

Тернопільський національний економічний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра підприємництва, торгівлі та маркетингу

Курляковська Лілія Ігорівна

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

тема:

«Формування стратегії розвитку торговельного підприємства»

спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Тернопіль-2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ	
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність поняття «стратегія» та її роль в діяльності підприємства.....
1.2. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства.....
1.3. Етапи формування стратегії розвитку торговельного підприємства.....
Висновки до розділу 1.....
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ	
ТзОВ «САМБІРСЬКИЙ»	
2.1. Загальна характеристика підприємства , напрямки його діяльності.....
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТзОВ «Самбірський».....
2.3. Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.....
Висновки до розділу 2.....
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТзОВ	
«САМБІРСЬКИЙ»	
3.1. Розробка стратегії розвитку ТзОВ «Самбірський»
3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованого заходу щодо стратегічного розвитку підприємства.....
3.3. Аналіз можливих ризиків та заходи щодо їх мінімізації.....
Висновки до розділу 3.....
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....

ВСТУП

Актуальність магістерської роботи. Сучасне ринкове середовище характеризується динамічністю та значною невизначеністю, що спричинює формування жорстоких умов виживання для вітчизняних підприємств.

Зміни попиту, зростання кількості суб'єктів ринку, поява численних ризиків зумовлюють стрімкий темп дій учасників ринкових відносин. В таких умовах головною проблемою стає здатність підприємства пристосуватись до змін у середовищі, тобто розвиватись у відповідності з цими змінами.

Тільки розвиваючись, підприємство може досягати основної мети своєї діяльності – отримувати прибуток, зберігаючи конкурентоспроможність.

Перспективні конкурентні можливості відкриваються для будь-якого підприємства в будь-якій ситуації, але для того, щоб ними скористатися необхідно мати власну стратегію розвитку.

Особливо значимою є розробка стратегії розвитку для торговельних підприємств, які функціонують в умовах жорсткої конкуренції та пропонують споживачам аналогічні товари.

Лише ті підприємства, які здатні створити унікальні конкурентні переваги, запропонувати споживачу щось нове, більш повно задовольнити їх потреби, зможуть забезпечити успішне своє функціонування.

Теоретичні і методологічні аспекти формування стратегій розвитку підприємств знайшли своє висвітлення у дослідженнях як зарубіжних вчених - економістів: А.Д.Чандлера, І.Ансоффа, Г.Минцберга, М.Портера, так і вітчизняних: В.П. Мікловда, І.Г. Брітченко, Р.А.Фатхутдинова, О.М.Тридіда, З.Є.Шершньової, О.С.Виханського, О.В.Кравченко, Ю.Д.Костіна, В.А.Соколенко, О.В.Раєвневої, Л.Є.Довганя та інших, які у своїх роботах відображають вирішення питань формування стратегічного розвитку підприємства в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Водночас, можна відзначити нестачу теоретичних напрацювань щодо формування стратегії розвитку торговельних підприємств з урахуванням досягнень науково – технічного прогресу та сучасних вимог споживачів.

Наукова та практична актуальність зазначених питань зумовили вибір теми дослідження, окреслили коло його завдань.

Мета магістерської роботи: обґрунтування формування стратегії розвитку ТзОВ «Самбірський».

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити сутність поняття «стратегія» та її роль в діяльності підприємства;
- визначити місце стратегії розвитку у системі стратегій підприємства;
- розглянути етапи формування стратегії розвитку підприємства;
- дати загальну характеристику діяльності ТзОВ “Самбірський” ;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТзОВ “Самбірський” ;
- дослідити внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства;
- розробити стратегію розвитку ТзОВ “ Самбірський ” ;
- здійснити економічне обґрунтування ефективності запропонованого заходу щодо стратегічного розвитку підприємства;
- провести аналіз можливих ризиків та запропонувати заходи щодо їх мінімізації.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні засади формування стратегії розвитку підприємства.

Об'єкт дослідження – процес формування стратегії розвитку ТзОВ «Самбірський».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у дипломній роботі завдань використовувалися такі методи: структурно-логічного аналізу – при побудові логіки та структури дослідження; логічної абстракції (теоретичні узагальнення і формування висновків); графічного (для наочного представлення статистичних даних); табличний та групування (при аналізі фінансової діяльності підприємства, формуванні витрат на створення та

функціонування магазину, при економічному обґрунтуванні доцільності відкриття магазину); маркетингові: STEP- аналізу (для оцінки факторів, що впливають вибір стратегії розвитку підприємства).

Інформаційною базою дослідження слугували річні звіти ТзОВ «Самбірський», вітчизняні періодичні видання, наукова література, інформаційні ресурси мережі Інтернет, результати власних досліджень автора.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у розробці науково-практичних положень і рекомендацій щодо формування стратегії розвитку ТзОВ «Самбірський».

Структура роботи обумовлена метою та окресленими завданнями дослідження.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Робота викладена на 92 сторінках друкованого тексту, містить 12 рисунків, 23 таблиці, список використаних джерел із 94 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття «стратегія» та її роль в діяльності підприємства

В теорії менеджменту термін “ стратегія ” трактується як модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку організації.

Поняття “стратегія” (від грецького - strategy) дослівно означає “ мистецтво генерала ”, тобто за походженням це військовий термін.

Визначення стратегії дається вченими у багатьох варіантах. Наприклад, Генрі Мінцберг зробив висновок, що стратегія - це принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки. Він визначає стратегію як комбінацію п’яти “П” [30, с.10]:

- стратегія - план, керівництво, орієнтир або напрямок розвитку, шлях із сьогоденного у майбутнє;
- стратегія - принцип, поведінка або слідування деякій моделі поведінки;
- стратегія - позиція, визначення положення організації у зовнішньому середовищі і відносно своїх головних конкурентів;
- стратегія - перспектива, або за Пітером Друкером це “ теорія бізнесу даної організації ”;
- стратегія - прийом, особливий маневр, що застосовується з метою перехитрувати суперника або конкурента.

Американські дослідники М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі розуміють стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [31, с.400].

Відомий вчений І. Ансофф виділяє декілька характерних рис стратегії [2, с.450]:

- процес розробки стратегії не завершується якою-небудь негайною дією. Звичайно, він закінчується встановленням загальних напрямків, рух за якими забезпечить зростання та укріплення позиції фірми;
- визначена стратегія повинна використовуватися для розробки стратегічних проектів методом пошуку. При цьому стратегії відводиться роль певного фільтру: відкидаються всі можливості, ділянки та напрямки, що несумісні з нею;
- певна стратегія перестає бути необхідною як тільки реальний розвиток подій стане відповідним бажаному організації;
- при розробці стратегій неможливо передбачити всі можливості, які виникнуть при конкретизації цілей і формуванні заходів. Тому, використовується узагальнена, неповна і неточна інформація щодо різних стратегічних альтернатив;
- при появі більш точної та більш повної інформації може виникнути сумнів щодо обґрунтованості прийнятої стратегії. Тому є необхідним зворотній зв'язок, який дозволяє своєчасно визначити нову стратегію.

У роботі вітчизняних вчених Т.В. Калінеску , Ю.А. Романовської , О.Д. Кирилова пропонується [16, с.225] “...за доцільне розглядати стратегію як встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості підприємства ”.

Різноманітність у підходах до визначення стратегії все ж не створює суттєвого протиріччя щодо процедур і дій пов'язаних з її розробкою та реалізацією. На практиці розробка стратегії включає виконання таких етапів (рис.1.1):

Ці етапи можуть повторюватися та коректуватися в процесі формування стратегії.

Розробка стратегії є досить складною і трудомісткою процедурою але значущість цього процесу для організації значно перебільшує витрати на його реалізацію.

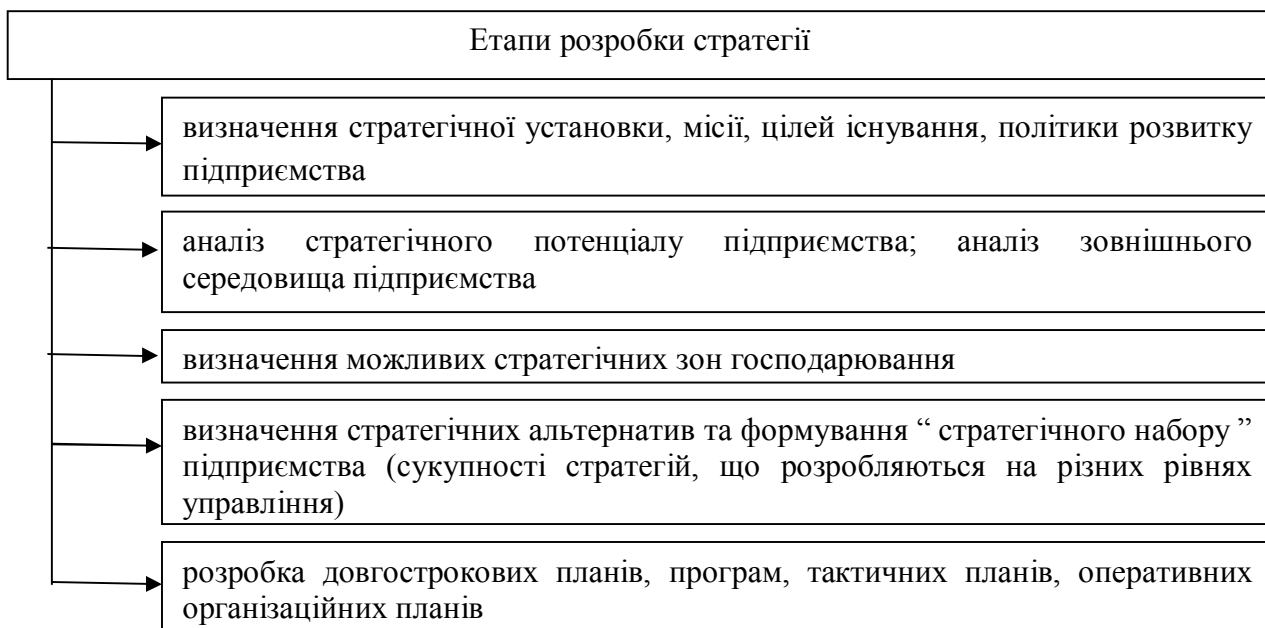


Рис.1.1. Етапи розробки стратегії [16, с.226]

Процес усвідомлення ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, обговорення різних варіантів розвитку підвищують ступінь системності та обґрунтованості прийняття рішень і управління підприємством в цілому.

Стратегія будь-якого підприємства є, як правило, портфельною, тобто представляє собою певний набір стратегічно значущих напрямків діяльності.

Як для існуючих напрямків, так і для нових, що з'явилися у портфелі підприємства внаслідок позитивних стратегічних рішень, встановлюються цілі та способи їх досягнення, які повинні привести до довготривалого конкурентоспроможного стану підприємства.

Кожний з напрямків має свої власні стратегічні можливості зростання та прибутковості, що створюються та реалізуються за умов специфічного підходу до формування, досягнення, утворення конкурентних переваг, відмінного від інших підприємств, які здійснюють свою діяльність у даному напрямку.

Усі складові стратегічного портфеля підприємства (напрямки діяльності) повинні бути збалансованими, взаємодоповнюючими або забезпечуючими отримання синергічного ефекту і найкращим чином використовувати весь

стратегічний потенціал - ресурси, процеси, навички, вміння, організаційні можливості та здатність для вдосконалення.

Отже, стратегія - це визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище підприємства постійно змінюється, тому стратегія підприємства повинна також постійно уточнюватись та змінюватись.

Основними компонентами планування і реалізації стратегії підприємства є (рис.1.2.) [16, с.228].

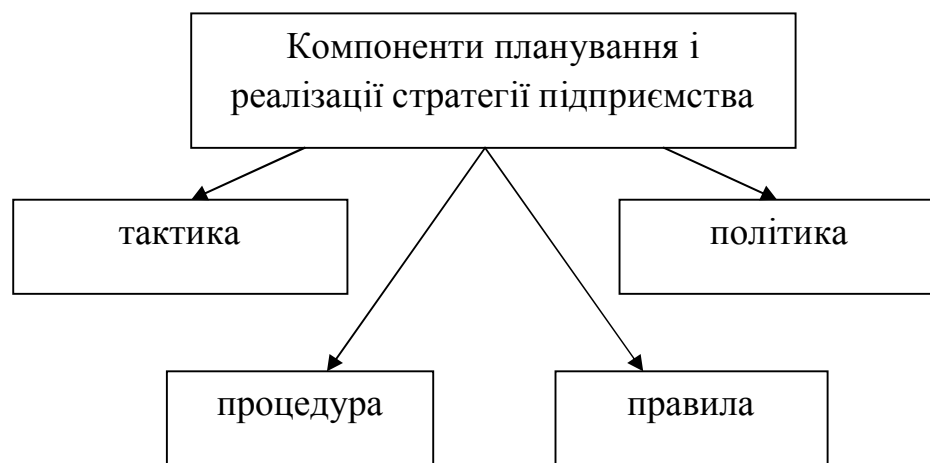


Рис.1.2. Компоненти планування і реалізації стратегії підприємства

Тактика - процес розробки короткострокових планів, що узгоджуються із стратегією підприємства.

Тактика визначає шляхи й засоби, форми й способи діяльності підприємства, які забезпечують його успішну стратегію.

Наступним етапом процесу реалізації стратегії й тактики є розробка політики, яка перетворює стратегію на відкриту детальну декларацію основних напрямків діяльності підприємства. Потім формуються правила та процедури дій, необхідні для реалізації стратегії.

Процедура - це кілька взаємопов'язаних дій, які повинні використовувати у конкретній ситуації.

Досить часто для працівників підприємства розробляються правила, які гарантують виконання конкурентних дій певним способом.

Кінцевий стратегічний план підприємства повинен містити: місію і цілі; стратегії (корпоративну, конкурентну та функціональну); тактику; політику.

1.2. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства

Значна кількість шляхів та напрямів здійснення підприємницької діяльності породжують різноманітність класифікацій стратегій підприємств.

Кожна стратегія реалізується на різних підприємствах з певними особливостями, набуває специфічних ознак.

Класифікація типів стратегій, які формуються у процесі обґрунтування перспективних напрямків функціонування та розвитку підприємства, які розмежовується за наступними найбільш поширеними ознаками (рис.1.3.):

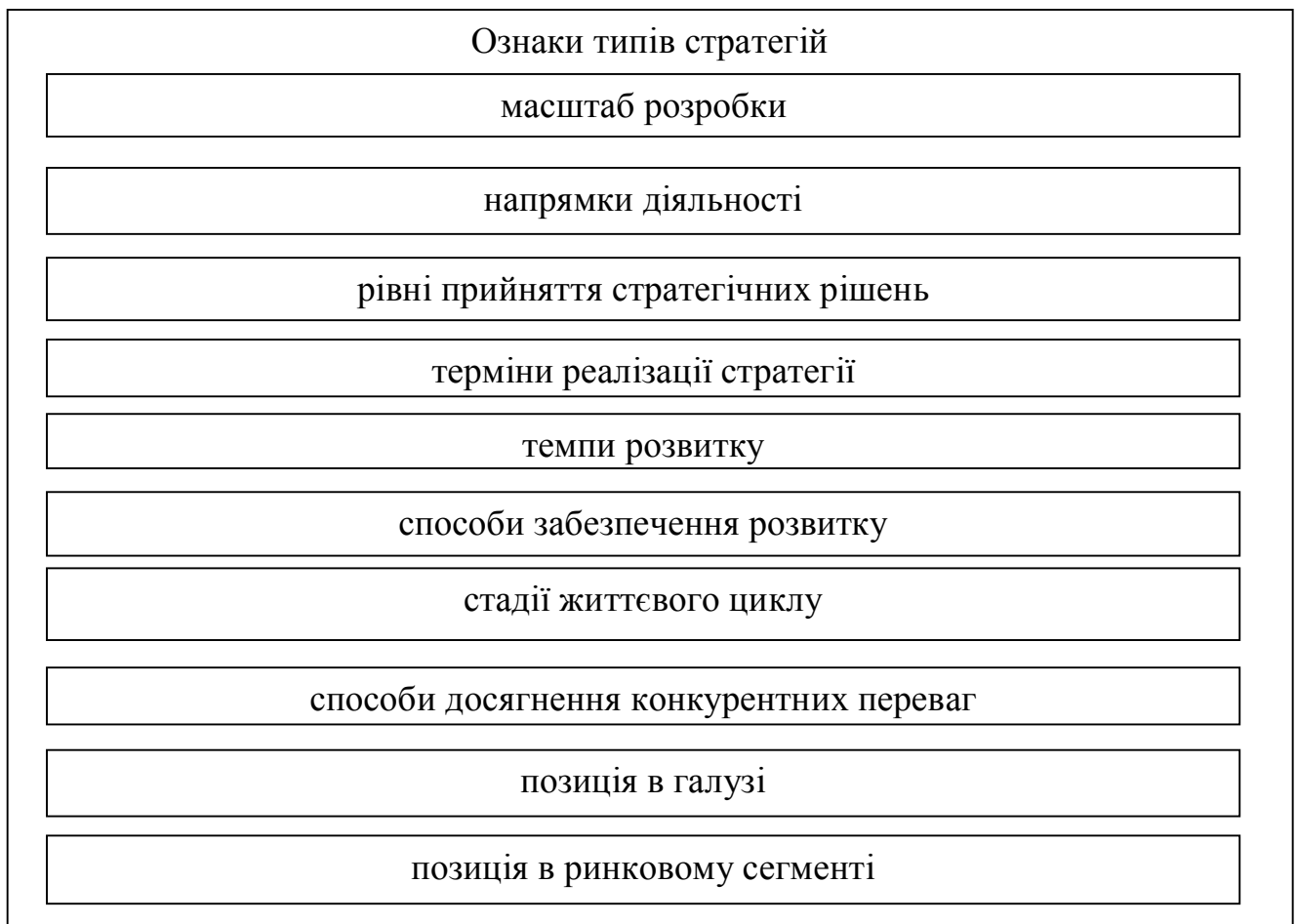


Рис.1.3. Ознаки типів стратегій[16, с.225]

Більшість науковців стверджують, що майбутнє підприємства в конкурентному середовищі можна описати за допомогою ієрархії стратегій А.А.Томпсона і А.Дж. Стрікланда, в якій виділяються наступні рівні [3, с. 615]:

Таблиця 1.1.

Рівні в ієрархії стратегій та їх роль в конкурентному середовищі

Стратегії	Роль в конкурентному середовищі
корпоративна загальна, портфельна)	визначає загальний план управління диверсифікованим підприємством. Вона охоплює всі сфери його діяльності, окреслює загальний напрям розвитку
ділова (конкурентна, бізнесова)	зосереджена на управлінні успішною діяльністю в одній із сфер бізнесу. Мета її полягає в досягненні довготривалих ділових переваг
функціональна	конкретизує деталі в загальному плані розвитку підприємства шляхом визначення підходів, дій щодо управління підрозділами, функціями. Спрямована на ефективне використання ресурсів відділів (служб) у межах реалізації загальної стратегії
операційна	визначає принципи управління ланками організаційної структури (заводами, відділами, центрами), способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама)

Аналізуючи корпоративну стратегію Т.О. Фролова стверджує, що це не сума стратегій її підрозділів, як намагаються іноді розробити на практиці, а синтез стратегій розвитку підрозділу, на основі якого слід досягати нового рівня розвитку [4].

Українські (В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич) науковці умовно ділять стратегії на дві групи (рис. 1.4.) [10, с. 213; 11, с. 312].

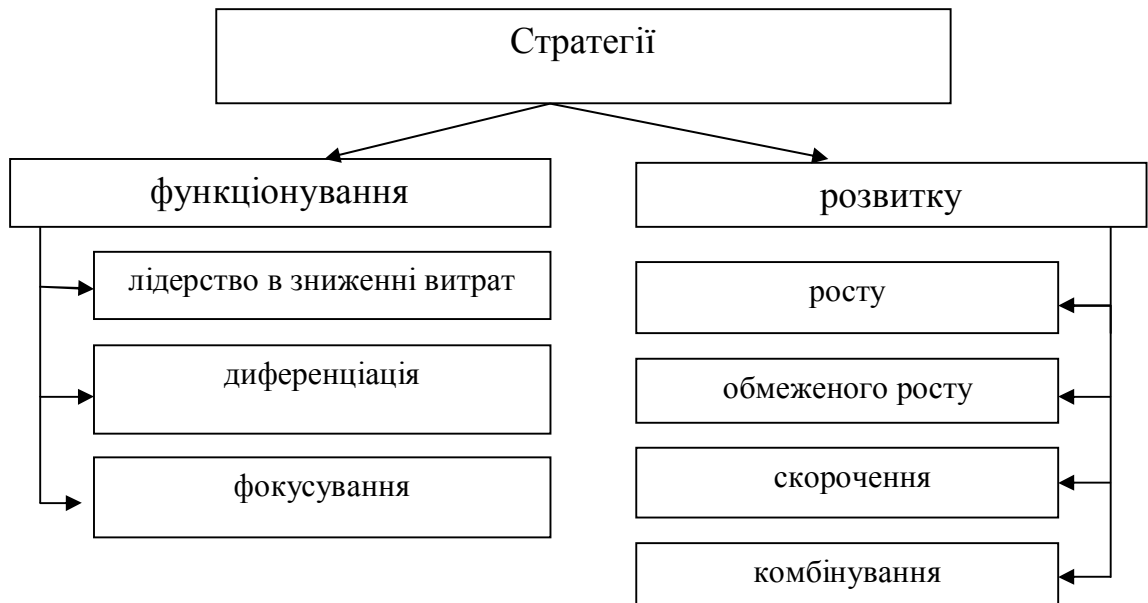


Рис.1.4. Поділ стратегій на групи

До стратегій розвитку вищеназвані вчені - економісти відносять стратегію росту, яка притаманна молодим організаціям, які бажають у найкоротші терміни зайняти лідируючі позиції.

Існують три основні альтернативи стратегії росту (рис.1.5.)

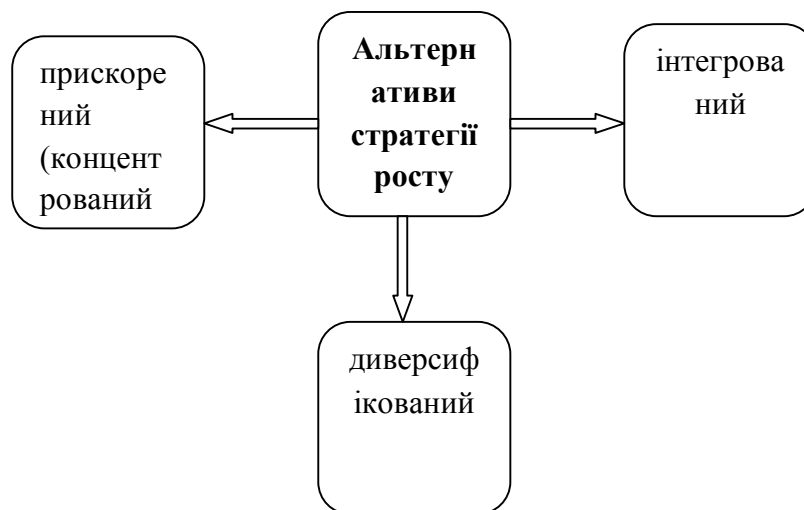


Рис.1.5. Основні альтернативи стратегії росту[11, с.312]

У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі перелічені стратегії називаються базисними (еталонними) стратегіями розвитку підприємства [10, с. 184].

Стратегія обмеженого росту – це стратегічна альтернатива, яка характеризується цілями, встановленими на рівні минулих досягнень з урахуванням інфляції [10, с. 184].

Деякі вчені - економісти відносять до стратегій розвитку стратегію скорочення, яка приймається при економічному спаді і загрозі банкрутства. Дана стратегія містить такі альтернативи: стратегія скорочення, стратегія скорочення витрат, стратегія «збору врожаю», ліквідація підприємства [10, с. 184].

Дана думка науковців не є коректною, тому що стратегія, головною ціллю якої є виживання або згорання виробництва та ліквідація організації не є стратегією розвитку підприємства.

Визначення терміну «розвиток» у працях деяких науковців дає можливість стверджувати, що відносити стратегію скорочення до стратегій розвитку як таких є помилковим [8, с. 631; 17, с. 272].

Стратегія скорочення витрат та стратегія скорочення організації можуть входити до складу основної стратегії розвитку організації в якості допоміжних заходів на короткостроковій основі в рамках комплексу дій, спрямованих на розвиток підприємства. Тому відокремлення даних стратегій як повноцінних стратегій розвитку не є доречним.

Що стосується стратегії «збору врожаю» та стратегії ліквідації підприємства, то вони не можуть відноситися до стратегій розвитку, адже скорочення діяльності організації або її ліквідація не є показником прогресу, а, навпаки, є ознакою регресу, тобто руху назад, деградації, занепаду, зміни у гірший бік і т.д.

Серед науковців існує багато різних думок стосовно видів стратегій розвитку.

Так, А.Т. Зуб вважає, що в загальному вигляді організація має п'ять варіантів стратегічного розвитку: залишити все без змін, забезпечити внутрішнє зростання, обрати стратегію зовнішнього зростання, провести вилучення вкладень або вийти на міжнародний ринок [15, с. 72].

Науковці В.І. Зайцев, С.А. Логвінов, Є.Г. Павлова визначають три основні види стратегій розвитку: стратегія стабільності, стратегія зростання, стратегія скорочення [14, с. 209].

Н.Н. Треншов відокремлює основну (підвиди: зростання, підтримання, догляду, комбінована), конкурентну (підвиди: зниження цін, диференціація, концентрація) та функціональну стратегію підприємства [6, с. 384].

Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії підпорядковуються корпоративній, вказують шляхи досягнення обраного нею напрямку в організації.

М. Портер до конкурентних стратегій відносить стратегії, що мають універсальну можливість застосування, виведені з деяких базових постулатів теорії конкурентних переваг [70]: лідерство за низькими витратами, диференціації та фокусування.

В.А. Рудьова та С.О. Гуткевич їх називають стратегіями функціонування [10, с. 213]:

Таблиця 1.2.

Мета стратегій функціонування

Стратегії функціонування	Мета стратегії
Стратегія лідерства у мінімізації витрат виробництва (або цін).	У центрі уваги цієї стратегії – низькі витрати порівняно з конкурентами. Перевага по відношенню до витрат створює відносно ефективний бар'єр від п'яти конкурентних сил.
Стратегія диференціації	Надання продукту-товару відмінних якостей, які важливі для покупця і відрізняють даний товар від пропозицій конкурентів.
Стратегія фокусування, тобто спеціалізація на потребах одного сегмента чи конкретної групи покупців без прагнення охопити весь ринок.	Задовольнити потреби вибраного сегмента краще, ніж конкуренти.

До конкурентних стратегій відносять класифікацію стратегій за Ф. Котлером, яка ґрунтується на усвідомленні ролі та місця певної організації, її конкурентів.

Виходячи з частки ринку, яку утримує підприємство, розрізняють чотири типи конкурентної стратегії: лідера (коли організація займає домінуючі позиції на ринку, і вони визнані її конкурентами), зайняти місце лідера), – атакування лідера (її мета – переслідування лідера (адаптується до основних конкурентів, впроваджуючи передові технології з метою зниження витрат і т.п.) та фахівця (концентрації на певному сегменті) [5, с. 558].

На основі теорії конкурентних стратегій, яка дозволяє пояснити спосіб становлення і розвитку підприємства, А.Ю. Юданов розробив класифікацію конкурентних стратегій, що включає чотири види:

Таблиця 1.3.

Класифікація конкурентних стратегій [7, с. 38 - 41].

Види конкурентних стратегій	Роль конкурентних стратегій в становленні і розвитку підприємства
експлерентна (піонерська)	вихід на ринок із новим (інноваційним) продуктом і захоплення частини ринку
віолентна (силова)	характерна для великих компаній, що здійснюють масове виробництво, випереджаючи конкурентів за рахунок серійності виробництва і ефекту масштабу
патієнтна (нішова)	полягає в пристосуванні до вузьких сегментів широкого ринку шляхом спеціалізованого виробництва продукції з унікальними характеристиками
комутантна (стратегія пристосування)	полягає в пристосуванні до умов попиту місцевого ринку, заповненні ніш, за тими чи іншими причинами не зайнятих віолентами і пацієнтами

Конкурентні стратегії деталізуються у функціональних стратегіях, що дозволяє підприємствам вирішувати конкретні задачі свого розвитку в конкретних умовах та досягати певних цілей.

У науковій літературі їх доволі значна кількість, але в цілому можна виділити такі (Рис.1.6.)

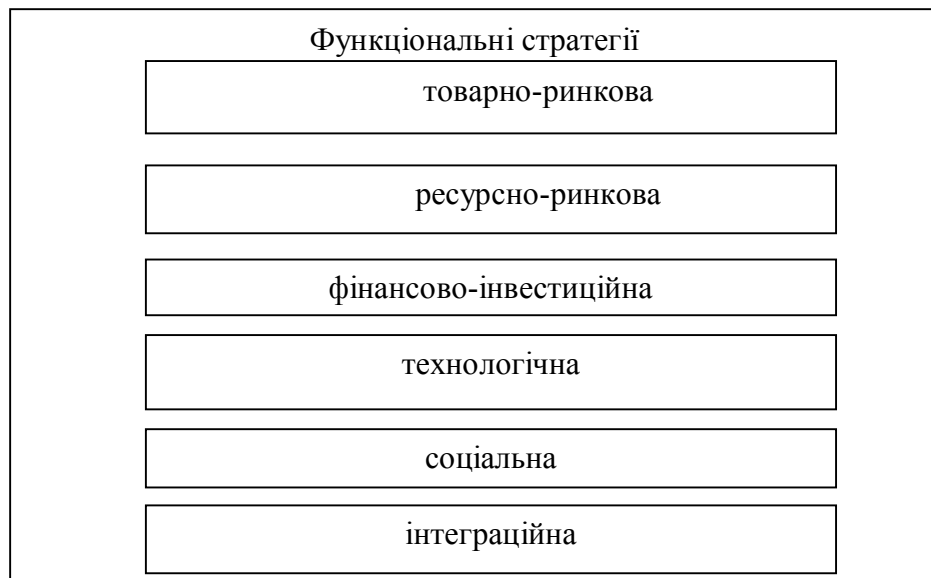


Рис.1.6. Деталізація конкурентних стратегій у функціональних стратегіях [12, с. 272].

Проведений аналіз розглянутих підходів до поділу стратегій підприємства дозволив дійти висновку про відсутність у науковому колі спроби класифікації стратегій розвитку.

Визначено характерні ознаки, властиві стратегії розвитку підприємства, які ілюструє рис. 1.7.



Рис. 1.7. Ознаки стратегії розвитку підприємства

Примітка: розроблено автором на підставі [15]

Стратегія підприємства може мати або не мати визначених ознак. Тому можна здійснити поділ стратегій підприємства на ті, що мають ознаки стратегій розвитку, і ті, що їх не мають.

До першої категорії слід віднести: стратегію росту, стратегію обмеженого росту (якщо передбачає якісні зміни), стратегії диференціації та фокусування, стратегію лідера, стратегію атакування, стратегію послідовника, стратегію нішера, експлерентну стратегію, віолентну стратегію (окрім етапу «неповороткого бегемота»), патієнтну стратегію.

Перелічені стратегії мають визначені ознаки, тому можуть бути занесеними до даної категорії.

Але слід зауважити, що даний перелік не є вичерпним, тому що існує значна кількість функціональних стратегій, які за різних умов можуть бути або не бути віднесеними до стратегій розвитку.

До тих стратегій, що не мають ознаки стратегій розвитку слід віднести:

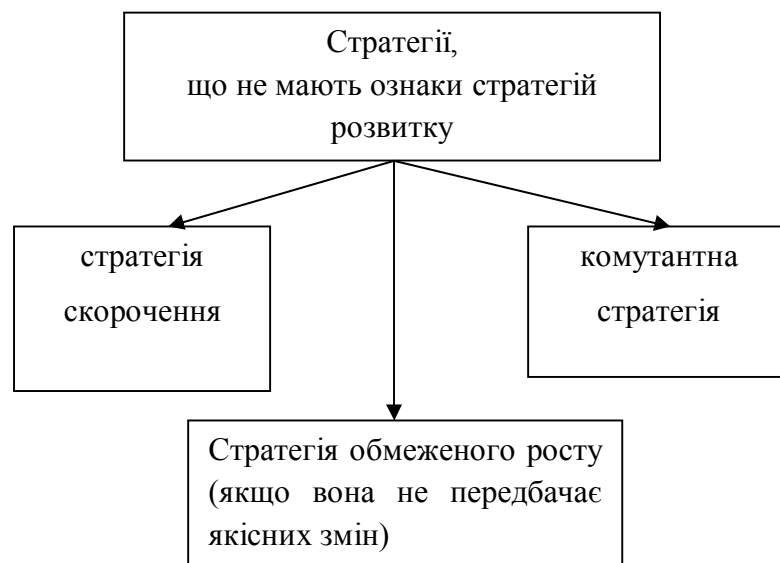


Рис. 1.8. Стратегії, що не мають ознаки стратегій розвитку [16, с.225]

Стратегія скорочення не передбачає створення якісно нових форм, руху вперед, вона застосовується в рамках виживання підприємства.

Комутантна стратегія передбачає не створення якісно нового, а лише пристосування до умов ринку, заповнення тих ніш, які не зайняли пацієнти і віоленти.

На основі отриманих результатів стало можливим здійснити розподіл стратегій на групи на основі рівнів прийняття стратегічних рішень (корпоративна, конкурентна, функціональна) та з урахуванням визначених ознак, властивих стратегії розвитку.

Доцільним є класифікація стратегій «за ступенем відношення до розвитку». В межах групи виділяються 3 групи:

1. стратегії першого ступеня відношення до розвитку;
2. стратегії другого ступеня відношення до розвитку;
3. стратегії третього ступеня відношення до розвитку.

Результати подані у табл. 1.4

Таблиця 1.4.

Класифікація стратегій за ступенем відношення до розвитку [16, с.228]

№ /п	Ступень відношення до розвитку	Характеристика ступеня	Стратегії за ступенем відношення до розвитку
1	I ступінь	Наявність усіх специфічних ознак стратегії розвитку	Стратегія росту, стратегія обмеженого росту (у разі наявності якісних змін)
2	II ступінь	Є стратегією розвитку лише на конкретному її етапі	Стратегії диференціації та фокусування, стратегія лідера, стратегія атакування, стратегія послідовника, стратегія нішера, експлерентна стратегія, віолентна стратегія (окрім етапу «неповороткого бегемота»), пацієнтна стратегія
3	III ступінь	Передбачають лише якісно нові форми	Функціональні стратегії у разі передбачення якісно нових форм (товарно-ринкова: лідерство за якістю профільної продукції, розширення охопленого сегмента ринку збуту, оновлення номенклатури виробництва тощо; ресурсна стратегія: якісно нова технологія використання ресурсів тощо; технологічна стратегія: унікальна технологія виробництва тощо)

Серед функціональних стратегій є такі, які достатньо складно віднести до стратегій конкретного ступеня відношення до розвитку, оскільки у соціальних

стратегій, номенклатурних стратегій (окрім стратегії оновлення номенклатури), інтеграційних стратегій тощо не можна визначити ознаки стратегій розвитку.

Ієрархічність корпоративних і конкурентних стратегій над функціональними робить їх класифікацію залежно від ступеня відношення до розвитку можливим з огляду на їх підпорядкування.

1.3. Етапи формування стратегії розвитку торговельного підприємства

Під стратегією розвитку торговельних підприємств розуміють здатність суб'єкта господарювання здійснювати стабільну господарську діяльність відповідно до запланованих цілей шляхом ефективного формування та використання ресурсів, враховуючи платоспроможний попит та швидкозростаючі потреби споживачів, а також адаптації до умов ринкового оточення та забезпечення конкурентоспроможності на споживчому ринку.

При обґрунтуванні стратегії розвитку торговельних підприємств варто звернути увагу на види розвитку суб'єкта господарювання.

В науковій літературі виокремлюють такі види розвитку підприємства:

- конвергенційний, що включає як зовнішню, так і внутрішню адаптацію підприємства до умов його діяльності, що змінюються;
- дивергенційний розвиток є складовою частиною еволюційного типу розвитку, але відповідає класу регресивного розвитку, характеризується неможливістю системи менеджменту здійснювати адаптивні регулюючі впливи на діяльність підприємства через недостатність або відсутність відповідного ресурсного забезпечення і потенціалу розвитку;
- синхронізований розвиток, який зумовлений наявністю загального динамічного циклу розвитку підприємства;
- де синхронізований розвиток є антиподом синхронізованого розвитку і характеризується неузгодженістю стану господарювання підприємства і зовнішнього середовища або основних сфер життєдіяльності підприємства [8, с.631].

У менеджменті отримали поширення поняття «сталий розвиток підприємства», «керований розвиток підприємства», «організаційний розвиток» [7, с.39].

Для обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств, а також формування механізмів їх розробки та реалізації, визначено найбільш узагальнені стратегії розвитку.

М. Портер [15, с.132] виокремлює три основні види стратегій розвитку підприємства:

- стратегія зростання (розвитку) – відображає намір підприємства збільшувати обсяги діяльності, чистого прибутку, капіталовкладень;
- стратегія стабілізації (сталості) – характеризує прагнення підприємства зберегти досягнуті обсяги діяльності в умовах суттєвої нестабільності обсягів реалізації і чистого прибутку;
- стратегія виживання (скорочення) – захисна стратегія в умовах глибокої кризи діяльності підприємства.

Виходячи із вищезазначених видів стратегій зростання, переважна їх більшість орієнтована на ринок, товар, технології, галузь, положення підприємства всередині галузі.

Враховуючи специфіку торговельної сфери та місце підприємств на споживчому ринку, проведено характеристику базових стратегій розвитку для торговельних підприємств (табл.1.5.).

Таблиця 1.5.

Характеристика базових стратегій розвитку торговельних підприємств [24, 80]

Назва стратегій	Характеристика
Стратегії концентрованого зростання	
Посилення позиції на споживчому ринку	характеризується освоєним ринком; наявністю традиційного товарного асортименту; існуючим станом технологій; стійким положенням торговельного підприємства у сфері торгівлі
Розвитку споживчого ринку	характеризується розширенням сегменту споживчого ринку; наявністю традиційного товарного асортименту; існуючим станом технологій; стійким положенням торговельного підприємства у сфері торгівлі
Розвитку продукту	характеризується освоєним ринком; наявністю удосконаленого товарного асортименту; існуючим станом технологій; стійким

	положенням торговельного підприємства у сфері торгівлі
Стратегії інтегрованого зростання	
Зворотної вертикальної інтеграції	характеризується освоєним ринком; наявністю традиційного товарного асортименту; існуючим станом технологій; високим конкурентним положенням торговельного підприємства у сфері торгівлі
Прямої вертикальної інтеграції	характеризується освоєним ринком; наявністю традиційного товарного асортименту; існуючим станом технологій; високим конкурентним положенням торговельного підприємства у сфері торгівлі;
Стратегії диверсифікованого зростання	
Центрованої диверсифікації	характеризується освоєним ринком; наявністю удосконаленого товарного асортименту; існуючим станом технологій; стійким положенням торговельного підприємства у сфері торгівлі;
Горизонтальної диверсифікації	характеризується освоєним ринком; перевагою товарного асортименту з більшою питомою вагою у структурі продажів; запровадженням нових технологій; стійким положенням торговельного підприємства у сфері торгівлі
Конгломеративної диверсифікації	характеризується розширенням сегменту споживчого ринку; наявністю удосконаленого товарного асортименту; запровадженням нових технологій; стійким положенням торговельного підприємства у сфері торгівлі.

Виходячи з інформації, представленої в табл.1.5, більшість стратегій розвитку торговельних підприємств орієнтовані на збереження існуючих сегментів реалізації товарів на споживчому ринку, а за рахунок використання сприятливого положення чи можливостей ресурсного забезпечення, торговельні підприємства прагнуть його розширити. Важливим аспектом при цьому є опрацювання напрямів розвитку торговельних підприємств.

Таблиця 1.6

Основні напрями розвитку підприємства та їх характеристика[22]

Напрямок	Характеристика
1. Стеження за змінами ринку, його місткістю, тенденціями розвитку та конкуренцією	Потрібно зосередити увагу не на описі виробничих питань бізнесу, а на попиті продукції або послуги проекту зі сторони потенційних споживачів. Наявність одержаних знань при аналізі ринку дають змогу розробляти програми, які забезпечують зменшення ступеня ризику, пов'язаного з прийняттям комерційних рішень, уникнення помилок щодо випуску товарів, невідповідних запитам ринку. Також формування асортиментного торгового набору товарів, які за обсягом, номенклатурою, асортиментом і якістю найбільше відповідали б попиту населення, мали переваги над конкурентами і забезпечили б максимальний прибуток
2. Просування на	Реклама дає потік клієнтів. При виборі видання засобів масової

ринок	інформації, потрібно чітко знати, хто саме користується цими виданнями. Планувати рекламний бюджет треба заздалегідь і розраховувати його на тривалий термін. Одна приваблива реклама принесе мало результатів для підприємства. В той час як не велика, але якісна об'ява, котра буде опубліковуватись постійно, завжди буде приносити клієнтів. Ще одна маркетингова стратегія просування товарів – це прямі продажі торговими агентами. Під час роботи необхідно проводити тренінги по підвищенню кваліфікації та повчальну роботу з новими робітниками
3. Система факторів зовнішнього та внутрішнього середовища	Складові частини внутрішнього та зовнішнього середовища мають позитивний або ж негативний вплив на діяльність підприємства. Функціонування фірми відбуватиметься без перешкод коли ним виявляються, систематизуються, вивчаються та вчасно попереджаються різні негативні фактори впливу середовищ. Врахування факторів цих середовищ змушують весь час перебувати у повній готовності до них торгового підприємства
4. Робота з постачальниками	Взаємовідносини повинні формуватися на умовах максимальної довіри і якості обслуговування. Необхідно вигравати по ціні та якості по кожній угоді та зробити так, щоб підприємство було єдиним постачальником певної продукції або торгової марки. Особливо добре виглядає на цьому фоні формування спец. ціни на великих замовленнях. При обробці таких замовлень необхідно надавати додаткову знижку, це допоможе виграти процедуру закупівлі і дасть підприємству хорошого клієнта, який можливо і надалі, стане постійним споживачем.
5. Робота з клієнтами	Персонал має бути ввічливий з клієнтом. Потрібно намагатись запропонувати максимальний асортимент продукції для потреб споживача. Навіть якщо товар не профільний для підприємства, іноді все одно потрібно знайти його у постачальників. Подібні дії завжди з гідністю будуть оцінені покупцем і велика вірогідність, що він стане вашим постійним клієнтом.
6.Штат співробітників	На початку існування підприємства не варто обтяжувати фінанси великою кількістю співробітників. Необхідно поєднувати тимчасово суміжні посади, підвищувати за рахунок цього заробітну плату співробітників. Наприклад: — менеджер по збуту може займатися закупівельною діяльністю; — торговий агент що володіє власним авто – може працювати на доставці; — головний інженер може поєднати посади контролю безпеки і енергетика; Ці приклади можуть вступати в дію тільки при належному документальному оформленні і навчанні. Посади, відповідальні за угоди мають бути фінансово зацікавлені в здійсненні цих угод, в той же час працівники мають бути упевнені у своєму стабільному заробітку

7.Транспортні питання	Будь-яке підприємство повинне мати власний транспорт. Навіть один транспортний засіб може скоротити час для вирішення питань і допомогти зберегти безліч клієнтів. Швидкість переговорів так само може поліпшити репутацію підприємства. У таких випадках автотранспорт незамінний
8. Електронний вид зв'язку	На даний момент існує безліч видів зв'язку за допомогою комп'ютера і доступу в мережу Інтернет. Забезпеченість працівників необхідною технікою та програмним забезпеченням нададуть відчутну економію на телефонних переговорах і транспортних витратах. Наявність таких засобів зв'язку полегшить роботу менеджерів, дозволить збільшити оперативність доступу до необхідної інформації. Це буде дуже корисно якщо клієнти та постачальники знаходяться у інших регіонах. Так само зв'язок може допомогти взаємодії усередині підприємства.

У випадку зміни платоспроможного попиту споживачів та їх потреб торговельні підприємства зможуть реалізувати стратегії розвитку за рахунок удосконалення товарного асортименту, організації якісного торговельного обслуговування, надання гарантійного та післягарантійного сервісу, постачання товарів до споживача, гнучкої цінової політики.

Вагоме місце в стратегії розвитку торговельних підприємств займають технології, які представлено інноваційними рішеннями забезпечення ефективності процесу торгівлі, логістики, інформаційного забезпечення, управління взаємовідносинами зі споживачами тощо.

Зміна положення торговельного підприємства у середині галузі зумовлює вибір тієї чи іншої стратегії розвитку. Розширення меж діяльності торговельного підприємства на споживчому ринку досягається за рахунок ефективності формування організаційно - економічних зв'язків із постачальниками товарних ресурсів, географії місця розташування шляхом створення торговельних мереж, запровадження нових форматів торгівлі, застосування сучасних маркетингових засобів, спрямованих на лояльність зі сторони споживачів, що в цілому дозволяє забезпечити розвиток торговельних підприємств на споживчому ринку.

З метою обґрунтування стратегій розвитку торговельного підприємства побудовано алгоритм формування та реалізації відповідних стратегій (рис.1.9).

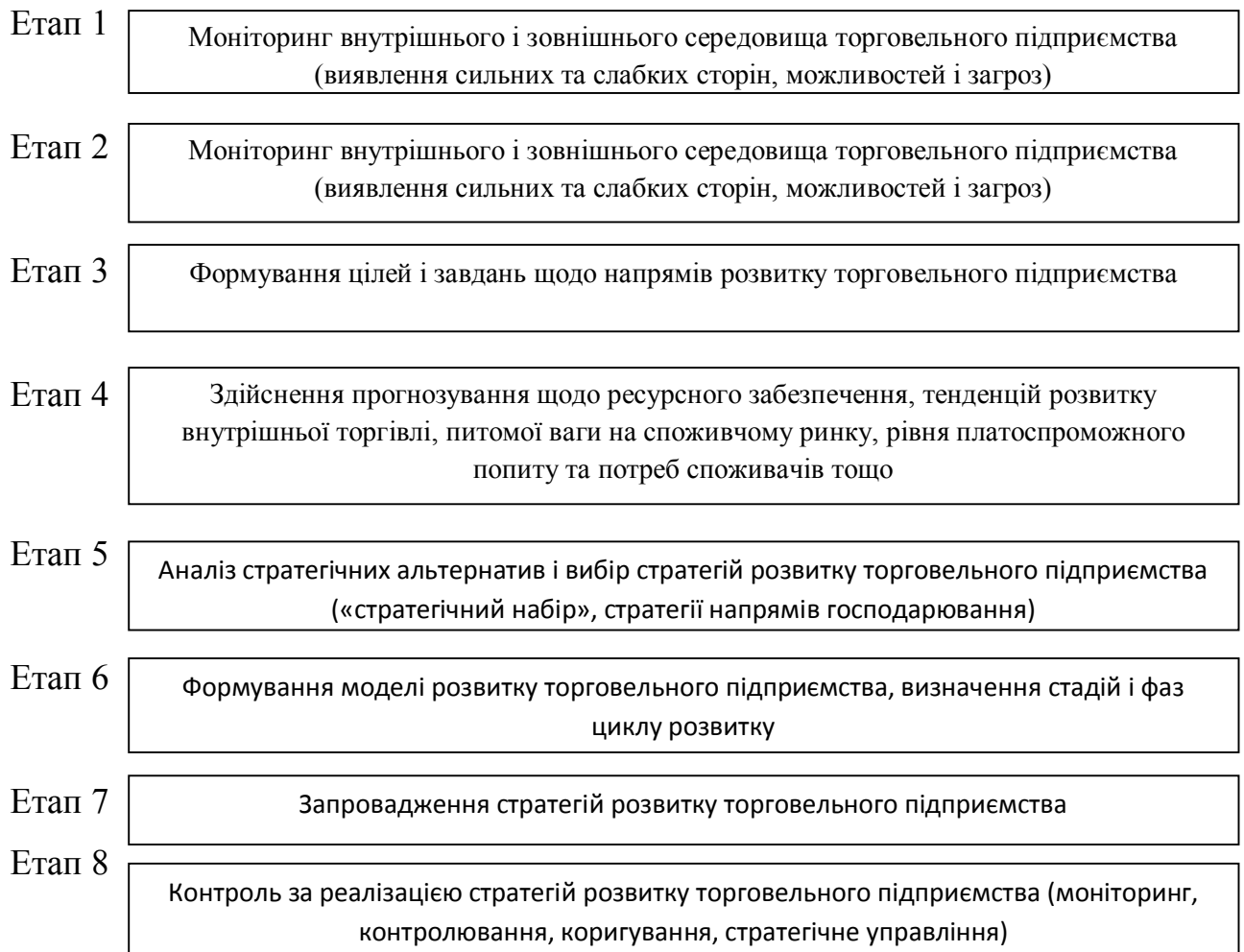


Рис. 1.9. Алгоритм формування та реалізації стратегій розвитку торговельного підприємства [27, с.370]

Як свідчать дані рис. 1.9, алгоритм формування та реалізації стратегій розвитку торговельного підприємства охоплює вісім етапів, за результатами яких суб'єкти торговельної сфери матимуть змогу здійснити якісний моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища господарювання, провести діагностику ефективності ресурсного забезпечення, сформувавши стратегічні цілі та завдання, використати систему прогнозування, опрацювати стратегічні альтернативи та обрати оптимальні стратегії розвитку, сформувавши ефективну модель розвитку та визначити послідовність запровадження стратегій, забезпечити контроль за її впровадженням, застосовуючи корегувальні дії та стратегічне управління.

Для забезпечення ефективного формування та реалізації стратегій розвитку, торговельні підприємства мають дотримуватися низки принципів, а саме:

- чітке визначення потенційних можливостей для розвитку;
- перманентний моніторинг споживчого ринку;
- наявність фінансового забезпечення реалізації стратегій розвитку;
- формування напрямів мотивації персоналу щодо ефективної розробки та впровадження стратегій розвитку;
- позитивний імідж торговельного підприємства (ідентифікація за брендом);
- управління інноваційною діяльністю тощо.

Механізми формування та реалізації стратегій розвитку торговельних підприємств та їх характеристику подано в (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Механізми формування та реалізації стратегій розвитку торговельних підприємств [37, с.680]

Механізми	Характеристика
Ринкові	включають визначення типу й структури споживчого ринку, урахування бар'єрів входу і виходу з нього, дослідження величини та можливостей зростання сегментів, еластичність цін, циклічність і сезонність попиту, дослідження рівня конкуренції та поведження основних конкурентів при запровадженні стратегій розвитку. Характеризуються також використанням сучасних маркетингових заходів;
Техніко - технологічні	при формуванні стратегій розвитку передбачають дослідження рівня використання торговельними підприємствами основних засобів та впровадження ними сучасних технологій. При реалізації стратегій розвитку характеризуються способами та методами впровадження сучасного торговельного, касового і складського обладнання, автоматизації та механізації торговельного процесу і логістичних операцій;
Організаційні	передбачають формування управлінської структури та забезпечення оптимальної чисельності персоналу; в процесі реалізації стратегій

	розвитку забезпечують мотиваційну підтримку за рахунок сучасних стимулюючих заходів;
Інноваційні	включають постійний моніторинг рівня інноваційної активності торговельних підприємств; у випадку реалізації стратегій розвитку передбачають використання інновацій за кожним елементом ресурсного забезпечення з метою його ефективного використання;
Інформаційні	передбачають отримання зворотних зв'язків із зовнішнім середовищем, споживачами та іншими контрагентами щодо показників діяльності конкурентів, ступеня задоволення потреб споживачів, тенденцій розвитку внутрішньої торгівлі та споживчого ринку, змін у нормативно-законодавчій базі тощо.

Виходячи з інформації, наведеної в табл.1.7, відокремлено ринкові, техніко - технологічні, організаційні, інноваційні та інформаційні механізми, які сприяють розробці та реалізації стратегій розвитку, а також спрямовані на ефективне функціонування торговельних підприємств у довготривалій перспективі та забезпечення конкуренто - спроможності на споживчому ринку.

Торговельне підприємство - це первинна або основна ланка сфери торгівлі, вона є самостійним господарюючим суб'єктом з правом юридичної особи, що створена для закупівлі та реалізації а також зберігання товарів.

Додатковим може бути надання різноманітних супутніх послуг заради задоволення потреб ринку та отримання ще більшого прибутку. Існує багато шляхів розвитку, які можна вибрати для торгового підприємства, але не всі є ефективними та не всі ідуть на користь підприємству, бо більшість з них є уявними.

Деякі, намагаючись покращити розвиток свого підприємства, не рідко допускають неминучі помилки, які зрештою прирікають життєвий цикл цього підприємства на період «смерті».

Помилкові шляхи такого розвитку:

1. Наявність поза ринкових переваг над конкурентами за короткий термін;

2. Монополізація ринку без впровадження інновацій та пошуку більш ефективних рішень у сфері техніки, технології, маркетингу, управління тощо;
3. Безперспективність власників підприємств або— тимчасового вкладення капіталу у власний бізнес, чи з метою його подальшого продажу;
4. Створення скрутної фінансової ситуації, з метою уникнення податків.

Перераховувати ці помилки можливо дуже довго, але головна мета полягає у тому, щоб виявити правильний шлях для розвитку торгового підприємства, тому будь-яке підприємство торгового напрямку на протязі всього свого існування повинно правильно обирати напрямки та способи своєї діяльності.

Визначати сегмент ринка, на який підприємству потрібно буде увійти, та виявити головних конкурентів і можливих союзників на даному ринку і у відповідності з цією інформацією сформулювати свої пропозиції на ринку.

Керівник повинен усвідомлювати плюси та мінуси своїх товарів. Чітко визначати фінансові потоки інвестицій й фондів. Керівник підприємства повинен чітко бачити початкову точку підприємства та картину розвитку.

Та потрібно не забувати про те, що як би чітко не спланувати діяльність підприємства – всі плани на 100% не здійсняться – непередбачені ситуації та витрати неминучі.

Під час розвитку торгового підприємства потрібно приділяти увагу основним напрямам розвитку підприємства (Табл. 1.6.).

У кризові часи конкуренція загострюється найвищими темпами. На фоні цього будь-які питання вирішуються безпосередньо керівництвом.

Так, наприклад, на фоні загострення політичної ситуації в Україні змінюється економічна ситуація – коливання курсу долара негативно впливає на ціни товару, адже підприємці щоб перестрахуватись піднімають ціни у національній валюті, що може негативно позначатись на попиті.

Застосування напрямів зазначених (Таблиця 1.6) дозволить вирішувати велику кількість складних питань.

У торгівлі зустрічаються випадки, коли клієнту потрібна велика партія товару. При з'ясуванні деталей стає ясным, що лише невелика партія товару потрібна в день угоди, а решту можна надати впродовж деякого часу. Саме у таких випадках потрібна маневреність. Можна позичити товар у союзників по ринку, або у конкурентів, і оперативно погасити критичну потребу – адже головне зберегти лояльність і довіру клієнта. Вже після цього замовити необхідну кількість товару, перекривши борг і необхідність покупця.

Подібні заходи формують довіру між підприємством та клієнтом і надає можливість компромісів в роботі у майбутньому. Ці фактори слід враховувати, прогнозувати їх зміни і спрямовувати у потрібне русло розвиток торговельної мережі. За такого підходу буде легше забезпечити мінімальні затрати часу покупців на придбання продукції чи товарів у комфортних умовах і прибуткову роботу об'єктів господарювання.

Проаналізувавши, правильний шлях для розвитку торгового підприємства стає зрозуміло, що розвиток торгової діяльності здійснюється з використанням різних форм торгової діяльності і виконанням низки заходів по доведенню продукції до кінцевих споживачів шляхом реалізації продукції промисловими підприємствами через власні і пов'язані торгові канали.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження дозволило сформулювати сутність стратегії розвитку, як стратегії підприємства, спрямованої на досягнення цілей розвитку, на відміну від цілей виживання, і заснованої на засадах інтенсивного розвитку при наявності у даного підприємства суттєвого науково-технічного потенціалу.

Відсутність чітко визначеного місця стратегії розвитку підприємства у системі класифікації стратегій дозволило встановити, що стратегія підприємства може бути стратегією розвитку при наявності в неї визначених ознак.

В результаті узагальнення вітчизняного і зарубіжного досвіду, виділені основні етапи стратегії розвитку торгової діяльності торгового підприємства,

які включають: аналіз і прогнозування чинників зовнішнього і внутрішнього середовища; формування місії, цілей і критеріїв розвитку торгової діяльності; розробка планів (програми) розвитку цієї діяльності; здійснення заходів по розвитку торгової діяльності; управління реалізацією стратегії.

Одним із важливих напрямів реформування торговельного підприємства є поєднання принципів вільного (ринкового) і регульованого формування торгової мережі, а основними принципами визначення кількісних і якісних показників її розвитку мають стати суто «ринкові» принципи «економічної доцільності», «переваг для споживачів», «мінімально допустимої достатності».

В нових умовах варто забезпечити максимальну адаптацію структурної і територіальної організації торгового підприємства до стереотипів і моделей поведінки споживачів та їх запитів. Розвиток видової структури торговельного підприємства має забезпечуватися не тільки шляхом розширення товарно-асортиментної спеціалізації торгових об'єктів, а й поглибленням їх соціальної диференціації і створенням на цій основі роздрібних мереж з різним ціновим рівнем на однотипні товари або продукцію та різним набором торгових послуг.

Торгівля має важливе соціально - економічне значення для будь-якої економічної моделі господарювання. Цей соціальний аспект торговельного підприємства, який на сьогодні не обмежується тільки скороченням часу, зусиль і коштів рядових споживачів на придбання потрібної продукції або послуг чи товарів має дуже велике значення щодо розвитку торговельного підприємства. Такі підприємства усіх форм організації і власності, які разом із супутньою інфраструктурою мають стабільну тенденцію до зростання, є важливим ресурсом скорочення безробіття, працевлаштування насамперед молоді, джерелом доходів як підприємств-постачальників, так і найманих працівників.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «САМБІРСЬКИЙ»

2.1. Загальна характеристика підприємства, напрямки його діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю Магазин “Самбірський” знаходиться за адресою: 81400, Львівська область, м. Самбір, вул. Мазепи, 14.

Магазин “Самбірський” є структурною одиницею ТЗОВ Молокозавод „Самбірський”, який в свою чергу є правонаступником державного Самбірського молокозаводу, створеного 1940 року на базі колишнього сироварного заводу. На початку заснування завод розміщувався у невеликій одноповерховій будівлі, мав тільки два цехи, які виготовляли молоко пляшкове, сметану, сир домашній та масло тваринне. Пізніше, в 1960 році, добудований сироварний цех по виробництву сиру «Російського».

20 липня 1995 року було завершено приватизацію підприємства з свідоцтвом про державну реєстрацію суб’єкта підприємницької діяльності, з статутним фондом 979 420 грн. Завод розміщений на території розміром в один гектар земельної площі.

Завод є виробничо-торговим підприємством, оскільки із закупленої молочної сировини виготовляється молочна продукція, яка реалізується безпосередньо із заводу через свій фірмовий магазин, оминаючи підприємства-посередники.

На території заводу знаходяться такі споруди як:

- будинок апарату,
- масло цех,
- сироварноцільномолочна дільниця,
- котельня,
- склади матеріальних ресурсів, готової продукції,
- казеїновий цех,
- автомобільний парк.

- фірмовий магазин

Магазин “Самбірський” спеціалізується на реалізації молока та молочної продукції. Форма власності – колективна.

Найвищим органом управління на ТзОВ “Самбірський” є загальні збори акціонерів . До складу правління входить: голова, заступник голови, головний бухгалтер.

Установчими документами товариства з обмеженою відповідальністю є Статут та Колективний договір.

Підприємство зареєстровано в Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України (ЄДРПОУ)

Статут підприємства – це юридичний документ, який засвідчує, що дана організація здійснює виробничо-господарську діяльність, дозволену законом, на правах юридичної особи.

Статут затверджується органом, який прийняв рішення про утворення підприємства, і реєструється в місцевому органі державної адміністрації .

Статут товариства з обмеженою відповідальністю і містить відомості про:

- вид товариства;
- предмет і цілі його діяльності;
- склад засновників та учасників;
- найменування та місцезнаходження;
- розмір та порядок утворення статутного фонду;
- порядок розподілу прибутків та збитків;
- склад та компетенцію органів товариства та порядок прийняття ними рішень, включаючи перелік питань, по яких необхідна кваліфікована більшість голосів;
- порядок внесення змін до установчих документів;
- порядок ліквідації і реорганізації товариства.

ТзОВ ”Самбірський” керується сьогодні Колективним договором укладеним терміном на 2012 - 2017 роки, що є єдиним нормативним

документом на рівні підприємства, в якому закріплюється всі умови і розміри оплати праці.

Розподіл праці у організації - це відокремлення окремих часткових трудових процесів, що здійснюються з метою скорочення виробничого циклу за рахунок одночасного виконання різних робіт, а також для підвищення ефективності виробництва в наслідок більш швидкого придбання виробничих навичок працівниками за рахунок спеціалізації в операціях, що виконуються.

ТЗОВ “Самбірський” являється підприємством молочної промисловості.

Основними видами діяльності товариства є:

1. переробка молока та виготовлення молочної продукції;
2. торговельна діяльність (оптова, роздрібна, комісійна);
3. надання орендних послуг;
4. надання послуг у сфері громадського харчування;
5. надання транспортних послуг, в тому числі під час перевезення транзитних вантажів, внутрішні та міжнародні перевезення вантажів;
6. товарообмінні операції;
7. будівництво промислових об'єктів і об'єктів соціальної сфери;
8. надання агентських, дилерських, консультаційних послуг;
9. інші види діяльності не заборонені законодавством.

Мета підприємства – задоволення потреб споживачів в товарах і послугах та одержання прибутку.

Місією є задоволення харчових, смакових, естетичних потреб споживачів молочної продукції, пропонуючи якісний та відносно не дорогий асортимент твердих сирів, молока, сметани та вершкового масла.

З 2007 року завод спеціалізується лише на виготовленні твердих елітних сирів. Завод випускає близько 15 видів твердих сирів під торговою маркою «Самбір», серед яких ГОСТівські (розроблялись ще за часів Радянського Союзу) – «Костромський», «Ярославський», «Естонський» та розроблені за власними технологіями – «Гауда», «Маасдамер», «Мармуровий», «Мисливський», «Родомер» та «Сметанковий».

На даний час підприємство випускає такі види продукції та реалізує через фірмовий магазин :

- молоко пастеризоване 2,5% в плівці 1 кг.;
- сметана вагова 15%;
- вершки пастеризовані 35% вагові;
- масло “ Селянське ” .

Сири тверді:

- сир «Ярославський» твердий (45%);
- сир «Костромський» твердий (45%);
- сир «Естонський» твердий (45%). Сир «Естонський» користується великим попитом у покупців.

Спреди солодковершкові 72,5% загального жиру:

- “Самбірський ніжний ” (25%) молочного жиру від загального;
- “Галицький смак ” (30%) молочного жиру від загального;
- “Львівський ювілейний ” (40%) молочного жиру від загального;
- “Самбірський екстра ” (50%) молочного жиру від загального;
- “Селянський ” (60%) молочного жиру від загального.

Полюбилися споживачам і такі елітні види сирів, як:

- сир «Сметанковий» (50%);
- сир «Естонський» (45%);
- сир «Гауда » покритий парафіновим воском (50%);
- сир «Мисливський» (50%);
- сир «Російський» (50%),
- сир «Гауда» (50%).

Для збереження характерних специфічних смакових якостей сиру «Гауда» голландські молочні промисловці постачають спеціальні бактеріальні культури.

Спреди солодковершкові 62,5% загального жиру:

- “Селяночка ” (25%) молочного жиру від загального;
- “Галицький ” (30%) молочного жиру від загального;
- “Львівський ” (40%) молочного жиру від загального;

- “Нижний ” (60%) молочного жиру від загального.

Продукцію підприємства включено до Національного реєстру кращих товарів України.

ТЗОВ Молокозавод «Самбірський» реалізує свою продукцію у Львівській, Київській, Харківській областях , де розташовані фірмові магазини.

На підприємстві обсяги виробництва сиру становлять 50-110 тонн на місяць.

У сучасних умовах переходу до ринкової економіки серед безлічі проблем, пов'язаних із забезпеченням, виживанням і наступним нормальним розвитком підприємства головною і вирішальною є проблема якості продукції .

Добре організовані технохімічний та мікробіологічний контролю на всіх стадіях технологічного процесу від приймання сировини до випуску готової продукції є однією з важливіших передумов виробництва високоякісної продукції, правильного ведення технологічного процесу, оптимального використання сировини та матеріалів.

Інформацію про правильність ведення технологічного процесу зобов'язана надавати служба технохімічного контролю на підставі аналізів і показників контрольно-вимірювальних приладів.

Ретельний технохімічний та мікробіологічний контроль сировини, напівфабрикатів, та готової продукції сприяє не тільки підвищенню якості молочних продуктів, а й скороченню втрат у виробництві, зниженню собівартості, запобігає випуску нестандартної та низькоякісної продукції, що є однією з головних вимог підвищення ефективності виробництва на підприємстві та продажі в магазині.

Головною метою технохімічного та мікробіологічного контролю є встановлення єдиної системи технохімічного, органолептичного та мікробіологічного контролю і забезпечення випуску продукції згідно з вимогами стандартів, технічних умов та інструкцій.

Технохімічний та мікробіологічний контроль здійснюють на ТЗОВ Молокозавод “Самбірський ” працівники лабораторії.

Свою діяльність ТЗОВ Молокозавод “Самбірський” здійснює на території: Самбірського, Старосамбірського, Бориславського, Стрийського, Мостиського, Дрогобицького районів, а також м. Стебник .

Обсяги виробництва підприємства становлять близько 18-20 млн. грн. в рік.

У 2016 році було проведено заміну технологічного обладнання, модернізовано дільницю виробництва твердих сирів. Також було здано в експлуатацію сучасну камеру дозрівання та зберігання сирів, що дало можливість безперебійно нарощувати виробництво, забезпечити дотримання належних санітарно-гігієнічних норм, оптимально використовувати виробничі потужності.

Молоко для виробництва продукції ТЗОВ Молокозавод «Самбірський» бере в гірських районах Львівщини — Самбірському, Старосамбірському та Турківському , де розташовані молоко-збиральні пункти підприємства.

Мережа молокозаводу налічує близько 200 молоко - збиральних пунктів, які відповідно обладнані для належного зберігання молочної продукції.

Сировину для виробництва підприємство ТЗОВ Молокозавод “Самбірський” заковує у домогосподарствах. Найбільший обсяг виробництва на підприємстві є характерним у весняно-осінній період, за рахунок того, що населення доставляє більше сировини.

Сировину доставляють не лише із сіл Самбірського району, а й наближених до Львівської області районів. В зимовий період населення не може постачати великої кількості сировини, в зв'язку з чим підприємство наперед заковує сировину і зберігає її в спеціальних холодильних камерах. Це в свою чергу забезпечує необхідний обсяг виготовлення продукції і в зимовий період та забезпечення безперервної торгівлі молочною продукцією .

Більшість населення надає перевагу вітчизняним харчовим продуктам, більш прискіпливо стали відноситись до наявності у продукті стабілізаторів , емульгаторів , згущувачів .

Багато підприємств галузі впровадили систему якості та безпечності харчових продуктів. Не дивлячись на те, що зменшується поголів'я великої рогатої худоби відсутня достатня кількість молочної сировини, що негативно відбивається на доходах, підприємства галузі в основному прибуткові та мають перспективу у подальшій діяльності.

Конкуренція в галузі є високою через достатню кількість підприємств, що виробляють аналогічну продукцію, що і Товариство. В області існують підприємства по випуску аналогічної продукції.

До основних із них належать (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Основні конкуренти ТзОВ Молокозавод “Самбірський”

Товариство докладає всіх зусиль, щоб продукція була конкурентоспроможною.

Основними споживачами продукції ТзОВ “Самбірський” є населення м. Самбора і Самбірського району, а також інших районів, які розташовані поблизу.

Продукція даного підприємства є якісною, смачною і має багато корисних властивостей, так як виготовлена з натуральних продуктів і ціна на неї є помірною.

Молочна промисловість належить до провідних у харчовій і переробній галузі, яка формує достатньо привабливий за обсягами ринок.

Молоко та молочні продукти сьогодні є одними з основних цінних продуктів харчування, які багаті білками, незамінними амінокислотами, мікроелементами, вітамінами та іншими корисними речовинами.

Вітчизняний ринок представлений чималим асортиментом молочної продукції (понад 250 видів), до складу якої входять продукти сметанні, йогурти, сири тверді сичужні, сирки солодкі та різноманітна кисломолочна продукція. В останній час спостерігається зростання виробництва кисломолочних продуктів.

Даний ринок один із найперспективніших сегментів молочної галузі. Основними асортиментними позиціями кисломолочної групи є кефір, йогурт та сир. Велика кількість йогуртів із різними харчовими інгредієнтами, такими як полуниця, банан, персик, груша, тощо, дозволяють задовольнити потребу кожного споживача. Ця продукція є конкурентоспроможною та користується попитом не тільки на вітчизняному ринку, а й за межами України.

Проблема якості молока та молочних продуктів, не зважаючи на великий попит, є однією з головних та болючих проблем галузі, якій слід приділяти особливу увагу. Вона пов'язана, головним чином, з недодержанням технологічних дисциплін при виробництві продукції, при контролі продукції за показниками безпеки, при проведенні обов'язкових робіт по державній сертифікації продукції (незадовільне маркування, виробництво продукції з порушенням рецептури, невідповідність продукції за фізико-хімічними показниками).

Обмежена кількість молока в країні спонукає підприємців зменшувати використання сировини у готовій продукції та вводити нові продукти, які допомагають зменшити використання молока.

Виходячи із позицій, що на сьогодні молоко в нашій країні визначається як соціальний продукт (після хлібобулочних виробів), необхідно як кількісно забезпечити населення вітчизняного ринку молочними товарами, так і гарантувати споживачу належну якість та безпеку.

Це можна зробити завдяки державному регулюванню молочної галузі України, яке забезпечує внутрішнє та зовнішнє споживання молочних продуктів.

Відносини, які виникають під час виробництва, транспортування, переробки, зберігання та реалізації, вивезення на митну територію та вивезення з митної території України молока, молочної сировини та молочних продуктів, регулюється Законом України " Про молоко та молочні продукти " від 2004 року із внесенням доповненнями у 2015 році .

Одним із шляхів покращення якості і конкурентоспроможності молочної продукції, що і веде до зміцнення галузі, – є об'єднання підприємств - виробників молочної продукції з приватними малими фермами та господарствами населення.

Досвід зарубіжних країн свідчить, що інтеграція у молочній галузі – це об'єктивний процес, який пов'язаний з необхідністю підвищувати ефективність товарного виробництва та конкурентоспроможності молочної продукції, як на внутрішньому, так і на світових ринках.

У розвинутих країнах, таких як Великобританія, Данія, Італія, стадії виробництва, переробки та реалізації продукції поєднуються у єдиному комплексі. Завдяки інтеграції молочні підприємства забезпечать себе якісною сировиною та підвищать ефективність товарного виробництва, що надасть змогу зміцнити свої позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Без розвитку переробної галузі, без орієнтації на виробництво продукції з контрольованою якістю та помірними цінами в молочній галузі немає майбутнього.

Отже, основна продукція, що її виробляє підприємство та реалізовує через фірмовий магазин є масло тваринне, сири. Основними постачальниками молока є сільськогосподарські підприємства та населення гірських районів Львівщини — Самбірського, Старосамбірського та Турківського.

Основними споживачами продукції ТзОВ “Самбірський” є населення м. Самбора і Самбірського району, інших районів, які розташовані поблизу, а також реалізує свою продукцію у Київській, Харківській областях. Ціни на сировину постійно зростають.

Сезонність збору молока суттєво впливає на технологічний процес виробництва продукції Товариства.

Діяльність по виробництву сиру є перспективною, однак сировини (молока) недостатньо і ціни постійно зростають.

Товариство впроваджує нові технології у виробництво і планує випустити нові види сиру. Товариство докладає всіх зусиль, щоб продукція була конкурентоспроможною.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТзОВ «Самбірський»

Для керівництва діяльністю підприємства необхідні відомості про наявні в господарстві ресурси, склад їх, розміщення, використання, а також про джерела формування і цільове їх призначення.

Аналіз фінансово-господарської діяльності та стану активів та зобов'язань відіграє в ринкових умовах важливу роль.

Аналіз фінансового стану необхідний для поліпшення організації фінансів та підвищення ефективності їх використання і процесі господарської діяльності. Зміст аналізу полягає у вивченні розміщення і використання засобів виробництва, платоспроможності підприємства.

З метою виявлення тенденцій розвитку підприємства проводиться аналіз основних фінансових показників за даними Балансу (Звіту про фінансовий стан) за 2015 -2016 рр.

Оцінку та аналіз основних показників необхідно здійснювати методом горизонтального (часового) аналізу, суть якого полягає в порівнянні кожної позиції звітності з відповідним показником за попередні періоди та визначенні відхилення значення показника поточного періоду від відповідного значення показника попередніх періодів.

Оцінювання основних фінансово-економічних показників діяльності торговельного підприємства здійснюється за такими показниками фінансових результатів: чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), валовий прибуток (збиток), фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, чистий прибуток (збиток), загальний капітал підприємства (валюта балансу), власний капітал, залучений капітал необоротні активи, оборотні активи.

Основними джерелами для проведення аналізу є звітні форми та розшифрування окремих рахунків. Таку інформацію дає бухгалтерський баланс.

Бухгалтерський баланс є способом економічного групування і узагальненого відображення в грошовій одиниці стану засобів господарства за складом і розміщенням та за джерелом утворення їх і цільовим призначенням на певну дату, як правило, на перше число кожного місяця. Для роздільного відображення засобів та їхніх джерел бухгалтерський баланс будується у вигляді двохсторонньої таблиці.

При проведенні аналізу перш за все необхідно звернути увагу на зміну валюти (підсумку) балансу.

Зростання валюти балансу є позитивним показником, але у випадках, коли це зростання відбувається не за рахунок збільшення боргових зобов'язань, а внаслідок збільшення власного капіталу.

Зменшення валюти балансу сповіщає про звуження діяльності підприємства. В такому разі необхідно детально розглянути кожну причину такого звуження.

Негативним явищем в балансі є зростання дебіторської та кредиторської заборгованості звітного періоду.

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТЗОВ «Самбірський» проводимо згідно з розрахунків наведених в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Абсолютні показники фінансової діяльності ТЗОВ «Самбірський» за
2015 - 2016 рр., тис. грн.

У 2016 році також відбулося збільшення валового прибутку – на 56 тис. грн. (12,17 %), внаслідок збільшення обсягу реалізації продукції; зменшення фінансового результату до оподаткування – 3300 тис. грн.(224,71 %); зменшення чистого прибутку – 3300 тис. грн. (224,71 %) в порівнянні з

попереднім роком, що є негативним для підприємства, так як свідчить про наявність джерела поповнення залучених засобів.

У таблиці 2.3. розрахуємо зміни, які відбулися у підсумках I, II, III, розділів активу балансу.

Таблиця 2.3.

Аналіз активів ТзОВ “Самбірський” за 2016 рік

Як бачимо, вартість майна підприємства збільшилась на 3824 тис. грн. через збільшення оборотних активів на 4074 тис. грн., або на 26,8 %. Необоротні активи зменшилися на 250 тис. грн., або на 26,8 %.

Для того, щоб дізнатися, чому відбулися такі зміни, оцінимо зміни за рік окремо по кожному розділу активу балансу.

Зменшення необоротних активів на 250 тис. грн. можна пояснити:

- зменшенням залишкової вартості нематеріальних активів на 250 тис. грн.

Вартість оборотних активів у звітному періоді збільшилася на 4074 тис. грн. Це пояснюється тим, що відбулося збільшення виробничих запасів на 819 тис. грн.; залишок готової продукції збільшився на 2699 тис. грн.; дебіторська заборгованість збільшилася на 256 тис. грн.; інша поточна дебіторська заборгованість збільшилася на 2 тис. грн.; грошові кошти та їх еквіваленти в національній валюті зменшилися на 5 тис. грн.. Інші оборотні активи зменшилися на 26 тис. грн.

Великий вплив на фінансовий стан підприємства ТзОВ “Самбірський” справляють склад і структура позичкових коштів, тобто співвідношення довгострокових, середньострокових і короткострокових фінансових зобов’язань.

Залучення позикових коштів в оборот підприємства – явище нормальне. Це сприяє тимчасовому підвищенню фінансового стану за умови, що вони не заморожуються на тривалий час в обороті і вчасно повертаються. В іншому разі може виникнути прострочена кредиторська заборгованість, що в остаточному підсумку призводить до виплати штрафів і погіршення фінансового стану.

Одна з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства – стабільність його діяльності із позиції довгострокової перспективи. Вона пов'язана на самперед із загальною фінансовою структурою підприємства, ступенем його залежності від кредиторів та інвесторів.

Фінансова стабільність – це спроможність підприємства здійснювати діяльність стабільно завдяки фінансовому забезпеченню власними оборотними та залученими коштами.

Оцінка фінансового стану підприємства має бути такою, щоб усі, хто пов'язаний із підприємством економічними відносинами, могли впевнитись в надійності підприємства як партнера у фінансовому відношенні.

Аналіз ділової активності підприємства визначається показниками : коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності оборотних активів , коефіцієнт оборотності власного капіталу , коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості , коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості. Для розрахунків беремо дані із Балансу (Звіту про фінансовий стан) та Звіту про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) :

1. Коефіцієнт оборотності активів - показник ділової активності , який демонструє ефективність використання активів компанії. Коефіцієнт є співвідношенням між виручкою і середньорічною сумою активів. Значення показника говорить про те, скільки товарів і послуг продано за досліджуваний період на кожну гривню використаних активів.

Характеризує розмір чистого доходу від реалізації в розрахунку на одну гривню оборотних активів.

Коефіцієнт оборотності активів (Коа) :

$$\text{Коа} = \text{ЧД} / \text{ВБ}, \quad (2.1.)$$

де ЧД – чистий дохід

ВБ – валюта балансу

Коа 2015р. = $18715 / (7807 + 6926) : 2 = 18715 / 7366,5 = 2,54$ грн.;

Коа 2016р. = $21357 / (6926 + 10750) : 2 = 21357 / 8838 = 2,42$ грн..

Дані показують, що ефективність використання активів ТзОВ “Самбірський ”

зменшується.

Якщо в 2015 р на кожен гривню оборотних активів було надано послуг на суму 2,54 гривень, то в 2016 р – лише на 2,42 грн.

2. Коефіцієнт оборотності оборотних активів - показник ділової активності, який вимірює ефективність використання оборотних активів підприємства (грошових коштів, запасів товарів, виробничих запасів, дебіторської заборгованості) і показує суму доходу, яка отримується з кожної гривні активів.

Коефіцієнт демонструє співвідношення виручки і середньої за період суми оборотних активів. Значення показника говорить про кількість оборотів, які здійснили оборотні активи.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів (Кооа)

$$\text{Кооа} = \text{ЧД} / \text{ОА}, \quad (2.2.)$$

де ЧД – чистий дохід

ОА – оборотні активи

Кооа 2015 р. = $18715 / (2952 + 2167) : 2 = 18715 / 2559,5 = 7,31$ грн.

Кооа 2016р. = $21357 / (2167 + 6241) : 2 = 21357 / 4204 = 5,08$ грн.

Як свідчать проведені розрахунки в 2015 р. товариство з 1 грн. активів отримало 7,31 грн. доходу, а в 2016 р. лише 5,08 грн.

Зниження оборотності веде до зростання потреби в фінансових ресурсах. В умовах відсутності доступу до дешевих фінансових ресурсів це призведе до збільшення фінансових витрат ТзОВ “ Самбірський ”

3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу характеризує швидкість обороту власного капіталу, збільшення коефіцієнту свідчить про підвищення оборотності, зростання ділової активності. Зростання значення показника має свою межу. Якщо показник надто високий, це означає значне перевищення рівня реалізації послуг над власним капіталом і призводить до залучення додаткових (кредитних) коштів, що, в свою чергу, може сильно підірвати позиції ТзОВ “ Самбірський ” і надати кредиторам можливість більшою мірою брати участь у формуванні фінансової політики підприємства.

Оборотність власного капіталу показує ефективність використання активів, які формуються за рахунок власного капіталу. Підтвердженням цього є розрахунок .

Коефіцієнт оборотності власного капіталу (КоВК) – показує, наскільки масштаб діяльності підприємства забезпечується власним капіталом:

$$\text{КоВК} = \text{ЧД} / \text{ВК} , \quad (2.3.)$$

де ЧД- чистий дохід

ВК – власний капітал

Ко ВК 2015р. = $18715 / (-1568 + 2385) : 2 = 18715 / 408,5 = 45,81$ грн.;

Ко ВК 2016р. = $21357 / (2385 + 132) : 2 = 21357 / 1258,5 = 16,97$ грн.

Отримані дані показують, що ефективність використання оборотних активів ТзОВ “Самбірський» знижується. Якщо в 2015 р на кожен гривню оборотних активів продано товарів і послуг на суму 45,81 гривні, то в 2016 р - тільки на 16,97 гривні.

Головним фактором зниження показника є постійне збільшення суми дебіторської заборгованості за товари і послуги. З огляду на те, що обсяг збуту залишається відносно стабільним протягом періоду дослідження, збільшення суми дебіторської заборгованості за товари і послуги є негативним явищем.

Для збільшення оборотності оборотних активів необхідно вжити заходи повернення коштів ТзОВ “Самбірський» .

Для усунення ризику виникнення проблеми в майбутньому необхідно розробити комплексну стратегію комерційного кредитування клієнтів.

В рамках стратегії необхідно розділити всіх покупців за групами, залежно від історії співпраці, їх фінансового стану і їх важливості для ТзОВ “Самбірський» . Основна частка товарних (комерційних) кредитів повинна припадати на найбільш надійних та важливих клієнтів.

4. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості - показник ділової активності, який вказує на ефективність управління заборгованістю клієнтів і інших дебіторів. Значення коефіцієнта демонструє кількість оборотів дебіторської заборгованості, тобто скільки разів дебітори погасили свої

зобов'язання перед компанією. Показник розраховується як співвідношення виручки (чистого доходу) до середньої за період суми дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кодз):

$$\text{Кодз} = \text{ЧД} / \text{ДЗ}, \quad (2.4.)$$

де ЧД – чистий дохід

ДЗ – дебіторська заборгованість

Кодз_{2015р.} = 18715 / (1651 + 89 + 2 + 2 + 1311 + 106 + 2 + 6) : 2 = 18715 / 1584,5 = 11,81 обор.

Кодз_{2016р.} = 21357 / (1311 + 106 + 2 + 8 + 1567 + 131 + 306 + 8) : 2 = 21357 / 1719,5 = 12,42

обор.

Таким чином, існує проблема постійного зниження оборотності дебіторської заборгованості ТзОВ «Самбірський».

Якщо в 2015 р дебіторська заборгованість компанії зробила 11,81 обороти, то в 2016 р. - вже 12,42 обороти.

Для вирішення проблеми необхідно відкоригувати поточну політику управління дебіторською заборгованістю і працювати тільки на умовах передоплати з клієнтами, які не платять вчасно за надані послуги.

Для зовнішніх користувачів інформації (банків, інвесторів, партнерів тощо) важливо знати про стан дебіторської заборгованості ТзОВ «Самбірський», адже зростання її завжди свідчить про фінансову нестабільність, зниження ліквідності поточних активів, про погіршення фінансового стану підприємства.

5. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості - показник ділової активності, який вказує на кількість оборотів, які здійснила кредиторська заборгованість протягом року. Порівнюючи оборотність кредиторської та дебіторської заборгованості можна визначити якість політики комерційного (товарного) кредитування в Товаристві. Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською означає, що Товариство використовує кошти кредиторів в якості джерела фінансування своїх дебіторів, а інша частина грошей використовується фірмою для фінансування своїх інших операцій.

Показник розраховується як співвідношення собівартості до середньорічної суми кредиторської заборгованості. Результат розрахунку показує, скільки раз Товариство погасило свої зобов'язання перед постачальниками, підрядниками і т.д. протягом періоду дослідження.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (К одз)

$$K_{окз} = ЧД / КЗ, \quad (2.5.)$$

де ЧД – чистий дохід

КЗ – кредиторська заборгованість

$K_{окз} 2015 \text{ р.} = 18715 / (9375 + 4541) : 2 = 18715 / 6958 = 2,69 \text{ обор.}$

$K_{окз} 2016 \text{ р.} = 21357 / (4541 + 10618) : 2 = 21357 / 7579,5 = 2,82 \text{ обор.}$

Дані показують, що оборотність кредиторської заборгованості була стабільною протягом 2015 - 2016 рр. Значення показника коливається в межах 2,69-2,82 оборотів в рік.

Порівнюючи суму кредиторської заборгованості та дебіторської заборгованості можна підсумувати, що Товариство використовує кредиторську заборгованість для фінансування власних дебіторів, а також частина цих коштів використовує для фінансування інших активів.

Ліквідність характеризує здатність підприємства швидко перетворити активи на гроші.

При оцінці ліквідності розраховують три основні коефіцієнти:

- коефіцієнт покриття;
- коефіцієнт швидкої ліквідності;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Ці показники розраховуються на підставі даних форми № 1 шляхом зіставлення поточних активів і поточних зобов'язань підприємства.

1. Коефіцієнт покриття – характеризує, наскільки обсяг поточних зобов'язань може бути погашений за рахунок усіх мобілізованих оборотних активів, чи здатний позичальник взагалі розрахуватися за своїми борговими зобов'язаннями:

$$K_{п} = ОА / ПЗ, \quad (2.6.)$$

де ОА – оборотні активи;

ПЗ - поточні зобов'язання.

Кп 2015 р. = $2167 / 4541 = 0,48$

Кп2016 р. = $6241 / 10618 = 0,59$

Значення коефіцієнта покриття в межах 1-1,5 свідчить про те, що підприємство своєчасно погашає борги; критичне значення коефіцієнта покриття дорівнює 1; при значенні коефіцієнта покриття менше 1 підприємство має неліквідний баланс.

Згідно проведених розрахунків в 2015-2016 рр. цей показник менше 1.

Це означає, що на кожну 1 гривню поточних зобов'язань (боргів) підприємство має лише 0,48 грн. в 2015р. та 0,59 грн. в 2016 р. поточних активів.

Товариство має неліквідний баланс.

Визначимо, на скільки підприємство може зменшити вартість поточних активів (6241 грн.) при їх продажу з тим, щоб отриманої суми було достатньо для погашення поточних зобов'язань (10618 грн.). Для цього:

– розрахуємо питому вагу заборгованості:

$$10618 : 6241 \times 100 = 170 \%$$

– від загальної суми існуючих коштів (6241 грн.), прийнятих за 100 %, віднімемо питому вагу заборгованості: $100 \% - 170 \% = -70 \%$.

Отже, при ліквідації всіх поточних активів їх вартість буде недостатньою на 70 %, що перешкодить підприємству повернути борги кредиторам.

Зазначимо, що при нормальних обставинах підприємство ніколи не ліквідує свої оборотні активи. Тому коефіцієнт покриття не є абсолютним показником здатності повернути борги, оскільки він характеризує лише наявність оборотних активів, а не їх якість.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл) показує, якою мірою оборотні активи покривають короткострокові зобов'язання, а саме наскільки швидко короткострокові зобов'язання можуть бути погашені швидко ліквідними активами :

Коефіцієнт швидкої ліквідності (інше найменування цього коефіцієнта – коефіцієнт “лакмусового папірця”). На відміну від попереднього, він враховує якість оборотних активів і є більш суворим показником ліквідності, оскільки при його розрахунку враховуються найбільш ліквідні поточні активи (запаси не враховуються).

Нижнє значення цього коефіцієнта дорівнює 1. Однак ця оцінка носить умовний характер.

$$K_{\text{шл}} = (OA - Z) / ПЗ, \quad (2.7)$$

де OA – оборотні активи;

Z – запаси.

$$K_{\text{шл}} \text{ 2015 р.} = (2167 - 695) / 4541 = 0,32$$

$$K_{\text{шл}} \text{ 2016 р.} = (6241 - 4213) / 10618 = 0,19$$

Це означає, що на кожну гривню поточної заборгованості підприємство має 32 коп. ліквідних активів в 2015 р. та лише 19 коп. 2016р. Це є дуже низьким показником, оскільки велика частина грошових коштів вкладена в запаси.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина поточних (короткострокових) зобов'язань може бути погашена негайно. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності повинне бути не меншим 0,2–0,25.

Коефіцієнт розраховується за формулою:

$$K_{\text{аб.л}} = (ПФі + ГК) / ПЗ, \quad (2.8.)$$

де ПФі- поточні фінансові інвестиції

ГК – грошові кошти

ПЗ – поточні зобов'язання

$$K_{\text{аб.л.}} \text{ 2015 р.} = 15 / 4541 = 0,0033;$$

$$K_{\text{аб.л.}} \text{ 2016 р.} = 10 / 10618 = 0,009$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дуже - дуже низький як 2015 так і в 2016 рр.

Фінансова стійкість – це стан майна підприємства, що гарантує йому платоспроможність. Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси,

вкладені в підприємницьку діяльність, повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від господарювання, а отриманий прибуток забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів.

1. коефіцієнт фінансової незалежності (автономності).

$K_{ф.н.}$, який характеризує незалежність підприємства від зовнішніх позичкових джерел і визначається відношенням суми власних коштів підприємства до підсумку балансу.

Значення цього коефіцієнта не повинно бути менше 0,5. Чим вище його значення, тим кращий фінансовий стан і підприємство більш незалежне від зовнішніх кредиторів.

$$K_{ф.н.} = BK / BB = \quad (2.9.)$$

$$K_{ф.н. \text{ початок звітного періоду}} = 2385/6926=0,344$$

$$K_{ф.н. \text{ кінець звітного періоду}} = 132/10750=0,012$$

Із розрахунків видно, що як на початок, так і на кінець звітного періоду значення коефіцієнта менше 0,5, тобто власні джерела фінансування менше ніж наполовину сформовані за рахунок власних засобів – підприємство фінансово залежне.

2. коефіцієнт фінансової залежності.

$K_{ф.з.}$, який є оберненим до попереднього.

Зростання цього показника в динаміці свідчить про збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства, а відповідно і втрату фінансової незалежності. Критичне значення цього показника становить 2.

$$K_{ф.з.} = ЗК / BK \quad (2.10.)$$

$$K_{ф.з. \text{ на початок звітного періоду}} = 6926/2385=2,9$$

$$K_{ф.з. \text{ на кінець звітного періоду}} = 10750/132=81,4$$

Розрахунки свідчать про те, що збільшення коефіцієнта фінансової залежності свідчить про збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства. А відповідно і отримання фінансової залежності.

3. Коефіцієнт маневрування власного капіталу.

K_M показує, яка частина власного оборотного капіталу знаходиться в обороті. Значення цього показника має бути досить високим, щоб забезпечити гнучкість у використанні власних коштів підприємства. Коефіцієнт маневрування власного капіталу розраховується як відношення власного оборотного капіталу підприємства до власного капіталу.

$$K_M = (BK - HA) / BK \quad (2.11.)$$

$$K_M \text{ на початок звітного періоду} = (2167-4541) / 2385 = -0,995$$

$$K_M \text{ на кінець звітного періоду} = (6241-10618) / 132 = -33,159$$

Значення цього показника низькі, щоб забезпечити гнучкість у використанні власних коштів підприємства.

4. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу (КкЗК) зазначає частку позичених коштів у загальній сумі коштів, авансованих в діяльність підприємства [26]:

$$K_{k3k} = ZK / VB, \quad (2.12.)$$

де ЗК – залучений капітал

VB – валюта балансу

$$K_{k3k} \text{ 2015р.} = 4541 / 6926 = 0,66;$$

$$K_{k3k} \text{ 2016р.} = 10618 / 10750 = 0,99$$

5. Коефіцієнт фінансового ризику. $K_{ф.р.}$ показує співвідношення залучених засобів і власного капіталу.

Цей коефіцієнт дає найбільш загальну оцінку фінансової стійкості. Він показує, скільки одиниць залучених засобів припадає на кожну одиницю власних. Зростання показника в динаміці свідчить про збільшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про зниження фінансової стійкості і навпаки. Оптимальне значення даного коефіцієнта не повинно перевищувати 0,5. Критичне значення – 1.

$$K_{ф.р.} = \quad (2.13.)$$

$$K_{ф.р.} \text{ на початок звітного періоду} = 4541 / 2385 = 1,9$$

$$K_{ф.р.} \text{ на кінець звітного періоду} = 10618 / 132 = 80,4$$

Даний показник збільшився на кінець звітного періоду. Це означає, що підприємство більш залежить від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про зменшення фінансової стійкості підприємства.

Отже, на ТЗОВ “Самбірський” в 2016 році збільшилася загальна вартість майна, залучений капітал, валовий прибуток; зменшився чистий дохід від реалізації, собівартість, чистий прибуток, власний капітал.

Таке коливання фінансових результатів могло відбутися за рахунок реструктуризації підприємства, оскільки відбулося збільшення оборотних фондів та зменшення необоротних активів.

Щодо показників оцінки майнового стану підприємства, то в цілому можна сказати, що ТЗОВ “Самбірський” неліквідне підприємство, зменшилася частина власного капіталу і збільшилася частка залученого капіталу.

2.3. Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

ТЗОВ “Самбірський”, як і будь-яка інша фірма, здійснює свою діяльність не ізольовано, його робота залежить від впливу різних факторів, які разом утворюють маркетингове середовище підприємства.

У табл.2.4 наведено основні фактори, які оцінено експертним методом за двома критеріями: вагомість та оцінка впливу.

Таблиця 2. 4

Дослідження зовнішнього середовища підприємства за допомогою
СТЕР- аналізу

Політичні фактори виявляються у відсутності стандартів на всі види молочної продукції, які особливо необхідні в умовах членства країни у Світовій організації торгівлі, наявності великої кількості законодавчих актів з питань регулювання ринку молочної продукції.

Економічні фактори виражаються у зменшенні виробництва молока та зниженні його якості. Можливими діями підприємства щодо усунення негативного впливу цієї групи факторів є участь у розробці програми розвитку

тваринництва в Україні шляхом наукових розробок на підприємстві або за його сприяння та удосконалення системи управління якістю на підприємстві.

До цієї групи факторів належить віднести і собівартість продукції. Структура витрат молокопереробного підприємства складається з наступних компонентів: матеріальні витрати (сировина, енергоресурси, упаковка); витрати на оплату праці; амортизація, інші витрати.

Найбільшу частку в загальному обсязі витрат складають вартість сировини, витрати на енергоресурси та упаковку продукції. В умовах зростання цін на енергоресурси необхідним є пошук шляхів зменшення собівартості продукції.

Важливими факторами при цьому є доопрацювання законодавчої бази з питань підвищення якості продукції молочної галузі, створення сприятливих інвестиційних умов, а також впровадження державою програм підтримки розвитку галузі.

Соціально-демографічні фактори мають неоднозначний вплив: позитивний – скасовано ПДВ на дитячу молочну продукцію, що сприяє збільшенню попиту та частковому покращенню рівня доходів населення; негативний – погіршення демографічної ситуації.

Географічні фактори є визначальними у зменшенні витрат на транспортування молочної сировини та відповідно у здешевленні продукції.

Фактори конкурентного середовища: поява підприємств - конкурентів сприяє посиленню конкуренції. Загрозою при цьому є зменшення доходів, втрата ринків, і в кінцевому результаті – припинення діяльності підприємства. Задля збереження лідерських позицій та подальшого завоювання ринку, підприємства здійснюють низку заходів, а саме: купують та використовують високотехнологічне обладнання; формують сировинні зони та створюють умови для забезпечення якості сировини; створюють стабільні мережі збуту; розробляють та виводять на ринок нові марки та продукти; залучають зовнішні інвестиції; вдаються до сучасного маркетингу та реклами.

Впровадження сучасних технологій виробництва молочних продуктів є одним з основних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств молочної галузі.

В умовах обмеженості власних фінансових ресурсів важливим є подальше залучення інвестицій, що має безпосередній вплив на ефективний розвиток підприємств молочної промисловості.

Фінансовий стан суб'єкта господарювання є одним із індикаторів його економічного становища. Погіршення фінансового стану можна вважати симптомами певних проблем на підприємстві, для вирішення яких необхідно впроваджувати певні зміни – трансформації бізнесу.

За допомогою моделей Е. Альтмана, Р. Таффлера і Г.Тішоу проведемо експрес-оцінку фінансового стану підприємства.

Модель Е. Альтмана

2014р.

$$Z = 1,2 K_1 + 1,4 K_2 + 3,3 K_3 + 0,6 K_4 + K_5 = 1,2 * 0,3781 + (1,4 * (-0,5437) + (3,3 * (- 0,0254)) + 0,6 * 0,1044 + 2,7767 = 0,4537 - 0,7612 - 0,0838 + 0,0626 + 2,7767 = 2,4480$$

K_1 = відношення оборотних активів до вартості активів

$$K_1 = 2952 / 7807 = 0,3781$$

K_2 = відношення нерозподіленого прибутку до вартості активів

$$K_2 = -4245 / 7807 = - 0,5437$$

K_3 = відношення операційного прибутку до вартості активів

$$K_3 = -198 / 7807 = - 0,0254$$

K_4 = відношення статутного капіталу до заборгованості

$$K_4 = 979 / 9375 = 0,1044$$

K_5 = відношення чистої виручки від реалізації продукції до вартості активів

$$K_5 = 21678 / 7807 = 2,7767$$

$Z = 1,81 \leq 2,4480 \leq 2,99$ – фінансовий стан не стабільний.

2015 р.

$$Z = 1,2 K_1 + 1,4 K_2 + 3,3 K_3 + 0,6 K_4 + K_5 = 1,2 * 0,3129 + (1,4 * (-0,7251)) +$$

$$(3,3 * (-0,0755)) + 0,6 * 1,3167 + 3,0836 = 0,3755 - 1,0151 - 0,2492 + 0,7900 + 3,0836 = 2,9846$$

K_1 = відношення оборотних активів до вартості активів

$$K_1 = 2167 / 6926 = 0,3129$$

K_2 = відношення нерозподіленого прибутку до вартості активів

$$K_2 = -5022 / 6926 = -0,7251$$

K_3 = відношення операційного прибутку до вартості активів

$$K_3 = -523 / 6926 = -0,0755$$

K_4 = відношення статутного капіталу до заборгованості

$$K_4 = 5979 / 4541 = 1,3167$$

K_5 = відношення чистої виручки від реалізації продукції до вартості активів

$$K_5 = 21357 / 6926 = 3,0836$$

$Z = 1,81 \leq 2,9848 \leq 2,99$ – фінансовий стан не стабільний.

2016 р.

$$Z = 1,2 K_1 + 1,4 K_2 + 3,3 K_3 + 0,6 K_4 + K_5 = 1,2 * 0,5806 + (1,4 * (-0,7019)) + (3,3 * (-0,2137)) + 0,6 * 0,5631 + 1,7409 = 0,6967 - 0,9827 - 0,7052 + 0,3379 + 1,7409 = 1,0876$$

K_1 = відношення оборотних активів до вартості активів

$$K_1 = 6241 / 10750 = 0,5806$$

K_2 = відношення нерозподіленого прибутку до вартості активів

$$K_2 = -7545 / 10750 = -0,7019$$

K_3 = відношення операційного прибутку до вартості активів

$$K_3 = -2297 / 10750 = -0,2137$$

K_4 = відношення статутного капіталу до заборгованості

$$K_4 = 5979 / 10618 = 0,5631$$

K_5 = відношення чистої виручки від реалізації продукції до вартості активів

$$K_5 = 18715 / 10750 = 1,7409$$

$Z = 1,0876$ – менше 1,81 – фінансовий стан не стабільний.

Модель Р. Таффлера і Г.Тішоу

2014 р.

X_1 -відношення операційного прибутку до поточних зобов'язань

$$X_1 = -198/9375 = -0,0211$$

X_2 -відношення оборотних активів до загальної суми зобов'язань підприємства

$$X_2 = 2952/9375 = 0,3149$$

X_3 -відношення поточних зобов'язань до суми активів

$$X_3 = 9375/7807 = 1,2008$$

X_4 - відношення виручки від реалізації продукції до вартості активів

$$X_4 = 21678/7807 = 2,7767$$

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4 = 0,53*(-0,0211) + 0,13*0,3149 + 0,18*1,2008 + 0,16*2,7767 = -0,0112 + 0,0409 + 0,2161 + 0,4443 = 0,6901$$

$Z = 0,6901 \geq 0,3$ – фінансовий стан стійкий

2015 р.

X_1 -відношення операційного прибутку до поточних зобов'язань

$$X_1 = -523/4541 = -0,1152$$

X_2 -відношення оборотних активів до загальної суми зобов'язань підприємства

$$X_2 = 2167/4541 = 0,4772$$

X_3 -відношення поточних зобов'язань до суми активів

$$X_3 = 4541/6926 = 0,6556$$

X_4 - відношення виручки від реалізації продукції до вартості активів

$$X_4 = 21357/6926 = 3,0836$$

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4 = 0,53*(-0,1152) + 0,13*0,4772 + 0,18*0,6556 + 0,16*3,0836 = -0,0611 + 0,0620 + 0,1180 + 0,4934 = 0,6123$$

$Z = 0,6123 \geq 0,3$ – фінансовий стан стійкий

2016 р.

X_1 -відношення операційного прибутку до поточних зобов'язань

$$X_1 = -2297/10618 = -0,2163$$

X_2 -відношення оборотних активів до загальної суми зобов'язань підприємства

$$X_2 = 6241/10618 = 0,5878$$

X_3 -відношення поточних зобов'язань до суми активів

$$X_3 = 10618/10750 = 0,9877$$

X_4 - відношення виручки від реалізації продукції до вартості активів

$$X_4 = 18715 / 10750 = 1,7409$$

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4 = 0,53 * (-0,2163) + 0,13 * 0,5878 +$$

$$0,18 * 0,9877 + 0,16 * 1,7409 = -0,1146 + 0,0764 + 0,1778 + 0,2785 = 0,4181$$

$$Z = 0,4181 \geq 0,3 \text{ – фінансовий стан стійкий}$$

Таблиця 2.5.

Результати обрахунку дискримінантних моделей

Відповідно до виконаних обрахунків за вибраними моделями побудуємо діаграму зміни рейтингових показників, вказавши на графіку фактичні та нормативні значення за обраними моделями.

На рис.2.1. подано графічну інтерпретацію даних моделі Е. Альтмана.

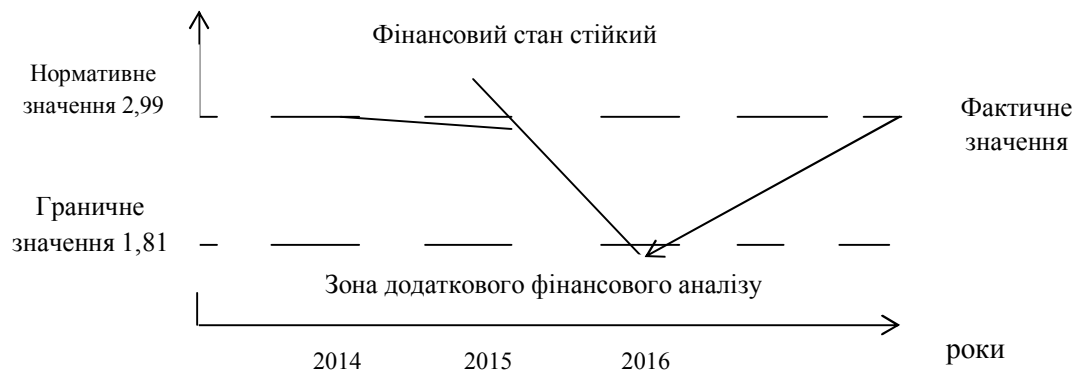


Рис. 2.1. Графічна інтерпретація моделі Е. Альтмана

Як видно з графічної інтерпретації за моделлю Е. Альтмана протягом 2014-2016 років у діяльності ТзОВ „Самбірський” спостерігається спад фінансової стійкості підприємства.

Якщо у 2014 та 2015 роках підприємство було фінансово стійким із значеннями $Z=2,4480$ та $Z = 2,9848$ на відповідні дати, що майже дорівнює $Z=2,99$, то у 2016 році через економічну кризу в країні та появу великих збитків у підприємства (від’ємні значення – нерозподіленого, операційного прибутку та статутного капіталу) фінансовий стан підприємства знизився до $Z = 1,0876$ за якого підприємство вважається фінансово не стійким.

Роль внутрішньої діагностики полягає у визначенні сильних і слабких сторін підприємства. Аналіз за основними напрямками діяльності: маркетинг,

виробництво, фінанси та збут дає можливість визначити основні проблеми підприємства, відповідно до яких можна прийняти рішення про напрями трансформації бізнесу, які повинні бути націлені на посилення сильних сторін підприємства та усунення слабких.

Дослідження ТзОВ «Самбірський» за напрямком

1.Маркетинг:

а) якість продукції.

Технічні вимоги, які дотримується ТзОВ «Самбірський» при виробництві молочної продукції: продукт повинен вироблятися відповідно до вимог з дотриманням санітарних правил для молокозаводів – ДСП 4.4.4.011-98

За фізико-хімічними показниками сири відповідають вимогам вказаним в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінювання відповідності продукції заданим характеристикам

Як видно із таблиці 2.6. ТзОВ «Самбірський» не здає своєї позиції по оціненим заданим характеристикам, хоча деяка продукція конкурентів є конкурентоспроможною в порівнянні з нашою продукцією.

б) економічна ефективність випуску продукції

Наступним кроком буде дослідження економічної ефективності випуску продукції за 2 видами продукції.

Таблиця 2.7

Оцінювання економічної ефективності випуску послуг

Як видно із таблиці 2.7 найбільш затратним є виробництво сиру «Едам», оскільки продукція відповідної якості та ціни.

в) частка ринку підприємства

Визначення частки ринку відображу найважливіші результати конкурентної боротьби, покаже ступінь домінування підприємства на ринку, його можливість впливати на об'ємні й структурні характеристики попиту та пропозиції.

Завод є виробничо-торговим підприємством, оскільки із закупленої молочної сировини виготовляється молочна продукція, яка реалізується

безпосередньо із заводу через уже налагоджену торгову мережу споживачів, оминаючи підприємства-посередники.

Таблиця 2.8

Частка ринку підприємства

Для оцінки своїх переваг по перерахованих вище пунктах можна оформити таблицю 2.9

Таблиця 2.9

Оцінка переваг ТзОВ «Самбірський»

За наслідками аналізу конкурентоспроможності ТзОВ «Самбірський» можна зробити висновок, що головним конкурентом є Радехівський молокозавод та ТК «Сніжинка». Їх частка на ринку складає 53,2 %. В порівнянні з іншими конкурентами ТзОВ «Самбірський» займає непогане положення, і його частка складає 31,3 %.

г) ефективність каналів збуту та системи просування продукції

ТзОВ „Самбірський” приймає участь у різних виставках та ярмарках, зокрема „Агро” (м. Львів) у 2015 році, „Арсен ” виставка - розпродаж у м.Києві. На ярмарці - розпродажі в м.Києві продукція молокозаводу була відзначена відзнакою, а саме золоті медалі на сири „Естонський” і „Гауда” та диплом на сир „Костромський”, що засвідчує якість даних сирів.

На всіх цих заходах роздавалися прайс-листи із цінами на продукцію заводу, буклети з характеристикою всіх сирів, виставляли столи із сирами для їх дегустації покупцями.

І саме завдяки цим заходам збільшується кількість покупців по Україні, що є позитивною роботою у діяльності підприємства.

Також підприємство використовує такий вид реклами , як реклама у місцевих газетах. Носіями реклами підприємство вибрало місцеві газети „Новини Самбора”, „Самбірські вісті”, а також „Львівська реклама”.

Своєрідною рекламою виступають етикетки всієї продукції, на яких вказано: назва сирів, місцезнаходження виробника, адреса, дата виготовлення, умови і термін зберігання .

Важливо відзначити, що своєрідним носієм зовнішньої реклами на ТзОВ „Самбірський” є реклама на транспортних засобах.

Для покращення продажу підприємство використовує всілякі акційні знижки, про які розповідає за допомогою афіш та оголошень, які розміщуються у газетах, на вітринах магазинів та в інших місцях збуту продукції.

Керівництво ТзОВ „Самбірський” зробило висновок, що без реклами неможливе формування широких ринків збуту товарів.

Виробництво

а) ефективність використання виробничих потужностей

Розрахуємо показники за допомогою яких можна визначити рівень матеріальної оснащеності виробництва та ефективність використання обладнання (табл.2.10)

Проаналізувавши ефективність використання виробничих потужностей можна зробити висновок, що в динаміці протягом 2014-2016 років вартість підприємства зростає, але спостерігається дефіцит власних оборотних коштів.

Загалом основні засоби підприємства перебувають в хорошому стані, оскільки спостерігається їх постійне оновлення, незначні зміни значення коефіцієнту зносу та придатності основних засобів.

Таблиця 2.10.

Оцінювання ефективності використання виробничих потужностей

Різне зниження частки прибутку до оподаткування в сумі валового прибутку, зумовлено збитковою діяльністю підприємства у 2014-2016 роках.

Також спостерігається незначне підвищення показника рентабельності продукції, що спричинено незначним підвищенням валового прибутку.

Фінанси

а) ефективність використання і розподілу на підприємстві фінансових ресурсів

За допомогою фінансово-економічних показників проаналізуємо стан підприємства за такими напрямками: оптимальність розподілу власного

капіталу, достатність оборотних активів, оцінка можливості повернення боргів (табл.2.11)

Таблиця 2.11.

Оцінювання ефективності використання і розподілу на підприємстві фінансових ресурсів

Оцінивши ефективність використання і розподілу на підприємстві фінансових ресурсів, можна зробити висновок, що фінансова стійкість, ліквідність та оборотність коштів станом на 2016 рік, значно погіршилась.

Коефіцієнт автономії, знизився нижче нуля, оскільки власний капітал набув від'ємного значення. Ліквідність характеризує здатність підприємства швидко перетворити активи на гроші. Протягом 2014-2016 років, спостерігається зменшення показників ліквідності, що пояснюється нестачею оборотних коштів підприємства, та говорить про неплатоспроможність вчасно розрахуватися за своїми зобов'язаннями. Згідно проведених розрахунків в 2015-2016 рр. цей показник менше 1. Це означає, що на кожну 1 гривню поточних зобов'язань (боргів) підприємство має лише 0,48 грн. в 2015р. та 0,59 грн. в 2016 р. поточних активів. Товариство має неліквідний баланс.

Загалом спостерігається збільшення суми кредиторської та дебіторської заборгованостей, наслідком чого є збільшення коефіцієнтів оборотності та середнього терміну обороту кредиторської та дебіторської заборгованостей.

Порівнюючи суму кредиторської заборгованості та дебіторської заборгованості можна підсумувати, що Товариство використовує кредиторську заборгованість для фінансування власних дебіторів, а також частина цих коштів використовує для фінансування інших активів.

Персонал

Проаналізуємо ефективність використання персоналу на підприємстві у табл.2.12

Таблиця 2.12

Аналіз ефективності використання персоналу підприємства за 2014-2016рр.

Отже, протягом 2014- 2016 років, загалом спостерігаються значення показників, які відповідають нормативним. Спостерігається поступове зростання продуктивності праці, збільшення фонду оплати праці, рівня середньої заробітної плати та збільшується частка кваліфікованих працівників, наслідком чого є висока якість та конкурентоспроможність продукції підприємства. Негативними значеннями є збільшення плинності кадрів та співвідношення темпів росту продуктивності праці і заробітної плати.

Здійснивши аналіз ефективності використання персоналу, можна зробити висновок про ефективну роботу персоналу, хороші професійні і кваліфікаційні навички. В основному на підприємстві працюють чоловіки, їхня частка становить 76%.

У комерційній практиці можуть бути чотири напрямки зростання торговельної компанії: проникнення на ринок; розширення ринку; розвиток нових форм торгівлі; диверсифікація. З метою аналізу ринкових можливостей, визначення перспектив торгівлі та необхідної стратегії можна використати матрицю розвитку торговельної компанії, що представлено на рис. 2.2..

	Існуючі сегменти покупців	Нові сегменти покупців
Існуючі форми торгівлі	Проникнення на ринок	Розширення цільового ринку
Нові форми торгівлі	Розвиток нової форми торгівлі	Диверсифікація

Рис.2.2. Можливості зростання торговельного підприємства

Стратегія проникнення на ринок (впровадження на ринок) передбачає обслуговування існуючих сегментів покупців на основі існуючої форми торгівлі.

Збільшити обсяг продажів можна за рахунок того, що покупці частіше відвідуватимуть магазин, а значить, збільшиться кількість проданих товарів.

Зростання реалізації продукції досягається також завдяки посиленню стимулювання споживачів, зниження цін, розпродажів, реклами, залучення покупців, які здійснювали покупки в інших торговельних точках.

Одним із способів досягнення цієї мети є відкриття нових магазинів аналогічного профілю, активна товарна пропозиція продавцями та персоналізація обслуговування.

Стратегія розширення цільового ринку здійснюється за рахунок використання тієї ж форми торгівлі для нових ринкових сегментів.

Стратегія розвитку нової форми торгівлі передбачає зміну методу обслуговування існуючих покупців.

Стратегія диверсифікації — це перехід до використання зовсім нової форми торгівлі, спрямованої на обслуговування нових сегментів ринку.

Ще один важливий елемент, який сприяє оптимізації діяльності — своє виробництво.

ТзОВ „Самбірський” простіше досягнути успіху, якщо дотримуватися стратегії проникнення на ринок, яка не передбачає вихід на обслуговування нових цільових ринків та впровадження нових форм торгівлі.

Якщо ТзОВ „Самбірський” обирає шлях розширення цільового ринку, воно намагається реалізувати сильні сторони існуючої форми торгівлі і закріпитись на обслуговуванні нових споживчих сегментів, спираючись на свою репутацію та лояльність покупців.

Висновки до розділу 2

Дослідження основних аспектів виробничо-господарської, фінансової та маркетингової діяльності ТзОВ «Самбірський» показало, що в ТзОВ «Самбірський» в 2016 році збільшилася загальна вартість майна, залучений капітал, валовий прибуток; зменшився чистий дохід від реалізації, собівартість, чистий прибуток, власний капітал.

Таке коливання фінансових результатів могло відбутися за рахунок реструктуризації підприємства, оскільки відбулося збільшення оборотних фондів та зменшення необоротних активів.

Щодо показників оцінки майнового стану підприємства, то в цілому можна сказати, що ТзОВ «Самбірський» неліквідне підприємство, зменшилася частина власного капіталу і збільшилася частка залученого капіталу.

Дослідження основних аспектів виробничо-господарської, фінансової та маркетингової діяльності ТзОВ «Самбірський» показало, що дане підприємство має великі можливості розвитку з точки зору виробничих потужностей, науково - технічного потенціалу та величини ринків збуту.

Проте існують певні перешкоди, такі як кризовий стан економіки України, непривабливий інвестиційний клімат, скорочення молочної продукції і, як наслідок, зменшення обсягів реалізації продукції.

На основі аналізу маркетингового середовища та SWOT – аналізу ТзОВ «Самбірський» рекомендується використовувати:

1. Стратегію зростання: використання сильних сторін підприємства для реалізації можливостей, пов'язаних із зовнішнім середовищем його діяльності; розширення торгових площ, стратегічні альтернативи: інтенсивне зростання; збільшення збуту існуючих товарів (застосування стимулювання збуту, мерчандайзинг); пошук нових постачальників, контроль за якістю товару, моніторинг цін конкурентів;

2. Диверсифікаційне зростання: концентрична диверсифікація (розподіл нових товарів за налагодженими збутовими каналами), керівництву необхідно приділити особливу увагу на здійснення товарної та цінової політики. Тому доцільно при розробці стратегії підприємства виділити ці складові як найбільш важливі.

Портфельний аналіз ТзОВ «Самбірський», проведений за методами Е.Альтмана, Р.Таффлера і Г.Тішоу, довів, що продукція підприємства характеризується досить високими показниками конкурентоспроможності,

проте деякі асортиментні групи діють на ринках з низьким ступенем привабливості.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТзОВ «САМБІРСЬКИЙ»

3.1. Розробка стратегії розвитку ТзОВ «Самбірський»

Відповідно до проведеного аналізу діяльності підприємства: його позиціонування на ринку, оцінювання внутрішніх позитивних і негативних характеристик підприємства, вибираємо оптимальну стратегію розвитку ТзОВ «Самбірський». Для цього складаємо таблицю позитивних і негативних характеристик за напрямками проведення дослідження (табл.3.1.)

Таблиця 3.1

Групування сильних і слабких сторін підприємства

Напрямок дослідження	Позитивні характеристики	Негативні характеристики
Дослідження зовнішнього середовища підприємства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Природоохоронне законодавство 2. Державне регулювання галузі 3. Податкова політика держави 4. Інвестиційна привабливість галузі 5. Імідж підприємства 6. Платоспроможність існуючих і потенційних споживачів 7. Вплив реклами на споживачів 8. Смаки і уподобання споживачів 9. Впровадження нових технологій 10. Фінансування досліджень 11. Простота в ліцензуванні та отримання патентів 12. Захист інтелектуальної власності 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільність чинного законодавства 2. Проведення виборів 3. Економічна ситуація в державі 4. Рівень інфляції 5. Монополізм у галузі 6. Ціни на ресурси 7. Демографічні чинники 8. Технологічне оснащення конкурентів
Оцінка діяльності підприємства за допомогою дискримінантних моделей Е. Альтман Р. Таффлера і Г. Тішоу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий асортимент. 2. Популярність торгової марки. 3. Висока якість продукції. 4. Кваліфікований персонал. 5. Ефективний маркетинг 	<p>У 2015- році: За моделлю Е. Альтмана – підприємство в зоні додаткового фінансового аналізу, спад фінансової стійкості підприємства. Фінансовий стан не стійкий</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока собівартість. 2. Недостатність оборотних засобів.
Визначення		

внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства		3.Залежність від зовнішніх кредиторів. 4.Великий об'єм витрат
--	--	--

Отже, згідно визначених сильних і слабких сторін, вибираємо оптимальні напрями трансформацій, які підходять ТЗОВ «Самбірський» (табл.3.2.)

Таблиця 3.2.

Напрями трансформації ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський»
з урахуванням його сильних та слабких сторін

Сучасний стан підприємства	Вибрані напрями трансформації	Очікувані результати
1	2	3
Сильні сторони підприємства (Маркетинг, персонал)	1.Фінансова реструктуризація кредиторської рефінансування	Збільшення обсягу збуту та прибутку, охоплення більшого сегменту ринку
Слабкі сторони підприємства (Фінанси, виробництво)	дебіторської заборгованостей	Реорганізація прав власності для вирішення боргових питань та зміцнення становища на ринку. Покращення основних фінансових показників підприємства, забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Оскільки, у підприємства сильною стороною є маркетинг, то для зміцнення позиції на ринку, збільшення обсягів збуту та охоплення більшого сегменту ринку застосуємо трансформацію для зміни цінової стратегії, що збільшить обсяг продаж та обсяг прибутку.

Дуже слабкою стороною є фінансова діяльність підприємства, у 2016 році показники фінансової стійкості значно погіршились через економічну кризу в країні, наслідком чого є збиткова діяльність підприємства, велика сума поточних зобов'язань, нестача оборотних активів, від'ємне значення власного капіталу підприємства та інше.

Тому для цього напряму ми обираємо трансформацію – фінансову трансформацію.

Необхідність у фінансовій стратегії розвитку виникає, оскільки підприємство має велику заборгованість, що виникла внаслідок ризикованої кредитної політики, макроекономічної нестабільності, кризи неплатежів у національній економіці.

Фінансова стратегія розвитку передбачає оптимізацію структури капіталу підприємства (зміну структури пасивів), що досягається, насамперед, переоформленням боргових зобов'язань (розстрочка, списання виплат), реструктуризація кредиторської та рефінансування дебіторської заборгованостей, додаткові кредити, зміна статутного капіталу, зменшення витрат тощо.

Крім того, під час фінансової стратегії розвитку вирішуються завдання ліквідації субсидювання, підвищення фінансової автономії, використання переваг цінних паперів, залучення іноземного капіталу.

Фінансова стратегія розвитку може передбачати відстрочення погашення заборгованості, зниження процентної ставки по ній, визначення більш вигідної схеми її погашення, використання інших прийомів поліпшення фінансового стану, наприклад, конвертацію заборгованості або її частки у цінні папери підприємства, необхідність інтенсифікації розрахунків з кредиторами та дебіторами підприємства, покращення основних фінансових показників діяльності підприємства, кредитної історії тощо.

В окремих випадках підприємство проводить дії з отримання від кредиторів нових позичок, кредитів або гарантій.

3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованого заходу щодо стратегічного розвитку підприємства

Проведемо порівняльний аналіз нормативних і поточних показників діяльності ТЗОВ «Самбірський».

У таблиці 3.3. подано напрями дослідження та критеріальні показники, які порівняємо з нормативними значеннями, це дає змогу визначити необхідні зміни.

Таблиця 3.3.

Визначення ефективності проведення стратегій розвитку

за вибраними напрямами

Основними причинами запропонованого заходу щодо стратегічного розвитку підприємства це – внутрішні і зовнішні суперечності чи дисбаланси вимог і можливостей їх забезпечення.

Оцінюємо ефективність запропонованого заходу щодо стратегічного розвитку підприємства за допомогою коефіцієнтів, поданих у табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Показники оцінювання ефективності трансформації ТЗОВ «Самбірський».

Назва показника	2016	Інтегральний результат
Коефіцієнт потенціалу трансформації (Кпт)	0,69	≤ 1 , потенціал трансформації не визначений $\ll 1$, потенціал трансформації треба оцінювати як значний
Коефіцієнт доцільності трансформації (Кдт)	1,3	≤ 1 , трансформація оцінюється як доцільна > 1 шукається можливості трансформації для укріплення поточного стану
Коефіцієнт результативності трансформації (Крт)	1,12	≤ 1 , трансформація не може бути результативною > 1 , трансформація оцінюється як результативна

На підставі отриманих результатів за допомогою матриці оцінюємо характер найдоцільнішої форми економіко-організаційних змін за значеннями отриманих показників

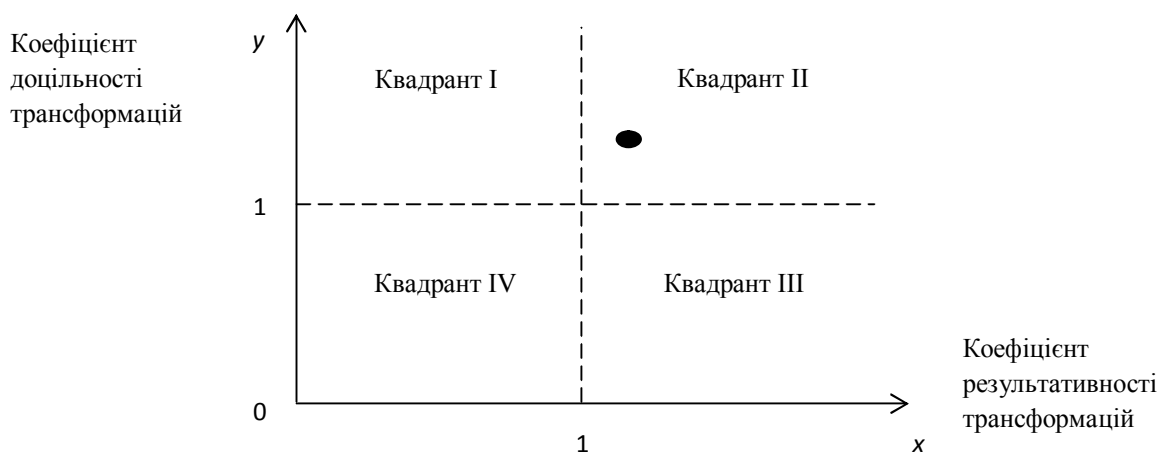


Рис. 3.1. Матриця для визначення ефективності запропонованого заходу щодо стратегічного розвитку ТзОВ «Самбірський» за ознаками доцільності та результативності змін

Отже, за допомогою матриці можна прийняти управлінське рішення, щодо не доцільності трансформаційних змін на підприємстві, оскільки за матрицею трансформація є доцільна, але не результативна.

3.3. Аналіз можливих ризиків та заходи щодо їх мінімізації

При виході на торговий ринок ТзОВ «Самбірський» обов'язково зіштовхнеться з різними видами ризиків такими як: політичний ризик, технічний, виробничий, комерційний, фінансовий, галузевий та інші.

1. Політичний ризик – це можливість виникнення збитків або скорочення розмірів прибутку, що є наслідком державної політики. Таким чином політичний ризик зв'язаний з можливими змінами в курсі уряду, перемінами в пріоритетних напрямках його діяльності.

Політичний ризик з неминучістю притаманний підприємницькій діяльності, від нього не можна піти, можна лише вірно оцінити та врахувати.

Політичні ризики можна підрозділити на чотири групи:

- а) ризик націоналізації й експропріації без адекватної компенсації;
- б) ризик трансферту, зв'язаний з можливими обмеженнями на конвертування місцевої валюти;
- в) ризик воєнних дій .

Ризик націоналізації на практиці тлумачиться підприємцями дуже широко - від експропріації до примусового викупу владою майна чи компанії просто обмеження доступу інвесторів до керування активами.

При визначенні ризику націоналізації складність полягає в тому, що в будь-якій країні влада ніколи не рекламує можливість експропріації чи націоналізації. Як наслідок, у жодному документі юридично точно не визначається, чим, наприклад, відрізняється націоналізація від конфіскації.

Ризик воєнних дій і цивільного безладу, у результаті яких підприємницькі фірми можуть понести великі втрати і навіть збанкрутувати.

Політичний ризик умовно можна також підрозділити на державний, регіональний, міжнародний.

Під державним політичним ризиком варто розуміти нестабільність внутрішньополітичної обстановки країни, що робить вплив на результати діяльності підприємницьких фірм, у зв'язку з чим зростає ризик погіршення фінансового стану підприємства, аж до його банкрутства. Особливо це позначається на підприємствах різних форм малого бізнесу, оскільки напруженість політичної ситуації в країні приводить до порушення господарських зв'язків, що найбільш відчутно відбивається на діяльності невеликих підприємств, ставить їх на грань банкрутства внаслідок незабезпеченості сировиною, матеріалами, устаткуванням.

Під регіональним політичним ризиком варто розуміти нестабільність політичної обстановки у визначеному регіоні, що впливає на результати діяльності підприємницьких фірм; зокрема, це може бути імовірність втрат через воєнні дії в даному регіоні, а також втручання в підприємницьку діяльність регіональних органів керування.

Облік міжнародного політичного ризику важливий для підприємницької діяльності як для підприємств, що мають вихід на міжнародний ринок, так і для підприємств, що мають закордонних партнерів.

Оскільки на політичні ризики підприємець не може робити безпосереднього впливу, тому що їхнє виникнення не залежить від результатів його діяльності, політичний ризик варто відносити до групи зовнішніх ризиків.

2. Технічний ризик. Ефективна підприємницька діяльність, як правило, сполучена з освоєнням нової техніки і технології, пошуком резервів, підвищенням інтенсивності виробництва. Проте, впровадження нової техніки і технології веде до небезпеки техногенних катастроф, що заподіюють значний збиток природі, людям, виробництву.

У даному випадку мова йде про технічний ризик. Технічний ризик визначається ступенем організації виробництва, проведенням превентивних заходів (регулярної профілактики устаткування, мір безпеки), можливістю проведення ремонту устаткування власними силами підприємницької фірми.

До технічних ризиків відносяться:

- а) ймовірність втрат внаслідок негативних результатів науково-дослідних робіт;
- б) ймовірність втрат у результаті недосягнення запланованих технічних параметрів у ході конструкторських і технологічних розробок;
- в) ймовірність втрат у результаті низьких технологічних можливостей виробництва, що не дозволяє освоїти результати нових розробок;
- г) ймовірність втрат у результаті виникнення при використанні нових технологій і продуктів побічних чи відстрочених у часі.

Слід зазначити, що технічний ризик відноситься до групи внутрішніх ризиків, оскільки підприємець може робити на дані ризики безпосередній вплив і виникнення їхній, як правило, залежить від діяльності самого підприємця.

3. Виробничий ризик. Виробничий ризик зв'язаний з виробництвом продукції, товарів і послуг; зі здійсненням будь-яких видів виробничої діяльності, у процесі якої підприємці зіштовхуються з проблемами неадекватного використання сировини, росту собівартості, збільшення втрат робочого часу, використання нових методів виробництва.

До основних причин виробничого ризику відносяться:

- а) зниження намічених обсягів виробництва і реалізації продукції внаслідок зниження продуктивності праці, простою устаткування, утрат робочого часу, відсутності необхідної кількості вихідних матеріалів, підвищеного відсотка браку виробленої продукції;
- б) зниження цін, по яких планувалося реалізовувати продукцію чи послугу, у зв'язку з її недостатньою якістю, несприятливою зміною ринкової кон'юнктури, падінням попиту;

в) збільшення матеріальних витрат у результаті перевитрати матеріалів, сировини, палива, енергії, а також за рахунок збільшення транспортних витрат, торгових витрат, накладних і інших побічних витрат;

г) ріст фонду оплати праці за рахунок перевищення наміченої чисельності або за рахунок виплат більш високого, чим заплановано, рівня заробітної плати окремим співробітникам; збільшення податкових платежів і інших відрахувань у результаті зміни ставки податків у несприятливу для підприємницької фірми сторону і їхні відрахування в процесі діяльності; низька дисципліна постачань, перебої з паливом і електроенергією, фізичний і моральний знос устаткування вітчизняних підприємств.

4. Комерційний ризик, це ризик, що виникає в процесі реалізації товарів і послуг, зроблених чи куплених підприємцем.

Основні причини комерційного ризику:

а) зниження обсягів реалізації в результаті падіння чи попиту потреби на товар, реалізований підприємницькою фірмою, витиснення його конкуруючими товарами, введення обмежень на продаж;

б) підвищення закупівельної ціни товару в процесі здійснення підприємницького проекту;

в) непередбачене зниження обсягів закупівель у порівнянні з наміченими, що зменшує масштаб всієї операції і збільшує витрати на одиницю об'єму реалізованого товару (за рахунок умовно постійних витрат);

г) втрати товару;

д) втрати якості товару в процесі транспортування, збереження, що приводить до зниження його ціни.

5. Під фінансовим ризиком розуміється ризик, що виникає при здійсненні фінансового чи підприємницького фінансових угод, виходячи з того, що у фінансовому підприємстві в ролі товару виступають або валюта, або цінні папери, або кошти.

До фінансового ризику відносяться:

а) валютний ризик;

- б) кредитний ризик;
- в) інвестиційний ризик.

Валютний ризик – це ймовірність фінансових втрат у результаті зміни курсу валют, що може відбутися в період між висновком контракту і фактичним виробництвом розрахунків по ньому.

Валютний курс, встановлений з урахуванням купівельної здатності валют, дуже рухливий. Серед основних факторів, що впливають на курс валют, потрібно виділити стан платіжного балансу, рівень інфляції, міжгалузеву міграцію короткострокових капіталів. У цілому на рух валютних курсів робить вплив співвідношення попиту та пропозиції кожної валюти.

Крім економічних, на валютний курс впливають політичні фактори. У свою чергу валютний курс впливає на зовнішньоекономічну діяльність країни, будучи однією з передумов еквівалентності міжнародного обміну.

Той чи інший його рівень значною мірою впливає на експортну конкурентоздатність країни на світових ринках.

Занижений валютний курс дозволяє одержати додаткові вигоди при експорті і сприяє припливу іноземного капіталу, одночасно займається стимулюванням імпорту. Протилежна економічна ситуація виникає при завищеному курсі валюти (знижується ефективність експорту і росте ефективність імпорту).

Економічний ризик для підприємницької фірми полягає в тому, що вартість її активів і пасивів може мінятися у більшу чи меншу сторону (у національній валюті) через майбутні зміни валютного курсу.

Це також відноситься до інвесторів, закордонні інвестиції яких — чи акції, боргові зобов'язання — приносять дохід в іноземній валюті.

Для ефективної діяльності компанії ТЗОВ «Самбірський» на внутрішньому ринку потрібно вміло проводити політику мінімізації ризиків.

Основні способи мінімізації ризиків.

1. Один зі способів поділу активів компанії з наступним об'єднанням ризиків - це диверсифікація. Диверсифікація підприємницької діяльності

полягає в розподілі зусиль і капіталовкладень між різноманітними видами діяльності, безпосередньо зв'язаними один з одним.

У такому випадку, якщо в результаті непередбачених подій один вид діяльності буде збитковий, інший вид усе-таки буде приносити прибуток. ТзОВ «Самбірський» це врятує від банкрутства і дозволить продовжити функціонувати.

Варто розрізняти концентричну і горизонтальну диверсифікацію. Концентрична диверсифікацію — це поповнення асортименту виробами, схожими на товари, що випускає вже підприємство.

Горизонтальна диверсифікація являє собою поповнення асортименту виробами, несхожими на товари підприємства, але цікавими для існуючих споживачів.

На практиці диверсифікація може не тільки зменшити, але і збільшити ризик. Збільшення ризику відбувається в тому випадку, якщо підприємець вкладає кошти в область діяльності, у якій його знання й управлінські здібності граничні. У цьому випадку необхідно утримуватися від спокуси підтримувати невдалий бізнес за рахунок прибутків, одержуваних в інших областях діяльності, тому що подібна практика може привести до того, що весь прибуток буде витрачена на збиткову галузь.

Однак не будь-який ризик можна зменшити за допомогою диверсифікації. Такі ризики, як: ризик, зв'язаний з чеканнями чи кризи підйому економіки в цілому; ризик, зв'язаний з рухом банківського відсотка; політичний ризик і інші не можна зменшити методом диверсифікації.

2. Передача (трансфер) ризику — наступний метод мінімізації підприємницького ризику.

Виділяють три причини, по яких передача ризику вигідна як для сторони передавальної (трансферу), так і для приймаючої (трансфери):

а) втрати, які великі для сторони, що передає підприємницький ризик, можуть бути незначні для сторони, ризик на себе приймаючої;

- б) трансфери можуть знати краще способи і мати кращі можливості для скорочення можливих втрат, чим трансфер;
- в) трансфери може знаходитися в кращій позиції для покращення втрат контролю за господарським ризиком.

Основний спосіб передачі підприємницького ризику - це передача ризику через укладання контракту.

Наступний метод мінімізації ризику — це страхування. Страхування підприємницьких ризиків являє собою відносини по захисту майнових інтересів фізичних і юридичних осіб при настанні визначених подій (страхування випадків) за рахунок грошових фондів, формованих зі страхових внесків, що сплачуються ними, (страхових премій).

В принципі страхування відноситься до методу передачі ризику за допомогою висновку контракту, у ролі трансфери в даному випадку виступає страхування компанія. Страхований вид ризику характерний для таких надзвичайних ситуацій, коли існує статистична закономірність їхнього виникнення, тобто визначена імовірність збитку. За допомогою страхування можна мінімізувати практично всі майнові, а також багато політичних, кредитних, комерційних і виробничих ризиків.

У випадку ж впливу на діяльність підприємства внутрішніх ризиків найбільш ефективною можливістю уникнути негативних наслідків чи знизити їхній рівень є прямі управлінські впливи на можливі керовані фактори ризику.

Перш ніж звертатися по допомогу в інші організації, підприємству необхідно використовувати всі можливі внутрішні джерела зниження ризику:

- по-перше, перевірити передбачуваних партнерів по бізнесі;
- по-друге, грамотно скласти контракт угоди;
- по-третє, планувати і прогнозувати діяльність підприємства;
- по-четверте, дуже ретельно підбирати персонал підприємства.

Однак якого-небудь традиційного чи стандартного переліку того, що треба знати про комерційних партнерів, не існує, за винятком практикованого американськими бізнесменами правила п'яти «сі», за допомогою якого можна

оцінити кредитоспроможність партнера. Існує дуже багато внутрішніх та зовнішніх ризиків, з якими у процесі діяльності зіштовхнеться компанія ТзОВ «Самбірський».

Від ризиків втекти не можна, тому для їх зменшення керівництво ТзОВ «Самбірський» повинно вміти приймати вірні стратегічні рішення, вміти мінімізувати ризики, вміти знаходити вірного партнера по веденню спільного бізнесу.

Висновки до розділу 3

Відповідно до проведеного аналізу діяльності підприємства: його позиціонування на ринку, оцінювання внутрішніх позитивних і негативних характеристик підприємства можна зробити висновки :

У підприємства сильною стороною є маркетинг, то для зміцнення позиції на ринку, збільшення обсягів збуту та охоплення більшого сегменту ринку застосуємо цінову стратегію, що збільшить обсяг продаж та обсяг прибутку.

Дуже слабкою стороною є фінансова діяльність підприємства, у 2016 році показники фінансової стійкості значно погіршились через економічну кризу в країні, наслідком чого є збиткова діяльність підприємства, велика сума поточних зобов'язань, нестача оборотних активів, від'ємне значенням власного капіталу підприємства та інше. Тому для цього на пряму ми обираємо фінансову стратегію розвитку.

При виході на торговий ринок ТзОВ «Самбірський» обов'язково зіштовхнеться з різними видами ризиків такими як: політичний ризик, технічний, виробничий, комерційний, фінансовий, галузевий та інші.

Для ефективної діяльності компанії ТзОВ «Самбірський» на внутрішньому ринку потрібно вміло проводити політику мінімізації ризиків - це диверсифікація , передача (трансфер) ризику

Від ризиків втекти не можна, тому для їх зменшення керівництво ТзОВ «Самбірський» повинно вміти приймати вірні стратегічні рішення, вміти

мінімізувати ризики, вміти знаходити вірного партнера по веденню спільного бізнесу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дозволило сформулювати сутність стратегії розвитку, як стратегії підприємства, спрямованої на досягнення цілей розвитку, на відміну від цілей виживання, і заснованої на засадах інтенсивного розвитку при наявності у даного підприємства суттєвого науково-технічного потенціалу.

Відсутність чітко визначеного місця стратегії розвитку підприємства у системі класифікації стратегій дозволило встановити, що стратегія підприємства може бути стратегією розвитку при наявності в неї визначених ознак.

В результаті узагальнення вітчизняного і зарубіжного досвіду, виділені основні етапи стратегії розвитку торгової діяльності торгового підприємства, які включають: аналіз і прогнозування чинників зовнішнього і внутрішнього середовища; формування місії, цілей і критеріїв розвитку торгової діяльності; розробка планів (програми) розвитку цієї діяльності; здійснення заходів по розвитку торгової діяльності; управління реалізацією стратегії.

Одним із важливих напрямів реформування торговельного підприємства є поєднання принципів вільного (ринкового) і регульованого формування торгової мережі, а основними принципами визначення кількісних і якісних показників її розвитку мають стати суто «ринкові» принципи «економічної доцільності», «переваг для споживачів», «мінімально допустимої достатності».

В нових умовах варто забезпечити максимальну адаптацію структурної і територіальної організації торгового підприємства до стереотипів і моделей поведінки споживачів та їх запитів. Розвиток видової структури торговельного підприємства має забезпечуватися не тільки шляхом розширення товарно-асортиментної спеціалізації торгових об'єктів, а й поглибленням їх соціальної диференціації і створенням на цій основі роздрібних мереж з різним ціновим рівнем на однотипні товари або продукцію та різним набором торгових послуг.

Торгівля має важливе соціально - економічне значення для будь-якої економічної моделі господарювання. Цей соціальний аспект торговельного підприємства, який на сьогодні не обмежується тільки скороченням часу, зусиль і коштів рядових споживачів на придбання потрібної продукції або послуг чи товарів має дуже велике значення щодо розвитку торговельного підприємства. Такі підприємства усіх форм організації і власності, які разом із супутньою інфраструктурою мають стабільну тенденцію до зростання, є важливим ресурсом скорочення безробіття, працевлаштування насамперед молоді, джерелом доходів як підприємств-постачальників, так і найманих працівників.

Виконане дослідження дозволило обґрунтувати стратегію розвитку ТзОВ «Самбірський», підсумки наведені нижче.

Визначено, що стратегія розвитку – це напрямок розвитку підприємства, який спрямований на досягнення довгострокових цілей шляхом якісних змін і перетворень у діяльності підприємства з урахуванням ринкових можливостей та наявних ресурсів.

Запропоновано алгоритм формування стратегії розвитку підприємства, що має логічну послідовність, складається з ряду етапів, при цьому кожен етап складається з ряду операцій, взаємозв'язаних між собою. Практична реалізація сформованої за розробленим алгоритмом стратегії надасть підприємству можливість досягати намічених стратегічних цілей та зміцнювати свої ринкові позиції у майбутньому.

Визначено, що ТзОВ «Самбірський» є виробничо-торговим підприємством, оскільки із закупленої молочної сировини виготовляється молочна продукція, яка реалізується безпосередньо із заводу через свій фірмовий магазин, обминаючи підприємства-посередники.

З 2007 року завод спеціалізується лише на виготовленні твердих елітних сирів. Завод випускає близько 15 видів твердих сирів під торговою маркою «Самбір», серед яких ГОСТівські (розроблялись ще за часів Радянського Союзу) – «Костромський», «Ярославський», «Естонський» та розроблені за

власними технологіями – «Гауда», «Маасдамер», «Мармуровий», «Мисливський», «Родомер» та «Сметанковий».

Продукцію підприємства включено до Національного реєстру кращих товарів України.

Проведений аналіз фінансової діяльності ТзОВ «Самбірський» показав, що у 2016 році відбулося збільшення валового прибутку – на 56 тис. грн. (12,17 %), внаслідок збільшення обсягу реалізації продукції; зменшення фінансового результату до оподаткування – 3300 тис. грн. (224,71 %); зменшення чистого прибутку – 3300 тис. грн. (224,71 %) в порівнянні з попереднім роком, що є негативним для підприємства, так як свідчить про наявність джерела поповнення залучених засобів.

Вартість майна підприємства збільшилась на 3824 тис. грн.. через збільшення оборотних активів на 4074 тис. грн., або на 26,8 %. Необоротні активи зменшилися на 250 тис. грн., або на 26,8 % через зменшення залишкової вартості нематеріальних активів .

Вартість оборотних активів у звітному періоді збільшилася на 4074 тис. грн. Це пояснюється тим, що відбулося збільшення виробничих запасів на 819 тис. грн.; залишок готової продукції збільшився на 2699 тис. грн.; дебіторська заборгованість збільшилася на 256 тис. грн.; інша поточна дебіторська заборгованість збільшилася на 2 тис. грн.; грошові кошти та їх еквіваленти в національній валюті зменшилися на 5 тис. грн. Інші оборотні активи зменшилися на 26 тис. грн.

Аналіз ділової активності підприємства визначено показниками: коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт оборотності власного капіталу, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.

Ефективність використання активів ТзОВ «Самбірський» зменшується. Якщо в 2015 р на кожну гривню оборотних активів було надано послуг на суму 2,54 гривень, то в 2016 р – лише на 2,42 грн. В 2015 р. товариство з 1 грн.

активів отримало 7,31 грн. доходу , а в 2016 р. лише 5,08 грн.

Зниження оборотності веде до зростання потреби в фінансових ресурсах. В умовах відсутності доступу до дешевих фінансових ресурсів це призведе до збільшення фінансових витрат ТзОВ «Самбірський» .

Ефективність використання оборотних активів ТзОВ «Самбірський» знижується. Якщо в 2015 р на кожную гривню оборотних активів продано товарів і послуг на суму 45,81 гривні, то в 2016 р - тільки на 16,97 гривні.

Головним фактором зниження показника є постійне збільшення суми дебіторської заборгованості за товари і послуги.

Для збільшення оборотності оборотних активів необхідно вжити заходи повернення коштів ТзОВ «Самбірський». Для усунення ризику виникнення проблеми в майбутньому необхідно розробити комплексну стратегію комерційного кредитування клієнтів.

В рамках стратегії необхідно розділити всіх покупців за групами, залежно від історії співпраці, їх фінансового стану і їх важливості для ТзОВ «Самбірський». Основна частка товарних (комерційних) кредитів повинна припадати на найбільш надійних та важливих клієнтів.

Існує проблема постійного зниження оборотності дебіторської заборгованості ТзОВ «Самбірський» .

Якщо в 2015 р. дебіторська заборгованість компанії зробила 11,81 обороти, то в 2016 р. - вже 12,42 обороти.

Для вирішення проблеми необхідно відкоригувати поточну політику управління дебіторською заборгованістю і працювати тільки на умовах передоплати з клієнтами, які не платять вчасно за надані послуги.

Оборотність кредиторської заборгованості була стабільною протягом 2015 - 2016 рр. Значення показника коливається в межах 2,69-2,82 оборотів в рік.

Порівнюючи суму кредиторської заборгованості та дебіторської заборгованості можна підсумувати, що Товариство використовує кредиторську

заборгованість для фінансування власних дебіторів, а також частина цих коштів використовує для фінансування інших активів.

Ліквідність характеризує здатність підприємства швидко перетворити активи на гроші. При оцінці ліквідності розраховують три основні коефіцієнти: коефіцієнт покриття; коефіцієнт швидкої ліквідності; коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Ліквідність характеризує здатність підприємства швидко перетворити активи на гроші. Згідно проведених розрахунків в 2015-2016 рр. цей показник менше 1.

Це означає, що на кожну 1 гривню поточних зобов'язань (боргів) підприємство має лише 0,48 грн. в 2015р. та 0,59 грн. в 2016 р. поточних активів.

Товариство має неліквідний баланс.

Отже, при ліквідації всіх поточних активів їх вартість буде недостатньою на 70 %, що перешкодить підприємству повернути борги кредиторам.

При розрахунку коефіцієнта швидкої ліквідності можна зробити висновки, що на кожну гривню поточної заборгованості підприємство має 32 коп. ліквідних активів в 2015 р. та лише 19 коп. 2016р. Це є дуже низьким показником, оскільки велика частина грошових коштів вкладена в запаси.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дуже - дуже низький як 2015 так і в 2016 рр.(0, 009).

Із розрахунків видно, що значення коефіцієнта незалежності як на початок, так і на кінець звітної періоду менше 0,5, тобто власні джерела фінансування менше ніж наполовину сформовані за рахунок власних засобів – підприємство фінансово залежне.

Збільшення коефіцієнта фінансової залежності свідчить про збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства. А відповідно і отримання фінансової залежності.(81,4)на кінець 2016 р.

Отже, на ТзОВ «Самбірський» в 2016 році збільшилася загальна вартість майна, залучений капітал, валовий прибуток; зменшився чистий дохід від

реалізації, собівартість, чистий прибуток, власний капітал.

Таке коливання фінансових результатів могло відбутися за рахунок реструктуризації підприємства, оскільки відбулося збільшення оборотних фондів та зменшення необоротних активів.

Щодо показників оцінки майнового стану підприємства, то в цілому можна сказати, що ТзОВ “Самбірський” неліквідне підприємство, зменшилася частина власного капіталу і збільшилася частка залученого капіталу.

Дослідження зовнішнього середовища підприємства шляхом застосування PEST-аналізу показало, що у макросередовищі міститься багато загроз, основними з яких є нестабільне політичне становище, погіршення стану економіки держави та зниження купівельної спроможності населення.

Мінімізувати вплив цих факторів можливо за рахунок використання можливостей зовнішнього середовища, а саме: за рахунок досягнення НТП та сприятливого регулювання торгівлі. Що стосується мікросередовища підприємства, то 41% обсягу продажів припадає на роздрібних споживачів, 20% - на підприємства, 26% - на приватних підприємців.

Дослідження конкурентів дозволило визначити ті аспекти діяльності, на які ТзОВ “Самбірський” слід звернути увагу: маркетингова стратегія, постійне поповнення асортименту товарів, якісне обслуговування клієнтів.

Проведений SWOT – аналіз дозволив визначити стратегічні альтернативи стратегії розвитку ТзОВ “Самбірський”:

а) стратегія посилення позиції на ринку шляхом: створення інтернет-крамниці; розширення мережі традиційних фірмових магазинів з введенням системи знижок та накопичувальних бонусів для постійних споживачів; впровадження торгово-технологічних інновацій, тобто створення магазину оптової та роздрібно торгівлі з використанням кас самообслуговування та електронними цінниками;

б) стратегія розвитку продукту: розширення асортименту магазинів .

Визначено можливі ризики щодо реалізації стратегічного напрямку розвитку ТзОВ «Самбірський» та запропоновано заходи щодо їх мінімізації.

До зовнішніх ризиків було віднесено: зниження платоспроможного попиту населення, конкуренція та фактор сезонності, до внутрішніх ризиків – організаційні.

Від ризиків втекти не можна, тому для їх зменшення керівництво ТзОВ «Самбірський» повинно вміти приймати вірні стратегічні рішення, вміти мінімізувати ризики, вміти знаходити вірного партнера по веденню спільного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами, станом на 06.11.2016 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
2. Апопій В. В., Бабенко С. Г., Гончарук Я. А. Комерційна діяльність на ринку товарів та послуг: підручник / С. Г. Бабенко; За ред. В. В. Апопія, Я. А. Гончарука. – Львів: ЛКА, 2011. – 450 с.
3. Апопій В. В., Міщук І. П., Ребицький В. М. та ін. Організація торгівлі: підручник / І. П. Міщук, В. М. Ребицький та ін.; За ред. В. В. Апопія. - 2-ге вид. – Київ: ЦНЛ, 2012. - 615 с.
4. Апопій В. В., Міщук І. П., Рудницький С. І., Хом'як Р. М. Теорія та практика торгівельного обслуговування: навчальний посібник / В. В. Апопій, І. П. Міщук, С. І. Рудницький, Р. М. Хом'як. – К.: Центр навчальної літератури, 2010.
5. Апопій В. В. Комерційна діяльність: підруч. / За ред. В. В. Апопія. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К.: Знання, 2008. – 558 с.
6. Бандура О. М., Коробов М. Я., Орлов П. І., Петрова К. Я. Фінансова діяльність підприємства: підручник / О. М. Бандура, М. Я. Коробов, П. І. Орлов, К. Я. Петрова. - 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Либідь, 2012. – 384 с.
7. Бартошук О. В. Концептуальні підходи до формування стратегії розвитку туристичної галузі [Текст] / О. В. Бартошук // Економічний часопис- XXI. – 2012. – № 3/4. – С. 38-41.
8. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг: підручник [Текст] / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. – К.: ЦУЛ, 2013. – 631 с.
9. Бакунов О. О. Роздрібні торговельні мережі: стратегії розвитку: монографія / О. О. Бакунов, В. А. Распопова; Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (Донецьке відділення), 2012. – 184 с.

10. Біловодська О. А. Оцінка стратегій розвитку виробничих підприємств як основа для їх корпоративної реформації [Текст] / О. А. Біловодська // Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: монографія / за заг. ред. к.е.н., доц. Л.М. Таранюка. – Суми: ВВП «Мрія-1», 2010. – С. 198 – 213.
11. Біла О.Г. Фінансове планування і прогнозування: навчальний посібник / О. Г Біла. – Львів: Компакт - ЛВ, 2011. - 312 с.
12. Березін О. В. Управління проектами: навч. посібник [Текст] / О. В. Березін, М. Г. Безпарточний. – Суми: Університетська книга, 2014. – 272 с.
13. Балджи М. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання: навч. посібник [Текст] / М. Д. Балджи. – Харків: Промарт, 2015. – 300 с.
14. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник / І.М.Бойчик. - К.: Кондор-Видавництво, 2016. - 378 с.
15. Бойчик І.М. Ринкова інфраструктура: сутність та характеристика / І.М.Бойчик // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 3[20]. – С. 34–41.
16. Бойчик І.М. Функціональні елементи ринкової інфраструктури та їх вплив на діяльність виробничих підприємств / І.М.Бойчик // Інноваційна економіка. – 2013. – № 8 [46]. – С. 25-32.
17. Вашків О. П. Галузеві структурні трансформації в Україні у контексті постіндустріального економічного розвитку [Електронний ресурс] / О. П. Вашків // Глобальні та національні проблеми економіки : Електронне наукове фахове видання. – Миколаїв : МНУ ім. В. Сухомлинського. – 2017. – № 16. – С. 127–132. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/27.pdf>.
18. Вашків О. П. Структурна складова постіндустріальних змін національної економіки України / О. П. Вашків // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції “Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки” (м. Львів, 18–19 травня 2017 р.). – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. – С. 77–78.

- 19.Вашків О. П. Інституційна структура підприємства та базові економічні інститути / О. П. Вашків // Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів : монографія / під заг. ред. д.е.н., проф. В. І. Гринчуцького. – Тернопіль : ТНЕУ, 2014. – С. 321–332.
- 20.Власова Н. О., Гросул В. А., Чирва Ю. Є. Діагностика фінансової кризи підприємств роздрібної торгівлі: монографія / Н. О. Власова, В. А. Гросул, Ю. Є. Чирва. – Харків: ХДУХТ, 2009.– 209 с.
- 21.Голік В. В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія» [Текст] / В. В. Голік // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 8 (Ч. 1). – С. 72 – 76.
- 22.Головінов М.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки / М.І. Головінов, О.І. Литвинов // Науковий вісник : Зб. науково-технічних праць. – Львів : Національний лісотехнічний університет України. – Вип. 21.19. – С. 224-228–2011.
- 23.Голошубова Н. О. Організація і технологія торгівлі спожитковими товарами: навчальний посібник / Н. О. Голошубова; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2009. – 272 с.
- 24.Гринчуцький В. І. Економіка підприємства: навч. посібник [Текст] / В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, Б. В. Погріщук. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 304 с. 103
- 25.Герасимчук З. В. Організація та технологія торгівлі: навч. посіб. / Мін. освіти і науки України. Луцький держ. техн. ун-т / З. В. Герасимчук, Л. Л. Ковальська, І. М. Вахович. – Луцьк: «Надстир'я», 2011. – 324 с.
- 26.Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економічна діагностика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – Київ: ЦНЛ, 2012. – 307 с.
- 27.Гончарук Я. А. Внутрішня торгівля України: стан і сучасні тенденції розвитку / Я. А. Гончарук // Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. – Л.: ЛКА, 2011. – Вип. 21. – 316 с.

28. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства [Електронний ресурс] / С. Л. Демиденко // Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2015/21.pdf
29. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посібник [Текст] / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
30. Дегтярьова І. Б. Стратегія підприємства: конспект лекцій із дисципліни «Стратегія підприємства» для студ. спец. 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» денної та заочної форм навчання [Текст] / І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. – Суми : СумДУ, 2016. – 80 с.
31. Дудар Т. Г. Основи логістики: навч. посібник [Текст] / Т. Г. Дудар, Р. В. Волошин. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 176 с.
32. Діківська Л. І. Тенденції розвитку роздрібних торговельних мереж та їх вплив на конкурентне середовище / Л. І. Діківська // Актуальні проблеми економіки. – 2009. - № 8. – С. 119-126.
33. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольо-аналітичне забезпечення системи управління: монографія [Текст] / [П. О. Куцик, Л. Г. Медвідь, В. О. Шевчук, Д. О. Хариневич-Яворська]; за ред. П. О. Куцик. – Чернівці: Технодрук, 2015. – 370 с.
34. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія / [В. П. Мікловда, І. Г. Брітченко, Н. Ю. Кубіній, Ю. О. Дідович]. – Полтава : ПУЕТ, 2013. - 218 с.
35. Єрмак С. О. Торгово-технологічні інновації в торгівлі на сучасному етапі розвитку України / С. О. Єрмак // Ефективна економіка. – 2014. – № 4. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4035>
36. Жеккер О. Цільові орієнтири торговельного підприємства на різних етапах його розвитку / О. Жеккер. – Х., 2011.

37. Загорна Т. О. Економічна діагностика: навч. посіб. / Т. О. Загорна; Мін. освіти і науки України. Макіїв. екон.-гуманіт. ін-т. – К.: ЦУЛ, 2009. – 400 с.
38. Заярна Н.М. Формування і розвиток споживчого ринку товарів і послуг у період реформування економіки України.// Торгівля, комерція, підприємництво: Збірник наукових праць. Випуск 8. / Н.М. Заярна. – Львів: вид-во Львівської комерційної академії, 2013.
39. Заярна Н.М. Особливості реагування підприємств торгівлі на зміни зовнішнього середовища// Соціально-економічні наслідки та стратегія реформування економіки України: Збірник тез доповідей до міжвузівської науково-практичної конференції студентів та аспірантів. / Н.М. Заярна. - Львів: видавництво ЛКА, 2013. – с.16-18.
40. Заярна Н.М. Особливості взаємодії торговельного підприємства із зовнішнім середовищем за ринкових умов господарювання// Вісник ЛКА. – Серія економічна, випуск 28 / Н.М. Заярна.– Львів: Видавництво ЛКА, 2008.
41. Заярна Н.М. Методи оцінки конкурентних позицій торговельного підприємства з огляду на власні купівельні переваги та внутрішню силу підприємств-конкурентів// Торгівля, комерція, підприємництво: Збірник наукових праць. Випуск 9. / Н.М. Заярна.– Львів: вид-во Львівської комерційної академії, 2015.
42. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник [Текст] / І. А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2013. – 480 с.
43. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навч. посібник [Текст] / О. І. Ковтун. – К. : Ліра-К, 2014. – 680.
44. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: Навч. посіб. - Львів: «Новий світ – 2000», 2011. - 388 с.
45. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. / Н. С. Краснокутська. – Київ: ЦНЛ, 2011. – 532 с.

46. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства [Текст] / О. В. Кравченко // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2013. – № 1(22). – С. 267-272. 101
47. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти [Текст] / Ю. Калиніченко // Галицький економічний вісник. – 2010. – №4(29). – С.106-115.
48. Костін Ю. Д. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій [Текст] / Ю. Д. Костін, Ю. А. Левицький // Вісник економічної науки України. – 2011. - №2. – С. 60-63.
49. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник [Текст] / Г. І. Кіндрацька. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 406 с.
50. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. 406 с.– К. : Знання, 2010. –робл. і доповн.].
51. Кореніцина Т. В. Теоретичне обґрунтування поняття фінансово-економічної стійкості торговельних підприємств [Текст] / Т.В. Кореніцина // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. – Донецьк: Національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – 2012. - Вип. 34. – С. 335-343.
52. Кобелев В. М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства [Текст] / В. М. Кобелев, Ю. В. Захарченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 42. – С. 297 – 303.
53. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навч. посібник [Текст] / І. В. Ковальчук. – К : Знання, 2010. – 679 с.
54. Калініченко А. Ю. Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства харчової промисловості на основі використання технологій SWOT– та PEST – аналізу [Текст] / А.Ю. Калініченко // Управління розвитком. – 2013. – № 18. – С. 14 – 18.
55. Карпов В. А. Планування та аналіз підприємницьких проектів: навч. посібник [Текст] / В. А. Карпов. – Одеса : ОНЕУ, 2014. – 243 с.

56. Логачова Л. М. Управління проектами: навч. посібник [Текст] / Л. М. Логачова, О. В. Логачова. – Суми : Університетська книга, 2015. – 208 с.
57. Левицький Ю.А. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій. / Ю.Д. Костін, Ю.А. Левицький // Вісник економічної науки України. – 2008. - №2. – С. 60-63.
58. Лісіца В. В. Етапи та основні тенденції розвитку роздрібної торгівлі України за період економічних трансформвань / В. В. Лісіца // Вісник Львівської комерційної академії. – Серія економічна, випуск 19. – Львів: видавництво Львівської комерційної академії, 2011. – С. 106-111.
59. Мазаракі А. А. Сучасний стан і пріоритетні напрями розвитку внутрішнього ринку споживчих товарів / А. А. Мазаракі // Вісник ЛКА. – 2012. - №4. – С. 19-24.
60. Мазаракі А. А. та ін. Економіка торговельного підприємства: підруч. для вузів / А. А. Мазаракі; Під ред. проф. Н. М. Ушакової. – К.: „Хрещатик”, 2012. – 800 с.
61. Мазаракі А. А., Бланк І. О., Лігоненко Л. О. Внутрішня торгівля в Україні: економічні умови ефективного розвитку: монографія / І. О. Бланк, Л. О. Лігоненко та ін.; За заг. наук. ред. А. А. Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.-екон. Ун-т, 2009. – 195 с.
62. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: навч. посіб. / В. О. Мец. – К.: Вища школа, 2011. – 278 с.
63. Мних Є. В. Економічний аналіз: підручник / Є. В. Мних. – К.: ЦНЛ, 2009. – 412 с.
64. Мамонтенко Н. С. Інноваційна стратегія у системі стратегічного управління машинобудівного підприємства [Текст] / Н. С. Мамонтенко // Дисертація на здобуття наук.ступ. к.е.н. за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Одеса : ОНПУ, 2016. – 282 с.

65. Мізюк Б. М. Стратегічне управління: підручник [Текст] / Б. М. Мізюк. - 2-ге вид., переробл. і допов. - Львів: Магнолія плюс, 2009. – 392 с.
66. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний етап та напрямки розвитку: Монографія [Текст] / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2011. – 227 с.
67. Носова Т. І. Еволюційна трансформація категорії «стратегія» підприємства в залежності від розвитку системи управління підприємством [Текст] / Т. І. Носова // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2014. – Т.19. – Вип. 3/2. – С. 149 – 152.
68. Небава М. І. Менеджмент організацій і адміністрування: навч. посібник [Текст] / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк. – Вінниця: ВНТУ, 2012. – 105 с.
69. Непочатенко О. О. Фінанси підприємств: підручник [Текст] / О. О. Непочатенко. – К. : ЦУЛ, 2013. – 504 с. 104
70. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К., 2012. – 560 с.
71. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій [Текст] / В. Ф. Оберемчук. – К. : МАУП, 2014. – 128 с.
72. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посіб. / [М. Д. Балджи, В. А. Карпов, А. І. Ковальов та ін.]. – Одеса : ОНЕУ, 2013. – 670 с.
73. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: підручник [Текст] / П. Я. Попович. – [3-тє вид., перероб. і доп.]. – К. : Знання, 2011. – 631 с.
74. Павленко А. Ф. Маркетинг: підручник [Текст] / А. Ф. Павленко. – К. : КНЕУ, 2010. – 600с.
75. Порохня В. М. Стратегічне управління: навч. посібник [Текст] / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко. – К. : ЦУЛ, 2012. – 224 с.
76. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; пер. с англ. 896 с.–2011.

77. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: навч. посіб. / С. Ф. Покропивний, В. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2012. – 352 с.
78. Пісарюк С. М. Фактори впливу на економічну ефективність операційної діяльності торговельних мереж [Текст] / С. М. Пісарюк // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2014. – №3(27). – С. 94 – 99.
79. Пікуш Т. А. Організаційно-економічна характеристика сутності торговельних мереж / Т. А. Пікуш // Актуальні проблеми економіки: теорія і практика. – К.: Європ. ун-т, 2009. – Вип. 1. – С. 243–246.
80. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: Монографія [Текст] / О. В. Раєвнева. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 496 с.
81. Рульєв В. А. Менеджмент: навч. посібник [Текст] / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. - К. : Центр учбової літератури, 2011. - 312 с. 102
82. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: навч. посібник [Текст] / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2009. – 390 с.
83. Селютін В. М. Мережевий підхід як теоретична основа організації сучасного торговельного бізнесу / В. М. Селютін, Н. М. Севериненко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць. – Х.: ХДУХТ, 2008. – № 18. – С. 56–61.
84. Стратегічне управління: навч. посібник [Текст] / [В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін.]; за ред. В. Л. Дикань. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 272 с.
85. Собко О. М. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства: моногр. / О. М. Собко. – Тернопіль: Економічна думка, 2016. – 444 с.
86. Собко О. М. Перспективи входження вітчизняної молочної індустрії на ринок ЄС шляхом посилення конкурентоспроможності бренду / О. М. Собко, І. М. Бойчик // Міжнародні економічні відносини та світове

- господарство. – 2016. – Вип. 6, ч. 3. – С. 42–49. – Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство».
87. Соколенко В. А. Сутність та види стратегії розвитку [Текст] / В. А. Соколенко, О. М. Бондаренко // Вісник НТУ «ХП». – 2015. – № 53(1162). – С. 70 – 74.
88. Соколова Л. В. Науково-методичний підхід до формування стратегії управління малими підприємствами [Текст] / Л. В. Соколова, О. В. Колісник // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – Вип.6. – Ч.3. – С. 50 – 54.
89. Трішкіна Н. І. Стратегічні напрями реформування посередницької діяльності торговельних підприємств України [Текст] / Н. І. Трішкіна // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – Вип.6. – Ч.3. – С. 103 – 106.
90. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: Монографія [Текст] / О. М. Тридід. – Харків : ХДЕУ, 2011. – 364 с.
91. Фролова Т.О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу [Електронний ресурс] / Т.О. Фролова // Ефективна економіка. – 2012. – № 6. – Режим доступу до журн.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1130> [2-ге вид., пере– К. : –
92. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. посібник [Текст] / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К.: КНЕУ, 2009. – 384 с.
93. Шульгіна Л.М. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій: монографія [Текст] / Л. М. Шульгіна, В. В. Юхименко; Нац. техн. ун-т України «КП». – К.: Univest PrePress, 2015. – 212 с.
94. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз: навч. посібник [Текст] / О. О. Шеремет. – К. : ЦУЛ, 2010. – 196 с.