

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра економіки та економічної теорії

Лазута Надія Михайлівна

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА /
THE STRATEGIC PLANNING OF THE ENTERPRISE DEVELOPMENT

спеціальність: 051 «Економіка»
освітньо-професійна програма – Економіка та управління підприємством
Випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконала:
студентка групи ЕЕПм-21
Лазута Н.М.

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Навольська Н.В.

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:
“ ____ ” _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **В.В. Козюк**
підпис

Тернопіль – 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутнісна характеристика та моделі стратегічного планування розвитку підприємства	6
1.2. Основні етапи стратегічного планування розвитку підприємства	18
1.3. Закордонний досвід стратегічного планування розвитку підприємства	24
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГАЛИЧИНА ЛАСУНКА»	32
2.1. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку морозива в Україні	32
2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	41
2.3. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства.....	45
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА...58	
3.1. Удосконаленню маркетингової стратегії підприємства	58
3.2. Обґрунтування стратегічного розвитку підприємства на основі бізнес-процесів.....	63
Висновки до розділу 3	73
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Планування стратегії розвитку і правильний вибір довгострокових пріоритетів для підприємства не може відбуватися окремо від чинників зовнішнього середовища, що швидко змінюються. При цьому прогнозування ринкових тенденцій та оцінка їх впливу на діяльність підприємства як зараз, так і в майбутньому мають виконуватися за допомогою максимально простих інструментів, які заощаджують час на прийняття рішень, а побудована в результаті стратегія розвитку має бути максимально обґрунтованою, враховувати різні альтернативні можливості і сприяти досягненню головних цілей підприємства.

З огляду на це особливої актуальності набувають питання формування стратегій розвитку та їх вибору для підприємств з урахуванням сучасних ринкових тенденцій. Вагомий внесок у вирішення проблеми формування та вибору стратегій розвитку підприємств зробили вітчизняні і зарубіжні науковці як І. Ансофф, К. Боумен, В. Гончар, О. Виханський, В. Гончаров, С. Ілляшенко, М. Кизим, Г. Клейнер, Ф. Котлер, Т. Лепейко, І. Максименко, П. Нівен, Д. Нортон, В. Оберемчук, Р. Побережний, В. Пономаренко, А. Стрікланд, А. Томпсон, А. Турило, Р. Фатхутдинов, О. Ястремська та ін.

Питання аналізу та прогнозування ринкових тенденцій у контексті стратегічного управління розвитком досліджували В. Денісов, О. Грищенко, Т. Степанова, А. Фахрутдинова. Однак при всьому різноманітті досліджень у даній області недостатньо вивченими залишаються окремі теоретико-методичні аспекти розвитку підприємств, які необхідні для зміцнення виробничого потенціалу та підвищення ефективності функціонування. Зокрема, вимагають уточнення питання, пов'язані з формуванням прогнозів і стратегічних планів розвитку підприємств на основі застосування формалізованих методів виявлення закономірностей та основних ринкових тенденцій у промисловості. Актуальність і невирішеність окреслених питань методичного та прикладного характеру щодо обґрунтування стратегій розвитку підприємства зумовили вибір теми, визначили мету, завдання дослідження.

Мета і завдання дослідження. Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає в поглибленні теоретичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо процесу планування стратегії розвитку підприємства на основі комплексного дослідження сучасних ринкових тенденцій.

Відповідно до поставленої мети сформовано такі завдання:

- визначити моделі планування стратегічного розвитку підприємства;
- охарактеризувати етапи стратегічного планування розвитку підприємства
- дослідити зарубіжний досвід стратегічного планування розвитку підприємства;
- визначити сучасний стан та перспективи розвитку ринку морозива в Україні;
- провести аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Галичина Ласунка»;
- обґрунтувати стратегію розвитку досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес планування стратегії розвитку підприємства.

Предметом дослідження є сукупність практичних, теоретичних та науково-методологічних принципів формування стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою кваліфікаційної роботи є сучасна методологія пізнання, в основу якої покладено системний підхід, принцип комплексності та послідовності у пізнанні економічних явищ і процесів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що використання розроблених теоретичних положень щодо формування стратегій розвитку підприємства та їх вибору з урахуванням ринкових тенденцій дозволить задіяти комплексний підхід у процесі обґрунтування пріоритетних і перспективних напрямів розвитку, підвищити раціональність використання ресурсного потенціалу підприємства і таким чином максимізувати рівень його розвитку.

Апробація результатів дослідження. Основні результати кваліфікаційної роботи були апробовані на 7 заочно-дистанційній конференції студентів і молодих вчених « Актуальні питання фінансової теорії і практики». ЗУНУ. м.Тернопіль, 2020р. та 5 Ювілейній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі». ЗУНУ. м.Тернопіль, 2020р.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутнісна характеристика та моделі стратегічного планування розвитку підприємства

Динамічний розвиток ринкових процесів в Україні значно підвищує роль наукового обґрунтування стратегічного планування розвитку підприємства, і важливе значення у цьому процесі посідає використання теорії стратегічного планування розвитку. Постійна мінливість ринкового середовища зумовила необхідність застосування стратегічного підходу до системи господарювання на підприємстві.

На сьогодні вчені створили цілісну систему стратегічного планування розвитку підприємства, найбільш істотними з наукових досліджень є праці В. Бабича, Д. Богині, В. Єфремова, О. Віханського, В. Геєця, І. Лукінова, Л. Мельника, В. Пономаренка, С. Попова, О. Тридіда, З. Шершневої, Л. Шевчук, Р. Фатхутдінова, А. Яковлева та ін. У закордонній науковій літературі значну увагу питанням стратегічного планування розвитку приділили Р. Акофф, І. Ансофф, Р. Бранденбург, А. Аакер, Д. Хассі, П. Друкер, Г. Міцберг, Дж.Б. Куїнн, Б. Карлоф, Д. Кліланд, Дж.Стейнер, Дж.Гелбарт та ін.

Таким чином, незважаючи на досягнення закордонних та вітчизняних вчених актуальними залишаються дослідження, пов'язані із уточненням сутності стратегічного управління розвитком підприємства та інформаційним забезпеченням системи стратегічного планування, а також вдосконалення планування у стратегічному управлінні розвитком підприємства.

Стратегія — це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головну мету та розподіл ресурсів для їх досягнення. Вона формулює цілі та способи так, щоб указати підприємству певний напрям розвитку. За своїм змістом стратегія є

довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування [37]. Стратегічне планування розвитку підприємства представляє собою процес вибору цілей для організації і рішення про те, що необхідно зробити для їх досягнення.

Стратегічне планування розвитку підприємства — це процес здійснення сукупності систематизованих та взаємно узгоджених робіт із визначення довгострокових (на певний період) цілей та напрямів діяльності підприємства [30].

До основних проблем побудови ефективної системи стратегічного планування розвитку на підприємстві належать:

- орієнтація на короткострокові результати діяльності, нерозвиненість стратегічного управління, відсутність системного контролю за відповідністю результатів поточної діяльності підприємства його стратегічним цілям;
- фрагментарність і відсутність комплексності поточних планів, зниження рівня координації у системі;
- практично повна відсутність роботи на ринку, не розробленість методично-аналітичної бази для аналізу ринку;
- нерозвиненість корпоративного управління, розбіжності в інтересах власників, управлінського персоналу та колективу [36].

Необхідність стратегічного планування розвитку на підприємстві зумовлена такими умовами:

- заохочує керівництво підприємства мислити перспективно, що сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління розвитком підприємства;
- забезпечує більш чітку координацію дій організації, що покращує організаційно-економічний механізм діяльності підприємства;
- веде до встановлення показників для подальшого контролю, що значно покращує основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства;

- змушує підприємства чіткіше визначати свої завдання та основні установки діяльності;
- більш наочно демонструє взаємозв'язки керування й обов'язки всіх посадових осіб, налагоджуючи при цьому ефективну систему управління трудовим потенціалом підприємства;
- робить організацію більш підготовленою до ринкових змін, що значно зменшує ризики діяльності та дає змогу сформулювати стратегії розвитку підприємства з врахуванням як і внутрішніх, так і зовнішніх чинників впливу.

Основна мета стратегічного планування розвитку підприємства полягає у створенні потенціалу для виживання підприємства в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища. Внаслідок такого планування підприємство ставить перспективні цілі й розробляє шляхи їх досягнення [36].

Ефективність стратегічного планування вимірюється розміром вкладу, який воно вносить у досягнення цілей і здійснення поставлених завдань за вирахуванням витрат і небажаних наслідків, що виникають при формуванні стратегічного плану і його виконання. Таким чином, стратегічний план може сприяти досягненню цілей підприємства, але бути при цьому високовитратним, а, отже, малоефективним.

З метою оцінки реальності поставлених завдань та виявлення шляхів досягнення поставлених цілей виникає необхідність у розробці детального прогнозу та плану діяльності розвитку підприємства.

Необхідною умовою здійснення ефективного планування на підприємстві є проведення попереднього прогнозування, зокрема довгострокового прогнозування основних тенденцій в економіці та основних напрямів розвитку галузі, прогнозування основних результатів фундаментальних науково-дослідних робіт, прогнозування потреби у продукції підприємства, прогнозування доступності ресурсів, прогнозування розвитку діяльності підприємства. Таким чином, ефективне прогнозування зміни зовнішнього та

внутрішнього середовища підприємства сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування розвитку його діяльності.

Прогнозування розвитку підприємства або організації – це наукове обґрунтування можливих кількісних та якісних змін його стану (рівня розвитку в цілому, окремих напрямків діяльності) в майбутньому, а також альтернативних способів і строків досягнення очікуваного стану [40].

Дані, отримані у ході прогнозування розвитку діяльності підприємства узагальнюються у його планах. План підприємства за своїм змістом становить сукупність взаємопов'язаних заходів щодо підвищення прибутку за рахунок збільшення ефективності використання всіх вживаних ресурсів і реалізації продукції. Успішність, ефективність системи планування визначається значною мірою рівнем її організації, яка спрямована на планомірне поєднання основних елементів системи планування [9].

У великих за обсягами діяльності організаціях, що займаються складними формами стратегічного планування, формою подання стратегії є сукупність взаємопов'язаних планових документів, в яких відображено прийняті стратегічні рішення. Головним результатом планової роботи є не сама система планів, а визначення цілей, стратегій, програм, проектів, розподіл ресурсів, що допомагають організації уточнити найбільш прийнятні шляхи дій і бути готовою до майбутніх змін [22].

У сучасних ринкових умовах господарювання робочим інструментом планування є бізнес-план, що відображає процес функціонування підприємства та основні показники його діяльності, а також показує можливі шляхи досягнення стратегічних цілей розвитку діяльності підприємства.

Формування стратегічного планування розвитку підприємства дає змогу визначити напрямок поведінки підприємства на ринку з врахуванням умов зовнішнього середовища та вірогідного характеру їх зміни; оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги підприємства; сформулювати глобальну мету його діяльності та цілі нею визначені; визначити

ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей та забезпечити їх найбільш ефективне використання [36].

Розроблення стратегічного планування розвитку підприємства повинна опиратися на такі принципи стратегічного управління:

- орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарчої системи та економічні інтереси його власників;
- багатоваріантність можливих напрямків розвитку, яка обумовлена динамічністю зовнішнього середовища діяльності підприємства;
- безперервність розроблення стратегії, постійна адаптація змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- комплексність розроблення стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо [30].

Таким чином, з метою вдосконалення та підвищення ефективності стратегічного планування розвитку підприємства (у динаміці з урахуванням впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища) має охоплювати такі основні складові:

1. Усвідомлення місії підприємства, яка є глобальною метою діяльності підприємства та визначає основний напрям стратегічного планування розвитку підприємства. Оцінка загального періоду формування стратегії, головною умовою якого є передбачуваність розвитку економіки в цілому та кон'юнктури споживчого ринку в тому числі.

2. Визначення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства. Формування ефективних форм взаємодії із зовнішнім середовищем та взаємозв'язків у внутрішньому середовищі підприємства. Оцінка сильних і слабких аспектів діяльності підприємства, що визначає можливості реалізації внутрішнього потенціалу підприємства і спрямована, насамперед, на виявлення рівня його конкурентоспроможності.

Вибір визначаючої моделі стратегічного планування розвитку підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу. Формування системи

стратегічних цілей підприємства з врахуванням визначаючої стратегічної моделі розвитку підприємства.

Конкретизація цільових показників стратегічного управління розвитком підприємства по періодах реалізації та формулювання політики стратегічного управління за окремими найбільш важливими напрямками діяльності підприємства. Прогнозування сценаріїв розвитку ринків функціонування підприємства з урахуванням чинників зовнішнього середовища, розроблення альтернативних стратегій розвитку підприємства та сценаріїв їх реалізації.

Розроблення найбільш ефективних шляхів реалізації стратегічних цілей і політики стратегічного планування розвитком підприємства, впровадження заходів, що спрямовані на реалізацію обраного варіанта стратегічної альтернативи:

- розроблення заходів забезпечувальних (функціональних) стратегій, які визначають стратегічні цілі та основи управління окремими видами та напрямками діяльності підприємств у рамках всього періоду розроблення загальної стратегії його розвитку;

- формування політики підприємства за окремими напрямками діяльності, які відображають загальну стратегію розвитку підприємства в розрізі окремих цілей та аспектів фінансово-господарської діяльності підприємства;

- розроблення системи тактичних планів ведення господарсько-фінансової діяльності;

- розроблення системи заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування, які передбачають впровадження нових форм, методів, технологій в управлінській і трансформаційній підсистемах, що, своєю чергою, потребує здійснення постійних перетворень у підприємстві, тобто її адаптації до змін у зовнішньому середовищі;

- розроблення системи заходів, спрямованих на зростання масштабів і прибутковості діяльності за рахунок переходу до нових форм бізнесу, тобто

диверсифікацію або спеціалізацію на окремих бізнес-процесах, що може бути пов'язано як з екстенсивним, так і інтенсивним розвитком.

Таким чином, стратегічне планування розвитку підприємства є важливим елементом економічної роботи під час розроблення стратегії розвитку підприємства і становить собою набір дій та рішень, які приводять до розроблення стратегій, призначених для досягнення поставлених цілей організацій. Формування стратегічного планування розвитку підприємства є запорукою його успішного функціонування, дає змогу забезпечити високоефективну господарську діяльність та конкурентоспроможність підприємства.

Виходячи з різноманітності характеристик підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління розвитку підприємства загалом і стратегічного планування зокрема.

Розглянемо найпоширеніші підходи до організації процесу стратегічного планування розвитку підприємства[30; 42].

Перша модель — модель стратегічного планування розвитку підприємства на основі «стратегічної прогалини»

Фірмам потрібні додаткові власні кошти для розвитку (самоінвестування на розширення), а також залучення зовнішніх інвестицій, а тому підприємство повинно мати репутацію прибуткового. За встановленими параметрами прибутковості, доходності тощо, які розраховуються за принципом «від необхідного», можна визначити верхню межу «стратегічної прогалини». «Стратегічна прогалина» — це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа «стратегічної прогалини»). Такий підхід робить акцент на приведення у відповідність «того, що можливо» з «тим, чого треба досягти» (рис.1.1).

Поле стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння

розвитку сильних і пом'якшення (усунення) слабких сторін діяльності підприємства. Для цього використовується весь арсенал моделей і методів обґрунтування стратегічних рішень, які допомагають заповнити «стратегічну прогалину», насамперед на основі розробки нових продуктово-товарних стратегій.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища доводиться проводити роботу в різних напрямках. Тому стосовно розглядуваної моделі є певні критичні зауваження: витрачається багато часу та грошей на розробку варіантів заповнення «стратегічної прогалини», більшість з яких так і залишиться незатребуваними.

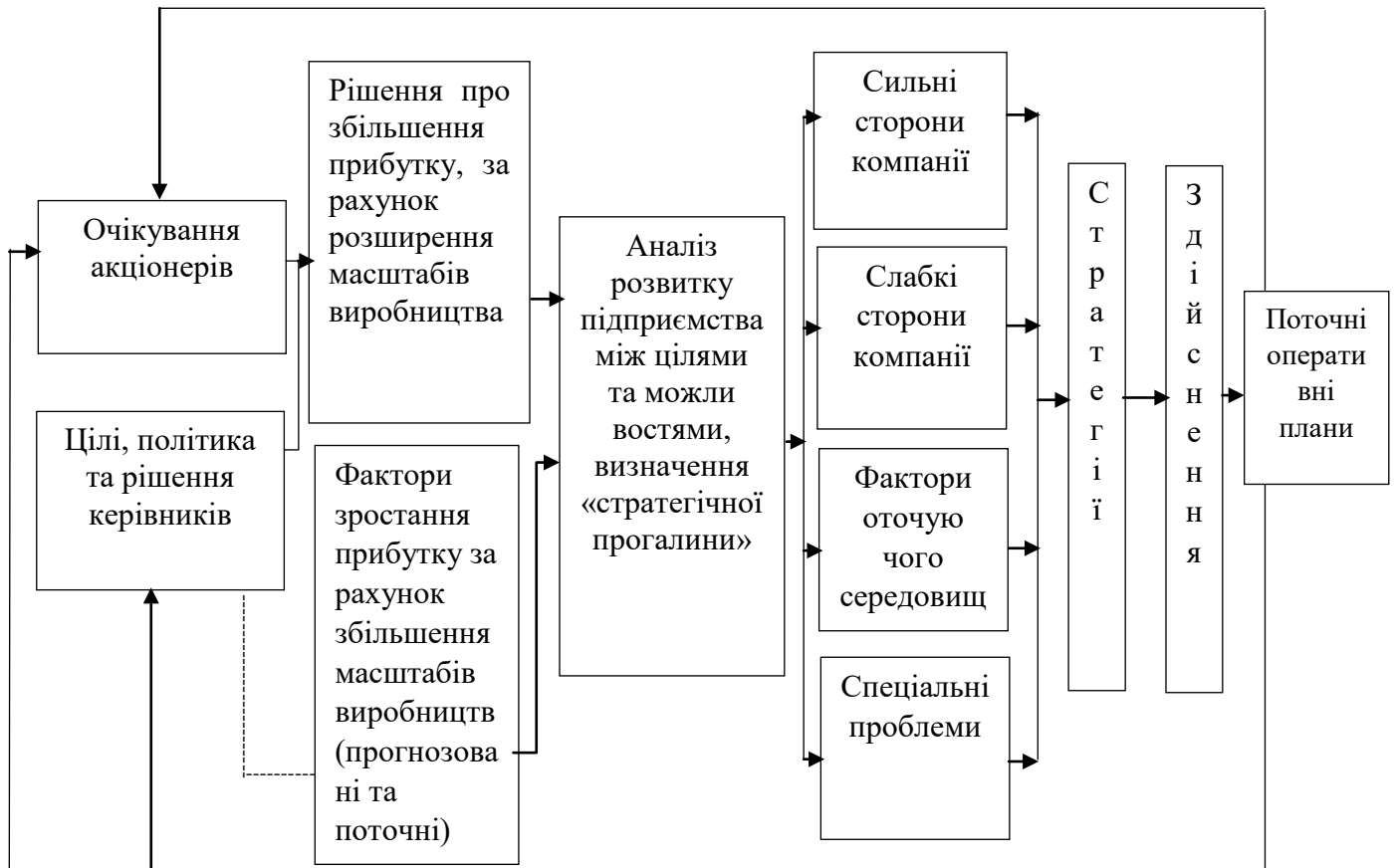


Рис. 1.1. Модель стратегічного планування розвитку підприємства на основі «стратегічної прогалини»

Примітка. Сформовано автором на основі[2; 36]

Підприємства використовують цей підхід тоді, коли освоєні напрямки діяльності не мають потенціалу для забезпечення подальшого розвитку. Але для українських підприємств він є прийнятним, оскільки кожному з них у

Модель, орієнтована на конкурентоспроможність, відіграє велику роль у розвитку міжнародних зав'язків, коли конкуренція виходить за межі однієї країни. Використовуючи такий підхід, підприємство має бути відкритою, прозорою для суспільства системою, яка всі свої зусилля спрямовує на служіння людям.

Модель стратегічного планування розвитку, орієнтована на створення позитивного іміджу підприємства. Створення позитивного іміджу підприємства у ринковій економіці — це варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів тощо. Крім того, окремі галузі економіки будь-якої країни мають певну соціальну значущість, а окремі безприбуткові фірми та організації можуть існувати лише за рахунок свого «доброго імені». Модель, орієнтована на створення[2].

Модель, орієнтована на конкурентоспроможність, відіграє велику роль у розвитку міжнародних зав'язків, коли конкуренція виходить за межі однієї країни. Використовуючи такий підхід, підприємство має бути відкритою, прозорою для суспільства системою, яка всі свої зусилля спрямовує на служіння людям.

Модель стратегічного планування розвитку, орієнтована на створення позитивного іміджу підприємства. Створення позитивного іміджу підприємства у ринковій економіці — це варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів тощо. Крім того, окремі галузі економіки будь-якої країни мають певну соціальну значущість, а окремі безприбуткові фірми та організації можуть існувати лише за рахунок свого «доброго імені». Модель, орієнтована на створення позитивного іміджу, можуть застосовувати багато підприємств, тому що в ній відбито поширену концепцію соціальної

відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтовану філософію існування компанії (рис. 1.3).

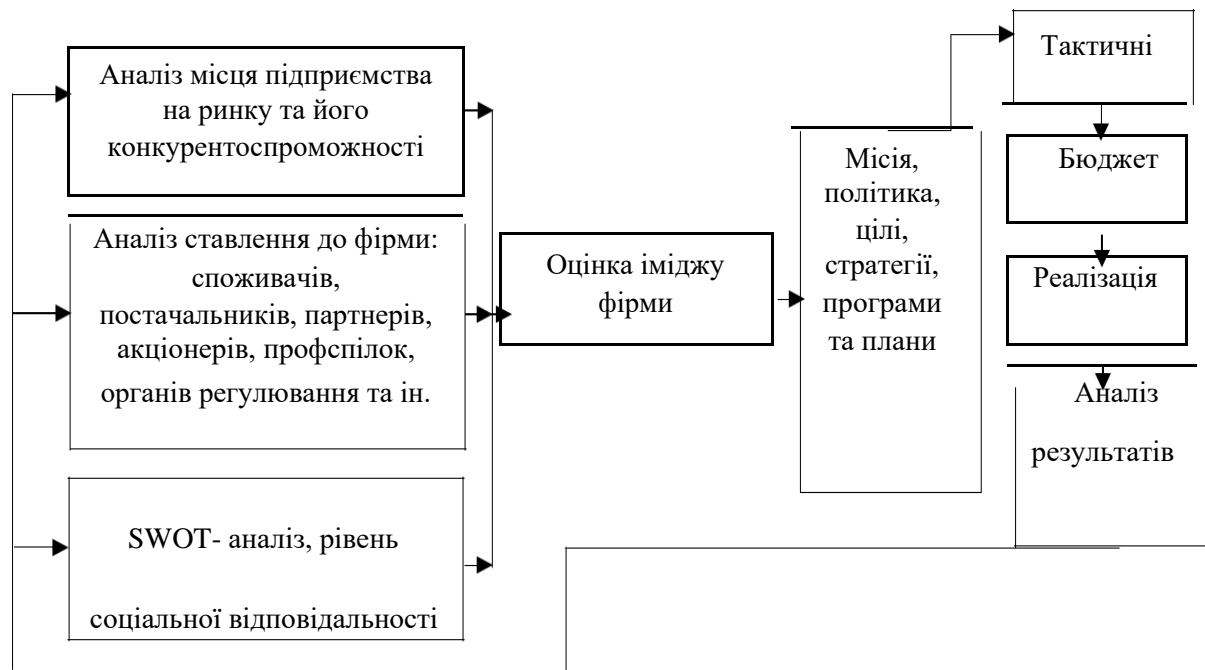


Рис. 1.3. Модель стратегічного планування розвитку, орієнтована на створення позитивного іміджу підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі [36]

Моделі стратегічного планування розвитку, що враховують розміри підприємств. Розміри підприємств залежать від масштабів попиту, галузевих особливостей, технологій, що використовуються, тощо. Велика фірма, яка має розвинений апарат управління, достатню кількість фінансових та інтелектуальних ресурсів, використовує планування в повному обсязі, з проходженням необхідних етапів, підетапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів і програм. Необхідність всебічного обґрунтування планів зумовлена високою ціною помилки, яка може призвести до збитків і навіть до банкрутства. Великі підприємства витрачають значні кошти та час на доплановий аналіз і процес планування, оформлення та узгодження великої кількості документів.

Для невеликих фірм малого бізнесу використовується спрощений варіант стратегічного планування розвитку підприємства, оскільки обсяги інформації,

що використовується при формуванні планів, досить невеликі, більшість рішень, що приймаються, стосуються незначної кількості осіб і дуже часто не оформлюються у вигляді складної системи планових документів (планів, проектів та програм). Фірми малого бізнесу можуть мати перелік стратегій, закріплений у вигляді протоколу зборів (наприклад, членів кооперативу), або невеликого за обсягом плану. Якість плану залежить від підготовки керівника та власника в питаннях стратегічного управління. Незважаючи на спрощеність під-ходу для підприємств малого бізнесу, існування підсистеми планування (нерідко із залученням консультантів) дає позитивні результати. Систематичне ефективне стратегічне планування (на відміну від практики інтуїтивного прийняття рішень) потребує формування та ефективного використання специфічної організаційної системи, де передбачається існування (призначення) відповідальних осіб (підрозділів), які здійснюють окремі роботи з розробки та виконання різних стратегічних планів.

Розглядаючи наведені підходи до процесу стратегічного планування розвитку підприємства, можна зробити висновок про наявність єдиної філософії стратегічного планування розвитку — активної адаптації до середовища та середовища — до потреб підприємства; а також декількох загальних етапів, які повторюються в різних схемах планування. До них належать: аналіз та оцінка середовища, визначення рівня конкурентоспроможності, розробки місії, цілей, стратегій, формування стратегічних і поточних планових документів, організація їх виконання на основі адекватних механізмів обліку, контролю та аналізу.

1.2. Основні етапи стратегічного планування розвитку підприємства

За своїм змістом стратегічне планування розвитку підприємства передбачає формулювання місії; визначення цілей організації; аналіз її стану на засадах оцінки факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ; оцінку

стратегічних альтернатив (можливостей) і вибір стратегії розвитку діяльності підприємства.

У процесі здійснення стратегічного планування розвитку підприємства необхідно враховувати такі аспекти:

- розподіл ресурсів (фондів, технологій, досвіду, управлінських кадрів тощо);
- адаптацію до зовнішнього середовища (поліпшення стосунків з оточенням);
- внутрішню координацію (відображення сильних і слабких сторін організації);
- усвідомлення організаційних стратегій (формування організації, здатної вчитися на попередніх стратегічних рішеннях).

Як правило, стратегічне планування розвитку підприємства здійснюється невеликим за чисельністю (5—10 осіб) спеціальним плановим відділом, а розроблені ним стратегії повинні розглядатися на нарадах вищого керівництва один раз на рік.

Стратегічне планування розвитку підприємства є складним процесом, який охоплює декілька етапів (рис.1.4).

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

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

Місія може охоплювати такі напрями:

- турботу про працівників;
- турботу про виробництво;

- політику зростання та фінансування фірми;
- виробничі технології;
- методи виходу й функціонування на ринку, пошуку потенційних ринків;
- задоволення потреб споживачів;
- публічне оголошення переконань і цінностей тощо.

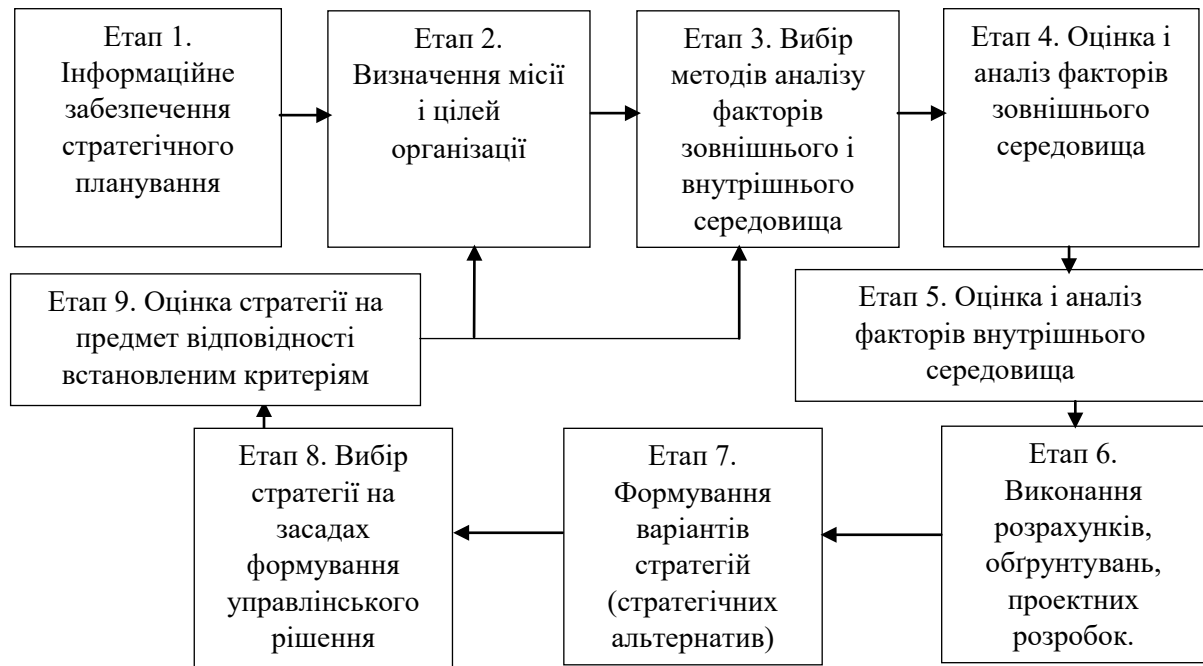


Рис 1.4. Схематична модель етапів стратегічного планування розвитку підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі[30; 36]

Цілі – це конкретний очікуваний стан організації. Вони бувають довгостроковими (5 і більше років), середньостроковими (1 – 5 років) і короткостроковими (до 1 року).

Цілі охоплюють усі сфери організаційного, виробничо-господарського, економічного функціонування організації. Формуючи системи цілей, слід мати на увазі, що вони повинні[30]:

- бути конкретними і підлягати вимірюванню;
- охоплювати всі рівні організації (ієрархічні);

- мати різну тривалість (довгострокові, середньострокові, короткострокові);
- бути досяжними та зрозумілими;
- бути взаємодоповнюючими та взаємоузгодженими тощо.

Етап 3. Вибір методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. На цьому етапі використовують такі методи дослідження, як порівняння, експертні оцінки, системний аналіз, статистичні і соціологічні дослідження, сукупна думка споживачів тощо.

Етап 4. Оцінка і аналіз факторів зовнішнього середовища. Суть його полягає в дослідженні представлених факторів. Важливо послуговуватися методикою, яка дала б змогу кількісно оцінити вплив кожного з них. Наприклад, силу впливу факторів можна оцінювати за стобальною системою. Максимальні величини балів щодо кожної з груп факторів можуть становити: економічних – 20 балів; політичних – 10; ринкових – 23; соціальних – 8; технічних і технологічних – 12 і т. д. Окремо можна оцінювати позитивний або негативний вплив. На основі отриманих даних можна виводити інтегральну оцінку.

Етап 5. Оцінка і аналіз факторів внутрішнього середовища. Передбачає вивчення стану факторів внутрішнього середовища організації (працівники, цілі, технологія, завдання, структура, ресурси). Це здійснюється шляхом дослідження стану фінансів, обліку, нормування та оплати праці, культурного рівня організації, використання робочої сили тощо, а також можливостей організації на ринку (маркетингові дослідження) тощо. Отримані результати дають змогу визначити сильні та слабкі позиції підприємства.

Конкурентоспроможність продукції – сукупність її якісних і вартісних характеристик, що забезпечують відповідність продукції (товарів, робіт, послуг) вимогам ринку в певний період часу.

Конкурентоспроможність характеризується певними особливостями[3]:

- нетривалою пов'язаністю з конкретним ринком і часовим періодом;

- суб'єктивністю, оскільки кожен покупець послуговується індивідуальними критеріями оцінки товарів та задоволення власних потреб;
- можливістю бути визначеною лише порівняно з іншими подібними товарами, товаром зразком чи ідеальним зразком лише за тими властивостями, які цікавлять покупця;
- безперервністю і систематичністю вивчення з урахуванням фаз життєвого циклу товару.

Конкурентоспроможність товару є багатоаспектним інтегральним поняттям, яке відображає вирішальний фактор його успіху на ринку. Загальною характеристикою конкурентоспроможності товару є співвідношення корисного ефекту і ціни споживання за умови, що це співвідношення прямує до максимальної величини.

Забезпечення конкурентоспроможності продукції на потрібному рівні пов'язане з необхідністю її кількісного оцінювання, процес якого охоплює кілька стадій.

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

Етап 7. Формування варіантів стратегій (стратегічних альтернатив). Особливість цього етапу полягає в розробленні можливих для організації варіантів стратегічних планів, тобто базових стратегій або окремих складових одного стратегічного плану.

Етап 8. Вибір оптимальної стратегії. Є найважливішим етапом стратегічного планування. Полягає у виборі оптимальної стратегії діяльності організації на основі оцінювання таких факторів: очікувана ефективність, рівень ризику, ринкова ситуація, вплив минулих стратегій, вплив власників,

залежність від фактору часу, вплив внутрішнього і зовнішнього середовища тощо.

Оцінювання стратегічних альтернатив передбачає їх перевірку на оптимальність за такими основними критеріями: ступінь їх відповідності місії та цілям, забезпечення конкурентних переваг, рівень урахування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, забезпечення ефективної роботи підприємства.

Реалізацію цього етапу доцільно здійснювати шляхом формування управлінського рішення про вибір оптимальної стратегії та відхилення ризикованих.

Етап 9. Оцінювання стратегії. Полягає у з'ясуванні її відповідності місії та цілям організації, а також у правильності добору методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Це забезпечує, з одного боку, очікувану цілеспрямованість стратегії, з іншого – достовірність аналізу вихідної інформації.

Правильно обрана, своєчасно скоригована стратегія є однією із запорук успішної діяльності організації. Кінцевим результатом стратегічного планування розвитку підприємства, як і будь-якої іншої функції менеджменту, є розроблені методи менеджменту, прийняті конкретні управлінські рішення, а також затверджені певні показники (рівень прибутків, обсяг реалізації, величина витрат, рентабельність тощо) діяльності організації.

Стратегічне планування розвитку підприємства визначає, чого і коли прагне досягнути організація. Але для цього важливо знати, як реалізувати стратегію, тобто забезпечити ефективне оперативне (поточне) планування підприємства.

1.3. Закордонний досвід стратегічного планування розвитку підприємства

Стратегічне планування – це переважно централізоване планування із залученням підрозділів, що розробляють стратегії власного розвитку. Залежно від обраного підходу до розробки стратегії – одноосібного, побудованого на делегуванні, співробітництві або конкуренції, – а також від особливостей функціонування підприємств можна застосувати різні варіанти організації процесу стратегічного планування. Принциповим у цьому випадку є те, що вищий рівень управління являє собою координаційний центр стратегічної діяльності, а всі інші ланки можуть бути більш (наприклад, у разі існування стратегічних господарських центрів) або менш самостійними у визначенні стратегій, розробці стратегічних планів та організації їхнього виконання.

Стратегічне планування повинно досягти певних результатів у діяльності будь-яких компаній[23]:

- формування стратегічного погляду;
- з'ясування напрямку майбутнього розвитку;
- прийняття рішень у світлі майбутніх перспектив;
- створення основи для прийняття рішень;
- вирішення основних організаційних питань;
- вдосконалення основних характеристик компанії;
- допомога у підвищенні колективної співпраці та підтримки.

Більшість закордонних підприємств використовують стратегічне планування як інструмент досягнення високих економічних показників у своїй діяльності: доходу, прибутку, рентабельності тощо. Але ж пряме застосування методичного інструментарію, який використовується за кордоном, без його адаптації до сучасних умов господарської діяльності в Україні вважається недоцільним, що обумовлено перш за все різним ступенем розвитку підприємств [11].

Чіткі стратегічні цілі компанії дозволяють розвиватися у період росту, вистояти у період кризи, оптимізувати ресурси підприємства та працювати як єдина команда.

Зазвичай стратегія розробляється в перспективі на декілька років, конкретизується в різних проектах, програмах, практичних діях і реалізується в процесі їх виконання.

Значні витрати праці і часу, необхідні для створення стратегії підприємства, не дозволяють часто її змінювати або суттєво коригувати. Однак, як саме вона розробляється, залежить від множини факторів, починаючи з особистості керівника, і закінчуючи галуззю, в якій працює компанія.

Головне завдання стратегічного планування – це розробка стратегій, які забезпечують реалізацію місії і цілей розвитку бізнесу в межах можливостей підприємства з допустимим рівнем ризику. На практиці не існує бізнесу без ризику. Тому на всіх етапах стратегічного планування необхідно передбачити ідентифікацію методів формування стратегії (рис. 1.5).



Рис. 1. 5. Основні методи планування стратегії розвитку компаній

Примітка. Розроблено автором на основі [37].

Перший метод – єдиноосібний. Цей спосіб характерний для компаній з авторитарним керівником. У відділах такої організації існує чітка субординація та беззаперечне підпорядкування. Власник або генеральний директор самостійно визначає ідею компанії: формулює бачення (мета, до якої ми йдемо), місію (слід, який ми залишаємо), корпоративну культуру (набір правил поведінки) і стратегічний план[37].

Дослідження одноосібного вибору варіанту методики формування стратегії є можливим, коли компанія тільки створюється або реорганізується. У цьому випадку керівникові можна зібрати всіх та оголосити свою ідею.

Другий метод – колективний. Варто зазначити, що тільки на стадії створення бізнесу можна приймати рішення одноосібно. Потім, коли компанія вже працює, потрібно враховувати думки співробітників. Після того, як оголошено всі думки, більшістю голосів повинні бути прийняті принципи, яких усі будуть дотримуватися. Ті, хто залишився в меншості, повинні визначитися: прийняти ці зміни, або піти з компанії[37].

Саме такий підхід практично не застосовується в українських компаніях. Він може стати дуже інноваційним як для підприємств, так і для організацій. Сьогодні менеджмент різного рівня практично ніколи не влаштовує зібрань з метою обговорення питань, які дуже важливі для розвитку діяльності підприємства. Керівники підрозділів могли б влаштовувати зустрічі з працівниками, але й у цьому випадку основні питання для розгляду - це лише політика заохочень, або відшкодування лікарняних.

Процес побудови ефективної стратегічного плану розвитку підприємства повинен здійснюватися, відповідно до провідного іноземного досвіду таким чином [37]:

- Розробка початкового договору щодо стратегічного планування.
- Ідентифікація та з'ясування основних постулатів.
- Розробка та визначення місії та цінностей.
- Оцінка зовнішнього оточення.
- Оцінка внутрішнього оточення.

— З'ясування стратегічних питань.

— Розробка стратегії.

— Визначення питання щодо того, якою повинна стати організація (підприємство) у випадку ефективного досягнення результатів, зазначених у стратегічному плані розвитку.

Варіант вибору стратегії «зверху» застосовується також в ситуації, коли компанія переживає кризу, нестабільне становище на ринку або інші загрози діяльності.

Третім способом створення стратегії є варіант, коли її розробкою займаються незалежні консультанти. Вони приходять на підприємство, аналізують бізнес та пропонують готове рішення, готову корпоративну стратегію. Цей варіант дуже легкий з точки зору розробки, але дуже складний при впровадженні та адаптації.

Завдання бізнес-консультанта полягає не в тому, щоб надати «готову стратегію», а в тому, щоб стимулювати керівників вищого органу управління підприємством до прийняття правильних рішень. Кваліфікований бізнес-консультант діє так:

- отримує всю інформацію від власника бізнесу;
- аналізує цю інформацію;
- готує результати у вигляді інструкцій до виконання, але не надає

готових рішень. Позитивний результат діяльності бізнес-консультанта неможливий без тісної співпраці з конкретним представником компанії-замовника, який є носієм ідеї, розробленої консультантом. Аргументація проста - консультанти виконують замовлену роботу та йдуть з підприємства, а відповідальна особа залишається та працює над тим, щоб ідеї правильно трансливалися і впроваджувалися. Якщо такої відповідальної особи на підприємстві немає, то проект приречений на невдачу.

На користь цієї, так званої «парникової» стратегії, можна зауважити, що вона користується справедливим попитом, незважаючи на ризики. Цей метод вітчизняними спеціалістами також оцінюється як цікавий та продуктивний,

оскільки керівникам різного рівня доволі складно об'єктивно оцінити процеси, що відбуваються в компанії, а консультанти зможуть побачити прогалини і поставити пріоритетні завдання, які самостійно виявити не завжди вдається. Сьогодні більшість підприємств втрачають конкурентні позиції та перестають бути життєздатними тільки тому, що топ-менеджмент управляє компанією, використовуючи «застарілі» методи.

Наразі, за результатами аналізу затребуваності вищим менеджментом за кордоном, стратегічне планування в якості консалтингового інструменту в управлінні змінами посіло першу позицію та було випереджено ще в 2009 році бенчмаркінгом [37].

В закордонній літературі доволі часто згадується про те, що розробка стратегії повинна ґрунтуватися на інформації про очікування акціонерів компанії, глобальні тенденції в галузі, основні тенденції на національному, регіональному та світовому ринках, очікуваннях менеджерів компанії. А от про співробітників – жодного висловлювання.

У міжнародній практиці існує два основних шляхи побудови стратегії, які можна узагальнити, як показано на рис. 1.6. Стратегічне планування на основі функціонального підходу використовується підприємствами у динамічному або конкурентному середовищі, а цільові стратегії передбачають стабільне середовище.

Сьогодні в Україні найбільш поширеним є перший підхід (функціональний), оскільки лише успішні та ефективні підприємства можуть дозволити собі розробляти стратегію розвитку відповідно до бачення та цінностей, яким взагалі ще не приділяється достатньо уваги.

Найчастіше проблема полягає не в розробці стратегії, а у відсутності команди для її реалізації. Створення команд для формування та впровадження стратегічного планування дозволяє вдвічі підвищити ефективність процесу.

Залучення співробітників до розробки стратегії крім ефекту формування команди дає ще й ефект нейтралізації конфліктів у майбутньому. Можна стверджувати, що на будь-якому етапі розвитку компанії об'єднання

працівників може сприяти їх самоорганізації. При вирішенні виробничих питань на місцях співробітники будуть самі прагнути допомагати один одному в реалізації проекту або роботі відділу.

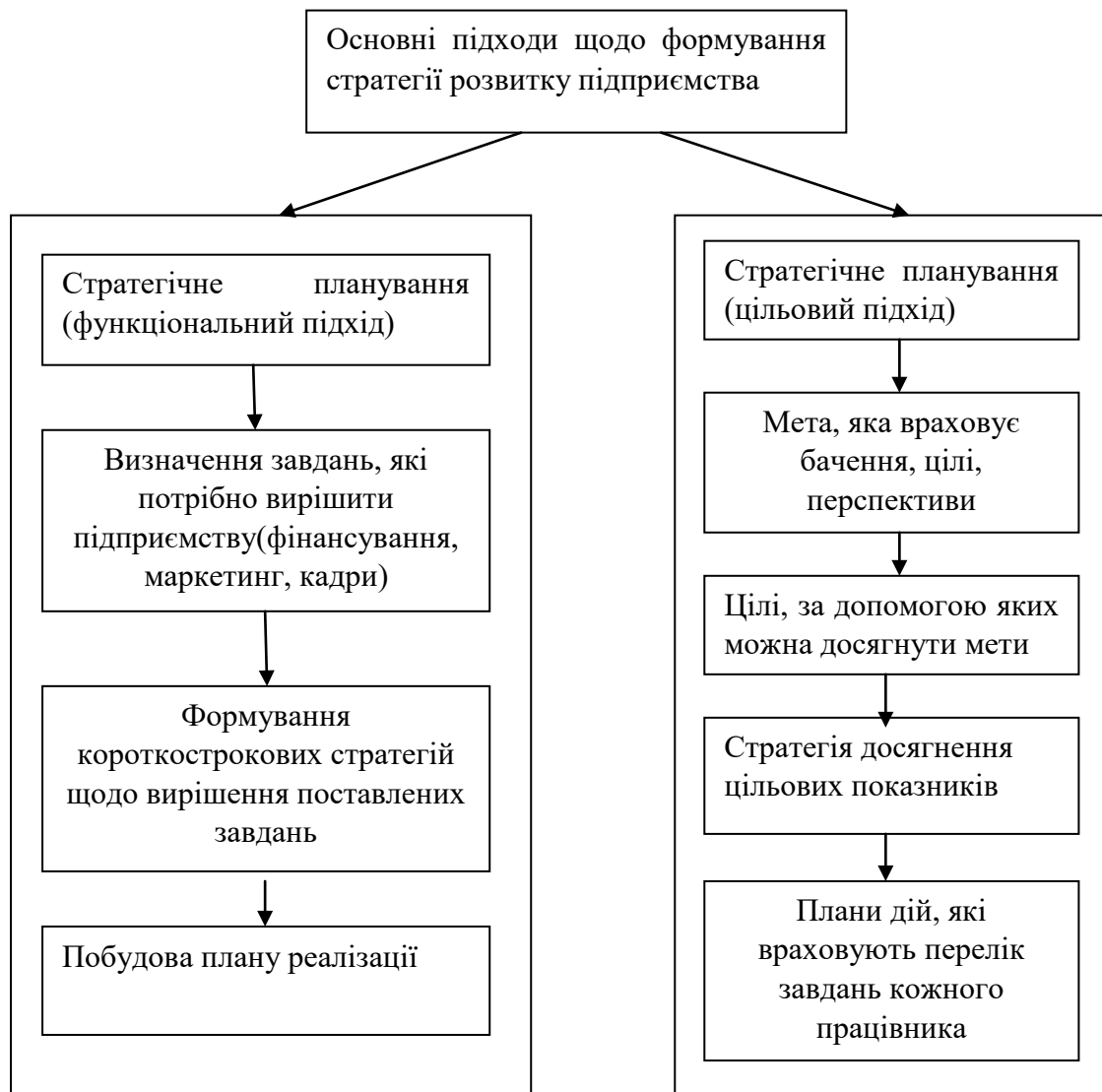


Рис. 1.6. Закордонний досвід формування стратегії розвитку підприємства
Примітка. Сформовано автором на основі [37].

При використанні цього методу існують не тільки позитивні моменти, але й емоційні проблеми. Уже на початковій стадії формування стратегії стає зрозуміло, хто із співробітників залишиться працювати в компанії, тобто - хто зацікавлений у подальшій співпраці, а хто повинен піти. Це болісний момент для всіх. Спочатку керівникам здається, що співробітники є незамінними, і що

краще їх знайти неможливо. Можливо, з часом, незадоволені приймуть нові умови роботи, але ж минає час, і ті, хто явно гальмує процес, все одно повинні піти. Але попри все - це хороший спосіб дізнатися, хто приймає ідеї компанії, а хто ні.

Висновки до розділу 1

Стратегічне планування розвитку підприємства — це процес здійснення сукупності систематизованих та взаємно узгоджених робіт із визначення довгострокових (на певний період) цілей та напрямів діяльності підприємства.

До основних проблем побудови ефективної системи стратегічного планування розвитку на підприємстві належать:

- орієнтація на короткострокові результати діяльності, нерозвиненість стратегічного управління, відсутність системного контролю за відповідністю результатів поточної діяльності підприємства його стратегічним цілям;
- фрагментарність і відсутність комплексності поточних планів, зниження рівня координації у системі;
- практично повна відсутність роботи на ринку, не розробленість методично-аналітичної бази для аналізу ринку;
- нерозвиненість корпоративного управління, розбіжності в інтересах власників, управлінського персоналу та колективу.

Аналіз світової практики свідчить про те, що для удосконалення процесу стратегічного планування варто поєднати функціональний та цільовий підходи. У цій ситуації практичні пропозиції бізнес-консультантів дозволять впровадити на українських підприємствах саме цільовий, проблемно-орієнтований підхід у формуванні стратегії.

Варто зазначити, що будь-яка найкраща стратегія – нічого не варта без прийняття її колективом. Тому третій спосіб створення корпоративної стратегії

– це створення її силами власних співробітників, коли для розробки стратегії залучаються не лише топ-менеджери, але й ключові співробітники. У цьому випадку крім бачення і місії компанії, з'являється команда з її впровадження. Основні позитивні зміни, які відбудуться при впровадженні стратегічного планування:

- визначається генеральна мета існування компанії;
- спрощується спосіб прийняття рішень: будь-які можливості/загрози аналізуються з точки зору впливу даної події на генеральну мету;
- співробітники стають самостійними і самовмотивованими: час на те, щоб пояснити нові завдання зводиться до мінімуму;
- клієнти перетворюються на стратегічних партнерів.

Таким чином, можна стверджувати, що стратегія як спосіб дій стає необхідною в ситуації, коли для прямого досягнення основної мети недостатньо наявних ресурсів. Подальшої розробки потребують окремі, визначені в статті підходи щодо побудови стратегічного планування, які доцільно використовувати в процесі здійснення змін на підприємствах в Україні з урахування сучасного стану їх розвитку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГАЛИЧИНА ЛАСУНКА»

2.1. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку морозива в Україні

Ринок морозива є одним з розвинених сегментів харчової промисловості України, так як морозиво є одним з найбільш популярних видів десерту.

Морозиво – це десертний продукт, який одержують шляхом пастеризацій, гомогенізацій, збивання та заморожування молочних, фруктових-ягідних, або ароматичних сумішей до складу, яких входить стабілізатори структури, наповнювачі та різноманітні добавки.

Виробництво морозива, як в Україні, так і за її межами є доволі процвітаючою галуззю та має перспективи для розширення асортименту, удосконалення існуючих рецептів.

Переходячи до тенденцій ринку в Україні, у 2018 році було вироблено 101 773 т морозива, обсяг реалізації склав 1 998,086 млн. грн. або 97 тис. т (див. рис. 2.1). Таким чином, частка галузі (Код КВЕД: 10.52.10 «Морозиво та лід харчовий інший») в сукупному обсязі реалізації харчової продукції за підсумками 2018 року склала близько 0,001%.

Морозиво традиційно вважається сезонним товаром, попит на який зростає навесні і знижується восени. Відповідною динамікою характеризуються обсяги виробництва продукції протягом року. За даними Укрмолпром, у 2018 році пік виробництва морозива припадав на травень і сягнув позначки у 19,5 тис. т (див. рис. 2.2).

Особливістю ринку морозива є наявність сильних коливань попиту. Сезонність виробництва простежується дуже чітко, і якщо пікові обсяги припадають на період березень-серпень, то в жовтні-січні завантаження виробничих потужностей може знижуватися до 10-30% від можливих.

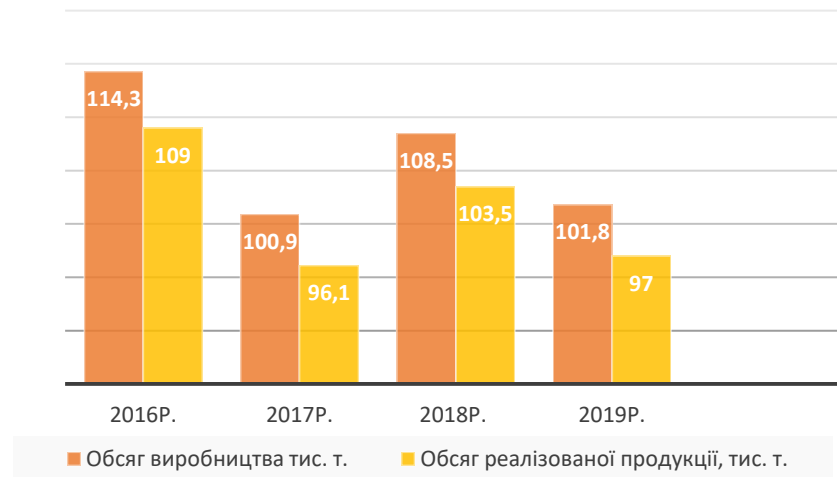


Рис. 2.1. Обсяг виробництва морозива в Україні за 2016-2019рр.

Примітка. Сформовано автором на основі даних[10]

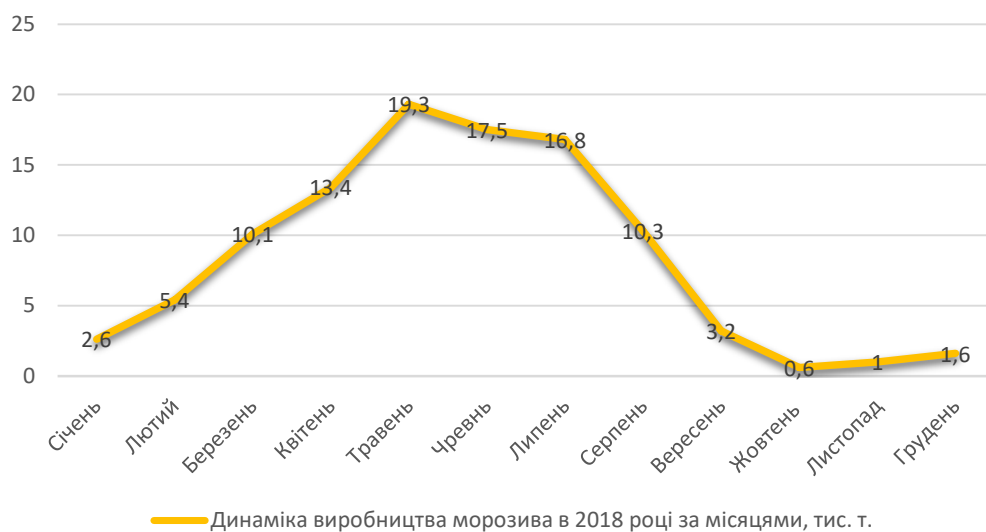


Рис. 2.2. Динаміка виробництва морозива в 2018 році за місяцями, тис. тонн

Примітка. Сформовано автором на основі даних[10]

Як свідчать дані, наведені в табл. 2.1, обсяги виробництва морозива в Україні з 2016 року поступово збільшуються. Скорочення обсягу ринку відбулося переважно через втрату виробничих потужностей і споживачів на непідконтрольних територіях. Приріст об'ємів виробництва морозива в 2018 р.

в порівнянні з 2017 р. склав 3%. Вітчизняна молокопереробна промисловість в останні роки на 95-99% забезпечує потреби внутрішнього ринку морозива.

Таблиця 2.1

**Динаміка обсягу ринку морозива в Україні в 2014 – 2018 рр. в
натуральному вираженні, тис. тон.**

Роки	2014р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Імпорт	0,32	0,13	0,10	0,26	0,3
Експорт	2,14	4,52	4,46	5,07	6,15
Темп приросту,%	-	-8,3	4,8	2,0	1,97

Примітка. Сформовано автором на основі даних[10]

У період з 2014 по 2016 роки спостерігалось падіння обсягів імпорту, а з 2016 відмічено його значне скорочення, що пов'язано з тим, що на імпорт морозива встановили високі ставки ввізного мита і ввозити його в Україну дуже не вигідно. З 2017 р. відмічено поновлення імпоротної діяльності, але головними постачальниками морозива є великі міжнародні компанії, такі як Nestle і Mars.

Експорт навпаки нарощується, в 2018 р. в порівнянні з 2014 р. збільшився в 3 рази. Основними імпортерами українського морозива є країни СНД (Молдова, Казахстан, Азербайджан), Азії (Ізраїль, Грузія) і Європи (Німеччина, Литва).

Україна характеризується порівняно низьким рівнем споживання морозива на душу населення. За даними International Dairy Foods Association, споживання морозива в Україні не перевищує 2,5 кг (або приблизно 3 л) на людину в рік, в той же час першість за обсягом споживання морозива припадає на Нову Зеландію (26,3 л) і США (24,5 л). Потенційно рівень ринку може збільшитись, як мінімум, у 5 разів. Таким чином, український ринок морозива має перспективи на подальший позитивний розвиток .

За останніми даними, оприлюдненими Асоціацією українських виробників «Морозиво і заморожені продукти», регіональне структурування виробництва вказує на те, що найбільші обсяги виробництва морозива в Україні

за підсумками 2018 року припадали на Житомирську (26,5%), Дніпропетровську (16,5%) та Львівську (11%) області (див. табл.2.2).

Таблиця 2.2

Обсяги виробництва морозива і харчового льоду за регіонами України

Області	2018р.		2017р.		Відхилення, тонн
	вироблено, тонн	у % до загального обсягу	вироблено, тонн	у % до загального обсягу	
Волинська	516	0,48%	975	0,97%	-459
Дніпропетровська	17 925	16,52%	15 777	15,64%	2148
Донецька	10 088	9,30%	10 300	10,21%	-212
Житомирська	28 715	26,46%	27 212	26,98%	1503
Запорізька	1 785	1,65%	1 655	1,64%	130
Івано-Франківська	29	0,03%	27	0,03%	2
Київська	877	0,81%	873	0,87%	4
Кіровоградська	12 213	11,26%	11 713	11,61%	500
Луганська	299	0,28%	1 913	1,90%	-1614
Львівська	12 043	11,10%	1 050	1,04%	1993
Миколаївська	69	0,06%	100	0,10%	-31
Одеська	708	0,65%	268	0,27%	440
Полтавська	2 177	2,01%	1 795	1,78%	382
Рівненська	639	0,59%	383	0,38%	256
Тернопільська	2 945	2,71%	2 652	2,63%	293
Харківська	6 195	5,71%	5 584	5,54%	611
Хмельницька	91	0,08%	184	0,18%	-93
Черкаська	11 190	10,31%	9 400	9,32%	1790
Всього:	108 504	100%	100 861	100%	7 643

Примітка. Сформовано автором на основі даних[10]

Регіональне структурування виробництва морозива вказує на те, що найбільші обсяги виробництва продукції припадають на Житомирську, Дніпропетровську, Львівську, Харківську та Кіровоградську області (рис.2.3).

Варто зауважити, що ринок не є достатньо прозорим, і значна кількість великих гравців не здійснюють розкриття інформації щодо себе. На 4 найбільші виробника припадає близько 60% ринку, а частка невеликих регіональних виробників складає близько 20%.

Основними виробниками морозива в Україні є «Житомирський маслозавод» (ТМ Рудь), ТОВ «Ласунка» (ТМ Ласунка) і Львівський холодокомбінат (ТМ «Лімо»).



Рис.2.3 Розподілу ринку морозива України між основними виробниками

Примітка. Сформовано автором на основі даних[1; 2]

ПАТ «Житомирський маслозавод» (Компанія «Рудь») – займає провідну позицію серед українських виробників морозива. Житомирський маслозавод створено в 1981 році. З 01 квітня 1998 року ПАТ «Житомирський маслозавод» почало виробляти продукцію під торговою маркою «Рудь». З середини 90-х років компанія вийшла на національний рівень та розпочала постачання своєї продукції і в європейські країни, Ізраїль, Японію та США. Доля виробника на ринку України складає близько 22%.

ТОВ «Ласунка» – один з провідних виробників морозива в Україні. Історія створення Компанії «Ласунка» розпочалася з січня 1997 року, з виробництва морозива – пломбіру у вафельному стаканчику і ескімо, на фабриці в передмісті міста Дніпропетровська. До виробничого комплексу Компанії «Ласунка» входять чотири підприємства, які розташовані у східній,

західній та південній частинах України, тим самим задовольняючи потреби споживачів по всій території України. Доля виробника на ринку України складає близько 17%.

ПАТ «Львівський холодокомбінат» – це підприємство з найбільшим в Україні досвідом у виготовленні морозива. Холодні ласощі у Львові почали виготовляти понад 70 років тому. В асортименті підприємства понад 150 різновидів продукції. На ринку морозива представлений ТМ «Лімо».

Група компаній «Ласка» – один з лідерів української індустрії морозива та заморожених продуктів. Нині продукція підприємств широко представлена на ринку в усіх регіонах України, а також за її межами. Морозиво «Ласка», крім України, активно реалізується у Молдові, Азербайджані, Грузії, Казахстані, Ізраїлі, Сполучених Штатах Америки та ін. Доля виробника на ринку України складає близько 9%.

ТОВ «Еліт» засновано у 2003 року. Наразі компанія входить до десятки національних виробників морозива (виробничі потужності розташовано у м. Сміла, Черкаська обл.). Основним продуктом компанії є морозиво ТМ «Ажур» - близько 70 найменувань продукції. Доля виробника на ринку України складає близько 7%.

ПрАТ «Геркулес» працює на ринку України з жовтня 1997 року. Головний офіс розташовано в місті Донецьк, вул. Клінічна 8. Виробництво організовано на високому рівні, обладнано сучасним українським та імпортомним устаткуванням та складається з 2 цехів із виробництва морозива, загальною потужністю 65 тон продукції на добу, цеху із виробництва напівфабрикатів (70 тон на добу) та Донецького міського молочного заводу №2, який входить у склад компанії «Геркулес», щоденно перероблює до 300 тон молока. Випускає продукцію під торговими марками: «Геркулес», «Добриня», «Диканька». Доля виробника на ринку України складає близько 7%.

ПрАТ «Хладопром» – великий виробник продуктів харчування, зокрема морозива. Головний офіс знаходиться в місті Харків. Компанія виробляє продукцію під торговою маркою «Хладік». В 1994 році підприємство стало

акціонерним товариством з колективною формою власності. За роки роботи його, як акціонерного товариства, виробництво практично повністю модернізоване, створена мережа роздрібної та оптової торгівлі морозивом. Асортимент морозива за останні 6 років виріс в 3 рази і нараховує до 90 найменувань. Доля виробника на ринку України складає близько 7%.

ПАТ «Вінтер» – один з найбільших виробників морозива в Східній Україні. Підприємство було створено в 1994 році на базі одного з найстаріших підприємств міста Донецька, – «Главхолд», яке почало свою діяльність в 1932 році. Основними видами діяльності підприємства є виробництво морозива (у вафельному стаканчику, шоколадної глазури, фруктове, батончики, заморожені соки, сімейне морозиво і торти) і напівфабрикатів (пельмені, вареники, равіоли). Доля виробника на ринку України складає близько 2%.

ТОВ «Айс Запоріжжя» – виробник морозива, заснований на базі Запорізького державного обласного комунального торгово-виробничого підприємства «Айс», яке розпочало свою діяльність у 1959 році. На сьогоднішній день потужність встановленого на підприємстві обладнання дозволяє випускати понад 40 тон морозива на добу. Компанія пропонує споживачам досить широкий асортимент своєї продукції – більш ніж 50 видів морозива. Доля виробника на ринку України складає близько 2%.

Серед основних ризиків діяльності підприємств на ринку морозива варто виділити наступні:

1) Низька купівельна спроможність споживачів. Порівняно невисока купівельна спроможність населення обмежує можливості Підприємств щодо отримання доходів і обумовлює необхідність зміни асортименту та здешевлення виробництва.

2) Девальвація національної валюти. Виробництво морозива є залежним від імпоротної сировини, зокрема пальмової олії, що використовується в деяких видах морозива. Девальваційні процеси та втрата вартості національної валюти зумовили зростання вартості імпоротної сировини для

українських виробників. З цієї ж причини відбувається підвищення транспортних витрат, витрат на оплату праці, енергоресурси, тощо.

3) Політичний ризик, тобто реалізація ряду чинників політичного характеру, що мали місце протягом 2016 року, обумовлюють зупинку або скорочення обсягів виробництва продукції окремими підприємствами.

4) Високий рівень конкуренції. На українському ринку морозива більш ніж 99% продукції постачається українськими виробниками, між якими спостерігається потужна конкуренція, що обумовлює значні затрати на реалізацію продукції. Більшу частину продукції виробляють та реалізують 5-10 українських компаній.

5) Зростання боргового навантаження. У окремих виробників спостерігається накопичення значного обсягу зобов'язань та скорочення доходів протягом останніх звітних періодів. Крім того, використання частини імпоротної сировини означає підвищений рівень валютних ризиків для підприємств галузі, а також зростання витрат на придбання валюти.

6) Високі вимоги до сировини. Молоко, що використовується для виробництва більшості з видів морозива, має нетривалий термін зберігання, тому до продукції, що виробляється з нього, висуваються високі стандарти якості, що особливо важливим є для підприємств, що постачають частину своєї продукції на імпорт.

Враховуючи поточний стан справ на ринку, можна виділити наступні проблеми та перспективи її розвитку:

1) Сировина. Процес виробництва харчової продукції є досить матеріаломістким. Враховуючи подорожчання сировини, оптимізація собівартості продукції є важливою для досягнення конкурентних переваг на ринку. В умовах гострої конкуренції на ринку, виробник морозива повинен вигідно виділятися на фоні подібних підприємств. Враховуючи, що для споживачів основними чинниками залишається якість продукції і її ціна, резерви поліпшення становища закладено в собівартості продукції.

2) Споживачі. Морозиво є продуктом імпульсного попиту та не є товаром першої необхідності. За прогнозами аналізу, враховуючи зниження реальних доходів населення України, варто очікувати скорочення споживання морозива, а також переорієнтації споживачів на більш дешеві види продукції.

3) Збут продукції. Однією з проблем реалізації продукції усієї харчової галузі в Україні є складні відносини виробників з роздрібними мережами. Враховуючи дефіцит торгових площ та невелику кількість великих торгівельних мереж, останні здатні диктувати виробникам свої умови. При цьому, як уже зазначалось, платіжна дисципліна контрагентів є низькою, і підприємства вимушені співпрацювати з рітейлерами в умовах постійного товарного безвідсоткового довгострокового кредитування.

Крім того, проблемою збуту морозива є яскраво виражена сезонність. Пік споживання припадає на теплі місяці року, з березня по серпень, та досягає мінімуму в жовтні.

4) Конкуренція. Ринок морозива в Україні на 99,2% забезпечується вітчизняними виробниками, частка імпортного продукту є невисокою, хоча і демонструє тенденцію до зростання. Більшу частину продукції виробляють та реалізують 5-10 українських компаній. За прогнозами, у наступні декілька років рівень концентрації українського ринку підвищуватиметься, оскільки головною передумовою розвитку галузі є удосконалення виробництва (що потребує значних капітальних інвестицій, які є непосильними для дрібних виробників) та необхідність виживання підприємств в умовах зниження платоспроможного попиту на внутрішньому ринку.

5) Світові тенденції. Зростання обізнаності населення та підвищення популярності «здорового харчування» змінює купівельні звички споживачів, що означає необхідність розробки та просування вітчизняними виробниками нових видів морозива, що будуть більш корисними, ніж традиційні ласощі, та в той же час зберігатимуть характерні смак і текстуру. Враховуючи, що українські виробники морозива спрямовують свої зусилля на збільшення обсягів імпорту, модернізація виробництва і запуск інноваційних продуктів є

одним з найбільш очікуваних напрямків розвитку ринку протягом наступних п'яти років.

Українці частіше обирають пломбір, вершкове і молочне морозиво. На другому місці - шоколадне, на третьому фруктове і на четвертому карамельне. Найбільшою популярністю також користується дрібнофасоване (в вафельних стаканчиках, на паличках, в брикетах і т. д.) морозиво.

Отже, на сьогодні ринок наповнений продукцією українського виробництва з незначною часткою імпорту, оскільки специфіка продукту обмежує перевезення на далекі відстані та потребує якісного морозильного обладнання. Українські виробники випускають широку лінію продукції, як за смаком, так і за ціною, видом і навіть за дизайном. Ринок морозива в Україні має потенційну ємність і є перспективним в майбутньому.

2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Галичина Ласунка» створене на підставі добровільної згоди фізичних осіб відповідно до рішення установчих зборів засновників № 1 від 8 грудня 2010 року, які об'єднали свої кошти з метою задоволення громадських потреб.

Товариство є правонаступником прав та зобов'язань відкритого акціонерного товариства «Галичина», перетвореного у ТОВ «Галичина Ласунка» згідно з рішенням загальних зборів акціонерів ВАТ «Галичина» про реорганізацію.

В свою чергу, відкрите акціонерне товариство «Галичина» було створене внаслідок реорганізації шляхом перетворення державного підприємства «Тернопільська маслосирбаза» у відповідності до Наказу Регіонального відділення Фонду державного майна по Тернопільській області від 18.03.1996 року № 283.

На початку 2000-х років товариство пройшло реконструкцію і на даний час це прогресивне підприємство, що розвивається в напрямку збільшення потужності та підвищення якості продукції, постійно працює над впровадженням перспективних технологій, покращенням умов праці, вдосконаленням форм та методів управління. Підприємством впроваджена та використовується система менеджменту безпеності харчових продуктів відповідно до вимог ISO 22000:2005, що підтверджується Сертифікатом, виданим 12.06.2015 року органом з сертифікації TUV SUD Management Service GmbH, м.Мюнхен, Німеччина.

З року в рік на підприємстві збільшується сировинна база підприємства, яка на сьогодні Тернопільську та Дніпропетровську області. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу - 1169 чоловік; середньооблікова чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом - 52; середньооблікова чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу немає.

Фонд оплати праці - 31644,4 тис. грн. В порівнянні з 2018 роком фонд оплати праці в 2019 збільшився на 2168,8 тис. грн. Підприємство планує підвищувати кваліфікацію працівників.

Лінійно-функціональна організаційна структура - комбінація лінійної та функціональної структур. Основний принцип - розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Досвід використання лінійно-функціональних структур управління показав, що вони найбільш ефективні там, де апарат управління виконує рутинні, які частіше повторюються і рідко змінюються задачі і функції. Вони виявляються в управлінні організаціями з масовим або багатосерійним типом виробництва, а також при господарському механізмі затратного типу, коли виробництво найменш чутливо до прогресу в області науки і техніки.

При такій організації управління виробництвом підприємство може успішно функціонувати лише тоді, коли зміни по всіх структурним підрозділам відбуваються рівномірно. Але в реальних умовах цього немає, виникає неадекватність реакції системи управління на вимогу зовнішнього середовища. Положення посилюється втратою гнучкості в взаємовідносинах робітників апарату управління із-за застосування формальних правил і процедур. Організаційну структуру ТОВ «Галичина Ласунка» зображено у додатку В.

Дослідження макромаркетингового середовища діяльності ТОВ «Галичина Ласунка» показало, що найбільше ринкових загроз спричиняють економічні фактори - економічна нестабільність в державі, наявність фальсифікованої продукції на рівні 20-25%, що можливо подолати через захист своєї продукції. Найбільшу загрозу мікрмаркетингового середовища для підприємства несуть висока собівартість виробництва продукції. Альтернативний варіант вирішення проблеми – це зниження витрат виробництва продукції, що дасть можливість утримувати ціни на доступному рівні.

Недостатня кількість постачальників молока вирішується завдяки налагодженню надійних зв'язків з постачальниками сировини, щоб забезпечити завантаженість виробничих потужностей молокопереробних підприємств.

Найбільш сприятливою для нашого підприємства є альтернатива впровадження нового продукту. Це дасть змогу збільшити частку ринку, диверсифікувати ринок, підвищити рівень зацікавленості споживачів до вироблених продуктів. За допомогою матриці БКГ визначили, що продукція підприємства відноситься до сегменту «Зірки» та «Дійні корови».

Асортимент продукції ТОВ «Галичина Ласунка» є досить різноманітним, продукція реалізується під різними торговими марками (табл. 2.3).

Основною стратегією для ТОВ «Галичина Ласунка» є утримання частки ринку за рахунок розширення асортименту продукції, підвищення якості продукції та удосконалення маркетингової діяльності.

Таблиця 2.3

Асортимент продукції та торгові марки ТОВ «Галичина Ласунка»

Торгові марки	Види продукції
ТМ «Mohito Ice»	Брикети
ТМ «Гвинт»	Вагове морозиво
ТМ «Гран-Прі»	Вафельні ріжки
ТМ «Динька»	Ескімо
ТМ «Кавун»	Морозив у вафельних стаканчиках
ТМ «Ласунка»	Морозиво в відрах
ТМ «ЛЕВ»	Рулети з морозива
ТМ «Малюкам»	Сирки
ТМ «Морозиво як раніше»	Торти з морозива
ТМ «Світлофор»	Фруктове морозиво
ТМ «Стакан Велетень».	Брикети;
ТМ «Стоп наркотик».	Вагове морозиво;
ТМ «Факел».	Вафельні ріжки
ТМ «Mohito Ice»	Ескімо
ТМ «Гвинт»	Морозив у вафельних стаканчиках

Примітка. Розроблено автором на основі даних підприємства

За допомогою методу SWOT визначили стратегічні альтернати розвитку підприємства, об'єднавши всі групи факторів зовнішнього та внутрішнього середовища:

— за рахунок проведення маркетингових досліджень ринку збуту продукції можна виявити найбільш перспективні канали реалізації, що дозволить отримати більші прибутки від реалізації виробленої продукції;

— ефективним напрямом зміцнення економіки господарства є диверсифікація виробництва.

За рахунок виробництва якісної продукції та наявності стабільних партнерів можна стабілізувати економічний стан господарства, реалізувавши продукцію за вигідними цінами; наявність висококваліфікованого персоналу, оновлення обладнання на підприємстві допоможе досягти збільшення обсягів

виробництва та реалізації продукції, що призведе до збільшення частки ринку та прибутковості діяльності підприємства.

ТОВ «Галичина Ласунка» займає лідируючі позиції серед інших конкурентів, але щоб утримувати позиції лідера доцільним є: підвищення якості продукції, впровадження виробництва нових сортів морозива (дієтичне або морозиво для людей з цукровим діабетом), удосконалювати рекламну кампанію, створити сторінки в соціальних мережах, що дозволить залучити ще більшу кількість людей та зміцнити імідж підприємства.

2.3. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Ефективність діяльності ТОВ «Ласунка» потребує забезпечення виваженого оптимального співвідношення необхідних засобів і джерел їх формування. Забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання безпосередньо пов'язане з аналізом їх фінансового стану.

Слід зазначити, що фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Варто відмітити, що метою оцінки фінансового стану підприємства є пошук резервів підвищення рентабельності виробництва і зміцнення комерційного розрахунку як основи стабільної роботи і виконання ним зобов'язань перед бюджетом, банком та іншими установами.

Для досягнення зазначеної мети необхідно вирішення взаємозалежного набору аналітичних завдань:

- визначення фінансового стану підприємства на момент проведення аналізу;

- виявлення тенденцій і закономірностей розвитку підприємства;
- визначення «вузьких» місць, які негативно впливають на фінансовий стан підприємства;
- виявлення резервів, які може використовувати підприємство для поліпшення свого фінансового стану [12].

Окрема група дослідників у цій сфері зазначають, що до основних завдань, які комплексно вирішуються в процесі оцінки фінансового стану підприємства, належать:

- встановлення позиції підприємства на основі розроблених фінансових показників, а саме виявлення забезпеченості підприємства оборотними засобами, правильності встановлення обсягів запасів товарно-матеріальних цінностей, розрахунок оптимального рівня заборгованості, виявлення економічних і фінансових результатів;
- виявлення шляхів і можливостей подальшого поліпшення фінансової діяльності, тобто встановлення відхилень від критичних значень показників фінансового стану, виявлення причин цих відхилень і розробка відповідних рекомендацій сприяє в кінцевому результаті поліпшенню всієї виробничої діяльності підприємства;
- використання окремого показника для виявлення тенденцій зниження збитковості, за допомогою якого можна визначати ефективність реалізованих заходів, спрямованих на удосконалення організації виробництва, технології та техніки [68].

Аналіз основних фондів підприємства дозволяє визначити стан, структуру та динаміку основних і оборотних активів підприємства, основні групи основних та оборотних активів підприємства, основні методи планування потужності та потреби в основних і оборотних активах підприємства.

Для аналізу основних фондів ТОВ «Галичина Ласунка» буду користуватися вихідними даними, представленими в табл. 2.4. Першоджерелом вихідних даних є фінансова звітність підприємства (додатки А, Б).

Таблиця 2.4

Вихідні дані для аналізу основних фондів ТОВ «Галичина Ласунка»

Показники	2017р.	2018р.	2019р.
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	972747	1305145	1476760
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	1248	1095	986
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	296264	300187	371055
Первісна вартість ОЗ на початок року, тис. грн.	633794	300187	444926
Первісна вартість ОЗ на кінець року, тис. грн.	498040	633794	746589
Вартість ОЗ, що вибули за рік, тис. грн.	11012	12343	34996
Знос основних засобів, тис. грн.	203390	262739	320272

Примітка. Сформовано автором на основі звітних даних підприємства

Динаміка зміни суми зносу та первісної вартості основних засобів ТОВ «Галичина Ласунка» зображено на рисунку 2.5.

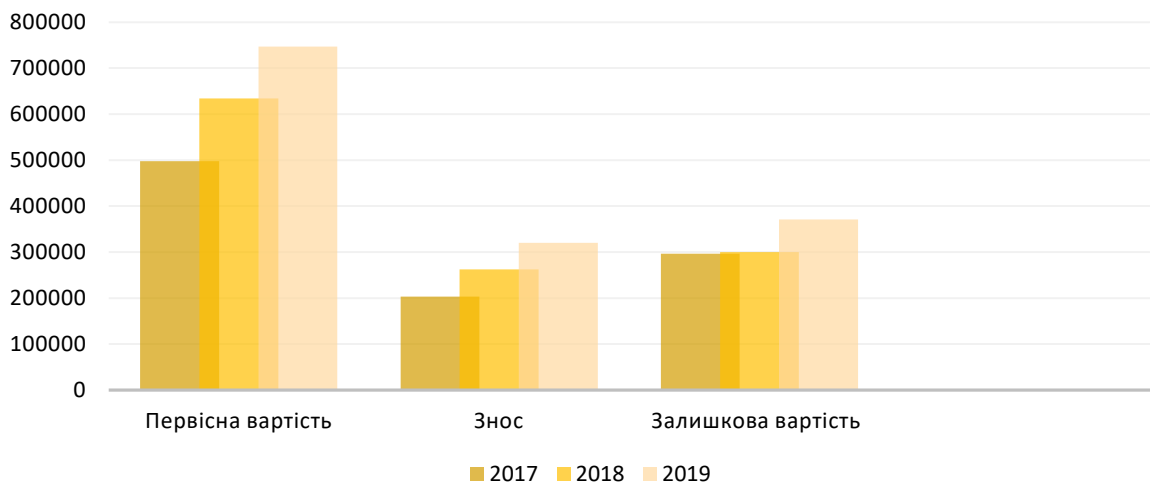


Рис. 2.5. Вартість основних засобів ТОВ «Галичина Ласунка» за 2017-2019 роки

Примітка. Сформовано автором на основі звітних даних підприємства

Якщо провести оцінку первісної вартості основних засобів (ОЗ) за 2017-2018рр., то вона зросла на 27,26%, а показник зношення ОЗ зріс на 32,8%. З 2018р. по 2019р. первісна вартість ОЗ зросла на 17,11%, а показник зношення ОЗ зріс на 21,9%.

Можна зробити висновок, що процент зносу з кожним роком зростає швидше, ніж первісна вартість ОЗ.

Аналіз руху основних фондів ТОВ «Галичина Ласунка» наведено у таблиці 2.5.

За даними таблиці 2.5 спостерігається збільшення основних засобів. Відбувається певне вибуття, яке пов'язане з фондами, які не використовуються. Залишкова вартість також збільшується за рахунок переоцінки. З 2017р. по 2019 р. залишкова вартість збільшилась на 126130 тис. грн.

Таблиця 2.5.

Аналіз руху основних фондів ТОВ «Галичина Ласунка» за 2017-2019рр.

Основні засоби	2017р.	2018р.	2019р.	Відхилення 2018/2017		Відхилення 2019/2018	
				Абсолютне, тис. грн	Відносне, %	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Залишкова вартість на початок року (тис. грн)	296264	300187	371055	3923	1,32	70868	23,61
Надійшло (тис. грн)	64858	148097	147791	83239	128,34	-306	-0,21
Переоцінка	46055	64886	57533	18831	40,89	-7353	-11,33
Вибуло (тис. грн)	14880	12343	34996	-2537	17,05	22653	183,53
Залишкова вартість на кінець року (тис. грн)	300187	371055	426317	70868	23,61	55262	14,89

Примітка. Розроблено автором на основі даних з додатків А, Б

Аналіз використання основних фондів ТОВ «Галичина Ласунка» наведено у таблиці 2.6.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що найвища фондомісткість спостерігалася у 2017 р., в той же час фондовіддача у 2019р. була найнижчою. Тобто, у 2017 році частка вартості основних засобів у складі

вартості виробленої продукції була найвищою, а саме – 0,3 грн. вартості основних засобів на 1 грн виробленої продукції.

Таблиця 2.6

**Аналіз використання основних фондів ТОВ «Галичина Ласунка»
за 2017-2019рр.**

Назва показників	2017р.	2018р.	2019р.	Відхилення 2018р./2017р.		Відхилення 2019р./2018р.	
				Абсолют. (тис. грн)	Відн., %	Абсолют. (тис. грн)	Відн., %
Вартість вироблених товарів (тис. грн)	987799	1326242	1496648	338443	34,26	170406	12,85
Вартість основних засобів (тис. грн)	300187	371055	426317	70868	23,61	55262	14,89
Фондомісткість	0,30	0,28	0,28	-0,02	-6,67	0	0
Фондовіддача	3,29	3,57	3,51	0,28	8,51	-0,06	-1,68

Примітка. Побудовано автором на основі даних з додатків А, Б, В

Таблиця 2.7

Показник фондоозброєності ТОВ «Галичина Ласунка» за 2017-2019рр.

Назва показників	2017р.	2018р.	2019р.	Відхилення 2018р./2017р.		Відхилення 2019р./2018р.	
				Абсолют. (тис. грн)	Відн., %	Абсолют. (тис. грн)	Відн., %
Кількість працівників (чол.)	1248	1095	986	-153	-12,26	-109	-9,95
Фондоозброєність (грн)	240534,46	338863,01	432370,18	98328,55	40,88	93507,17	27,59

Примітка. Побудовано автором на основі даних з додатків А, Б

Ефективність використання основних виробничих фондів та їх вплив на кінцеві результати виробництва значно залежать від характеру руху цих фондів як авансованої вартості в умовах конкретного підприємства, а також від їх фізичного стану. Кількісно характер руху основних виробничих фондів

визначається за допомогою низки показників. Для аналізу майнового стану необхідно було розрахувати такі показники:

1. Коефіцієнт зносу. Значення показника формується під впливом багатьох чинників: терміну використання основних засобів, їх складу і структури, прийнятої на підприємстві амортизаційної політики тощо. Тому оцінювати даний показник для різних підприємств доцільно виходячи зі специфіки їх діяльності. Проте, у будь-якому випадку позитивним вважається низьке значення коефіцієнту зносу та його зниження у динаміці. Оптимальний рівень зносу має бути на рівні менший ніж 0,2- коефіцієнт оновлення

Коефіцієнт оновлення основних засобів характеризує інтенсивність введення в дію нових основних засобів. Він показує частку введених основних засобів за визначений період у загальній вартості основних засобів на кінець звітного періоду. Нормативне значення K_o має бути більшим за 0,1. Значення показника (K_o) на досліджуваному підприємстві було менше нормативного значення, що свідчить про невеликий відсоток нововведених основних засобів у загальній структурі основних засобів.

2. Коефіцієнт вибуття. Коефіцієнт вибуття показує інтенсивність вибуття основних засобів, тобто ступінь вибуття тих основних засобів, які або морально застаріли, або зношені й непридатні для дальшого використання. Позитивною в діяльності підприємства є ситуація, коли вартість введених у дію основних засобів перевищує вартість вибутих основних засобів.

Розглянемо структуру оборотних активів ТОВ «Галичина Ласунка» (рис. 2.5.).

На основі проведеного аналізу оборотних активів підприємства можна зробити висновок про те, що всі елементи оборотних активів підприємства збільшилися у 2019 р. порівняно до 2017 р.

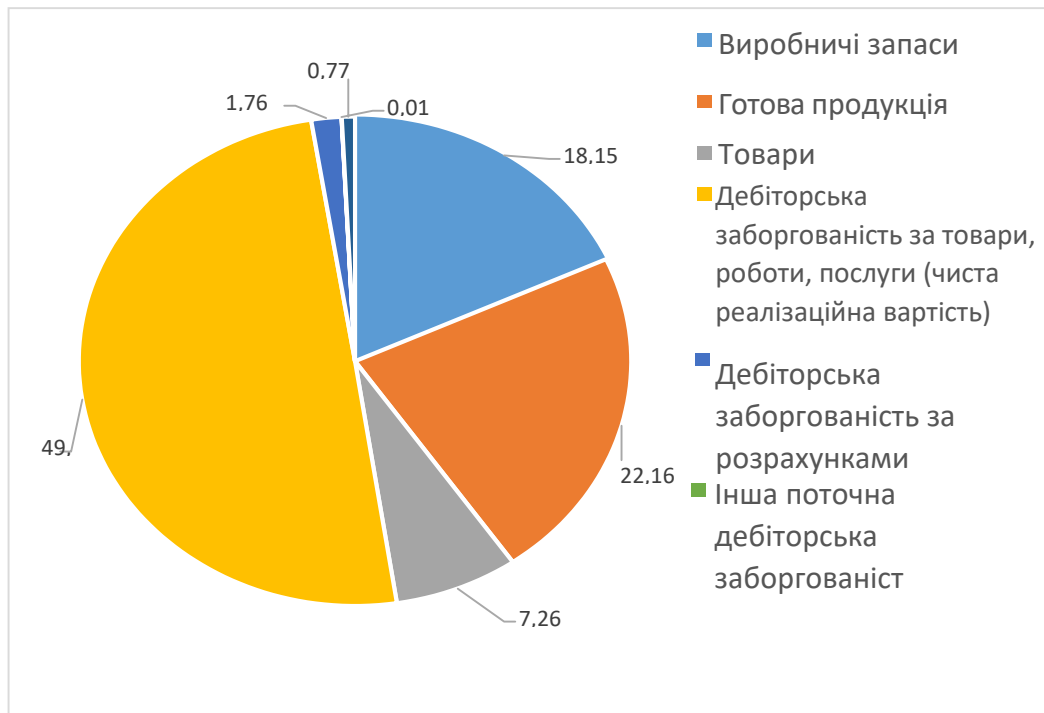


Рис. 2.6. Структура оборотних активів ТОВ «Галичина Ласунка» за 2019р.

Примітка. Побудовано автором на основі даних з додатків А, Б

Варто зазначити, що знизилась лише показник інша поточна дебіторська (на 70,63%), інші оборотні активи (на 80,1%). Але це не вплинуло на загальне збільшення оборотних активів, вартість яких у 2019 р. склала 340320 тис. грн., що на 47,28% більш ніж у 2017 р. (231074 тис. грн.).

Ефективність використання оборотних активів підприємства підвищилось в 2018 році на 18,76% (значення показника - 5), проте даний показник зазнав змін у сторону зменшення у 2019 році на 13,2% і становив 4,34. Головним фактором зниження даного показника є постійне збільшення суми дебіторської заборгованості за товари і послуги. Для збільшення оборотності оборотних активів підприємства необхідно вжити заходи повернення коштів компанії. Для усунення ризику виникнення проблеми в майбутньому необхідно розробити комплексну стратегію комерційного кредитування клієнтів.

Варто зазначити, що витрати на залучення додаткових позикових коштів на надання товарних кредитів не перевищують прибуток від збільшення продажів, тому більш доцільно буде збільшувати коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості. В 2018 році коефіцієнт становив 10,05, що на

25,18% більше, чим було в 2017 році. У 2019 році значення даного показник зменшилось на 24,4%, що не є позитивним результатом для підприємства.

Таблиця 2.8

Аналіз стану оборотних активів ТОВ «Галичина Лазунка» за 2017-2019рр.

№ п/п	Показники, тис. грн.	2017р.	2018р.	2019р.	Відносне відхилення, 2018р./2017р., %	Відносне відхилення, 2019р./2018р., %
1	Запаси	110371	129892	154015	17,69	18,57
	В т. числі:					
1.1	Виробничі запаси	44041	43040	58766	-2,27	36,54
1.2	Незавершене виробництво	0	0	0	0	0
1.3	Готова продукція	45473	58094	71749	27,75	23,51
1.4	Товари	20857	28758	23500	37,88	-18,28
2	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	99253	104599	161484	5,39	54,38
3	Дебіторська заборгованість за розрахунками	4871	7081	5704	45,37	-19,45
4	Інша поточна дебіторська заборгованість	143	42	42	-70,63	0
6	Грошові кошти та їх еквіваленти	2580	5207	2496	101,82	-52,06
7	Інші оборотні активи	1156	551	230	-55,34	-58,26
9	Разом оборотні активи	231074	260934	340320	12,92	30,42
10	Виручка від реалізації	972747	1305145	1476760	34,17	13,15
11	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,21	5	4,34	18,76	-13,2
12	Оборотність оборотних активів у днях	85,51	72	82,95	-15,8	15,21
13	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,33	11,68	8,83	25,18	-24,4
14	Оборотність дебіторської заборгованості у днях	38,59	30,82	40,77	-20,13	32,28
15	Коефіцієнт оборотності запасів	8,81	10,05	9,59	14,07	-4,58

Примітка. Побудовано автором на основі даних з додатків А, Б, В

Ефективна політика управління запасами означає, що поточний рівень виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції забезпечує безперебійність процесу виробництва і збуту товарів і послуг. Якщо операційний процес безперебійний, але обсяг запасів є значним, то витрати компанії будуть зростати. Коефіцієнт оборотності запасів зріс за 2017-2018 рр. на 14,07% і становив 10,05. Протягом 2018-2019 рр. значення показника зменшилось на 4,58% і становив 9,59. Підвищення цього показника є позитивним результатом для ТОВ «Галичина Ласунка».

Аналіз загального фінансового стану підприємства передбачає розрахунок показників платоспроможності, ліквідності, ділової активності, а також визначення факторів, що вплинули на зміну динаміки даних груп показників.

Метою аналізу економічного потенціалу є загальна економічна оцінка тенденцій, виявлення відхилень і недоліків виробничо-господарської діяльності підприємства, виявлення проблем розвитку і причин існуючого стану об'єкта дослідження.

На основі даних ТОВ «Галичина Ласунка» проаналізуємо динаміку структури собівартості продукції за 2017-2019рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз собівартості продукції ТОВ «Галичина Ласунка» за 2017-2019 рр.

Склад витрат	Відсотки від загальної собівартості реалізованої продукції (%)			Відхилення, %	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018/2017	2019/2018
Сировина	54,91	56,08	56,28	1,17	0,2
Основні матеріали	2,5	2,43	2,5	-0,07	0,07
Допоміжні матеріали	1,42	1,38	1,2	-0,04	-0,18
Тара	3,2	2,95	3,1	-0,25	0,15

Продовження табл. 2.9

Паливо, енергія	4,86	5,63	5,05	0,77	-0,58
Фонд оплати праці	6,3	5,44	7,02	-0,86	1,58
Нарахування на ФОП	1,78	1,53	1,54	-0,25	0,01
Технічні витрати	3,1	2,85	2,7	-0,25	-0,15
Амортизація	6,34	5,96	5,64	-0,38	-0,32
Адміністративні витрати	1,71	1,62	1,53	-0,09	-0,09
Комерційні витрати	13,88	14,13	13,44	0,25	-0,69

Примітка. Побудовано автором на основі даних з додатків А, Б

Аналіз собівартості реалізованої продукції ТОВ «Галичина Ласунка» за 2019 р. показав, що найбільшу частку в загальній собівартості реалізованої продукції складають:

- сировина (56,28%),
- комерційні витрати (13,44%),
- оплата праці (7,02%),
- амортизація (5,64%),
- паливо та енергія (5,05%).

Всі інші витрати мають частку менш ніж 5% у загальній собівартості реалізованої продукції.

Аналіз показників платоспроможності ТОВ «Галичина Ласунка» даними за 2018-2019 рр. подано у табл. 2.10.

Обсяги нереалізованої продукції за досліджуваний період збільшилися, що є негативним показником. Це значить, що продукція залежується на складі(морозильних камерах), і таким чином зростають додаткові втрати, пов'язані з зберіганням на складах.

Отже, за результатами аналізу діяльності ТОВ «Галичина Ласунка» можна зазначити, що сума оборотних активів щорічно збільшуються. Ефективність використання оборотних активів також збільшується, що є позитивним для підприємства.

Таблиця 2.10

Аналіз платоспроможності ТОВ «Галичина Ласунка» за 2018-2019рр.

Показники	2018р.	2019р.	Відхилення (+/-)
1. Платіжні засоби:	1233	1790	-557
- каса і поточний рахунок (тис. грн)			
- готова продукція та товари	49605	66330	-16725
Разом платіжних засобів	203890	275954	-72064
2. Платіжні зобов'язання разом:	236512	428411	-191899
- коефіцієнт платоспроможності	0,005	0,004	-0,003
- перевищення платіжних засобів	-	-	x
- перевищення платіжних зобов'язань	+	+	x

Примітка. Побудовано автором на основі даних додатків А, Б, В

Дебіторська заборгованість зменшується, але підприємству більш доцільно буде її збільшувати, це призведе до збільшення прибутку. Середньооблікова кількість працівників на підприємстві зменшується, це пов'язано з автоматизацією виробництва, що є позитивним у діяльності підприємства.

Оцінку фінансового стану підприємства проведемо на основі показників фінансової звітності підприємства за 2017-2019рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «Ласунка» за 2017-2019рр.

Показники/ тис. грн.	Роки			Відхилення	
	2017	2018	2019	+/-	%
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	385156,8	468562,0	564922,0	179765,2	46,7
Податок на додану вартість	55480,7	72628,0	89122,0	33641,3	60,6
Акцизний збір	-	-	-	-	-
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	329676,1	395934,0	475800,0	146123,9	44,3
Собівартість реалізованої продукції (тов, роб, послуг)	245147,4	283405,0	332227,0	87079,6	35,5
Валовий прибуток	84528,7	112529,0	143573,0	59044,3	69,9

Інші операційні доходи	18458,3	6760,0	7561,0	-10897,3	59,0
Адміністративні витрати	15753,3	17640,0	18684,0	2930,7	18,6
Витрати на збут	37578,6	50866,0	66366,0	30787,4	76,6
Інші операційні витрати	21217,3	11457,0	12119,0	-9098,3	-42,9
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	28437,8	39326,0	53965,0	25527,2	89,8
Інші доходи	1414,3	0	0	-1414,3	-
Фінансові витрати	1145,3	3961,0	7030,0	5884,7	513,8
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	27245,7	34684,0	46389,0	19143,3	70,3
Податок на прибуток	8207,1	10030,0	12362,0	4154,9	50,6
Чистий прибуток (збиток)	19038,6	24654	34027	14988,4	78,7

Примітка. Побудовано автором на основі даних з додатків А, Б, В

На основі проведеного дослідження фінансово-економічних показників діяльності підприємства можна зробити висновок про те, що підприємство працює ефективно і має прибуток протягом аналізованого періоду. Чистий прибуток підприємства у 2019р. зріс на 78,7% у порівнянні з 2017р. Виручка зросла на 46,7% у 2019 році в порівняно з 2017р., а собівартість реалізованої продукції на 35,5% , що свідчить про те, що виручка зростає не тільки за рахунок збільшення собівартості, а також за рахунок ефективної економічної політики підприємства. Досить стрімко зростає валовий прибуток – 69,9%, але і зростають у динаміці витрати на збут, що свідчить про підвищення цін на сировину.

Отже, на основі проведеного аналізу виробничо-господарської діяльності ТОВ «Галичина Ласунка», а також його фінансових показників можна зробити висновок про те, що підприємство працює ефективно(прибутково), збільшує обсяги виробництва та реалізації продукції, розширює масштаби виробництва, підвищує конкурентоспроможність продукції за рахунок якості, розширює ринки збуту, активно розвиває рекламну діяльність.

Висновки до розділу 2

Ринок морозива зараз розвивається та займає домінуючу позицію на ринку. Пропаганда використання натуральних інгредієнтів, і поступове відмовляння від консервантів і синтетичних добавок роблять своє діло. Зараз на ринку морозива «Галичина Ласунка» займає одну з лідируючих позицій і доцільним буде використати стратегію росту, стратегію підтримки та посилення конкуренції.

За допомогою маркетингової стратегії підприємство може контролювати попит на продукцію, впливати на поведінку споживачів та контролювати свою частку ринку. Метою ТОВ «Галичина Ласунка» є максимальне зростання обсягів продажу, охоплення більшої частки ринку та отримання конкурентних переваг. Однією із стратегій, яку може використовувати підприємство є стратегія зростання, яка полягає у тому, що підприємство зробить усе можливе, щоб з конкретним продуктом на певному ринку завоювати кращі позиції.

Для просування товарів підприємства на ринок передбачені наступні дії: підписання довгострокових договорів з посередниками, що знаходяться в інших містах; відкриття нових представництв - оптових торгових точок у регіонах, де є тенденція до збільшення попиту на продукцію підприємства; розробка ефективної рекламної стратегії, яка б забезпечила виконання вищезазначених заходів.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства дозволив сформулювати висновок про те, що компанія працює ефективно і має прибуток протягом аналізованого періоду. Чистий прибуток підприємства у 2019р. зріс на 78,7% у порівнянні з 2017р. Виручка зросла на 46,7% у 2019 році в порівняно з 2017р., а собівартість реалізованої продукції на 35,5% , що свідчить про те, що виручка зростає не тільки за рахунок збільшення собівартості, а також за рахунок ефективної економічної політики підприємства. Досить стрімко зростає валовий прибуток – 69,9%, але і зростають у динаміці витрати на збут, що свідчить про підвищення цін на сировину.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення маркетингової стратегії підприємства

Ринок морозива зараз розвивається та займає домінуючу позицію на ринку. Пропаганда використання натуральних інгредієнтів, і поступове відмовляння від консервантів і синтетичних добавок посилює конкурентні вимоги ринку. Зараз на ринку морозива ТОВ «Галичина Ласунка» займає одну з лідируючих позицій і доцільним буде використати стратегію росту, стратегію підтримки та посилення конкуренції.

За допомогою маркетингової стратегії підприємство може контролювати попит на продукцію, впливати на поведінку споживачів та контролювати свою частку ринку. Метою ТОВ «Галичина Ласунка» є максимальне зростання обсягів продажу, охоплення більшої частки ринку та отримання конкурентних переваг. Однією із стратегій, яку може використовувати підприємство є стратегія зростання, яка полягає у тому, що підприємство зробить усе можливе, щоб з конкретним продуктом на певному ринку завоювати кращі позиції.

Для просування товарів підприємства на ринок передбачені наступні дії: підписання довгострокових договорів з посередниками, що знаходяться в інших містах; відкриття нових представництв - оптових торгових точок у регіонах, де є тенденція до збільшення попиту на продукцію підприємства; розробка ефективної рекламної стратегії, яка б забезпечила виконання вищеназваних заходів.

Виходячи з поставлених завдань, можна визначити ефективну для підприємства стратегію рекламної діяльності, яка буде полягати в наступному:

- продовження робіт з удосконалення етикетки для основних видів продаваного морозива;
- розміщення реклами в магазинах, на рекламних щитах і в деяких газетах;

- — проведення спонсорської та патронатної діяльності в рекламних цілях
- — участь у міських, обласних, національних і міжнародних ярмарках, конкурсах якості.

Для виконання поставлених перед підприємством маркетингових задач необхідно насамперед удосконалити організаційну структуру. Відділ маркетингу підкоряється безпосередньо директору по маркетингу і містить у собі бюро стратегічного маркетингу, бюро реклами, а також фахівців з економіки, асортиментній політиці і технологів.

ТОВ «Галичина Ласунка» використовує маркетингову стратегію ринкового челленджера. Ринковий челленджер існує в кожній галузі, у кожній сфері бізнесу, у кожній країні. Для таких компаній особливо привабливою є стратегія атакування ринкового лідера, аналогічної організації або меншої за розміром.

Атакувати лідера дуже ризиковано, але й перспективно. Розрізняють три види стратегії челенджера: фронтальна атака, флангова атака та обхідний наступ. Слід вважати, що ТОВ «Галичина Ласунка» має зупинитись на цій стратегії, тому зараз у м. Тернополі є тільки один виробник морозива, який орієнтований переважно на високодохідний сегмент ринку та має визначення на національному ринку.

Даний сегмент ринку, при правильному його розвитку, може давати великі прибутки, тому що ця частина населення хоче отримати максимально якісний продукт за надані кошти (приваблива упаковка, натуральне виробництво, поєднання смаків та ін.); по-друге, зараз ТОВ «Галичина Ласунка» пропонує найширший асортимент більше 20 видів морозива і не всі з них користуються однаковою популярністю.

Слід виявити найбільш пріоритетні і надалі більше уваги приділяти саме їх розвитку. Також, проводити опитування серед споживачів на тему, які види морозива вони хотіли б бачити та купувати. ТОВ «Галичина Ласунка» відноситься до підприємств, що має сильну конкурентну позицію. У порівнянні

з конкурентами виявлено, що ТМ «Ласунка» займає одну з розміщення реклами в магазинах, на рекламних щитах; проведення спонсорської та патронатної діяльності в рекламних цілях; приймає участь у міських, обласних, національних ярмарках, конкурсах якості.

Для виконання поставлених перед підприємством маркетингових задач необхідно насамперед удосконалити організаційну структуру. Відділ маркетингу підкоряється безпосередньо директору по маркетингу і містить у собі бюро стратегічного маркетингу, бюро реклами, а також фахівців з економіки, асортиментній політиці і технологів.

ТОВ «Галичина Ласунка» використовує маркетингову стратегію ринкового челленджера. Ринковий челленджер існує в кожній галузі, у кожній сфері бізнесу, у кожній країні. Для таких компаній особливо привабливою є стратегія атакування ринкового лідера, аналогічної організації або меншої за розміром. Атакувати лідера дуже ризиковано, але й перспективно. Розрізняють три види стратегії челенджера: фронтальна атака, флангова атака та обхідний наступ.

Слід вважати, що ТОВ «Галичина Ласунка» має зупинитись на цій стратегії, тому що: – по-перше, зараз у м. Тернопіль є тільки один виробник морозива «Галичина Ласунка», який орієнтований переважно на високодохідний сегмент ринку та має визначення на міжнародному ринку. Цей сегмент, при правильному його розвитку, може давати великі прибутки, тому що ця частина населення хоче отримати максимально якісний продукт за надані кошти (приваблива упаковка, натуральне виробництво, поєднання смаків та ін.); – по-друге, зараз компанія «Ласунка» пропонує найширший асортимент більше 20 видів морозива і не всі з них користуються однаковою популярністю. Слід виявити найбільш пріоритетні і надалі більше уваги приділяти саме їх розвитку. Також, проводити опитування серед споживачів на тему, які види морозива вони хотіли б бачити та купувати. ТОВ «Галичина Ласунка» відноситься до підприємств, що має сильну конкурентну позицію. У порівнянні

з конкурентами виявлено, що «Ласунка» займає одну з лідируючих позицій на регіональному ринку.

Для того, щоб утримувати свої позиції на ринку, компанії «Галичина Ласунка» можна запропонувати наступні стратегії:

- Пошук незайнятої ніші. Наприклад, створити морозиво зі злаками, тим самим залучити до своїх споживачів сегмент спортсменів або людей які слідкують за фігурою;
- Пристосування до конкретної групи споживачів. Розвивати і надалі існуючого виробника преміум класу, додаючи різноманітні NEW - товари для своїх споживачів (продукти швидкого харчування, молочні коктейлі тощо);
- Створення кращого товару. Робити все можливе для підвищення якості товару, створити умови для розвитку персоналу, створити дружну команду професіоналів. Які зможуть доказати, що компанія є найкращою у своїй галузі.
- Захоплення невеликих фірм – агресивна політика зростання за рахунок своїх дрібних конкурентів.
- Створення відмітного іміджу – спрямоване на розвиток переваг стратегії диференціації продукції шляхом створення у споживачів доброго, привабливого образу підприємства, що запам'ятовується.

Одним з пріоритетних завдань підприємства ТОВ «Галичина Ласунка» є розробка і реалізація асортиментної стратегії підприємства і концентрація на окремих сегментах споживчого ринку, що дозволяє вирішувати завдання оновлення асортименту та управління товарною номенклатурою. Це вимагає знань відповідності споживчих переваг асортименту і якості існуючих продуктів.

У рамках забезпечення реалізації виконання поставлених задач необхідним є створення окремого підрозділу у відділі маркетингу, адже розробка оновлення асортименту товарів припускають постійний пошук, розробку і методів оцінки продаж. Нові товари, що користуються попитом у споживачів, формують новий товарний портфель компанії, управління яким передбачає оцінку показників властивостей товарів, що є в портфелі, розробку і

управління в разі необхідності вдосконалення стратегії пропозиції товарів і оптимального розподілу ресурсів між окремим торговими марками.

Асортиментна стратегія фокусує увагу підприємства на необхідності відстеження стану ринку на всіх етапах життєвого циклу товарів на предмет їх відповідності вимогам і перевагам споживачів [2].

Працівники підрозділу планування асортименту продукції будуть виконувати наступні функції:

- визначення попиту на споживання продукції;
- визначення вимог до товарів з боку цільових споживачів і оптимального для підприємства рівня пропонованих послуг;
- формування каналів просування, який будуть вживатися в кожному конкретному випадку;

Категорія удосконалення маркетингової стратегії і стратегії розвитку діяльності підприємства тісно пов'язана із «конкурентоспроможністю підприємства». Конкурентоспроможність товару, яка є необхідною умовою для покращення конкурентних позицій підприємства.

Для ефективного функціонування на ринку морозива недостатньо лише оцінити рівень конкурентоспроможності суб'єкту господарювання, необхідно також бути готовим до різних ринкових ситуацій, що постійно виникають в умовах невизначеності бізнес-середовища. Гнучкі стратегії допоможуть керівництву приймати раціональні управлінські рішення і своєчасно вносити зміни (поліпшення) в діяльності молокопереробного підприємства з метою зміцнення і удосконалення маркетингової стратегії і стратегії розвитку підприємства.

Система стратегічного маркетингового управління являє собою систему взаємопов'язаних елементів стратегічного маркетингового управління, найбільш повне використання яких забезпечить підприємству довгострокову конкурентну перевагу на цільовому ринку. Впровадження системи стратегічного маркетингового управління у практику діяльності дозволить підприємствам гнучко реагувати на зміни у маркетинговому середовищі і

забезпечити довгострокові конкурентні переваги в області збуту.

ТОВ «Галичина Ласунка» має всі можливості для подальшого розвитку на ринку морозива. Для цього компанії слід надалі покращувати якість свого товару; розширювати асортимент; дбати про імідж компанії; проводити акції для залучення нових клієнтів та заохочувати своїх постійних клієнтів. Підсумовуючи все вище викладене, можна сказати, що у підприємства при грамотному управлінні у всіх його структурах, з його сучасним потужним обладнанням і висококваліфікованим персоналом, сильної збутовою політикою є всі шанси зайняти лідируючу позицію на ринку морозива України

3.2. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства на основі бізнес-процесів

У сучасних ринкових умовах господарювання підприємство як складна соціально-економічна система перебуває в процесі постійних внутрішніх змін. З одного боку, воно змушено пристосовуватися до безперервного перетворення зовнішніх умов господарювання, до змін глобального й операційного оточення. У той же час, іншим не менш важливим джерелом змін служать процеси самоорганізації й ускладнення внутрішнього середовища. У ході постійного розвитку зовнішнього середовища міняються ринки збуту й товарний асортименти, технологія й способи виробництва, масштаби діяльності й вимоги до персоналу підприємства. Саме це викликає необхідність удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством, більш повного використання внутрішніх резервів підвищення ефективності господарювання[8].

Конкретними способами рішення складного завдання забезпечення відповідності внутріорганізаційних змін вимогам зовнішнього середовища є формування умов для успішного проведення процесу розвитку, перетворення складу й структури елементів внутрішнього середовища підприємства, зміна

внутрішніх регламентів, норм та правил, форм і методів координації роботи й т.ін. Механізм управління в цьому випадку повинен забезпечувати рішення таких практичних завдань як розподіл цілей, повноважень і відповідальності; складання планів, бюджетів, графіків; визначення способів здійснення змін й ін.

Таким чином, перебіг процесу внутріорганізаційних змін не є хаотичним і непередбаченим, а підкоряється дії комплексу соціальних, економічних, організаційних законів і закономірностей. Управління розвитком, у свою чергу, характеризується певними технологічними схемами, істотний вплив на вибір яких в змозі оказувати фактори дефіциту часу, зниження керованості, конфлікту інтересів, високого ступеню невизначеності й ризику, зниження конкурентоспроможності, порушення балансу влади тощо[34].

У той же час, основу механізму управління розвитком становить вироблення цілей і планів, розробка відповідної стратегії, встановлення критеріїв оцінки діяльності. З урахуванням запропонованого визначення розвитку, розглянутого в першому розділі роботи, розробку й реалізацію стратегії, здається, можна розглядати як трансформаційний процес. Коли підприємство наближається до границь стійкого стану й приходить до необхідності розширення діяльності, розробка стратегії перетворюється в підготовку «стрибка» з одного якісного стану в інший.

Процес розробки стратегії переслідує метою зміну орієнтирів діяльності організації. Результуючі стратегії покликані стабілізувати її рух в обраному напрямку. У той же час можлива відносно послідовна реалізація стратегії усередині стійких станів, які порушуються випадковими переходами в нові стани. У якості основних стратегій, які можуть використовуватися в середині стійких станів, можна розглядати стратегії росту, стабілізації, виживання, скорочення та різні їхні модифікації.

Застосування зазначених стратегій ґрунтується на тому, що більшу частину часу підприємство може бути описане як якась стійка конфігурація його складових частин. Мається на увазі, що протягом певного періоду свого існування воно приймає чітко визначені структуру й форму, адекватні

встановленим вимогам. Це у свою чергу обумовлює поведінку організації і вибір стратегії розвитку.

Такі періоди стабільності час від часу перериваються трансформацією – якісним переходом в іншу конфігурацію. При цьому, можна виділити ряд етапів, що сприяють виникненню зазначеної трансформації (рис. 3.1). Заслуговує на увагу також і те, яким чином із часом ідентифіковані стадії

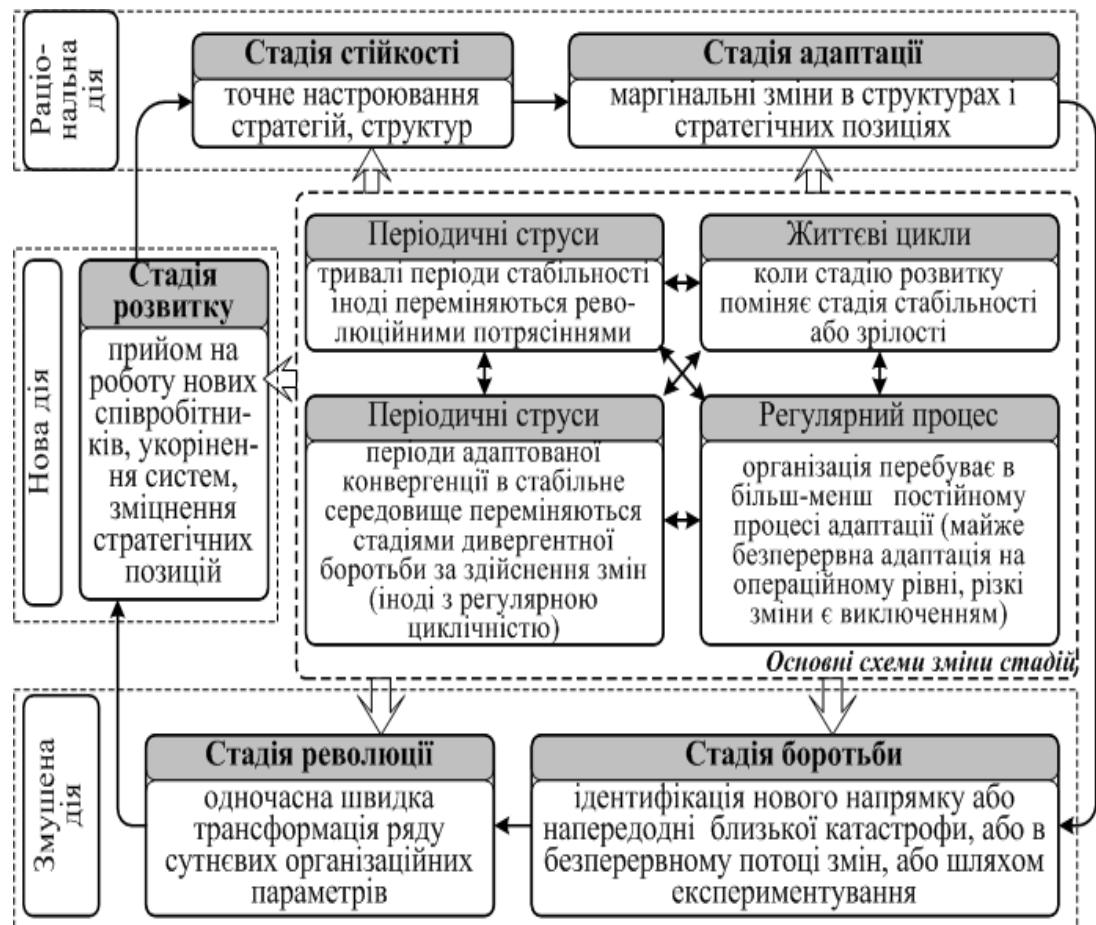


Рис. 3.1. Етапи виникнення трансформацій[52]

змінюють одна одну. Так, чергування періодів стійкого стану конфігурацій і перехідного процесу трансформації згодом вибудовується в схематичну послідовність (концепція життєвих циклів організації).

Таким чином, прояв трансформаційних процесів приводить до необхідності управління змінами в процесі розвитку й обумовлює важливість аналізу першопричин їхнього виникнення. В економічній теорії виділяються два протилежних підходи (табл. 3.1) до цього процесу, які припускають

можливість або неможливість впливати на процес змін. Проте, на наш погляд, при побудові механізму управління розвитком варто базуватися на інтегральній теорії, що сполучає розглянуті два підходи. Тільки у випадку коли вдається синтезувати інших виходять дійсно дієві результати.

Таблиця 3.1

Концепції першопричин, що обумовлюють зміни в організаціях

Теорія	Характеристика
1.Екстерналістська теорія	Першопричини змін будь-який соціокультурної системи, у тому числі підприємства, перебувають за межами самої системи. Організація сама по собі позбавлена всякої здатності до спонтанної зміни й без впливу зовнішніх сил залишається незмінною, застиглою
1.1.Механістичний підхід	Кожен соціокультурний феномен перебуває в стані спокою або статичної рівноваги доти, поки якась зовнішня сила не виведе його із цього стану й не змусить змінюватися
1.2. Біхевіористські теорії	У їхній основі лежить парадигма “стимул-реакція”. Без стимулу – а це завжди щось зовнішнє стосовно людини або організації – вони не здатні ні на яку реакцію (активність, трансформацію)
1.3 Теорія інвайроменталізму	Будь-яка зміна пояснюється факторами, що діють поза організацією. Відповідно до цієї теорії передбачається, що саме інвайроментальні сили формують, контролюють і руйнують організацію
2. Теорія іманентної зміни	Будь-яка структура перетвориться виходячи із власних можливостей і ресурсів в силу невід'ємно властивої їй властивості змінюваності. Причому зовнішні фактори (які самі являють собою системи, що іманентно трансформуються) не заперечуються, а розглядаються як додаткові сили. Вони можуть прискорити, уповільнити, зупинити перетворення й навіть зруйнувати об'єкт, що модифікується
3. Інтегральна теорія	Пояснює природу змін в організації як результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх сил.

Примітка. Сформовано автором на основі [51; 52]

У той же час, здається, найбільшої переваги варто віддати використанню теореми мінімального виробництва ентропії. Відповідно до цієї теореми будь-яка система завжди прагне до "стаціонарного стану, який відповідає

мінімальному виробництву ентропії, що компенсує вплив зовнішніх зв'язків, які провадять негативну ентропію". У цьому випадку ентропію можна вважати мірою дезорганізації системи, зворотною величиною для організованості й упорядкованості. Кожна система за принципом економії внутрішніх ресурсів прагне до рівноважного стану з максимальним рівнем дезорганізації, припустимими зовнішніми руйнуючими впливами, яким система змушена протистояти. Відповідно, чим сильніше зовнішні впливи (чим ближче положення підприємства до границі стійкого стану), тим сильніше повинні бути взаємозалежними елементи системи й тем вище її рівень самоорганізації [26].

Під впливом зовнішніх антиентропійних впливів у процесі управління розвитком структурні зв'язки усередині системи збільшують свою дальність і жорсткість. При досягненні максимальної жорсткості зв'язків система здобуває властивості самоорганізованої критичності, відомої в теорії катастроф [48]. У цьому стані (точці біфуркації) система максимально чутлива до всіх зовнішніх і внутрішніх впливів – флуктуацій. Навіть незначні події можуть викликати в такій системі ланцюгову реакцію й призвести до руйнування структури, що сформувалася. Після цього починається новий цикл самоорганізації. При цьому в оновленій структурі губиться інформація про минулий стан, що й робить процес еволюції необоротним.

Механізм реакції системи на внутрішні й зовнішні флуктуації може бути різний. У стані, близькому до рівноваги, дрібні флуктуації можуть придушуватися, й система швидко повертається у вихідний стан. Але якщо дисперсія зовнішньої або внутрішньої флуктуації перевищує критичний поріг, система, оказавшись перед перспективою необоротної дезорганізації, може скористатися альтернативою й перейти на більш високий рівень (у новий стійкий стан). Перебуваючи на цьому більше високому рівні ієрархії, вона може обмежити амплітуду флуктуацій на нижчестоящому рівні, не даючи останнім досягти небезпечного порога. Так у структурі системи формується новий, більше високий ієрархічний рівень, що виконує функції управління змінами. Якщо зовнішні або внутрішні флуктуації носять постійний періодичний

характер, то цей рівень зберігається також постійно. Але якщо флуктуації були дискретний і випадковими, те цей рівень, вирішивши своє завдання, може перестати існувати.

Таким чином, чим ближче підприємство виявляється до границі стійкого стану й далі від стану рівноваги, тим більше виникає передумов до здійснення змін. Зазначений взаємозв'язок представлений на рис. 3.2.

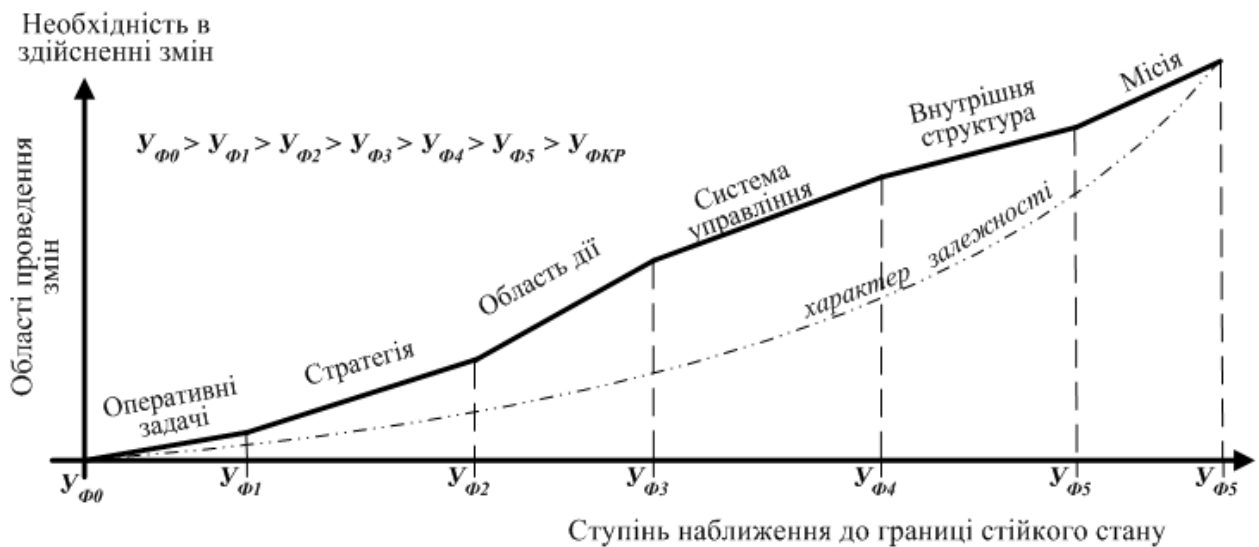


Рис. 3.2. Обґрунтування областей проведення змін

Як свідчить рис. 3.2, підприємство, зштовхнувшись із принципово новими зовнішніми змінами й усвідомивши їхній характер, насамперед, намагається змінити стратегію, не змінюючи внутрішніх систем та структур управління. Така поведінка відповідає теоремі про мінімум виробництва ентропії. Система намагається виробити адекватну реакцію без кардинальної перебудови внутрішньої структури. Із практичної точки зору це здійснюється у вигляді пошуку нових областей діяльності, у яких традиційна продукція й послуги залишалися б ефективними (наприклад, збільшення підприємством активності на одному ринку при скороченні на іншому). Після досягнення зовнішніми змінами критичного рівня, коли стара продукція й ринки вже не можуть давати достатні доходи, а існуючі системи й структури не відтворюють нову стратегію, починається внутрішня реорганізація. Залежно від глибини змін

реорганізація може обмежитися формуванням нового рівня системи управління, а може вилитися в перебудову всієї організації.

Зміни в стратегії, виробничих процесах, структурі й культурі можуть здійснюватися поступово, у вигляді дрібних кроків або ж радикально, у вигляді великих стрибків. У цьому зв'язку відповідно говорять про еволюційну й революційну моделі змін.

З еволюційною моделлю розвитку тісно пов'язана філософія управління змінами, що одержала назву "кайзен". Кайзен проголошує постійні поліпшення, що охоплюють як процеси, так і якість. Більше того, кайзен розглядає процес як елемент якості, а якість – як елемент процесу. Підприємство повинне опиратися на постійну увагу до вдосконалювання процесів, не повинне витрачати енергію на масштабні ініціативи, у яких персонал організації баче погрозу для себе [37]. Порівняння зазначених концепцій змін, представлене на рис. 3.3.

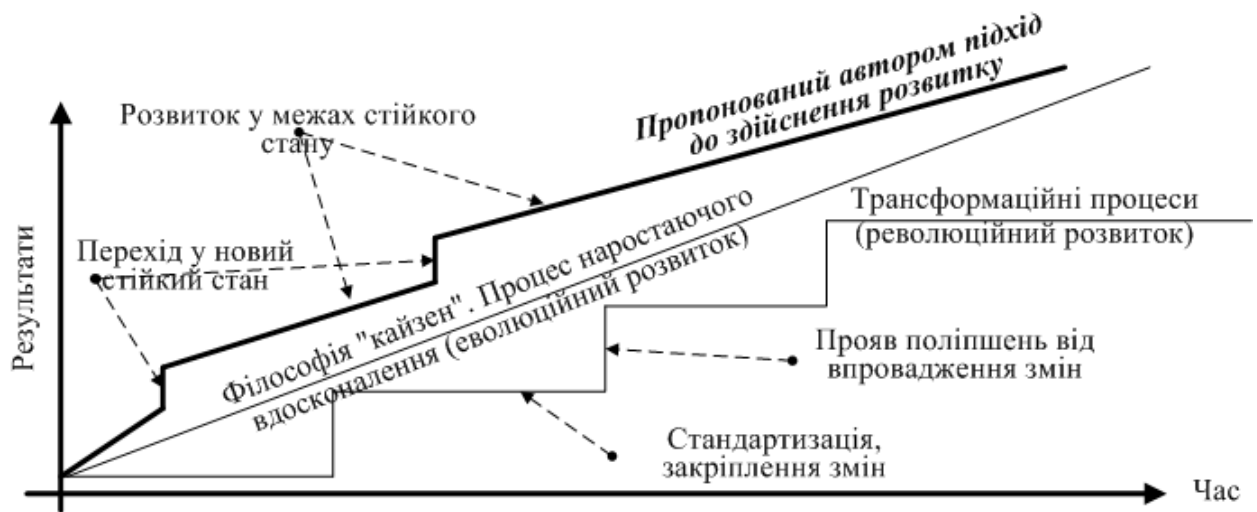


Рис. 3.3. Порівняння концепцій розвитку

Примітка. Розроблено автором

Однак, на думку автора, філософія кайзен входить у суперечність із теорією життєвих циклів й слабо адаптована до виникнення кризових ситуацій. Так, як видно з рис. 3.3 раціональне сполучення еволюційної й революційної парадигми розвитку дозволяє збільшити період перебування підприємства в стійкій конфігурації. При цьому вважаємо за доцільне використовувати принципи кайзен саме під час знаходження підприємства в стійкому стані.

Таким чином, підприємство, зберігаючи вміння здійснювати надійні, невеликі поліпшення, зобов'язано домагатися великих нововведень (рис. 3.4).

Таким чином, на наш погляд, основна мета стратегічного менеджменту складається саме в підтримці стабільності організації на відносно тривалих відрізках часу або принаймні тих змін, які вписуються в її стратегію. При неефективній реалізації стратегій стратегічні переваги виробництва можуть бути зведені до мінімуму. Добре проведені організаційні зміни підсилюють ефективність розроблених стратегій й забезпечують успіх підприємству, навіть якщо в стратегічному плані були допущені неточності або в зовнішньому середовищі відбулися невраховані зміни. Тому в періоди виникнення потреби в трансформації стратегічний менеджмент покликаний забезпечити управління процесом переходу й збереження життєздатності організації.

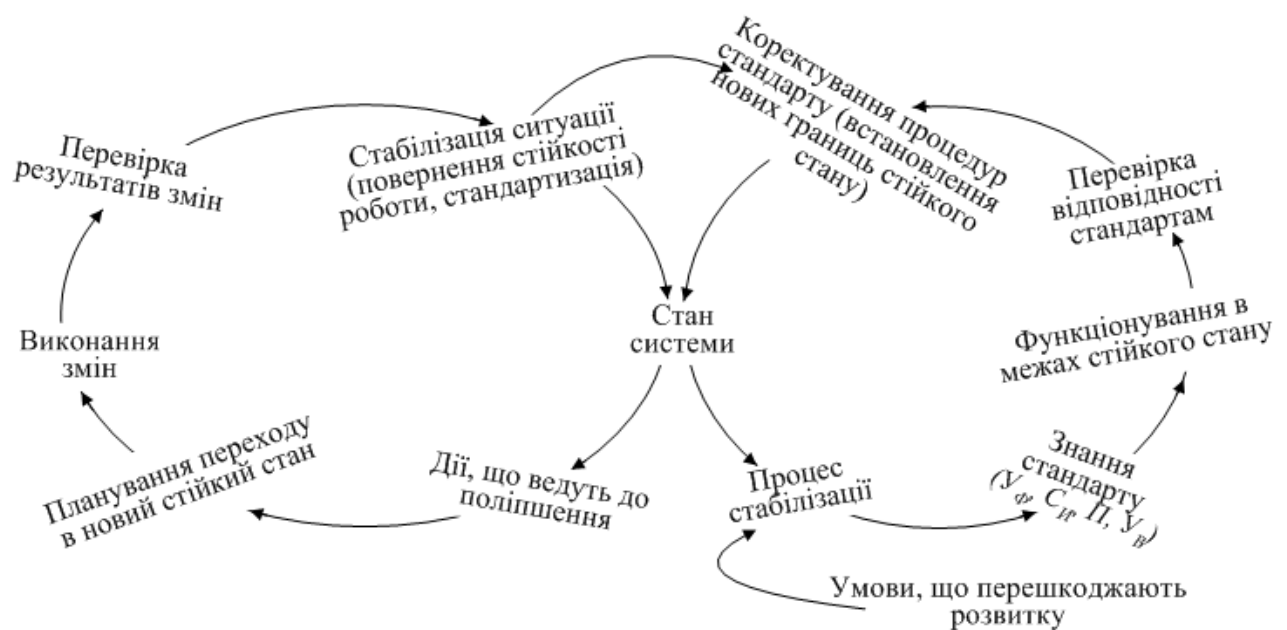


Рис. 3.4. Обґрунтування процесу стійкого розвитку

Примітка. Розроблено автором

Відповідно процес побудови стратегії зводиться до розробки концепцій або формальному плануванню, до систематичного аналізу або бачення керівництва, до скооперованого навчання або конкурентної політики, до зосередженості на індивідуальному навчанні, колективній соціалізації або обмежується реакціями на впливи зовнішнього середовища. Однак його

обов'язковою умовою виступає своєчасність вживаних дій та їхня адекватність контексту. Підприємство повинне оцінювати свою стратегію з позицій з'ясування своїх можливостей, а не з погляду формування плану. Зміни відбуваються швидше й ефективніше в тому випадку, коли визначені нові цілі, а не в результаті проведення заходів чи впровадження процесів[26].

Формування стратегії розвитку виробничих об'єктів, що допускає типові рішення, може ґрунтуватися на методах подоби. Кращі зі знайдених рішень розглядаються як деякі стандарти (рис. 3.4), до яких повинні наближатися практичні рішення. Це дозволяє управляти розвитком виробничих процесів та здійснювати контроль за їхнім станом і використанням виробничих потужностей на основі сценаріїв прийняття стратегічних рішень.

Вибір компонентів стратегії повинен забезпечити довгострокову цільову збалансованість всіх сторін виробничої діяльності й структури виробничої системи. Оптимізація цього процесу можлива шляхом формування певної технології управління. Існуючі технологічні схеми повинні забезпечувати можливість опису кожної зі складових частин менеджменту підприємства (оргструктуру, фінанси, облік, систему мотивації тощо); давати можливість зрозуміти причини, які призвели до необхідності зміни стану підприємства; визначати інструменти, за допомогою яких можна впливати на підприємство, щоб змінити його стан; формувати методику, політику й програму реалізації змін[26].

Таким чином, технологія управління розвитком – це комплекс послідовно здійснюваних дій, спрямованих на створення набору фазових змінних, що описують об'єкт; вибір правил опису руху об'єкта розвитку; формулювання цільових функцій або критеріїв, на досягнення яких буде спрямоване управління рухом об'єкта; розробку управлінських впливів. Її розробка припускає як дослідницько-аналітичну роботу, так і соціально-організаційну діяльність. На нашу думку, не можна технологію управління розвитком зводити тільки до пошуку варіантів поведінки підприємства в умовах зміни внутрішнього й зовнішнього середовища[26].

Раціонально сформований механізм управління розвитком повинен ґрунтуватися на принципах активного реагування, коли розробка відповідних заходів починається до моменту фактичного виникнення необхідності в проведенні змін. При цьому необхідно забезпечити паралельне проведення робіт, щоб звести строк розробки коригувального впливу до мінімуму. Схема такого активного управління розвитком наведена на рис. 3.5. На нашу думку зазначений процес можна назвати "випереджальною адаптацією".

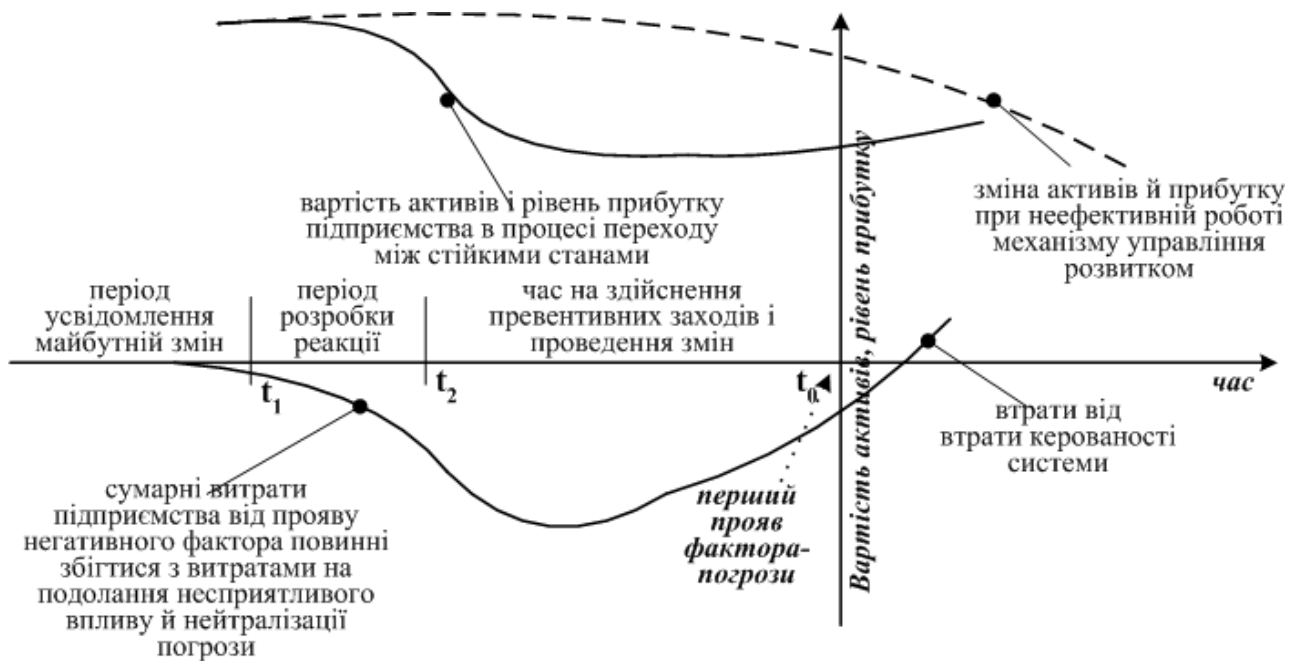


Рис. 3.5. Схема процесу активного управління змінами

Примітка. Розроблено автором

У зв'язку із цим, створення механізму управління стійким розвитком підприємства вимагає виділення двох контурів управління[62]. Перший є оперативним. Він служить для контролю дотримання показників ефективності процесів, що відбуваються на підприємстві, й забезпечення стабільного економічного зростання в межах стійких станів. Другий контур призначений для періодичного аналізу й підвищення ефективності бізнес процесів шляхом здійснення переходів з одного стійкого становища в інше. Раціонально сформований механізм управління розвитком повинен забезпечувати функціонування обох цих контурів. У той же час, на невеликих підприємствах зі стабільним внутрішнім і динамічним зовнішнім середовищем при розвиненій

системі управління розробками нової продукції формалізована система оперативного управління може залишатися непотрібною. Більше того, зайва формалізація й деталізація бізнесів-процесів може позбавити такі підприємства властивої їм гнучкості, яка є основою їхньої конкурентної переваги стосовно промислових гігантів. Можливі ситуації, коли присутні або відсутні деякі з цих контурів управління, подано в табл. 3.2

Таблиця 3.2

Співвідношення контурів управління розвитком [52; 52]

Присутні контури управління	Характеристика стану системи
Жодного	Система не керована. Зростання бюрократизму. Зростання числа посад. Зниження ефективності
Оперативний контроль і управління бізнес-процесами	Немає довгострокових цілей з поліпшенням стану процесів. Система працює неефективно й поступово занепадає, коли вже немає можливостей для кількісного росту
Аналіз і коректування бізнесів-процесів шляхом переходу з одного стану в інше	Не можливо одержати достовірну, оперативну інформацію про стан процесів. Заходи, що прийняті для поліпшення процесів: а) неефективні, тому що засновані на недостовірній інформації; б) запізнюються, тому що відсутнє оперативне управління; в) призводять до ускладнення системи, тому що для рішення тимчасових проблем створюються постійні структури.
Обидва приступні одночасно	Ефективна робота системи. Потрібні періодичні інновації в процесах.

Таким чином, для раціоналізації діяльності в межах стійкого стану, доцільне використання схеми, наведеної на рис. 3.5., однак вона повинна підкріплюватися формуванням механізму управління якісними переходами, без якого практично неможливо забезпечити ефективність бізнесів-процесів.

Висновки до розділу 3

Процесний підхід до управління розглядає організацію як єдину систему взаємопов'язаних процесів. В сукупність цих процесів входить і розвиток самого підприємства. Професійне застосування процесного підходу може значно підвищити прозорість структури організації, яка дозволить оперативно реагувати на будь-які зміни, що відбуваються на підприємстві; дозволить виокремити зони відповідальності, що зобов'яже постачальника надавати тільки якісні ресурси, а замовника – купувати якісний товар, що суттєво вплине на бажання виробника реалізовувати конкурентоспроможну продукцію. Відомо, що виконавець, який має поняття про важливість своєї праці в загальній системі виробництва та мотивований на професійний і фінансовий ріст, буде працювати з найбільшою відданістю та відповідальністю. Тому, створення системи мотивації співробітників має особливе значення у правильному виборі підходів до управління підприємством.

Основна мета стратегічного менеджменту складається саме в підтримці стабільності організації на відносно тривалих відрізках часу або принаймні тих змін, які вписуються в її стратегію. При неефективній реалізації стратегій стратегічні переваги виробництва можуть бути зведені до мінімуму. Добре проведені організаційні зміни підсилюють ефективність розроблених стратегій й забезпечують успіх підприємству, навіть якщо в стратегічному плані були допущені неточності або в зовнішнім середовищі відбулися невраховані зміни. Тому в періоди виникнення потреби в трансформації, стратегічний менеджмент покликаний забезпечити управління процесом переходу й збереження життєздатності підприємства.

ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень здійснено узагальнення теоретичних положень і запропоновано практичні рекомендації щодо планування стратегії розвитку підприємства:

1. Серед основних ризиків діяльності підприємств на ринку морозива варто виділити наступні:

— Низька купівельна спроможність споживачів. Порівняно невисока купівельна спроможність населення обмежує можливості Підприємств щодо отримання доходів і обумовлює необхідність зміни асортименту та здешевлення виробництва.

— Девальвація національної валюти. Виробництво морозива є залежним від імпоротної сировини, зокрема пальмової олії, що використовується в деяких видах морозива. Девальваційні процеси та втрата вартості національної валюти зумовили зростання вартості імпоротної сировини для українських виробників. З цієї ж причини відбувається підвищення транспортних витрат, витрат на оплату праці, енергоресурси, тощо.

— Політичний ризик, тобто реалізація ряду чинників політичного характеру, що мали місце протягом 2016 року, обумовлюють зупинку або скорочення обсягів виробництва продукції окремими підприємствами.

— Високий рівень конкуренції. На українському ринку морозива більш ніж 99% продукції постачається українськими виробниками, між якими спостерігається потужна конкуренція, що обумовлює значні затрати на реалізацію продукції. Більшу частину продукції виробляють та реалізують 5-10 українських компаній.

— Зростання боргового навантаження. У окремих виробників спостерігається накопичення значного обсягу зобов'язань та скорочення доходів протягом останніх звітних періодів. Крім того, використання частини імпоротної сировини означає підвищений рівень валютних ризиків для підприємств галузі, а також зростання витрат на придбання валюти.

— Високі вимоги до сировини. Молоко, що використовується для виробництва більшості з видів морозива, має нетривалий термін зберігання, тому до продукції, що виробляється з нього, висуваються високі стандарти якості, що особливо важливим є для підприємств, що постачають частину своєї продукції на імпорт.

2. Проаналізувавши маркетингову стратегію і стратегію розвитку підприємства можна зробити підсумок що, для ефективного функціонування на ринку морозива недостатньо лише оцінити рівень конкурентоспроможності суб'єкту господарювання, необхідно також бути готовим до різних ринкових ситуацій, що постійно виникають в умовах невизначеності бізнес-середовища. Гнучкі стратегії допоможуть керівництву приймати раціональні управлінські рішення і своєчасно вносити зміни (поліпшення) в діяльності молокопереробного підприємства з метою зміцнення і удосконалення маркетингової стратегії і стратегії розвитку підприємства. Однією з маркетингових та конкурентних переваг може стати створення і розвиток мережі фірмових торгових точок для реалізації виробленої продукції, та її просування за рахунок Інтернет мереж. Зацікавленість підприємств-виробників у розгортанні мережі фірмових магазинів визначається можливістю проводити ефективну асортиментну політику, маючи постійний зворотній зв'язок зі споживачами, активно рекламувати свою продукцію, мати гарантований збут певних обсягів товарів.

3. Таким чином, система стратегічного маркетингового управління являє собою систему взаємопов'язаних елементів стратегічного маркетингового управління, найбільш повне використання яких забезпечить підприємству довгострокову конкурентну перевагу на цільовому ринку. Впровадження системи стратегічного маркетингового управління у практику діяльності дозволить підприємствам гнучко реагувати на зміни у маркетинговому середовищі і забезпечити довгострокові конкурентні переваги в області збуту.

4. Формування ефективної системи управління бізнес-процесами в рамках реалізації антикризової стратегії передбачає побудову процесно-орієнтованої

моделі антикризового управління. Процесно-орієнтований підхід до антикризового управління підприємством можливий за умови інтеграції системи стратегічного антикризового управління із системою управління бізнес-процесами, яка може бути забезпечена за рахунок створення і підтримки в працездатному стані єдиної системи цілей, показників і критеріїв їх досягнення.

5. Перехід до процесно-орієнтованої моделі підприємства можливий за допомогою проведення процесної реструктуризації, яка характеризується зміною структури процесів і є передумовою для вдосконалення системи управління. Для підвищення результативності та ефективності процесів слід приділити максимум уваги аналізу бізнес-процесів, щоб виявити проблемні місця, скласти план реорганізації процесів для їх удосконалення. Формування ефективної системи діагностики та управління бізнес-процесами в контексті реалізації антикризової стратегії передбачає побудову процесно-орієнтованої моделі антикризового управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку морозива України. URL: <http://ar-group.kiev.ua/novosti/19-analiz-rynka-morozhenogo-v-ukraine>
2. Аналіз ринку морозива та його експортний потенціал. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/27567/1/P.120-121.pdf>
3. Акимов І.М. Промышленный маркетинг . К: Знання, 2000. 294 с.
4. Брєвнов А.А. Маркетинг малого підприємства: практ. посіб. К:ВІРАР, 1998. 384 с.
5. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. К.: КОНДОР, 2002. 654 с.
6. Виханський О.С. Стратегическое управление: Учеб. – 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 2000. 296 с.
7. Ганаба М.Д. Якість, як основний критерій виробництва конкурентоспроможної продукції. *Економіка АПК*. 2006. №9. С. 108-113
8. Гриньова В.М. Проблеми розвитку промислових підприємств. Інновації: проблеми науки і практики: Монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. С. 203-224.
9. Герасимчук В.Г. Маркетинг теорія і практика. К: Вища шк., 1996. 208 с.
10. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.09.2020).
11. Дэй Дж. Стратегический маркетинг как завоевать и удержать лидерские позиции в эпоху глобальной конкуренции. М.: ЭКМО-ПРЕС, 2002. 640 с.
12. Економічний аналіз / за ред. Ф. Ф. Бутинця. Житомир: ПП „Рута“, 2003. 680 с.
13. Економіка підприємства . за ред. Й. М. Петровича. Львів: «Новий світ 2000», 2004. 680с.
14. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 02.09.2020).
15. Зозульов О.В. Місце маркетингу у посиленні конкурентних позицій підприємства. *Маркетинг і реклама*. 2002. №9. С.44-56

16. Зубченко В.В. Якість молока як основний чинник забезпечення конкурентоспроможності продукції. *Вісник аграрної науки*. 2011. № 4. С. 79–81.
17. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: підруч. К.: КНЕУ, 2001. 240 с.
18. Карпенко М.О. Конкурентоспроможність і експорт молочної продукції в Україні. *Економіка АПК*. 2006. №11. С. 98-102
19. Керанчук Т.Л. Молочна галузь України: перспективи і проблеми розвитку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 3(08). С. 133–136.
20. Карпов В.А., Кучеренко В.Р. Маркетинг прогнозування кон'юнктури ринку: Навч. посіб. К., 2001. 215 с.
21. Коріньєв В.Л. Тактичне спрямування цінової політики. *Маркетинг в Україні*. 2004. №1. С. 45-48
22. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент: Пер. с англ. СПб, 1999. 896 с.
23. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: Експрес-курс. СПб: Питер, 2001. 496с.
24. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. М: Ростинтэр, 1996. 704 с.
25. Кретов И.И. Маркетинг на предприятии: Практ. пособие. М.: АО “Финстатинформ”, 1994. 181 с.
26. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. пос. К.: КНЕУ, 1998. 152с.
27. Липчук В.В., Дудяк А.П., Бугіль С.Я. Маркетинг: основи теорії та практики: Навч. посіб. / За заг. ред. В.В. Липучка. Львів: “Новий світ – 2000”; “Магнолія плюс”, 2003. 288 с.
28. Лисенко Ю., Садеков А. Екологічний підхід до управління підприємством. *Економіка України*. 2003. №5. С. 33-40
29. Лук'янець Г.І. Маркетингова політика: Навч. посіб. К., 2000. 380 с.
30. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. для вузов. М, 2000. 378 с.
31. Маркетинг / Упоряд., вступ. ст. А.І. Кредитова. К.: Україна, 1995. 399 с.
32. Маркетинг инновационного процесса: учеб. пособие / Н.П Гончарова и др. К., 1998. 267 с.

33. Матющенко С.Е. Оценка эффективности бизнес-процессов сельскохозяйственной организации. Вестник ВГУИТ. 2013. № 8. С. 233–238.
34. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. БІЗНЕСІНФОРМ .2014. № 11. URL: http://www.business-inform.net/pdf/2014/11_0/295_302.pdf.
35. Махмудов Х.З. Маркетинг у сфері виробництва екологічно чистої продукції. *Економіка АПК*. 2006. №2. С. 114-118
36. Методи та засоби визначення показників якості продукції : навчальний посібник / Т.З. Бубела та ін. Львів : Львівська політехніка, 2012. 292 с.
37. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. К., 2001. 559 с.
38. Особливості використання зарубіжного досвіду стратегічного планування на українських підприємствах. URL:<https://core.ac.uk/download/pdf/147038461.pdf>
39. Ринок морозива України. переваги споживачів. аналіз виробництва, експорту, імпорту і основних виробників. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/rynok-morozhenogo-ukrainy-predpochteniya-potrebitelej-analiz-proizvodstva-jeksporta-importa-i-osnovnyh-proizvoditelej.html>
40. Розвиток галузі морозива в Україні. URL:<http://journals.nubip.edu.ua/index.php/APK/article/viewFile/5985/5887>
41. Оцінка фінансового стану підприємства. URL: http://pidruchniki.ws/1580011945669/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/otsinka_finansovogo_stanu_pidpriyemstv_pokazniki_finansovogo_stanu_pidpriyemstva_rozrahunok
42. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сандерс, В. Вонг. М: СПб; К, 2002. 944 с.
43. Прауде В.Р., Білий О.Б. Маркетинг. К.: Вища шк., 1994. 456 с.
44. Примак Т.О. Маркетинг: Навч. посіб. К, 2001. 200 с.

45. Присяжнюк О.Ф. Методологічні підходи до визначення економічної ефективності маркетингових стратегій з урахуванням екологічних аспектів. *Вісник Сумського держ. аграр. ун-ту*. 2007. №1. С. 215-218
46. Савицька В.Г. Маркетингові особливості виробництва і реалізації молочної продукції. *Економіка АПК*. 1999. №3. С. 76-78
47. Скачков О.М. Ціну визначає аналіз споживчого вибору. *Маркетинг в Україні*. 2002. №1. С. 47-54
48. Старостіна А.О. Зміст та основні етапи маркетингової діяльності. *Маркетинг в Україні*. 2002. №4. С. 30-36
49. Сучасний ринок морозива. URL: <https://u-food.org/uk/post/sucasnij-rinok-moroziva>
50. Циганкова Т.М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу. *Маркетинг в Україні*. 2004. №2. С. 31-36
51. Черненко Я.А. Сравнительный анализ методов диагностики бизнес-процессов. Кон-цепт. 2016. Т. 17. С. 136–140.
52. Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: монографія. Харківський національний економічний ун-т. Харків : вид. ХНЕУ, 2009. 240с.
53. Штерн Л.В., Эль-Ансари Адель.И., Кофлан Э.Т. Маркетинговые каналы: Пер. с англ. – 5-е изд. М, 2002. 622 с.