставлених завдань та підтримка конкурентних переваг».	[30, с. 17]
Барроу К.	«Стратегія - це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії».	[19, с. 67]
Еванс Дж.	«Стратегія - це комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей».	[24, с. 112]
Стрікланд Дж.	«Стратегія - це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення цілей».	[6, с. 75]
Віссема Х.	«Стратегія - програма, генеральний курс суб'єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій галузі діяльності».	[33, с. 163]
Ханк. Дж.Е	«Стратегія - це обережне дослідження плану дій, яке розвиває конкурентну перевагу в бізнесі й примножує її».	[14, с. 4]
Смолін І.В.	«Стратегія - це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей».	[12, с. 18]
Шандезон Ж.	«Сутність стратегії полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж ваші конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні».	[23, с. 92]
Портер М.	«Стратегія - це створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності».	[9, с. 28]
Єфремов В.С.	«Це генеральний напрямок розвитку підприємства, який забезпечує узгодження його цілей і можливостей та інтересів усіх суб'єктів».	[31, с. 212]

Додаток Б

Світовий рейтинг виробників цукерок

Виробник	Країна	Кількість працівників	Кількість фабрик	Чистий обсяг продажів (млн)
1. Mars Inc.	США (штат Вірджинія)	34 000	52	18 000 \$
2. Mondelez International	США (штат Іллінойс)	100 000	156	12 900 \$
3. Ferrero Group	Італія	33 245	22	10 637 \$
4. Meiji Co. Ltd.	Японія	10 805	7	9 850 \$
5. Nestle SA	Швейцарія	335 000	436	9 138 \$
6. Hershey Co	США (штат Вірджинія)	22 000	18	7 461 \$
7. Pladis	Великобританія	26 000	36	5 200 \$
8. Chocoladefabriken Lindt. & Sprungli AG	Швейцарія	13 000	12	3 968 \$
9. Ezaki Glico Co. Ltd.	Японія	4 961	24	3 437 \$
10. Haribo Gmbh & Co. K.G.	Німеччина	7 000	16	3 180 \$