

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки і підприємництва

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

на тему
"Стратегія ефективного розвитку бізнесу"

другий (магістерський) рівень
спеціальність 051 Економіка

Виконав: здобувач групи ЕК-22дм



(підпис)

С.О. Трегуб

Керівник

(підпис)

К. І. Сєребряк

Завідувач кафедри

(підпис)

І. М. Семененко

Рецензент _____

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки і підприємництва

Другий (магістерський) рівень
спеціальність 051 Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

“_____” _____ 2023
року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
ВИЩОЇ ОСВІТИ ДРУГОГО (МАГІСТЕРСЬКОГО) РІВНЯ

Трегубу Сергію Олександровичу

1. Тема роботи "Стратегія ефективного розвитку бізнесу"
Керівник роботи Сєребряк Ксенія Ігорівна, д.е.н., професор,

затверджений наказом університету від 21 вересня 2023 року № 39/14.01

2. Строк подання здобувачем роботи 4 грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи 3.1. Інформація про сферу діяльності підприємства. 3.2. Дані про фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства. 3.3. Інформація про розвиток підприємства та його структурного підрозділу (сироварні). 3.4. Інформація про діючу стратегію розвитку на досліджуваному підприємстві. 3.5. Нормативно-правові акти, теоретичні та методичні джерела за темою кваліфікаційної роботи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 4.1. Викладення результатів теоретичних та методичних досліджень за темою. 4.2. Характеристика підприємства та сфери його діяльності. 4.3. Аналіз сучасного фінансово-економічного стану підприємства та його структурного підрозділу (сироварні). 4.4. Характеристика діючої стратегії ефективного розвитку досліджуваного підприємства. 4.5. Обґрунтування заходів щодо удосконалення стратегії ефективного розвитку на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслеників)

Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 22.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури з тематики магістерської роботи	Жовтень 2023 р.	
2	Робота над розділом 1	Жовтень 2023 р.	
3	Робота над розділом 2	Листопад 2023 р.	
4	Робота над розділом 3	Листопад 2023 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Листопад 2023 р.	
6	Оформлення роботи	Грудень 2023 р.	
7	Підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Грудень 2023 р.	

Здобувач



С.О. Трегуб

(підпис)

Керівник роботи

К. І. Серебряк

(підпис)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 94 с., 14 табл., 6 рис., 49 дж., 8 дод.

Об'єкт дослідження – господарська діяльність компанії «АГРО ФРОСТ» та її структурного підрозділу – сироварні О'BEREG.

Предметом дослідження є стратегія ефективного розвитку підприємства.

Мета роботи полягає в пошуку напрямків удосконалення стратегії ефективного розвитку досліджуваного підприємства.

У роботі розглянуто теоретико-методичні основи стратегії ефективного розвитку бізнесу. Проаналізовано фінансово-економічний стан ТОВ «АГРО ФРОСТ», оцінено показники розвитку сироварні О'BEREG, надано характеристику існуючої стратегії ефективного розвитку ТОВ «АГРО ФРОСТ» та його структурного підрозділу сироварні О'BEREG. З урахуванням особливостей діяльності підприємства та умов його функціонування запропоновано та обґрунтовано заходи щодо удосконалення стратегії ефективного розвитку діючого підприємства.

СТРАТЕГІЯ, РОЗВИТОК, ВИРОБНИЦТВО, СТРУКТУРА, АНАЛІЗ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	8
1.1. Поняття стратегії розвитку	8
1.2. Класифікація стратегій розвитку	15
1.3. Особливості стратегії розвитку малого бізнесу	25
Висновок до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	34
2.1. Загальна характеристика та особливості діяльності ТОВ «АГРО ФРОСТ»	34
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «АГРО ФРОСТ»	42
2.3. Аналіз діяльності сироварні O'BEREG: реалізації, ресурсів та витрат.	48
Висновки до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ СИРОВАРНІ O'BEREG	61
3.1. Характеристики існуючої стратегій ефективного розвитку	61
3.2. Запропоновані заходи для в межах стратегії розвитку та їх обґрунтування	70
Висновки до Розділу 3.....	73
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Вивчення стратегій ефективного розвитку бізнесу у сучасному світі є вельми актуальним завдяки поєднанню кількох факторів, що значно впливають на діяльність організацій. Зміни у бізнес-середовищі, постійна динаміка у технологіях, глобалізація ринків, та зростання конкуренції визначають необхідність для компаній розробляти та вдосконалювати стратегії для ефективного розвитку.

Сучасні організації повинні бути готові адаптуватися до швидких технологічних змін, що постійно трансформують виробничі та маркетингові підходи. Зокрема, інноваційні рішення, які можуть радикально змінити бізнес-процеси, стали ключовим елементом стратегічного розвитку. Глобалізація робить світові ринки більш доступними, але вимагає ретельної стратегії для конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Важливо враховувати екологічні та соціальні аспекти у стратегіях, оскільки споживачі стають все більше усвідомленими і вимагають від підприємств відповідальності та сталих практик. Спільно з тим, зміни в споживацьких уподобаннях визначають необхідність неперервного вдосконалення продуктів та послуг.

Збільшення рівня конкуренції вимагає від підприємств розвивати стратегії для забезпечення конкурентоспроможності. Це може включати в себе інвестиції у якісні підходи до маркетингу, підвищення якості продукції та вивчення нових шляхів задоволення потреб клієнтів.

Для досягнення стабільності та постійного росту, організації мають вивчати і розробляти стратегії, які забезпечують їхню конкурентоспроможність. Важливою частиною цього процесу є розуміння факторів, що впливають на споживачів та ринки, і пристосування стратегій відповідно до цих вимог.

Отже, дослідження та розвиток стратегій для ефективного розвитку бізнесу є необхідністю для підприємств у сучасному, постійно змінюваному

бізнес-середовищі.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність компанії «АГРО ФРОСТ» та її структурного підрозділу – сироварні О'BEREG.

Предметом дослідження є стратегія ефективного розвитку підприємства.

Мета даної роботи полягає в пошуку напрямків удосконалення стратегії ефективного розвитку досліджуваного підприємства.

Для реалізації поставленої мети передбачено вирішення наступного комплексу завдань:

- Розглянути поняття стратегії розвитку;
- Визначити особливості стратегії розвитку малого бізнесу;
- Дати загальну характеристику особливостей та сфери діяльності ТОВ «АГРО ФРОСТ»;
- Проаналізувати фінансово-економічний стан ТОВ «АГРО ФРОСТ»;
- Оцінити показники розвитку сироварні О'BEREG;
- Охарактеризувати існуючу стратегію ефективного розвитку ТОВ «АГРО ФРОСТ» та його структурного підрозділу сироварні О'BEREG;
- Надати економічне обґрунтування запропонованим заходам щодо удосконалення стратегії ефективного розвитку діючого підприємства.

В ході виконання роботи використано традиційні методи наукових досліджень: аналіз, синтез, дедукція і індукція, а також загальнонаукові методи пізнання: описовий метод, метод аналітичного порівняння даних, зібраних під час проходження практики на підприємстві, аналіз літературних джерел, методи економічного аналізу, методи прогнозування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

1.1. Поняття стратегії розвитку

Функціонуючи в рамках ринкової економіки, будь-яке промислове підприємство, для можливості досягнення своїх цілей та завдань на ринку, повинен мати певний план дій, тобто. сформувавати свою стратегію розвитку.

Насамперед визначимо, що таке стратегія. Для цього розглянемо визначення поняття, дані різними авторами:

І. Ансофф, К.А. Волкова під стратегією розуміють «набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [1]. М.Д. Крук визначив стратегію як «правила прийняття рішень, які формуються на момент початку їх реалізації» [2]. Більше Містке визначення стратегії дає В.А. Винокуров – «стратегія представляє собою систему управлінських рішень, що визначають перспективні напрями розвитку організації, сфери, форм та способів її діяльності умовах навколишнього середовища та порядок розподілу ресурсів для досягнення поставленої мети» [3]. Також можна зазначити визначення Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовського, Б.Б. Стародубцева, які розкривають це поняття не лише в рамках окремого підприємства: «стратегія – це довгострокові, найбільш важливі, важливі установки, плани, наміри уряду, адміністрації регіонів, керівництва підприємств щодо виробництва, доходів та видатків, бюджету, податків, капіталовкладень, цін, соціального захисту»[4].

У найзагальнішому сенсі стратегія – це загальний напрямок дій щодо досягненню поставленої мети.

Тепер розглянемо другу частину поняття «стратегії розвитку». розвиток, який для підприємств, що існують в умовах обмеженості ресурсів, є ключовим. Тлумачний словник С.І. Ожегова визначає розвиток як «процес закономірної зміни, переходу з одного стану до іншого, більше досконале;

перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого». Також розглянемо визначення, це Д.С. Лебедєвим: «Розвиток видається незворотним, спрямованою, закономірною зміною матерії та свідомості, їх універсальною властивістю; в результаті розвитку виникає нове якісне стан об'єкта - його складу чи структури»[5]. Якщо узагальнити обидва ці визначення, під розвитком можна розуміти незворотний перехід об'єкта у новий якісний стан. Але в цьому випадку ми розглядали розвиток такий такий, проте стосовно стратегії розвитку виділяються 4 аспекти розвитку підприємства:

- економічний розвиток;
- техніко-технологічне;
- корпоративна культура;
- Організаційно-управлінський розвиток.

Основним із даних аспектів для промислового підприємства є насамперед економічний розвиток. Тому далі докладніше розглянемо його.

Економічний розвиток вивчався у працях багатьох вчених економістів. Усю різноманітність результатів досліджень можна розділити на чотири основні групи.

Перша група вчених пов'язує розвиток з здійсненням нових цілей, цілеспрямованістю змін.

Друга група представляє розвиток у вигляді процесу адаптації до навколишнього середовища, що є лише його умовою - необхідною, але все ж таки не достатньою.

Третя група підміняє розвиток його джерелом – протиріччями системи.

Четверта група - порівнює розвиток із однією з його ліній - прогресом, або ускладненням систем, чи однієї з його форм – еволюцією [6].

Економічний розвиток показує ті процеси фірми, які відбивають її внутрішні зміни, що ведуть до функціональної перебудови організації, її компонентів, окремих його частин, тоді як еволюція визначає напрямок руху конкретного економічного процесу, що відображає в більшою мірою

зовнішні впливи, дії поверхневого характеру та ґрунтується на непостійності та випадковості. Поняття економічного розвитку не можна звести і до поняття прогресу. Прогрес є лише одним із напрямів економічного розвитку. Крім прогресу економічний розвиток може включати регрес, одноплщинні і кругові зміни.

Сучасні автори також дають свою інтерпретацію поняття "економічний розвиток". Так Є.А. Орехова розуміє під економічним розвитком національного господарства цілеспрямований процес накопичуються, тривалих, насамперед, якісних змін параметрів та структури національного господарства, які виражаються у вдосконалення та ускладнення економічної організації та посилення можливостей пристосування до довкілля національного господарства.

Сутність економічного розвитку полягає в якісно змінному русі національного господарства від менш розвиненої форми економічної організації до більш розвиненої, що включає диференціацію, ускладнення цієї самої організації та збільшення можливостей адаптації до навколишнього середовища. Найбільш узагальнене поняття пропонує А.С. Булатов: «економічний розвиток – це багатоплановий процес, що охоплює економічне зростання, структурні зрушення в економіці, вдосконалення умов та якості життя населення» [7].

На мікрорівні під економічним розвитком, перш за все, розуміють процес підвищення ефективності. Так розвиток визначає Н.В. Афанасьєв як «процес, коли внаслідок вдосконалення виробничих та бізнес-процесів або управління ними, досягається якісний або кількісний приріст корисного результату процесу порівняно з колишнім рівнем чи з рівнем досягнутого іншими підприємствами» [8]. У свою чергу І.В. Афонін зазначає, що розвиток полягає насамперед у ефективному перерозподілі ресурсів інвестиційного характеру, напрямках, які забезпечують максимальну конкурентоспроможність у протязі найбільш тривалого періоду, вдосконалення товарів та послуг, покращення систем та структури

управління організацією.

Проте, розгляд економічного розвитку з погляду підвищення ефективності має кілька напрямків, оскільки підвищувати ефективність можна як збільшуючи результативність, так і знижуючи рівень ресурсів, використовуються при збереженні результатів, а також поєднуючи ці процеси.

У такому разі можна виділити два підходи: ефективність виробництва - коли будь-які необхідні товари та послуги виготовляються з найменшими витратами; та ефективність розподілу ресурсів – у цьому випадку ресурси використовуються для виробництва таких товарів та послуг, які більшою ступеня потрібні суспільству.

О.І. Новакова та Г.С. Мерзлікіна представляють «економічне розвиток» інакше. На їхню думку, економічний розвиток компанії полягає у правильному балансі між економічним зростанням та стійкістю організації. «У прагненні успіхів підприємству доводиться вирішувати велику дилему: економічне зростання чи стійкість - і часто жертвувати або тим, чи іншим у спробах поєднати динамічний розвиток з наявністю достатнього рівня вільних коштів та, відповідно, високий рівень платоспроможності»[9].

Отже, для економічного розвитку компанії крім ефективності діяльності також важливою умовою є її стійкість. Стійкість можна уявити як прояв однієї з властивостей цілісності і означає здатність компанії знайти такий варіант балансу між елементами всієї своєї системи, створити такі зв'язки між ними, які б дозволили зберегти своє існування, зберігаючи життєво необхідні параметри на заданому рівні У межах запропонованої М.М. Нечепуренко концепції, економічний розвиток організації визначається як процес оновлення виробничих або бізнес-процесів, які створюють якісно новий рівень функціонування організації. Автор вважає інноваційну діяльність компанії є єдиним основним напрямом її економічного розвитку.

І це, на наш погляд, є найвірнішим. В даний час інновації є одним із найважливіших елементів підвищення ефективності діяльності підприємств.

Застосування інновацій у діяльності підприємства є основною передумовою подальшого його зростання та економічного розвитку, оскільки проведенням НДДКР та впровадження їх результатів підприємством забезпечує йому постійне оновлення та покращення якості продукції, що надається (надаються послуг), застосовуваних технологій.

Зі сказаного вище можна зробити такий висновок, що стабільне економічний розвиток - це процес постійних змін, які відбуваються у функціонуванні підприємства, що супроводжується поліпшеннями показників економічного зростання та ефективності роботи підприємства.

Економічний розвиток характеризується такою стійкістю, коли показники економічного зростання та ефективності діяльності підприємства при вплив зовнішніх негативних факторів лише незначно можуть змінюватись у порівнянні з досягнутим рівнем, що досягається, у тому числі за рахунок ведення інноваційної діяльності підприємством.

Стійкий економічний розвиток підприємства є основою зростання його конкурентоспроможності, воно проявляється у потенційній та реальній можливості окремо взятої компанії у наявних умовах формувати переваги перед конкурентами, які засновані на випуску більше конкурентоспроможної продукції, більш ефективної виробничої, збутової, фінансової діяльності при найповнішому використанні свого економічного потенціалу.

Тепер же повернемося до поняття економічного зростання та порівняння його з поняття економічного розвитку. Класичним визначенням економічного зростання, представленим Макконнелл К.Р. та Брю С.Л., вважається збільшення виробничих потужностей внаслідок підвищення обсягу факторів виробництва використовуваних підприємством або розвитку та вдосконалення техніки та технології. А.Г. Грязнова під економічним зростанням розуміє довгострокові тенденції до збільшення та якісного вдосконалення загальнонаціонального продукту, а також факторів виробництва. Якщо уявити економічне зростання у межах підприємства, то він є зростання обсягу виробництва за якийсь період часу.

Зростання може відбуватися як з розвитком, так і за його відсутності. У більшості випадків під зростанням розуміють збільшення розмірів або числа об'єктів.

До зростання в рамках підприємства належать і збільшення його розмірів, і розширення діяльності за такими показниками як: обсяг виробництва, частка ринку, чисельність працівників, обсяг продажу, чистий прибуток. Підприємство, як організована система може стимулювати своє зростання за рахунок здійснення цілеспрямованого вибору, наприклад, розширення частки ринку збуту, залучення компанією інвестицій тощо. Зупинення зростання не зупиняє розвиток підприємства. Однак з іншого боку, неекономне зростання, яке супроводжується великими витратами ресурсів, може не тільки негативно вплинути на економічний розвиток, а й обмежити його зростання. Зростання може бути як внутрішнім, так і зовнішнім.

Внутрішнє зростання відбувається за рахунок розширення асортименту продуктів. Зовнішнє зростання існує у суміжних галузях у вигляді вертикального або горизонтального зростання, у цьому випадку виробник купує компанію-постачальника або одна компанія купує іншу організацію галузі.

Таким чином, не можна ототожнювати поняття економічного розвитку та економічного зростання: зростання – це кількісні зміни в економіці (збільшення виробництва та споживання тих самих товарів, і послуг), а розвиток – це якісні зміни в економіці (інновації в виробництві, сфері послуг та власне в самих товарах та послугах). Але також не варто забувати, що перехід від одного якісного стану економіки до іншого здійснює економічно зростання. Відповідно два цих поняття взаємопов'язані та доповнюють один одного.

Виходячи з вищесказаного, дамо визначення поняття стратегія розвитку – це визначення загального напрямку дій щодо досягнення цілей підприємства, зосереджених на покращення показників економічного

зростання та ефективності діяльності .

Стратегія розвитку є ключовим елементом управління та плануванням, спрямованим на досягнення довгострокових цілей та визначенням оптимальних шляхів розвитку. Ця стратегія визначає, як організація або проект буде пристосовуватися до змін у своєму оточенні, як вона буде використовувати свої ресурси та яким чином вона планує досягти своїх цілей у майбутньому.

Перш за все, стратегія розвитку має враховувати зовнішнє середовище, такі як соціальні, економічні та технологічні тенденції. Це означає аналіз та врахування змін у поведінці споживачів, конкурентному середовищі, нових технологіях і законодавстві.

Другий етап - визначення місії, цілей та стратегічних пріоритетів. Місія повинна визначати сутність того, чим займається організація, а цілі і пріоритети допомагають скерувати її діяльність у відповідності зі стратегією.

Третій етап - вибір стратегічних напрямків розвитку. Організація може обирати різні стратегії, такі як рост за рахунок нових ринків чи нових продуктів, оптимізація операцій, диверсифікація і так далі.

Четвертий етап - розробка конкретних дій та проектів для впровадження стратегії. Це може включати в себе розробку нових продуктів, удосконалення процесів виробництва, запуск маркетингових кампаній тощо.

П'ятий етап - впровадження та контроль. Важливо впровадити стратегію в життя та систематично контролювати її реалізацію. Це може вимагати корекцій в разі змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх перешкод.

У світі, де зміни відбуваються швидко, стратегія розвитку стає інструментом для досягнення стійкого розвитку та підтримки конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

1.2 Класифікація стратегій розвитку

Розглянемо класифікацію стратегій. Їх різноманітність досить велика і тому дуже ускладнює їх класифікацію. При класифікації стратегій одним із ускладнюючих факторів і те, що більшість стратегій може бути однозначно визначено через недостатню чіткість понятійного апарату видів стратегії. Однак у будь-якому випадку, при розробці стратегії, враховується рівень управління, для якого вона формується, та кінцеві цілі.

Враховуючи ці ознаки, можна виділити такі види стратегій :

- Корпоративна стратегія;
- бізнес-стратегія;
- функціональна стратегія.

Корпоративна стратегія – стратегія організації загалом. Вона визначає загальний напрямок зростання компанії, розвитку її виробничо збутової діяльності. Найчастіше до них відносять еталонні стратегії, також їх називають базовими.

Еталонні стратегії можна розділити на 4 великі групи.

До першої групи віднесемо стратегії концентрованого зростання.

Використання такої стратегії полягає у зміні або продукту, або ринку збуту. Цю групу можна віднести до стратегій розвитку, оскільки застосування цього підходу має сенс, коли підприємство функціонує досить довго, встигло заробити певну репутацію на ринку та зайняло свою нішу у ньому, тобто. має потребу у зміні в рамках існуючого ринку. Типи стратегії концентрованого зростання можна розділити на три:

- стратегія посилення позицій на ринку, дії компанії в такому у разі направляються на розширення та завоювання нових позицій на наявному ринку збуту. Цього можна досягти за рахунок посилення реклами, проведення різних акцій для старих покупців, переманювання нових покупців у конкурентів, можливі також досить жорсткі методи конкурентної боротьби;

- стратегія розвитку ринку, дана стратегія полягає у пошуку компанією нових ринків збуту для вже існуючого та продається продукту/послуги. Ринки можуть бути як новими географічно, коли підприємство відкриває філії в інших містах та країнах, так і може бути освоєно нову галузь для компанії, в якій можливе використання того ж продукту, що у вже освоєної;

- стратегія розвитку продукту застосовується у тому випадку, коли потрібно збільшити рівень продажів, підвищити інтерес покупців до старого продукту, просунути новинку. Можливий розвиток як вже існуючого продукту (Покращення якості, зміна упаковки, розширення асортименту), так і абсолютно нового на вже освоєному географічному ринку.

Друга група – стратегія інтегрованого зростання. У цьому типі еталонної стратегії передбачається зміна вже самої компанії всередині своєї галузі шляхом реструктуризації та розширення. В даному випадку відбувається якісна зміна фірми, що також відноситься до характеристики стратегії розвитку Система інтегрованого зростання поділяється на три підтипи:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції, компанія розвивається за рахунок посилення контролю за постачальниками, і навіть шляхом відкриття нових філій, які здійснюватимуть постачання продукції. В результаті підприємство отримує певну незалежність від можливих змін цін на сировину та матеріали від постачальників;

- стратегія вперед вертикальної інтеграції, що йде, в даному випадку підприємство посилює контроль за діяльністю посередників;

- стратегія горизонтальної інтеграції, використання цієї стратегії передбачає встановлення контролю над конкурентами або поглинання їх підприємств.

Третя група – стратегія диверсифікованого зростання. Стратегію диверсифікованого зростання застосовують у разі, коли підприємство повністю освоїло свій ринок і вже повністю змогло реалізувати усі свої можливості просування виробленого продукту. Стратегія полягає в освоєння

нових сфер, таким чином, вона також відноситься до стратегії розвитку. Вона поділяється на три підтипи:

- Стратегія центрованої диверсифікації. Підприємство, яке використовує цей підхід, залишаючи виробництво основного продукту незмінним (зберігаючи його в центрі), вже на основі існуючих технологій, матеріалів, сировини, мережі збуту починає випуск нового продукту або набуває відповідного підприємства;

- Стратегія горизонтальної диверсифікації. Ця стратегія полягає в тому, що здійснюється випуск продукту, що вже супроводжує наявному, з використанням нових технологій та наявного налагодженого ринку збуту;

- стратегія конгломератної диверсифікації є найскладнішою, витратною та непередбачуваною стратегією, що полягає у виробництві важливо нового товару та оволодінні зовсім нового ринку збуту.

До останньої четвертої групи належить стратегія скорочення.

Використання цієї стратегії часто використовується, коли підприємство перебуває у умовах кризи, економічного спаду. Але також застосовно при необхідності реструктуризації або після тривалого періоду інтенсивного розвитку підприємства. Це єдина група стратегій з представлених, яку не можна віднести до стратегій розвитку, оскільки вона спрямовано збереження поточного стану підприємства. Можна виділити чотири підтипи стратегії скорочення:

- стратегію ліквідації, що реалізується у разі, коли ситуація для підприємства є несприятливою, і передбачає або повне, або часткове закриття, тобто. або самого підприємства, або лише частини його філій. Крім цього, можливе припинення виробництва нерентабельного продукту;

- стратегію «збирання врожаю» Ця стратегія має на увазі поступове зниження виробництва (скорочення штату співробітників, зниження обсягу закупівель, продаж обладнання) та одночасна активна продаж наявного продукту (можливо і за зниженими цінами).

Використовується в тому випадку, коли якась галузь виробництва вже

не приносить очікуваного раніше доходу та безперспективна. Поступово закриваючи виробництво, можливе отримання найбільшого сукупного доходу;

- Стратегію скорочення зон господарювання. Цей тип стратегії використовується у разі, коли є необхідність у вкладенні коштів підприємства в існуючу або нову галузь або виробництво при довгостроковому плануванні.

У такому разі можна ліквідувати одну з галузей, підрозділів чи частин філій, які приносять менший дохід підприємству;

- стратегію скорочення витрат. Цей підхід спрямований на максимально можливе скорочення витрат: зменшення закупівель, звільнення персоналу компанії, тимчасове зупинення виробництва та т.п. У більшості випадків дана стратегія застосовується тимчасово, якщо компанії потрібно пережити важкі часи.

Бізнес-стратегія - стратегія дії на певному сегменті або ніші ринку. Також називається конкурентною стратегією. Вона націлена на досягнення конкурентних переваг.

На відміну від еталонних стратегій, конкурентні стратегії відрізняються своєю численністю. Розглянемо найпоширеніші.

М. Портер вважається по праву одним із головних авторів з теорії конкуренції. Його конкурентні стратегії ґрунтуються на теорії «5 сил конкуренції». На його думку, є 5 конкурентних сил, які показують привабливість галузі, позицію компанії на ринку, а також її конкурентні переваги, а саме:

- Вхід конкурентів. Чи високі бар'єри входу на ринок для нової компанії;

- Погроза товарів замінників. Наскільки швидко і легко може бути замінено наявний товар, роботи та послуги, що є у компанії на аналоги, а також шляхи до його здешевлення;

- Ринкова влада покупців. Визначає як сильно покупець впливає на

цінову політику компанії, і чи є шляхи збільшення обсягу замовлень;

- ринкова влада постачальників. Сила впливу продавця на ціну продукції, кількість постачальників, які продають аналогічні ресурси для підприємства;

- Конкуренція серед існуючих гравців. Наскільки сильна конкуренція між гравцями, а також чи існує серед них домінуючі компанії чи всі гравці рівні між один одним.

З цих 5 сил конкуренції, формуються стратегії розвитку.

Сам М. Портер визначив три основні стратегії, що містять суттєві внутрішні відмінності:

- Мінімізація витрат. Ця стратегія полягає у зниженні собівартості продукту компанії, і, як наслідок, у можливості пропозиції його за нижчою ціною, ніж у компаній-конкурентів. По суті - це цінова війна. Ця стратегія має сенс лише тоді, коли для покупця головним чинником при купівлі товару саме ціна;

- Диференціація. За Портером вона відрізняється від «диференціації» в еталонних стратегіях розвитку. Якщо в еталонних стратегіях йдеться більше про диверсифікацію всього підприємства загалом, то М. Портер пропонує міняти якість продукту, що продається в бік більшої корисності для кінцевого покупця. Ця стратегія характеризується насамперед залученням інвестицій у реалізації поставлених завдань, тобто. збільшенням витрат на виробництво. Тут йдеться про зміну зовнішнього вигляду продукції,

появі деяких функцій, що спрощують використання товару, але не які мають на увазі якісної зміни його основного призначення;

- Концентрація. Стратегія концентрації полягає у зосередженні всіх сил та ресурсів підприємства на обраному сегменті ринку (на відміну від еталонних стратегій концентрованого зростання, які передбачають збільшення частки вже займаного ринку). Переважаюча конкурентна стратегія - це прагнення компанії видавити зі свого сегменту ринку всіх конкурентів. При цьому компанія стає в такому разі практично

монополістом, але лише окремо взятому районі, місті тощо. Усе компанії-конкуренти, які намагаються проникнути на даний сегмент, використовуються методами як чесної, і нечесної конкуренції[11].

Ф. Котлер створив класифікацію конкурентних стратегій розвитку залежно від тієї ролі, яку грає на цільовому ринку. До них Котлер відніс:

- Стратегії лідера ринку. Дані стратегії характерні для підприємств, які займають найбільшу (контрольну) частку ринку. В данному у разі підприємство прагне завоювання решти, не підконтрольних йому сегментів ринку;

- Стратегії претендента на лідерство. Тут йдеться більше про конкуренція олігополій. Компанія прагне наздогнати лідера ринку, намагаючись зберегти вже зайняту нішу та протистояти дрібнішим конкурентам;

- Стратегії переслідування. При використанні цієї стратегії йде орієнтація на лідера, з його продукцію чи технологію. У такому разі, як правило, підприємство не має на меті зайняти лідируючу позицію на ринку;

- стратегії розміщення на невеликих нішах. В даному випадку підприємство шукає ринки збуту, які цікаві великим гравцям. Це можливе шляхом створення абсолютно унікального виробництва і тому неможливого для масового, наприклад, дрібне кустарне виробництво.

Ф. Котлер безпосередньо пов'язав стратегії розвитку компаній зі своїми розмірами, часткою займаного ринку, у своїй не враховував такі поняття, як витрати виробництва, життєвий цикл товару тощо.

Сучасні конкурентні стратегії базуються на трьох групах факторів:

- становище компанії щодо конкурентів;
- місія самої компанії;
- поточна ситуація над ринком.

При цьому всі зазначені фактори, перш за все, ґрунтуються на ціноутворюючі складові. Цінова конкуренція означає те, що ціна на товар визначається з цінності нею із боку споживача. У такому разі можливі три

взаємовиключні варіанти:

1 варіант - ціна товару вища, ніж та цінність, яку він представляє для покупця;

- 2 варіант - вартість товару дорівнює ціні, яку він представляє для покупця;

- 3 варіант - ціна на товар нижча, ніж та цінність, яку він є для покупця.

Наслідуючи це, підприємство може застосувати три можливі конкурентні стратегії розвитку:

- цінова стратегія «Максимальна ціна» Компанія встановлює максимальну високу ціну на свій товар та за рахунок своїх переваг перед конкурентами отримує високий прибуток;

- Цінова стратегія «Проникнення ринку». Застосовується компаніями, які прагнуть завоювати свого покупця. В даному випадку ціна на продукт на перших етапах життєвого циклу встановлюється нижче своєї корисної вартості для покупця. Купуючи постійних клієнтів, збільшуючи клієнтську базу, такі компанії поступово підвищують вартість товару;

- цінова стратегія "кращий бренд". Ця стратегія означає те, що при однаковій ціні товарів конкурентів дешевшим брендом стає товар найкращої якості. Тут компанія грає на порівнянні ціни та якості товарів.

Розглянемо також класифікації, призначені для інноваційних підприємств. Насамперед зазначимо, що вибір інноваційної стратегії розвитку залежить від кількох факторів, таких як:

- Заявленої місії підприємства;
- інноваційного потенціалу підприємства;
- займаного нині підприємством місця над ринком.

Виділимо 2 групи найпопулярніших інноваційних класифікацій стратегії.

Перша група виділяє такі види інноваційних стратегій, як наступальна, захисна, проміжна, поглинаюча, імітаційна та розбійницька стратегія.

Наступальна інноваційна стратегія характеризується самотійною

розробкою підприємством високотехнологічних новинок, інноваційних товарів та послуг. У зв'язку з цим найчастіше таким видом стратегії керуються великі підприємства, які володіють достатнім запасом фінансових, людських ресурсів та можливістю дозволити собі значні ризики.

Захисна інноваційна стратегія застосовується підприємствами, завоювали свою частку ринку, мають міцне становище, яким важливо розвиватися не за рахунок створення нових товарів та послуг, а за рахунок утримання на своїх позиціях. Захисна інноваційна стратегія значно менш ризикова, проте шанси на виграш також менші.

Проміжна інноваційна стратегія використовується підприємствами, які прагнуть ухилитися від конкуренції із великими компаніями. Така стратегія спрямована на використання сильних сторін своєї компанії та слабкі сторони інших підприємств ніші. Під час проведення цієї стратегії важливим є детальний аналіз ринку, компаній-конкурентів.

Поглинаюча інноваційна стратегія передбачає покупку інноваційних розробок інших підприємств, організацій та ліцензування права застосування цих розробок.

Суть імітаційної інноваційної стратегії полягає в копіюванні технологічних розробок, інноваційних послуг, ідей з додаванням низки незначних власних елементів. Розбійницька інноваційна стратегія застосовується на початковому етапі реалізації інноваційних розробок та пов'язана з випуском на ринок великої кількості товару, в якому застосовуються технології, що збільшують термін його експлуатації [12].

Іншою популярною класифікацією є класифікація вченого Л.Г.Раменського, яка розглядає стратегії в залежності від «Типу стратегічної конкурентної інноваційної поведінки фірм».

Виділяються такі фірми, як «віоленти», «патієнти», «коммутанти», «Експелеренти».

Віоленти - це великі компанії, що володіють потужною науковою базою, значними фінансовими та людськими ресурсами, як наслідок, вони

володіють і високим інноваційним потенціалом, широкими можливостями для розробки інноваційних технологій, їх випуску та впровадження на ринок.

Фірми-патієнти займають вузьку ринкову нішу і розробляють і випускають товари чи послуги для специфічного, вузького кола споживачів.

Основна загроза для них – це висока ймовірність поглинання фірмами віолентами.

Комутанти імітують інноваційні винаходи, техніку, ідеї з допомогою додавання власних незначних змін до технічних характеристики, оформлення.

Експеленти – це фірми-інноватори, що знаходяться на сходінці становлення і для великомасштабного розвитку інноваційної ідеї або розробки їм не вистачає фінансових ресурсів. Такі фірми за достатніх вкладеннях швидко перетворюються на фірми-віоленти [13].

Функціональна стратегія – стратегія конкретної функціональної сфери діяльності. Такі стратегії формуються спеціально для кожного конкретного функціонального підрозділу організації. Під функціональними стратегіями розуміються стратегії, що розробляються на основі ділової та корпоративної стратегії. Головною метою функціональної стратегії є оптимальне розподіл ресурсів відділу (служби), пошук найбільш ефективної поведінки ня функціонального підрозділу в рамках загальної стратегії компанії.

До основних видів функціональних стратегій відносять такі:

– стратегія НДДКР, яка узагальнює основні ідеї щодо нового продукту – від початкової розробки товару до застосування його над ринком. Має дві різновиди: інноваційну стратегію та імітаційну стратегію;

- Виробнича стратегія, яка зосереджується на визначенні оптимальних необхідних потужностях, розміщення промислового обладнання, основних елементах процесу виробництва, регулювання замовлень;

- Маркетингова стратегія, що полягає у визначенні тих продуктів, послуг та ринків, яким надалі вони можуть бути запропоновані.

Встановлює найефективніший склад маркетингового комплексу

(товарної та цінової політики, досліджень ринку, каналів розподілу та стимулювання збуту). Ця стратегія особливо успішна в тих виробництвах, що орієнтовані на масового покупця, у якого падають реальні прибутки;

- Фінансова стратегія. Вона відповідальна за прогнозування оцінки інвестиційних проектів, фінансових показників стратегічного плану, планування майбутніх обсягів продажу, розподіл та контроль фінансових ресурсів підприємства.

Усі наведені класифікації показали все різноманіття існуючих стратегій, які дозволяють зрозуміти яким способом підприємство може досягти своєї мети в умовах постійно мінливого середовища.

Велика кількість різних стратегій дозволяє організаціям та підприємствам гнучко реагувати на зміни в економічному та соціальному оточенні, а також вибирати оптимальні шляхи для досягнення своїх цілей. Ось деякі переваги великої кількості різних стратегій:

1. Адаптивність: Різні стратегії дозволяють організаціям адаптуватися до різних умов та обставин. Зміни в економіці, технології, ринкові умови можуть вимагати різних підходів, і наявність різноманітних стратегій дозволяє ефективніше реагувати на такі зміни.

2. Ризиковий управління: Різноманітні стратегії дозволяють розподіляти ризики. Організації можуть інвестувати в різні області або ринки, щоб зменшити вплив ризиків в одному напрямку.

3. Конкурентні переваги: Орієнтація на різні стратегії може створити унікальні конкурентні переваги. Розробка інноваційних продуктів, підходів до обслуговування клієнтів або управління вартістю може відзначити організацію на ринку.

4. Ефективне використання ресурсів: Різні стратегії можуть допомагати ефективно використовувати ресурси. Наприклад, якщо певний напрямок не приносить очікуваних результатів, ресурси можуть бути перенаправлені на інші області.

5. Інновації та розвиток: Велика кількість стратегій сприяє

інноваціям та розвитку. Організації можуть випробовувати новаторські ідеї та підходи, що сприяє сталому розвитку та змінам.

6. Підтримка управлінського процесу: Різні стратегії допомагають управлінському процесу шляхом надання альтернатив та інструментів для прийняття ефективних рішень.

Всі ці фактори сприяють створенню гнучкої та конкурентоздатної організації в умовах невизначеності та змін.

1.3 Особливості стратегії розвитку малого бізнесу

Розглянемо стратегії, характерні для підприємств. У конкурентної боротьби з більшими компаніями малі підприємства в насамперед повинні використовувати свої головні переваги:

- територіальну маневреність, мобільність, гнучкість. Можна виділити такі стратегії, які підходять для малих підприємств, що дозволяють використовувати всі ці переваги:

- стратегія раціонального розміру. Ця стратегія полягає в освоєнні спеціалізованих, дрібномасштабних ринків, тобто. тих сфер діяльності, де велике виробництво стає неефективним, а найбільш оптимальним є мале виробництво (наприклад, фірми, які орієнтовані на задоволення вузькоспеціалізованого попиту:

- ✓ індивідуальні замовлення, елітні товари, виробництво дрібносерійних або нестандартних виробів). У таких сферах діяльність великих компаній утруднена через досить високий ризик, недостатньо високої величини прибутку, великих витрат на заробітну плату співробітникам та низького рівня технологічності. В результаті реалізації такої стратегії, на місце «Традиційних» проблем виживання на перше місце вже виступають питання ефективного менеджменту у сфері виробництва та фінансів, мінімізації трансакційних витрат, максимально раціонального використання

ресурсів, налагодження партнерських відносин та ділових зв'язків;

✓ стратегія копіювання У її межах мале підприємство чи випускає продукт за ліцензією та під маркою іншої великої фірми, або освоює і виробляє копії, прообразом яких є оригінальний продукт іншої компанії. Здебільшого малі підприємства не є власниками сильною базою НДДКР, тому вони звертають увагу на дану стратегію. Без можливості отримання великого прибутку від лідерства на ринку, для збільшення частки ринку в рамках стратегії копіювання малий бізнес може використати цінові чинники конкурентної боротьби;

✓ Стратегія контрактації. Вона має на увазі побудову господарських зв'язків між малим бізнесом та його партнером на основі ділового контракту.

У рамках великого виробництва, коли найбільші витрати припадають на ділянки дрібносерійного та малотехнологічного виробництва, великому підприємству стає вигідніше відмовитися від цих видів робіт, але закупаючи окремі комплектуючі, деталі малих компаній. При цьому якщо контракт не є довгостроковим, то мале підприємство зберігає свою гнучкість і реагує зміни середовища. Щоб уникнути можливої залежності від великої компанії, малі підприємства можуть застосовувати тактику обмеження частки обороту, що припадає на одного великого клієнта;

✓ Стратегія франчайзингу. За допомогою системи взаємовигідного партнерства великих і малих компаній дрібні підприємства отримують таким чином можливість використання переваг великої компанії.

Франчайзинг - це система договірних відносин, відповідно до якої велика компанія зобов'язується забезпечувати мале підприємство власними товарами, відпрацьованими технологіями виробництва, торговими марками, послугами реклами за певну плату (роялті). За наявності ділового франчайзингу малі компанії набувають ліцензії на право відкриття магазинів

для продажу набору товарів та надання послуг під ім'ям франчайзера;

✓ стратегія посилення горизонтальних взаємодій малих підприємств. Її реалізацією є мікроекономічна взаємодія малих підприємств у вигляді горизонтальних зв'язків (взаємодія економічних агентів зі схожим видом виробництва). Це не випадково, так як збільшення взаємодії всередині самого сектора малого бізнесу здійснюється, в основному, по горизонталі: малим фірмам достатньо складно самим вибудувати весь технологічний ланцюжок виробництва складної, багатостадійної продукції (зазвичай у таких випадках утворюються парні взаємозв'язки, які передбачають взаємодію двох малих виробництв). У той час альянс групи малих фірм, які мають однотипне виробництво, організувати набагато простіше. В основі такого типу альянсу лежить схожість економічних інтересів малих підприємств, прагнення мінімізувати трансакційні витрати, здійснити досить складні, капіталомісткі проекти, які є нереалізованими для кожного з їх окремо, і т. д.;

✓ Стратегія блакитного океану. Ця стратегія була розроблена Кімом Чаном та Рене Моборн і спрямована на активне зростання та високу прибутковість компаній, які можуть генерувати ефективні бізнес-ідеї, таким чином створюючи попит, що не існував до цього, на новому ринку («блакитним океані»), де конкурентів практично немає, замість того щоб займатися конкурентною боротьбою з безліччю фірм на малоприбуткових ринках («червоний океан»). Головні положення цієї стратегії: уникнення конкуренції, пошук фірмою своєї ніші на стику сфер і фокусування на чомусь конкретному, тому, що ставиться в центр і до чого додаються максимальні зусилля фірми, які ведуть у себе решта складових.

Виділені стратегії, звичайно, мають схожості з тими, які були розглянуто раніше. Однак вони враховують ті особливості бізнесу, які характерні для підприємств.

Стратегія розвитку підприємства визначається низкою факторів – внутрішніх (сильні та слабкі сторони компанії) та зовнішніх (політичні, соціальні фактори кон'юнктури ринку). Враховуючи свою специфіку, малі підприємства розглядають такі чинники під час виборів своїх стратегій:

Зовнішні фактори:

- політико-правові – за умов кризи, на малі підприємства виявляється все більший державний тиск - у вигляді законодавчих обмежень, відсутність реальної державної підтримки, посилення податкового навантаження;

- економічні – часто існують проблеми із фінансуванням малих підприємств кредитними організаціями, що пов'язано з незначним масштабом бізнесу, а також відсутність ділової репутації через короткого перебування над ринком;

- технологічні – у випадку з малим інноваційним бізнесом держава намагається створити підтримку таким підприємствам, здійснюючи програми держпідтримки;

- конкурентні умови – пошук каналів збуту, перебої з поставками сировини, можливі об'єднання конкурентів, неможливість економії на масштабах виробництва та ін.

Внутрішні фактори вибору стратегії малих підприємств не відрізняються від факторів великих фірм:

- становище організації над ринком;

- фінансові можливості;

- кадри організації;

- Репутація організації.

Виділені фактори призначені для формування оцінки стану малого підприємства, на основі якої потім вибирається стратегія розвитку.

Незважаючи на всю різноманітність різних видів підходів до вибору стратегій, загальний порядок розробки стратегій у багатьох авторів є подібним, розбіжності полягають лише у більш детальному розгляді окремих етапів. Тому спочатку виділимо основні етапи:

- Визначення мети;
- аналіз зовнішнього середовища з метою виявлення загроз і нових можливостей для розвитку організації;
- аналіз внутрішнього середовища для визначення сильних і слабких сторін компанії, її потенційних конкурентних переваг;
- Визначення стратегічних альтернатив (набір перспективних дій);
- Детальна розробка стратегій;
- Використання стратегії.

Процес розробки стратегії - це систематичний та узгоджений набір етапів, які визначають, як організація буде досягати своїх метей і об'єктивів.

Ось загальний порядок розробки стратегій:

1. Аналіз внутрішнього середовища:
 - Оцінка ресурсів: Визначення наявних фінансових, людських, технологічних та інших ресурсів організації.
 - Оцінка компетенцій: Аналіз того, що організація робить добре, де у неї конкурентні переваги.
2. Аналіз зовнішнього середовища:
 - Сканування:
 - Мікросередовище: Аналіз окремих елементів, таких як клієнти, конкуренти, постачальники.
 - Макросередовище: Оцінка більших тенденцій, таких як економічні, соціокультурні, технологічні та політичні чинники.
3. Сформулювання місії, бачення та цілей:
 - Місія: Яка задача організації? Чому вона існує?
 - Бачення: Як організація бачить свою майбутню позицію?
 - Цілі: Чітко визначені, досяжні об'єктиви, які організація прагне досягти.
4. Аналіз стратегічних альтернатив:

- SWOT-аналіз: Визначення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз.
 - Порівняльний аналіз: Оцінка різних стратегічних варіантів, щоб вибрати найкращий.
5. Вибір стратегії:
- Портфель стратегій: Визначення комбінації стратегій для досягнення мети.
 - Політика розробки стратегій: Вирішення, яким чином буде досягнуто вибраних стратегій.
6. Розробка плану дій:
- Оперативні плани: Визначення конкретних кроків для впровадження стратегій.
 - Визначення відповідальності: Призначення відповідальних осіб або відділів за реалізацію стратегій.
7. Впровадження та контроль:
- Впровадження стратегій: Реалізація стратегій у повсякденну роботу.
 - Моніторинг та контроль: Систематичне відстеження виконання стратегій і, за потреби, корекція.
8. Оцінка результатів:
- Звітність: Визначення та відображення результатів стратегічного планування.
 - Оцінка виконання цілей: Порівняння фактичних результатів з поставленими цілями.

Цей загальний порядок надає керівництву організації структурований і систематичний підхід до розробки та впровадження стратегій.

В рамках окремих етапів використовуються методи та інструменти, розроблені різними авторами, які дозволяють оцінити той чи інший аспект діяльності підприємства, його внутрішнє та зовнішнє середовище.

на кожному етапі розробки стратегії використовуються певні методи та

інструменти для деталізації процесу та забезпечення ефективності прийняття рішень. Ось кілька прикладів методів та інструментів, які можуть використовуватися на різних етапах:

1. Аналіз внутрішнього середовища:
 - Матриця SWOT: Для ідентифікації сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.
 - Аналіз VRIO: Для оцінки цінності, рідкості, неімітованості та організаційної здатності ресурсів.
2. Аналіз зовнішнього середовища:
 - П'ятисилова модель Портера: Для визначення ступеня конкуренції в галузі.
 - Аналіз PESTEL: Для врахування політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та правових чинників.
3. Сформулювання місії, бачення та цілей:
 - Модель SMART: Для формулювання конкретних, вимірюваних, досяжних, реальних та часових цілей.
 - Балансова система показників (BSC): Для забезпечення балансу між фінансовими та нефінансовими показниками.
4. Аналіз стратегічних альтернатив:
 - Матриця Boston Consulting Group (BCG): Для аналізу портфеля бізнес-одиниць.
 - Матриця пріоритетів: Для визначення стратегічних пріоритетів на основі важливості та можливостей.
5. Вибір стратегії:
 - Матриця Ансоффа: Для вибору стратегій розвитку, визначаючи нові ринки чи продукти.
 - Матриця Ціль-Середовище-Метод (TOWS): Для вибору стратегій, які використовують внутрішні переваги для

нейтралізації зовнішніх загроз.

6. Розробка плану дій:

- Ганттівська діаграма: Для графічного відображення та контролю за тимчасовою лінією виконання завдань.
- План дій SMART: Для конкретизації ініціатив та досягнення поставлених цілей.

7. Впровадження та контроль:

- Системи контролю результативності: Для оцінки виконання стратегій у реальному часі.
- Сесії ретельного аналізу: Для періодичного оцінювання та адаптації стратегій на основі нових умов.

Ці методи та інструменти допомагають підтримувати процес стратегічного управління від початкового аналізу до впровадження та контролю.

Право вибору того чи іншого методу лягає зазвичай вже безпосередньо на керівництво/апарат підприємства, що займається розробкою стратегії.

Висновок до розділу 1

У найзагальнішому сенсі стратегія – це загальний напрямок дій щодо досягненню поставленої мети.

У стратегії розвитку виділяються 4 аспекти розвитку підприємства:

- економічний розвиток;
- техніко-технологічне;
- корпоративна культура;
- Організаційно-управлінський розвиток.

Економічний розвиток характеризується такою стійкістю, коли показники економічного зростання та ефективності діяльності підприємства при вплив зовнішніх негативних факторів лише незначно можуть змінюватись у порівнянні з досягнутим рівнем, що досягається, у тому числі

за рахунок ведення інноваційної діяльності підприємством

Однак у будь-якому випадку, при розробці стратегії, враховується рівень управління, для якого вона формується, та кінцеві цілі.

Враховуючи ці ознаки, можна виділити такі види стратегій :

- корпоративна стратегія;
- бізнес-стратегія;
- функціональна стратегія.

Типи стратегії концентрованого зростання можна розділити на три:

- стратегія посилення позицій на ринку;
- стратегія розвитку ринку;
- стратегія розвитку продукту.

Стратегії інтегрованого зростання поділяється на три підтипи:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції;
- стратегія вперед вертикальної інтеграції;
- стратегія горизонтальної інтеграції.

Стратегія диверсифікованого зростання. Стратегію диверсифікованого зростання застосовують у разі, коли підприємство повністю освоїло свій ринок і вже повністю змогло реалізувати усі свої можливості просування виробленого продукту.

До останньої четвертої групи належить стратегія скорочення. Можна виділити чотири підтипи стратегії скорочення:

- стратегію ліквідації;
- стратегію «збирання врожаю».

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика та особливості діяльності ТОВ «АГРО ФРОСТ»

ТОВ «АГРО ФРОСТ» – виробник обладнання для охолодження та переробки молока, розташований в м. Суми.

З 2004 року компанія «АГРО ФРОСТ» працює на ринку виробництва обладнання для первинного охолодження молока та його переробки. Багаторічний досвід роботи дозволяє підприємству вирішувати найскладніші завдання щодо охолодження, зберігання та переробки молока.

За цей час було введено в експлуатацію понад 15 сироварень та сироварних цехів у Чернігівській, Київській, Черкаській, Полтавській, Харківській, Запорізькій, Дніпропетровській, Львівській, Закарпатській, Чернівецькій, Волинській та Сумській областях.

Велика увага надається енергозбереженню та управлінню всіма процесами переробки молока. Технології та обладнання ТОВ «АГРО ФРОСТ» допомагають завжди отримувати тільки найкращий продукт.

Компанія «АГРО ФРОСТ» має багатий досвід створення сироварень «під ключ», починаючи з проектної документації, будівельних робіт, заготовки сировини, та закінчуючи пакуванням та реалізацією готової продукції

ТОВ «АГРО ФРОСТ» надає наступні послуги:

- виконує індивідуальні проекти сироварних та молочних цехів «під ключ» з підбором оптимальної комплектації на підставі планованого обсягу переробки молока за зміну та кількість зміповнокомплектного постачання (включаючи системи опалення, водопідготовки, вентиляції);
- готує та надає технічні завдання на виконання загальнобудівельних робіт молочних та сироварних цехів;

- проектує камери дозрівання та зберігання сирів, холодильні камери з контрольованим мікрокліматом та всім необхідним обладнанням;
- навчає сироробству та маслоробству, а також виробництву (кисло)молочної продукції у власній навчальній сироварні;
- надаємо технологічні схеми виробництва сирів голландської, англійської та швейцарської груп, плавлених сирів, сирів Pasta Filata згідно з ДСТУ;
- поставляємо датські, голландські, бельгійські інгредієнти для виробництва сирів та кисломолочних продуктів: Chr. Hansen, Paramelt, Prayon.

У січні 2017 року ТОВ «АГРО ФРОСТ» відкрило експериментальну навчальну сироварню, продуктивністю до 2 тонн молока на добу, яка спеціалізується на виробництві сичужних сирів голландської, англійської, швейцарської груп (Гауда, Чеддер, Маздамер, Рікотта та ін.), а також вершкового масла.

Вся продукція сироварні ТОВ «АГРО ФРОСТ» реалізується у фірмових магазинах під ТМ О'BEREG. На рис. 2.1 представлені продуктивні групи ТМ О'BEREG.



Рис. 2.1. Продуктивні групи ТМ О'BEREG від ТОВ «АГРО ФРОСТ»

У навчально-експериментальному центрі сироваріння можна побачити всі стадії виробництва сиру: починаючи від отримання свіжовидоєного молока, його пастеризації до визрівання сиру в кліматичних камерах та його упаковки.

Відвідавши навчально-експериментальний центр ТОВ «АГРО ФРОСТ», клієнти мають можливість побачити повну комплектацію міні сироварні для фермерського господарства, яке обладнання необхідне для його повноцінної роботи та його призначення в технологічному процесі сироваріння, робочі характеристики та якість виготовлення, а саме:

- Побачити, як виглядає виробництво сиру, як бізнес
- Ознайомитись з обладнанням нашого виробництва та його роботою
- Отримати унікальну можливість набуття практичних навичок за технологією сироваріння на працюючому виробництві
- Побачити, що включає повноцінна комплектація сироварного цеха «под ключ»
- Переконатися, що створити свій унікальний сир з якісного молока можна без хімічних добавок.
- Прогустувати готову продукцію, що випускається міні-сироварнею

Створення власної сироварні від компанії «АГРО ФРОСТ» дає наступні переваги:

- низький рівень стартових капіталовкладень;
- унікальність формату (крафтовість);
- відсутність конкурентів у цій ніші;
- не потрібні великі земельні та енергетичні ресурси.

Сумська сироварня O'BEREG (рис. 2.2) виготовляє кисломолочну продукцію із фермерського молока та натуральні молоді та витримані сири кількох світових груп: Голландської, Англійської, Швейцарській і

Італійської. Серед них Гауда, Маасдам, Чеддер, Ланкашир, Рікотта, Айріш Блю, Брі, Брюност, Халумі і ін. Продукція не містить рослинні жири та хімічні добавки.



Рис. 2.2. Торговельна марка сироварня O'BEREG

Асортимент продукції сироварні O'BEREG доволі широкий. Він включає солодке і солоне вершкове масло, сир, сметану, йогурт, і сирні цукерки ручної роботи з використання сиру власного виробництва. Відомий у всьому світі сир гауда, 13 видів чеддеру, унікальні «Сумський конопляний» та «Великодній» сири, а ще молоко, масло і йогурт – це лише невелика частина асортименту продукції сумської сироварні, яку можна зустріти у їх магазинах та партнерських супермаркетах.

Продукція ТМ O'BEREG виготовляється з цільного фермерського молока екстра класу.

Низкотемпературная длительная пастеризация позволяет сохранить все основные полезные свойства, витамины и микроэлементы натурального фермерского молока.

Щоранку молоко свіжого надою доставляється в сироварню, де воно фільтрується, пастеризується, сквашується чистими бактеріальними культурами і згущується молочними ферментами.

Отримавши сирний згусток, сировар повільно розрізає його на частини, які потім використовуються для отримання сирного зерна. Далі сирне зерно миється очищеною питною водою, вимішує і формується в сирний пласт, де воно ущільнюється і визріває.

Сформованим сирним пластом сировар наповнює форми для сиру і відправляють в сирний прес для видалення залишків сироватки. Після пресування сир витримується в формах до ранку. Потім його витримують в розсолів ваннах (від 24 до 48 годин).

Після цього часу сирну головку виймають, дає час розсолу стекти і випарується з поверхні. Потім обсушений сир покривають захисним полімерним покриттям на водній основі і воском.

Підготовлені сирні головки поміщають в камеру дозрівання сиру, де вони в спеціальному мікрокліматі дозрівають від 30 днів до 18 місяців.

Після дозрівання сир надходить у продаж в фірмові магазини, даруючи користь і насолоду своїм споживачам. Сьогодні натуральний фермерський сир і інша молочна продукція ТМ O'BEREG доступні і для жителів всієї України.

Застосовуємо досвід традиційного виробництва натуральних сирів країн західної Європи: Голландії та Ірландії. Якщо виготовляти сири з непастеризованого молока – так, це унікальний продукт, який може відрізнитися залежно від країни походження, оскільки в ньому зберігаються унікальні бактерії.

Сироварня O'BEREG за підтримки Співтовариства поціновувачів сиру ProCheese, компанії ARDIS group, як офіційного представника України на міжнародному конкурсі World Cheese Awards 2022, та фонд FiBL (Швейцарія) заклали ще одну цеглу в фундамент планів розвитку тваринництва на Сумщині. Компанія заявила про себе на конкурсі, де виставлялося 4300 сирів із різних країн.

Компанія «АГРО ФРОСТ» має власну ферму під Сумами, яка називається «Молоко вітчизни», там дуже якісне молоко, стабільне, екстрасорту і на його основі й виготовляється продукція під ТМ O'BEREG.

Після закриття експорту молочки на Росію було прийнято рішення про початок випуску обладнання для переробки. Основою обладнання послужив досвід голландців, адаптований до вітчизняних умов і людей.

Ми (сироварня О'BEREG) – крафтовики, тому не обмежуємося загальновідомими позиціями сирів, часто вигадуємо щось своє. Фактично ми заробляємо на асортименті, роблячи унікальну продукцію, якої немає ні в кого. А якщо ми будемо робити стандартну Гауду, то просто не стрибнемо вище стандартної ціни у цій ніші. Зараз же мої колеги голандці просять регулярно привозити їм наші сорти – для них немає жодної проблеми заплатити 10 євро за крафтовий сир.

Завжди нашу продукцію можна знайти у фірмових магазинах «O'BEREG» на Холодногірській та Харківській вулицях, а також на Центральному ринку. До того ж, ми співпрацюємо з мережею «Кошик» у двох їхніх маркетах: в ЦУМ'і та ТРЦ «Атріум». У Київ віднедавна також поставляємо в мережу магазинів «Галя балувана». Коли під час карантину наша точка на ринку була закрита, ми почали більш активно продавати через інтернет-магазин. Із настанням спеки, продукцію неможливо було доставляти поштою, тому ми й знайшли партнерів у столиці.

Задуми власників виробництва:

1. Зробити сироварню для дітей з ментальною інвалідністю. Заробити самостійно на власне життя вони не можуть, бо їх не хочуть брати на роботу. А так вони зможуть повноцінно працювати та заробляти кошти, яких достатньо щоб забезпечити гідне життя. Більш того, прибуток сироварні зможе накопичуватися і йти на підтримку тих, хто не може працювати через фізіологічні особливості.

2. Прагнення зберегти унікальний вид корів. Зараз у молочному виробництві жорстко лобіюється голштинська порода корів – це штучно виведена порода, якій віддають перевагу через те, що вона дає великі надої з високою жирністю і є більш вигідною для ведення фермерського господарства. А є древні породи корів – чорна ряба, симентали, на основі яких була виведена голштинська порода. Так ось ці древні породи дають

більше половини свого молока типу А2. Це гіпоалергенне молоко, яке не зазнає змін, що відбуваються в молоці А1 голштинських порід. Для деяких людей взагалі не буде відчутна різниця між цими типами молока, а ось у людини з аутизмом молоко А1 викликає опіодні з'єднання і людина наче відчуває наркотичне сп'яніння – підвищується агресивність, розширюються зіниці, з'являються алергічні реакції. Я товаришую з Володимиром Івановичем Ладикою, ректором Сумського національного аграрного університету, який зокрема займається питанням збереження лебединської породи корів – це наша Чорна ряба, древня українська порода, на яку наклали швіца, німецьку породу. Зробили це, бо 1-2 тисячі літрів молока в рік їм здавалося слабким результатом, а виведена порода стала давати 7-8 тисяч літрів. Голштинська порода може давати й 10-12 тисяч літрів, але за два-три роки без професійного збалансованого раціону, її вже пускають на м'ясо. А ці можуть сім-вісім років давати молоко, вони витривалі. Але ти ніколи не переконаєш власника ферми тримати лебединську породу, бо вона дає на 30% менше молока, в ньому на 10% менше білка та жирів. Для збереження аграрний університет утримує велику спермобазу саме лебединської породи, для цього вони спеціально привозили биків з Європи з генотипом А2/А2. Голштинізація поглинула не лише Україну, а й США, Англію, Голандію, Австралію. Але вона не торкнулася таких країн як Швейцарія, Данія, Франція. Вони не хотіли втрачати свою ідентичність і з покоління в покоління зберігали традиції. Місто та область мають почати закуповувати молоко саме типу А2 у школи, дитячі садки, а не привозити з інших міст. Таким чином і місцевий виробник буде підтриманий, і зберігатиметься унікальна порода корів.

Кожен вид сиру від сироварні О'BEREG має не тільки свою маленьку батьківщину, а й відповідну технологію виробництва. В її основі — вологість і температура, яких потрібно ретельно дотримуватися. Для цього є обладнання українського виробництва — сучасне, ефективне, вироблене з найкращих матеріалів та комплектуючих, а камери для дозрівання і зберігання сирів оснащено стелажми, холодильними установками із контролем мікроклімату, що повністю відповідає умовам зберігання продукції. Навіть у нинішніх складних умовах, пов'язаних з відключенням електроенергії, тут зуміли організувати безперервне виробництво завдяки насамперед генераторам.

Утім, до роботи в екстремальних умовах колектив сироварні призвичаївся ще із днів окупації наприкінці лютого — початку березня, коли російські війська обстрілювали місто, зокрема, район Хімпрому. Звісно доводилося спускатися в укриття, вносити корективи в рецепти, але саме тоді почали випускати новий вид сиру, який назвали «Байрактаром» — він і нині слугує свідком того окупаційного часу.

О'berег не тільки випускає власну продукцію, а й вчить молокопереробного ремесла всіх охочих — на базі сироварні успішно функціонує навчальний центр, створений за підтримки і сприяння Сумського національного аграрного університету. За словами ректора вишу Володимира Ладика, завдяки співпраці виробничники і науковці розробляють технічні умови продукції (ТУ), впроваджують системи контролю за якістю та безпечністю харчових продуктів, заснованих на принципах НАССР.

До слова, на базі сироварні студенти СНАУ проходять виробничу практику, окремі влітку працюють, а нещодавно одна випускниця університету поповнила трудовий колектив О'berег.

Важливий штрих: на потужностях сироварні в липні 2020 року почали випускати фасоване молоко А2 із сировини ДП «Дослідне господарство Інституту сільського господарства Північного Сходу НААНУ» с. Сад Сумського району. Так приділено увагу коровам української бурої породи,

молоко яких відповідає особливо високим якісним характеристикам і слугує основою виготовлення гіпоалергенного напою.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «АГРО ФРОСТ»

Оцінку загального техніко-економічного стану підприємства можна провести на основі аналізу його основних техніко-економічних показників (дод. А).

Господарська діяльність досліджуваного підприємства є прибутковою та рентабельною протягом усього розглянутого періоду. Характерним є зростання всіх економічних показників. Нарощування обсягів виробництва супроводжується трохи меншими темпами приросту витрат, завдяки чому відзначається скорочення витрат на 1 гривню виробленої продукції. З 2020 року до 2022 року рентабельність виробництва зросла на 2,5%.

Слід також приділити увагу ресурсному забезпеченню діяльності підприємства. Вартість основних засобів щорічно зростає, оскільки керівництво підприємства докладає зусиль і прагне підтримувати високу якість вироблюваної продукції, що можливе лише за умови своєчасного оновлення обладнання та використання передових технологій. Динаміка ефективності використання цього виробничого ресурсу нерівномірна, але протягом усіх трьох років основні засоби використовуються ефективно, оскільки фондівіддача має значення вище за 1.

У 2021 році чисельність персоналу збільшилась на 2 особи, пов'язано це було з організацією робочих місць менеджерів по роботі з регіонами, що є повністю виправданим, оскільки збільшується виробництво та реалізація продукції підприємства.

Глибший аналіз трудових ресурсів свідчить про їх ефективне використання. Однак слід звернути увагу, що кошти на оплату праці використовуються неефективно, оскільки темпи приросту середньої заробітної плати на ТОВ "АГРО ФРОСТ" випереджають приріст

продуктивності праці.

Обсяг реалізованої продукції дещо відстає від обсягу виробленої. Це пояснюється тим, що керівництво підприємства прагне підтримувати певний рівень готової продукції для своєчасного задоволення потреб своїх споживачів.

Реалізація є прибутковою та рентабельною. У 2022 році кожна гривня виручки принесла 17,3 копійки прибутку.

Загалом, можна зробити висновок про стійкий стан та стабільний розвиток ТОВ "АГРО ФРОСТ".

Однією з найважливіших характеристик економічної діяльності підприємства у зовнішньому середовищі є його фінансовий стан. Він не лише відображає ефективність використання фінансових ресурсів, але й загалом визначає конкурентоспроможність підприємства, його потенціал у діловому співробітництві та оцінює, наскільки гарантовані економічні інтереси самого підприємства та його партнерів у фінансових та інших відносинах.

Інформаційною базою для проведення фінансового аналізу ТОВ "АГРО ФРОСТ" є фінансова звітність за останні роки.

В першу чергу слід проаналізувати майновий стан підприємства, досліджуючи склад та динаміку статей активу балансу (див. Додаток Б).

Як показують дані Додатку Б, сукупні активи і надалі виявляли чітку тенденцію зростання з 2020 по 2022 роки: в 2021 році спостерігалось збільшення на 542 тис. грн. або 1,68%, а в 2022 році - на 728 тис. грн. або 2,22%. Зростання активів в динаміці є сприятливою тенденцією та характеризує розвиток підприємства. Збільшення активів пов'язане з розширенням необоротних активів за рахунок придбання нового обладнання та капітальних ремонтів виробничих приміщень. Зростання необоротних активів при цьому становило в 2021 році 420 тис. грн. або 2,76%, а в 2022 році - 370 тис. грн. (або 2,36%). Оборотні активи в 2021 році зросли порівняно з 2020 роком на 122 тис. грн. або на 0,72%, а в 2022 році їх збільшення суттєво прискорилося й склало 358 тис. грн. або 2,09%.

Основні зміни у складі активів демонструє Додаток В.

Як показує Додаток В, необоротні активи збільшились за рахунок приросту первісної вартості основних засобів.

Для характеристики джерел фінансування господарської діяльності підприємства слід проаналізувати склад та динаміку статей пасиву балансу (див. Додаток Г).

Як показує Додаток Г, склад джерел формування фінансових ресурсів підприємства пройшов наступні зміни протягом розглянутого періоду.

Обсяг власних коштів підприємства суттєво збільшився на 5636 тис. грн. або 56,68%, та на 4088 тис. грн. (або на 26,24%) у 2022 році. Це зростання було обумовлено збільшенням нерозподіленого прибутку. Сума поточних зобов'язань виявила зворотню тенденцію: у 2021 році вона зменшилася на 5094 тис. грн. або 22,87% порівняно з 2020 роком, а у 2022 році - на 3359 тис. грн. (або на 19,36%).

Отже, основним джерелом фінансування господарської діяльності підприємства наразі є власні кошти.

Для подальшої характеристики фінансового стану підприємства необхідно розрахувати ключові фінансові показники:

- Показники управління активами та пасивами;
- Показники фінансової стійкості;
- Показники ліквідності;
- Показники рентабельності.

Структура активів визначається коефіцієнтом співвідношення оборотних та необоротних активів.

$$- K_{o/n} = \frac{OA}{HA}$$

$$- K_{\frac{o}{n}}^{2020} = \frac{16984}{15230} = 1,1152$$

$$- K_{\frac{o}{n}}^{2021} = \frac{17106}{15650} = 1,093$$

$$K_{\frac{o}{n}}^{2022} = \frac{17464}{16020} = 1,0901$$

Протягом 2020-2022 рр. вартість необоротних активів відставала від вартості оборотних активів. У 2020 р. відношення оборотних до необоротних активів становило 1,1152, у 2021 р. – 1,093, а в 2022 р. – 1,0901. Це свідчить про те, що в цілому протягом періоду темпи росту оборотних коштів відстають від темпів росту необоротних активів.

Для оцінки пасивів підприємства розраховуються наступні показники:

1. Коефіцієнт автономії.

$$K_A = \frac{BK}{A} \geq 0,5$$

$$K_{A2020} = \frac{9943}{32214} = 0,309$$

$$K_{A2021} = \frac{15579}{32756} = 0,476$$

$$K_{A2022} = \frac{19666,6}{33485} = 0,587$$

1. Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важелю):

$$K_{з/с} = \frac{ЗК}{BK} \leq 1$$

$$K_{\frac{з}{с}2020} = \frac{22271}{9943} = 2,24$$

$$K_{\frac{з}{с}2021} = \frac{17177}{15579} = 1,103$$

$$K_{\frac{з}{с}2022} = \frac{13818}{19666,6} = 0,703$$

2. Коефіцієнт фінансової залежності:

$$K_з = \frac{ЗК}{A}$$

$$K_{з 2020} = \frac{22271}{32214} = 0,691$$

$$K_{з 2021} = \frac{17177}{32756} = 0,524$$

$$K_{з 2022} = \frac{13818}{33485} = 0,413$$

Результати проведених розрахунків наведено в дод. Д.

Аналіз структури балансу виявив, що фінансове становище компанії характеризувалося як нестійке протягом 2020-2021 років, але ситуація змінилася в 2022 році і стала стійкою. Отримані коефіцієнти свідчать про відхилення від встановлених норм, а також про зменшення фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел.

Фінансовий стан підприємства можна вважати стійким, якщо коефіцієнт автономії не менше 0,5. Таке значення показника свідчить, що всі зобов'язання підприємства можуть бути покриті його власними коштами. У нашому випадку цей коефіцієнт перевищує норму в 2022 році. Це говорить про те, що основна діяльність в 2022 році фінансується за рахунок внутрішніх джерел.

Коефіцієнт фінансового ризику характеризує структуру фінансових джерел організації та вказує на ступінь її залежності від залучених коштів, тобто на те, скільки залучених коштів привернуло підприємство на одну гривню власного капіталу. У ТОВ "АГРО ФРОСТ" коефіцієнт становить відповідно 2,24 в 2020 році, 1,103 в 2021 році та 0,703 в 2022 році. Лише в 2022 році він задовольняє нормативне значення. Зменшення значення коефіцієнта в 2022 році свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів та кредиторів, тобто про підвищення фінансової стійкості.

Коефіцієнт фінансової залежності підприємства показує, наскільки активи підприємства фінансуються за рахунок залучених коштів. Якщо в 2020 році 69,1% активів фінансувалися за рахунок залучених коштів, то в 2022 році їх питома вага значно зменшилася і склала 41,3%. Зменшення коефіцієнта фінансової залежності свідчить про зменшення частки залучених коштів у фінансуванні підприємства.

Загальний показник фінансової стійкості - це надлишок або недостача коштів для формування запасів, який визначається як різниця між джерелами

коштів та обсягом запасів (дод. Е).

В результаті аналізу відповідності запасів джерелам фінансування у 2022 році було виявлено перевищення власних поточних коштів компанії, тоді як у 2020 та 2021 роках відзначалася нестача як власних, так і залучених коштів для покриття обсягу запасів, пов'язана з кризою платежів. На підставі цих даних можна зробити висновок, що компанії успішно подолали критичний фінансовий стан та досягли стабільного фінансового положення.

Важливою оцінкою стану компанії є аналіз ліквідності та платоспроможності.

Для оцінки ліквідності балансу необхідно групувати активи за рівнем ліквідності та пасиви за строком погашення. Результати цього групування наведено в Додатку Е.

Відповідність системі нерівностей забезпечує абсолютну ліквідність балансу: $A1 > П1$, $A2 > П2$, $A3 > П3$, $A4 < П4$.

Відповідно до табл. 2.7 в ТОВ «АГРО ФРОСТ» визначені такі відповідності активів та пасивів:

2020 р.: $A1 < П1$, $A2 > П2$, $A3 > П3$, $A4 > П4$

2021 р. $A1 < П1$, $A2 > П2$, $A3 > П3$, $A4 > П4$

2022 р. $A1 > П1$, $A2 > П2$, $A3 > П3$, $A4 < П4$

Згідно з інформацією, наведеною в Додатку Е, рік 2022 виділяється як період, коли ТОВ "АГРО ФРОСТ" досягло найбільш збалансованого співвідношення між активами та зобов'язаннями, виконуючи всі чотири умови.

У 2020 та 2021 роках ТОВ "АГРО ФРОСТ" стикнулося з нестачею високоліквідних активів для виконання найбільш термінових фінансових зобов'язань. Тим не менш компанії вдалося перевищити короткострокові зобов'язання за рахунок швидких активів, що свідчить про її платоспроможність у найближчому майбутньому. Це було досягнуто завдяки своєчасному погашенню боргів перед кредиторами та отриманню коштів від продажу послуг та продукції в кредит.

Аналіз Додатку I показує, що коефіцієнт абсолютної ліквідності для ТОВ "АГРО ФРОСТ" у 2022 році перевищує нормативне значення. Це свідчить про те, що компанія в здатності погасити 29,8% своїх боргів на даний момент.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який залишається в межах норми і продовжує зростати, свідчить про те, що готівка та очікувані надходження від поточної діяльності належним чином покривають поточні борги компанії. Зростання цього показника пов'язане зі збільшенням дебіторської заборгованості.

Однак коефіцієнт покриття для ТОВ "АГРО ФРОСТ" не досягав визначеного мінімального рівня ($> 1,5$) в жодний з років, що свідчить про недостатнє покриття оборотних коштів для здійснення господарської діяльності та своєчасного покриття термінових зобов'язань.

Отже, можна стверджувати, що фінансовий стан ТОВ "АГРО ФРОСТ" прогнозується як стабільний. Однак дефіцит високоліквідних активів, що склався, становить потенційну загрозу майбутньої платоспроможності компанії. Важливим фактором у закріпленні фінансового стану підприємства є скорочення обсягів та прискорення оборот

2.3. Аналіз діяльності сироварні O'BEREG: реалізації, ресурсів та витрат

Виробництво та продаж трьох категорій товарів - сирів, вершкового масла та кисломолочних продуктів - є основною діяльністю сироварні O'BEREG. Компанія отримує свій дохід з кожного з цих напрямків. У табл. 2.1 представлено динаміку чистого доходу досліджуваного підприємства з кожного з цих напрямків.

На підставі даних, представлених в Таблиці 2.2, можна зробити висновок, що у 2022 році чистий дохід збільшився за всіма трьома напрямками.

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки доходу від продажів сироварні O'BEREG O'BEREG

Виручка від реалізації	2020	2021	2022	Темп росту, %	
				2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації кисломолочної продукції	1559925	1570155	1876549	100,66	119,51
Чистий дохід від реалізації вершкового масла	134372	114758	160098	85,40	139,51
Чистий дохід від реалізації сирів	2524654	2768833	3000118	109,67	108,35
Разом	4218951	4453746	5036765	105,57	113,09

Найбільше абсолютне зростання спостерігається в активізації від реалізації кисломолочної продукції - більше ніж на 300 тис. гривень. Найвище відносне зростання, в 1,4 рази, відзначається у доході від реалізації вершкового масла.

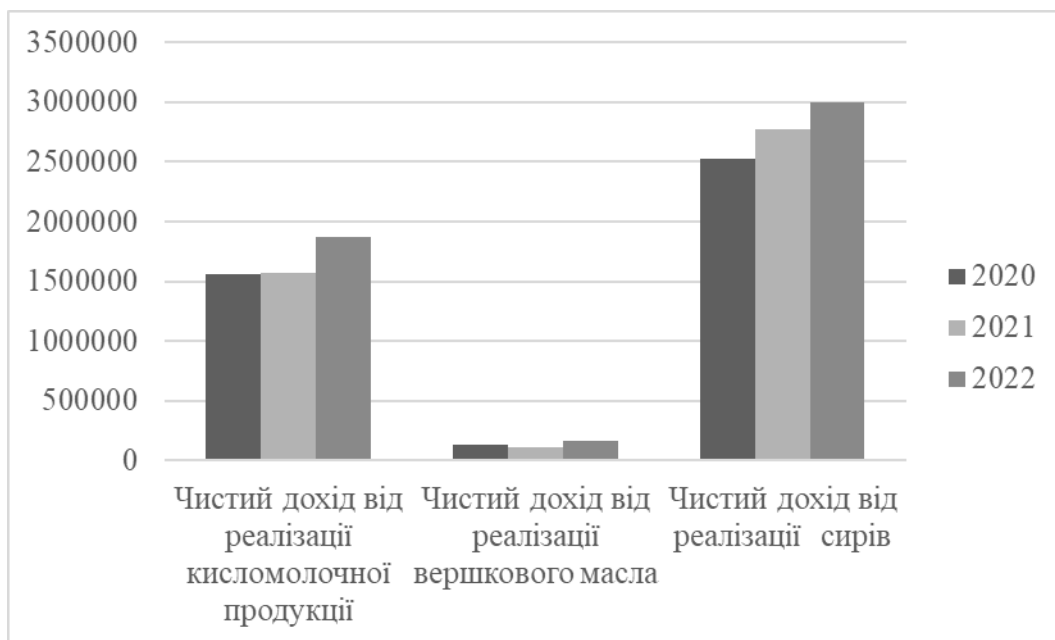


Рис. 2.3. Динаміка доходу від реалізації продукції сироварні

Аналіз структури доходу від реалізації можна знайти в Таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз структури доходу від реалізації сироварні О'BEREG

Виручка від реалізації	Структура, %			Відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації кисломолочної продукції	36,97	35,25	37,26	0,28	2,00
Чистий дохід від реалізації вершкового масла	3,18	2,58	3,18	-0,01	0,60
Чистий дохід від реалізації сирів	59,84	62,17	59,56	-0,28	-2,60
Разом	100,00	100,00	100,00	0	0

Згідно з отриманими результатами, найбільша частка в структурі чистого доходу припадає на дохід від реалізації сирів – у 2022 році більше половини, а саме 59,56%, й зберігає лідерство продовж усього періоду дослідження (2020-2022 рр.).

З метою наочності динаміки структури чистого доходу від реалізації представлена на Рисунку 2.4.

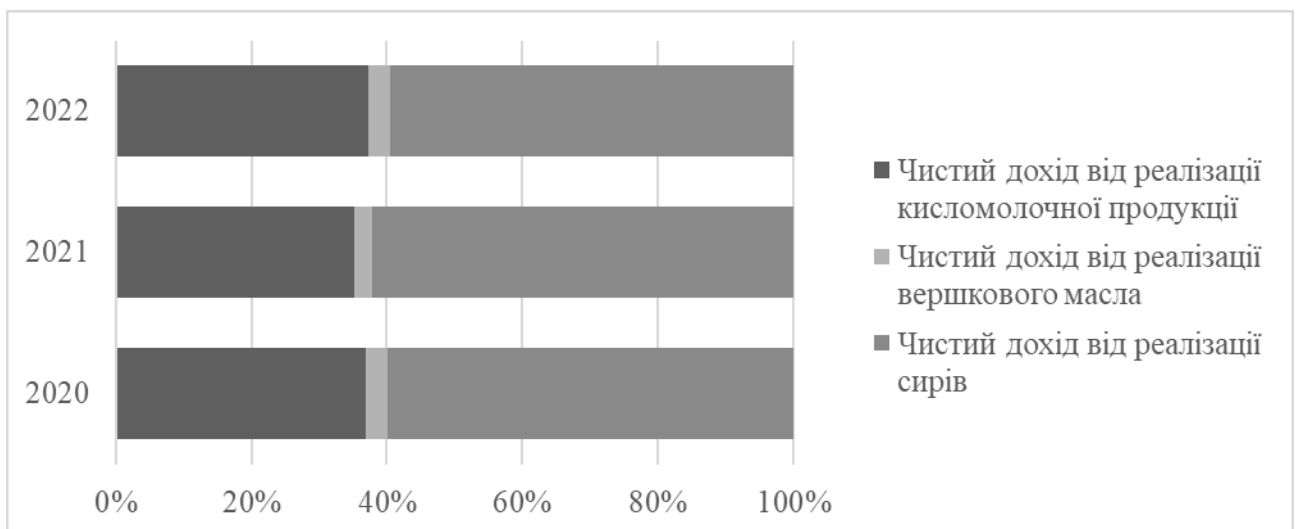


Рис. 2.4. Структура доходу сироварні О'BEREG

Діяльність підприємства супроводжується виникненням витрат. У табл. 2.4 представлений аналіз ефективності управління витратами.

Таблиця 2.4

Оцінка ефективності управління витратами сироварні О'BEREG

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2022 від, ±	
				2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції, грн.	4218951	4453746	5036765	817814	583019
Собівартість реалізовано продукції, грн.	3765890	3845213	4337564	571674	492351
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,8926	0,8634	0,8612	-0,0314	-0,0022
Прибуток від реалізації продукції, грн.	453061	608533	699201	246140	90668
Рентабельність витрат, %	12,03	15,83	16,12	4,09	0,29
Рентабельність реалізації, %	10,74	13,66	13,88	3,14	0,22

Отримані в таблиці результати демонструють прибуткову та рентабельну діяльність досліджуваного підприємства продовж 2020-2022 рр. Динаміка показників рентабельності представлена на рис. 2.5.

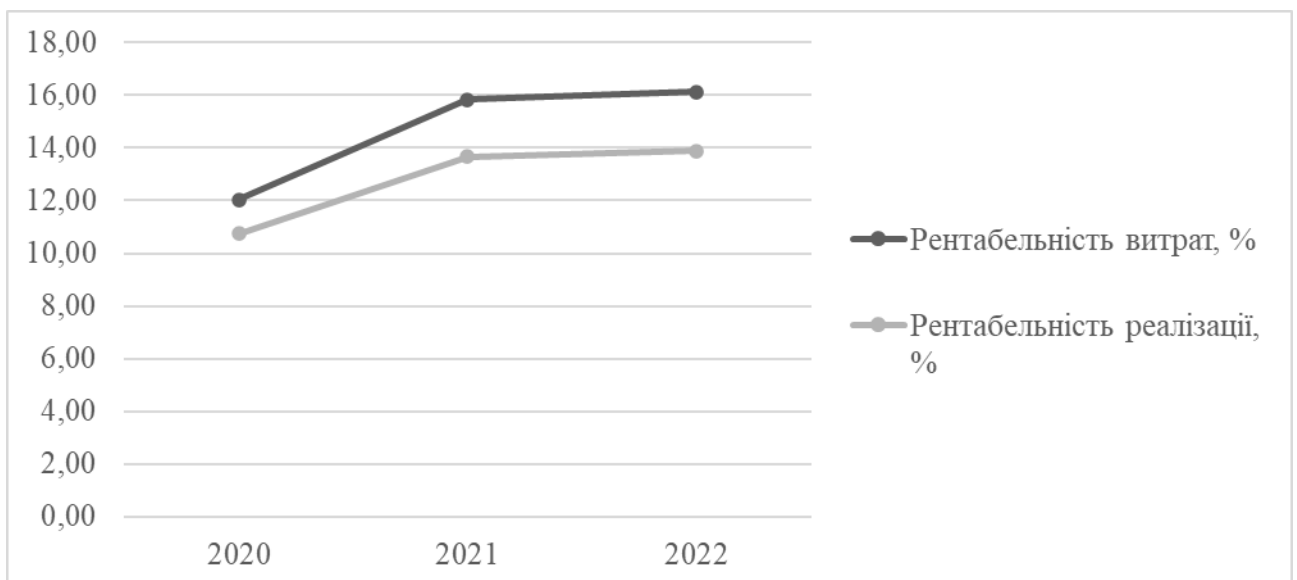


Рис. 2.5. динаміка показників рентабельності сироварні О'BEREG в 2020-2022 рр.

Склад та структура витрат за елементами досліджуваного підприємства в 2020-2022 рр. наведено в табл. 2.5 та на рис. 2.6.

Таблиця 2.5

Склад та структура витрат сироварні О'BEREG

Елемент витрат	2020	2021	2022	Відхилення 2022 від, ±		Структура, %		
				2020	2021	2020	2021	2022
Матеріальні витрати	1730625,78	1788388,06	1987513,57	256887,79	199125,51	45,96	46,51	45,82
Заробітна плата	1498732,00	1512230,40	1754032,80	255300,80	241802,40	39,80	39,33	40,44
Відрахування на соц.заходи	302743,86	305470,54	354314,63	51570,76	48844,08	8,04	7,94	8,17
Амортизація	134987,00	136782,00	138914,00	3927,00	2132,00	3,58	3,56	3,20
Інші витрати	98801,36	102342,00	102789,00	3987,64	447,00	2,62	2,66	2,37
Разом	3765890	3845213	4337564	571673,996	492350,995	100	100	100

За наведеними даними видно, що витрати зростають за кожним з розглянутих елементів. В 2022 р. порівняно з 2021 р. найбільший приріст був по заробітній платі, що пов'язане зі створенням нового робочого міста на сироварні. Приріст матеріальних витрат пов'язаний з ростом витрат на електроенергію та паливо.

Найвагомішими елементами витрат є матеріальні витрати та заробітна плата, що є об'єктивним, виходячи з характеристики виробництва.

Далі потрібно провести аналіз ресурсів досліджуваного підприємства.

У табл. 2.6 наведено аналіз структури та руху основних засобів сироварні О'BEREG.

Згідно з фінансовою звітністю на балансі сироварні О'BEREG розташовуються основні засоби за первісною вартістю на кінець 2022 року на суму 2061 тис. грн.

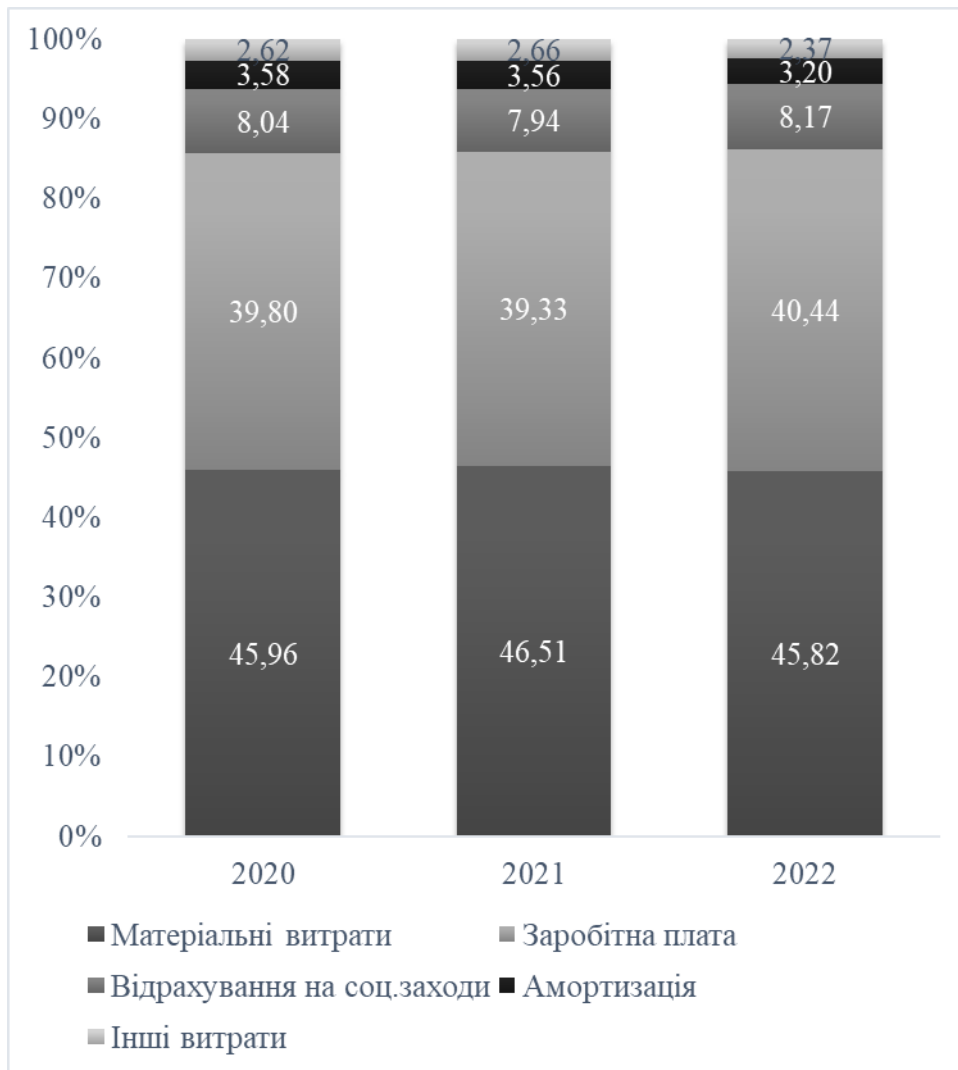


Рис. 2.6. Динаміка структури витрат сироварні О'BEREG

Таблиця 2.6

Аналіз складу та руху основних засобів сироварні О'BEREG за 2022 р.
(за первісною вартістю)

Групи основних засобів	Наявність на початок року		Введено		Вибуло		Наявність на кінець року	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Машини та обладнання	1040	64,88	98	14,85	202	100	936	45,41
Інструменти, приладдя, інвентар	175	10,92	562	85,15	0	0	737	35,76
Інструменти, приладдя, інвентар	281	17,53	0	0	0	0	281	13,63
Інші	107	6,67	0	0	0	0	107	5,19
Разом	1603	100	660	100	202	100	2061	100

Така невелика сума, у порівнянні з обсягом діяльності та заявленими напрямками (наявність власного виробництва, складських приміщень, транспортного парку для перевезення готової продукції), пов'язана з тим, що необхідні активи передані досліджуваному підприємству для відповідального управління та використання.

Стан основних засобів, які знаходяться на балансі досліджуваного підприємства, представлений в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники стану та руху основних засобів сироварні О'BEREG

Показники	2022 р.
Вартість введення в дію нових основних засобів, тис. грн.	660
Первісна вартість основних засобів на кінець року, тис. грн.	2061
Коефіцієнт оновлення	0,3202
Вартість основних засобів, які вибули, тис. грн.	202
Первісна вартість основних засобів на початок року, тис. грн.	1603
Коефіцієнт вибуття	0,126
Сума нарахованого зносу на початок року, тис. грн.	875,2
Сума нарахованого зносу на кінець року, тис. грн.	1014,1
Коефіцієнт зносу на початок року	0,5460
Коефіцієнт зносу на кінець року	0,4920
Коефіцієнт придатності на початок року	0,4540
Коефіцієнт придатності на кінець року	0,5080

За отриманими результатами в табл. 2.7 видно, що оновлення наявних основних засобів майже в 2,5 рази перевищує рівень їх вибуття. При цьому рівень їх зношування на кінець 2022 року зменшився порівняно з початком року і склав 49,2%.

Показники ефективності використання основних засобів в 2021-2022 рр. узагальнені в табл. 2.8.

Отримані в таблиці результати свідчать про ефективне використання основних засобів сироварні О'BEREG, оскільки значення фондівіддачі значно перевищують 1. У 2022 році порівняно з 2021 роком дещо знизилась значення кожного з показників, що характеризують ефективність використання основних засобів.

Таблиця 2.8

Аналіз ефективності використання основних засобів сироварні О'BEREG

Показники	2021	2022	Зміна (±)
Чистий дохід від реалізації продукції, грн.	4453746	5036765	583019
Валовий прибуток, грн.	608533	699201	90668
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1435672	2061000	625328
Фондовіддача, грн./грн.	3,10	2,44	-0,66
Фондомісткість, грн./грн.	0,32	0,41	0,09
Фондорентабельність, %	42,39	33,93	-8,46
Фондоозброєність, грн./особу	89729,5	121235,294	31505,7941

Аналіз складу і структури оборотних коштів сироварні О'BEREG представлений в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз складу та структури оборотних коштів підприємства

Елемент оборотних коштів	2021		2022		Відхилення	
	грн.	%	грн.	%	Абс., +/-	По структурі, %
Виробничі запаси	14858	18,37	15673	16,60	815	-1,77
Незавершене виробництво	46738	57,80	52432	55,55	5694	-2,25
Готова продукція	5233	6,47	10987	11,64	5754	5,17
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	8954	11,07	7523	7,97	-1431	-3,10
Дебіторська заборгованість за розрахунками	5022	6,21	7698	8,16	2676	1,95
Гроші та їх еквіваленти	5	0,01	15	0,02	10	0,01
Витрати майбутніх періодів	54	0,07	60	0,06	6	0,00
Разом	80864	100	94388	100	13524	

Як видно з табл. 2.9, в 2021-2022 роках найбільшу питому вагу має елемент "Незавершене виробництво" (57,8% та 55,55%). Така ситуація пояснюється тим, що досліджуване підприємство виробляє сири, які потребують значного часу на визрівання.

Ефективність використання оборотних коштів та матеріальних ресурсів сироварні О'BEREG можна побачити в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка ефективності використання оборотних коштів та матеріальних
ресурсів сироварні О'BEREG

Показники	2021	2022	Зміна (±)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	4453746	5036765	583019
Середні залишки оборотних коштів, тис. грн.	80864	94388	13524
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, об./рік	55,08	53,36	-1,71
Коефіцієнт закріплення оборотних коштів, грн.	0,0182	0,0187	0,0006
Тривалість одного обороту оборотних коштів, дн.	6,63	6,84	0,21
Матеріальні витрати, тис. грн.	1788388,06	1987513,57	199125,51
Матеріаловіддача, грн./грн.	2,49	2,53	0,04
Матеріаломісткість, грн./грн.	0,4015	0,3946	-0,0069
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3845213	4337564	492351
Питома вага матеріальних витрат в структурі собівартості реалізованої продукції, %	46,51	45,82	-0,69

Проведені розрахунки показують зниження ефективності використання оборотних коштів в 2022 році порівняно з 2021 роком. Проте цю ситуацію не слід розглядати як критичну, оскільки більш стрімке збільшення вартості оборотних коштів може бути пов'язане з розширенням асортименту сирів.

Матеріальні ресурси використовуються ефективно, зі зростанням рівня обороту матеріалів, яке перевищує 1. Наприклад, у 2022 році цей показник становить 2,53 грн. на грн., що свідчить про те, що на кожен гривню, витрачену на матеріальні ресурси, досліджене підприємство отримує 2,53 грн. чистого доходу.

У структурі собівартості проданих продуктів у 2022 році матеріальні витрати становлять 45,82%, що на 0,69% менше, ніж у 2021 році. Важливо зауважити, що матеріальні витрати включають витрати на сировину та енергоносії для виробництва сирів, кисломолочної продукції, вершкового масла тощо.

Наприкінці давайте розглянемо ситуацію з робочими ресурсами досліджуваного підприємства. Таблиця 2.11 представляє показники аналізу робочих ресурсів.

Таблиця 2.11

Показники аналізу робочих ресурсів сироварні O'BEREG

Показники	2021	2022	Відх.(±)
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	16	17	1
2. Кількість прийнятих працівників за рік, осіб	2	1	-1
3. Кількість звільнених працівників за рік, осіб	1	0	-1
4. у т.ч. за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, осіб	1	0	-1
5. Загальна кількість прийнятих і звільнених працівників, осіб	3	1	-2
6. Коефіцієнт прийому працівників	12,5	5,88	-6,62
7. Коефіцієнт звільнення працівників	6,25	0	-6,25
8. Коефіцієнт загального обороту робочої сили	6,25	0	-6,25
9. Коефіцієнт плинності кадрів	18,75	5,88	-12,87

Чисельність персоналу підприємства зросла в 2022 році порівняно з 2021 роком, і можна відзначити, що як у 2021 році, так і у 2022 році було створено нові робочі місця. Сироварня O'BEREG проявила позитивну динаміку в 2022 році, із невеликим зниженням оборотності персоналу та коефіцієнта обороту. Одночасно збільшилася стійкість кадрів, що свідчить про те, що управління людськими ресурсами на підприємстві отримує достатньо уваги.

В таблиці 2.12 наведений аналіз ефективності використання трудових ресурсів сироварні O'BEREG.

Склад персоналу сироварні O'BEREG в основному складають робітники, які становлять 76,47% від загальної кількості працівників. Ці працівники активно залучені до основних виробничих процесів. Крім того, вони виконують важливі функції в сфері обслуговування, такі як транспортування, і як упаковка та вантажні операції. Оцінка продуктивності показала помітне покращення, що відображається у зростанні ефективності роботи робітників на 4,39% та загальної продуктивності працівників на 6,44%.

Незважаючи на позитивні тенденції в діяльності досліджуваного підприємства, слід визначити стратегію подальшого розвитку сироварні у зв'язку зі складними зовнішніми обставинами в країні.

Таблиця 2.12

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів сироварні

O'BERE

Показники	2021	2022	Відх. (±)	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	4453746	5036765	583019	113,09
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	16	17	1	106,25
у т. ч. робітники	12	13	1	108,33
Питома вага робітників в загальній чисельності працівників, %	75	76,47	1,47	101,96
Середньорічна продуктивність праці одного робітника, грн./особу	371145,5	387443,462	16297,96	104,39
Середньорічна продуктивність праці одного працівника, грн./особу	278359,13	296280,294	17921,17	106,44
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	7876,2	8598,2	722	109,17

Висновки до розділу 2

Компанія «АГРО ФРОСТ» працює на ринку виробництва обладнання для первинного охолодження молока та його переробки. Багаторічний досвід роботи дозволяє підприємству вирішувати найскладніші завдання щодо охолодження, зберігання та переробки молока.

У січні 2017 року ТОВ «АГРО ФРОСТ» відкрило експериментальну навчальну сироварню, продуктивністю до 2 тонн молока на добу, яка спеціалізується на виробництві сичужних сирів голландської, англійської, швейцарської груп (Гауда, Чеддер, Маздамер, Рікотта та ін.), а також вершкового масла.

Асортимент продукції сироварні O'BEREG доволі широкий. Він включає солодке і солоне вершкове масло, сир, сметану, йогурт, і сирні цукерки ручної роботи з використання сиру власного виробництва. Відомий у всьому світі сир гауда, 13 видів чеддеру, унікальні «Сумський конопляний» та «Великодній» сири, а ще молоко, масло і йогурт – це лише невелика

частина асортименту продукції сумської сироварні, яку можна зустріти у їх магазинах та партнерських супермаркетах.

Господарська діяльність ТОВ «АГРО ФРОСТ» є прибутковою та рентабельною протягом усього розглянутого періоду. Характерним є зростання всіх економічних показників. Нарощування обсягів виробництва супроводжується трохи меншими темпами приросту витрат, завдяки чому відзначається скорочення витрат на 1 гривню виробленої продукції. З 2020 року до 2022 року рентабельність виробництва зросла на 2,5%.

В роботі з метою визначення стратегії подальшого розвитку було досліджено ефективність діяльності саме експериментальної сироварні O'BEREG.

Виробництво та продаж трьох категорій товарів - сирів, вершкового масла та кисломолочних продуктів - є основною діяльністю сироварні O'BEREG. Компанія отримує свій дохід з кожного з цих напрямків. Найбільша частка в структурі чистого доходу припадає на дохід від реалізації сирів – у 2022 році більше половини, а саме 59,56%, й зберігає лідерство продовж усього періоду дослідження.

Діяльність сироварні є прибутковою та рентабельною продовж 2020-2022 рр. Найбільший приріст витрат був по заробітній платі, що пов'язане зі створенням нового робочого міста на сироварні. Приріст матеріальних витрат пов'язаний з ростом витрат на електроенергію та паливо. Найвагомішими елементами витрат є матеріальні витрати та заробітна плата, що є об'єктивним, виходячи з характеристики виробництва.

Оновлення наявних основних засобів майже в 2,5 рази перевищує рівень їх вибуття. При цьому рівень їх зношування на кінець 2022 року зменшився порівняно з початком року і склав 49,2%. Основні засоби на досліджуваному підприємстві використовуються ефективно.

В 2021-2022 роках найбільшу питому вагу має елемент "Незавершене виробництво" (57,8% та 55,55%). Така ситуація пояснюється тим, що досліджуване підприємство виробляє сири, які потребують значного часу на

визрівання.

В 2022 році порівняно з 2021 роком спостерігається зниження ефективності використання оборотних коштів. Проте цю ситуацію не слід розглядати як критичну, оскільки більш стрімке збільшення вартості оборотних коштів може бути пов'язане з розширенням асортименту сирів.

Чисельність персоналу сироварні зросла в 2022 році порівняно з 2021 роком, і можна відзначити, що як у 2021 році, так і у 2022 році було створено нові робочі місця. Склад персоналу сироварні O'BEREG в основному складають робітники, які становлять 76,47% від загальної кількості працівників. Трудові ресурси сироварні O'BEREG використовуються ефективно, однак зростання середньої заробітної плати дещо перевищило приріст продуктивності праці. Керівництву обов'язково слід врахувати цей факт при плануванні діяльності на майбутні періоди.

Попри позитивні тенденції в діяльності розглянутого підприємства, важливо розробити стратегію для подальшого розвитку молочної ферми, враховуючи складні зовнішні умови в країні. Це стає необхідним у контексті викликів, які виникають в економічному та соціальному середовищі. Збільшення обсягу тексту дозволяє більш детально розглянути важливі аспекти стратегічного планування для майбутнього розвитку підприємства та адаптації до ускладнених умов.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ СИРОВАРНІ О'BEREG

3.1 Характеристики існуючої стратегії ефективного розвитку

Спочатку слід зазначити, що компанія протягом усього свого існування є фірмою-патієнтом. Тобто вона вибрала достатньо вузьку ринкову нішу – виробництво крафтових сирів. Практично для всіх фірм, представлених на даному ринку таке виробництво є супутнім або побічним до розведення тварин.

А концентрація виробництва на випуску конкретного виду продукції дозволяє фірмі постійно удосконалювати його і таким чином набувати свою конкурентну перевагу. Що у свою чергу створює можливість фірмі довго існувати цьому ринку.

ТОВ «АГРО ФРОСТ» було створено у 2004 р. Однак продукт, з яким компанія виходила ринку, не можна було назвати абсолютно новим і унікальним. У 2009 р. Компанія розпочала свою діяльність із виробництва однієї єдиної моделі у продуктивній лінійці – охолоджувачі молока. Ця модель була яка вже тривалий час була присутня на ринку. Таким чином, у компанії, незважаючи на дуже вузький асортимент, вже спостерігалася низка переваг. Так компанія вийшла на ринок з уже знайомим споживачеві товаром, але який мав більш якісні характеристики. А також компанія могла продавати охолоджувачі молока як фермерам та й переробникам молочної сировини.

Штат співробітників ТОВ «АГРО ФРОСТ» з 25 осіб:

- директор, який займався повністю плануванням діяльності організації, а також маркетинговою діяльністю, зокрема налагодженням партнерських відносин із потенційними споживачами;

- офіс-менеджер, який організовував роботу офісу, налагоджував зв'язки з основними постачальниками, безпосередньо займався закупівлею основних матеріалів, що взаємодіяв з бухгалтерією на аутсорсингу;

- головний інженер – займається вдосконаленням процесу виробництва, бере участь у процесі виробництва продукції як начальника провадження;

- основні робітники (12 осіб) – зайняті у процесі основного виробництва, один з робітників також працює як водій експедитор.

На початку своєї діяльності компанія «АГРО ФРОСТ» була націлена на вступ на ринок з продажу обладнання для зьєрігання молока.

Але ситуація на ринку внесла свої корективи, проведення дослідження ринку показала, що ниша виробництва крафтових сирів має меншу конкурентоспроможність і великий потенціал.

Таким чином, компанією як корпоративна стратегія була обрана стратегія концентрованого зростання (посилення позиції над ринком). Для досягнення конкурентних переваг на етапі входу на ринок компанія використала:

- стратегію переслідування (за Котлером), оскільки підприємством використовувалися вже відомі технології, а власні розробки по вдосконалення продукції ще були незначні;

- стратегію концентрації (за Портером), оскільки сироварня виробляла лише один вид продукції, за умови того, що для більшості конкурентів дане виробництво було супутнім чи побічним.

Незважаючи на те, що конкретних підрозділів виділити на підприємстві ще було не можна, проте можна визначити функціональні стратегії, на підставі яких стало можливим досягнення корпоративної стратегії компанії:

- виробнича стратегія – налагодження безперебійного провадження, з мінімальним браком на виході;

- маркетингова стратегія - розширення клієнтської бази, налагодження цінової політики.

Цей курс компанії не змінювався аж до 2014 року. На цьому етапі компанії загалом вдалося досягти своїх цілей. Було налагоджено стабільне виробництво, налагоджено зв'язки з постійними компаніями-покупцями, була завойована частка ринку, яка за оцінками становила близько 3-4%

всього ринку області.

Також компанія створила нові модифіковані потужності виробництва нових видів сиру, які дозволила розширити асортимент та зберегти певне конкурентне перевага над конкурентами.

За цей період компанія змогла сформувати певний капітал, для спрямування його на свій подальший розвиток. Таким чином, у 2018 році було ухвалено рішення про створення ще одного продукту лінійки твердих сирів.

Причиною даної модернізації стала необхідність організації у досягненні відповідності якісних можливостей продукції, що випускається до вимог споживачів. Модернізація старої моделі лінії виробництва призвело до покращення якості продукції.

На відміну від минулих видів сирів, які мали умовно постійний асортимент, нової технологічна лінія дозволяла змінювати дані характеристики залежно від побажань споживачів.

Найголовніша, корпоративна, стратегія сироварні O'BEREG залишилася незмінною – як і компанія прагнула завоювання своєї ринкової ніші, тобто основою була стратегія концентрованого зростання. Однак бізнес-стратегії, допомогою яких передбачається досягнення основної стратегії, скориговані.

Тип стратегії концентрованого зростання був змінений з «стратегії посилення позиції над ринком» на «стратегію розвитку продукту».

Тому що в даному випадку відбулася не просто модифікація існуючого продукту, та його повна модернізація.

Як нові конкурентні стратегії стали використовуватися:

- Стратегія претендента на лідерство (за Котлером). Оскільки компанія вже змогла завоювати певну частку ринку, а також довіру своїх покупців. Тепер головною метою стає досягнення статусу Лідера на даному ринку. Тим більше що сироварня O'BEREG мала складові для її реалізації у вигляді конкурентної переваги (вища якість продукції, виробництво продукції з

урахуванням усіх технічних особливостей використання її покупцем)

- стратегія диференціації (за Портером). Сироварня О'BEREG створила модель, яка дозволила поліпшити якість продукції, що випускається. Але крім цього, нова лінійка твердих сирів, в залежності від бажань покупців, по суті, достатньо сильно розширила асортименти компанії.

Функціональні стратегії:

- стратегія постачання – пошук постачальників якісної продукції, що забезпечують постачання точно у строк;

- виробнича стратегія – виробництво з мінімізацією браку продукції, що випускається;

- стратегія НДДКР – розробка нового продукту, які мають якості, привабливі для споживача.

У 2020 році компанією було прийнято низку рішень, спрямованих на її подальший розвиток:

- було сформовано повноцінний відділ продажу, який займався безпосереднім просуванням продукції на ринку, моніторингом тендерів на закупівлю аналогічної продукції, розвитком сайту компанії;

- Створення відділу реклами продукції. Рекламування було визначено як перспективний напрямок, Також це дозволяє укладати довгострокові контракти із споживачами, у межах яких можливі постачання продукції.

Таким чином, вперше з 2004 року було змінено корпоративну стратегію компанії. Її можна визначити як стратегію інтегрованого зростання.

У даному випадку використовується стратегія вперед вертикальної, що йде до інтеграції, оскільки компанія перейшла на ринок більш крупних компаній, які безпосередньо працюють з продукцією компанією, і по суті є посередниками між виробником (в даному випадку сироварня О'BEREG) та замовником (харчовими компаніями).

Конкурентні стратегії у разі залишилися незмінні, оскільки поведінка компанії щодо конкурентів залишилася такою ж:

- за Котлером - стратегія претендента на лідерство, оскільки перехід на

посередників дозволяє компанії вже безпосередньо на місцях здійснювати «маркетингову діяльність» та розширювати межі своєї присутності. Також збільшенню частки ринку та посилення своїх конкурентних позицій сприяє створення та безпосереднього відділу продажів.

- за Портером - диференціація. Тут вона також залишається незмінною, оскільки компанія, як і раніше, продовжує роботу з удосконалення своєї продукції задля збереження конкурентних переваг.

Значні зміни відбулися щодо функціональних стратегій, оскільки в компанії було виділено нові служби, робота яких стала для компаній пріоритетною:

- стратегія сервісу– формування групи, що забезпечує безперебійну поставки;

- маркетингова стратегія - налагодження довгострокових зв'язків з покупцями, пошук нових клієнтів.

Вибрані типи стратегії є актуальними для компанії на поточний момент.

Для наочності представимо всі зміни щодо стратегій підприємства у вигляді таблиці (табл. 3.1).

В даний час існує досить багато спрямованих підходів на ухвалення рішення щодо стратегій розвитку підприємств. Однак більшість з них включають лише окремі аспекти оцінки та вибору стратегію розвитку. Алгоритм вибору стратегії розвитку організації, який представлений далі, частково поєднує різні підходи та методи для можливості отримання найбільш об'єктивної та повної оцінки підприємства та формування його подальшого шляху розвитку.

Складається даний алгоритм із послідовних кроків.

Аналіз зовнішнього середовища являє собою аналіз макросредини підприємства, і навіть аналіз конкуренції у галузі. Існує достатньо багато факторів зовнішнього середовища, впливу яких може бути схильне мале

Таблиця 3. 1

Стратегії сироварні О'BEREG.

Період	Корпоративна стратегія	Конкурентна стратегія		Функціональна стратегія
		По Портеру	За Котлером	
2017-2019	Стратегія концентрованого зростання (Стратегія посилення позицій над ринком)	Концентрація Стратегії переслідування	Виробнича стратегія	Маркетингова стратегія
2019-2020	Стратегія концентрованого зростання (Стратегія розвитку продукту)	Диференціація	Стратегії претендента на лідерство	Стратегія постачання Виробнича стратегія Стратегія НДДКР
2020-т.ч	Стратегія інтегрованого зростання (Стратегія вперед, що йде вертикальною інтеграцією)	Диференціація	Стратегії претендента на лідерство	Стратегія сервісу та обслуговування Маркетингова стратегія

підприємство. Розгляд даних факторів з різних ракурсів, різних розрізах дозволяє більш об'єктивно оцінити вплив довкілля.

Чинники впливу зовнішнього середовища можна розглядати у розрізі моделі п'яти сил конкуренції М. Портера. Дана модель дає уявлення про існуючих і можливих нових конкурентів підприємства, переваги споживачів, про тиск з боку постачальників та можливих товарів-замінників, які є на ринку. Якщо існуючі та потенційні конкуренти, а також товари-замінники є очевидними конкурентними силами, то покупці та постачальники стають такими у окремих випадках.

Покупці є конкурентною силою, якщо:

- покупці сконцентровані і купують великі обсяги товарів;
- продукція, що купується покупцями, є важливою частиною продукції галузі.

Постачальники є конкурентною силою, якщо:

- концентрація в галузі-постачальнику вище, ніж у галузі-споживачі;
- Отрасло-споживач не є важливим замовником;
- продукція постачальників сильно диференційована і має важливе значення для виробника.

В рамках даної моделі описується кожне поле матриці та дається оцінка. На їх основі визначається підсумкова оцінка та робиться висновок про конкурентному середовищі підприємства.

Матриця STEP поділяє фактори впливу довкілля на:

- політико-правові (податкове законодавство, правове законодавство, регулювання споживчих кредитів, закони про охорону навколишнього середовища, регулювання найму, звільнення, оплати та просування, контроль за заробітною платою);
- соціальні (ставлення до нових продуктів, стиль життя, активність споживачів, якість життя, рівень народжуваності, демографічні зрушення, очікувана тривалість життя);
- економічні (кредитно-грошова політика, рівень безробіття, вартість енергії)
- технологічні (загальні витрати на НДДКР, інтенсивність застосування нових продуктів, автоматизація, роботизація).

Підприємство визначає за кожним фактором компоненти, які надають нього вплив, і дає йому бальну оцінку (експертна оцінка).

За підсумками оцінок робляться висновки впливу чинників.

«Карта стратегічних груп» дозволяє визначити місце, що займає підприємства над ринком серед конкурентів. Для її складання вибираються дві характеристики, що не корелюються між собою, за якими компанії галузі можуть бути оцінені (ціна, якість, асортимент тощо). У відповідно до оцінки компанії розміщуються на карті, а також графічно відзначається передбачувана частка ринку компаній у відповідних сегменти. Таким чином, використання відразу декількох матриць при розгляді зовнішнього середовища компанії дозволяє провести більш детальний аналіз та відповідно

дати більш об'єктивну оцінку, на відміну використання лише однієї з матриць.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства проводиться для виявлення його сильних та слабких сторін. В рамках даного аналізу зазвичай розглядаються різні напрями діяльності, такі як фінансова діяльність, виробничий процес та його ефективність, конкурентоспроможність, кадри та кадрова політика, репутація та інше. Загалом оцінка окремих складових дозволяє реалізувати мету аналізу внутрішнього середовища. Однак аналіз окремих складових не дозволяє дати комплексну оцінку всьому підприємству та рівню його розвитку. Тому було складено методику оцінки рівня розвитку підприємства. Вона не лише дає інтегральну оцінку цього самого рівня, але також дозволяє в рамках аналізу внутрішнього середовища позначити сильні та слабкі сторони підприємства. По завершенню аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства визначаються стратегічні альтернативи - формується SWOT-аналіз, який являє собою чотирипільну матрицю. Дана матриця, по суті, є зведеним аналізом зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Він відображає сильні та слабкі сторони підприємства, виявлені в результаті оцінки внутрішнього середовища, а також можливості та загрози, виявлені під час аналізу довкілля. На їх основі формуються різні варіанти дійства й, відповідно до розгляду різних поєднань факторів.

За результатами SWOT-аналізу формуються заходи, спрямовані на досягнення можливостей та запобігання загрозам за рахунок застосування сильних сторін та скорочення слабких сторін підприємства. Таким чином, на виході визначаються стратегічні альтернативи та можливі варіанти стратегічної поведінки підприємства

Розроблені на основі SWOT-аналізу заходи піддаються оцінці експертів. Вона має відображати те, наскільки цей захід ефективно для досягнення можливості або зниження загрози, вдосконалення та розвитку компанії в цілому. Вибрані заходи у надалі враховуються щодо стратегії

підприємства.

Потім слідує формування корпоративної стратегії. Підходи, спрямовані на безпосередній вибір стратегії, достатньо різноманітні, що багато в чому пояснюється тим, що різні види стратегій вимагають неоднакових підходів. Для формування корпоративної стратегії використовуємо матриці БКГ, Мак-Кінсі.

Матриця БКГ складається з чотирьох областей, у кожній з яких знаходиться певний вид діяльності - знаки питання, зірки, дійні корів, собак. Дані області розташовуються у двомірній системі координат - темп зростання ринку, відносна частка ринку. На основі аналізу, який включає визначення темпу зростання і частки ринку певного виду діяльності, всі види діяльності компанії розподіляються по полях матриці у відповідні області, що містить певний набір стратегічних напрямів. Матриця БКГ дозволяє сформувати оптимальний портфель видів діяльності підприємства.

Матриця Мак-Кінсі на відміну від матриці БКГ складається з шести полів, які групуються у три області - зона переможців, зона селективного (виборчого) управління, зона прогали. Дані поля розміщуються на двох осях – вісь привабливості галузі та вісь конкурентної позиції. Для аналізу видів діяльності вибираються критерії, за якими вони будуть оцінюватися (для осі X - відносна частка ринку, зростання частки ринку, технологічні переваги і т.д., для осі Y - темпи зростання ринку, диференціація продукції, норма прибутку тощо). За підсумками оцінок формується інтегральна оцінка кожного виду діяльності. Відповідно з нею певний вид діяльності підприємства виявляється в одній із шести областей, що містить відповідний набір стратегічних напрямів. Таким чином дана матриця дозволяє оцінити пріоритети розвитку напрямів діяльності підприємства.

Наступний етап – формування конкурентної стратегії (бізнес стратегії). Для формування стратегічних напрямків на конкурентному рівні використовуємо матриці М. Портера, Ф. Котлера.

Матриця М. Портера складається з п'яти полів, які розташовані між

двома осями - тип цільового ринку та тип конкурентної переваги. Кожне поле виступає як стратегія, яку може вибрати підприємства .

Матриця Котлера складається із шести полів, які, як і в матриці Портера виступають як стратегії, точніше стратегічні можливості, які залежать від прийнятої компанії стратегії на даний момент. На підставі сформованих на більш ранніх рівнях, стратегіях (корпоративна та конкурентна) визначаються функціональні стратегії підприємства. Вони є складовими частинами загальної стратегії і мають вже тактичний характер. Визначаються ті основні виробничі функції підприємства, на які має бути надана найбільша увага для досягнення корпоративної стратегії. Один із етапів – це реалізація стратегії. Після визначення стратегій підприємства на кожному рівні, розробляється план реалізації вибраних стратегій. У ній повинні бути конкретні заходи, із зазначенням виконавців та строків реалізації, інструментарій, необхідний досягнення поставлених цілей. Також формується бюджет, що визначає напрями видатків підприємства в рамках реалізацію стратегії.

У ході здійснення стратегії проводиться аналіз процесу реалізації стратегії. Аналіз здійснюється з метою визначення ефективності реалізації обраної стратегії. Виявляються всі відхилення від заданого напрямки, дається оцінка позитивного чи негативного впливу на кінцевий результат. На основі отриманих результатів під час цього етапу приймається рішення про подальшу реалізацію обраної стратегії або повернення до етапу «Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища» для здійснення коригування стратегії.

3.2 Запропоновані заходи для в межах стратегії розвитку та їх обґрунтування

Не дивлячись на стабільний ріст, підприємство не зайняло лідируючі позиції на ринку, оскільки має хоч і якісний, але очікуваний асортимент

продукції.

Разом з тим, ніша авторських сирів майже не заповнена і має можливості для потужного зростання, але при цьому необхідні нові власні інноваційні технології, при чому сучасним устаткуванням підприємство забезпечено

Не дивлячись на стабільний ріст, підприємство визнає, що для досягнення лідируючих позицій на ринку потрібно переглянути стратегію розвитку. Хоча підприємство маємо якісний асортимент продукції, його рівень очікувань може виявитися недостатнім для виходу на вершину конкурентоспроможності.

Аналізуючи ринок, було виявлено, що ніша авторських сирів практично не заповнена і пропонує значний потенціал для потужного зростання. Однак для того, щоб успішно розширити свою присутність в цьому сегменті, необхідно впроваджувати нові інноваційні технології. З врахуванням того, що підприємство вже оснащено сучасним устаткуванням, є відмінні передумови для успішної реалізації цього стратегічного кроку.

Передусім, потрібно зосередити увагу на дослідженні та впровадженні новітніх технологій у виробництво авторських сирів. Це може включати в себе вдосконалення процесів ферментації, використання спеціалізованих культур бактерій для досягнення унікальних смакових властивостей та ефективного використання натуральних інгредієнтів.

Далі, треба зацентувати увагу на розвиток індивідуальних рецептур та виготовленні унікальних продуктів, які задовольнятимуть вишукані смаки споживачів і виділяться серед конкурентів. Залучення кулінарних експертів і створення творчого колективу сприятиме створенню неповторних смакових комбінацій, що привернуть увагу клієнтів.

Паралельно з розробкою нових сирів, треба зосередимо зусилля на розширенні маркетингових стратегій. Збільшити рекламні кампанії, зокрема в інтернеті та соціальних мережах, щоб привернути увагу молодшого споживацького сегменту, який часто виявляє особливий інтерес до

оригінальних та унікальних продуктів.

Необхідно також підтримувати ці стратегічні зміни високою якістю обслуговування та збільшеною доступністю продукції для клієнтів.

Впровадження зазначених стратегічних змін в розвиток підприємства може призвести до ряду позитивних ефектів:

1. Розширення ринкової присутності: Розвиток нових технологій та виробничих методів дозволить підприємству створювати унікальні продукти, що привертають увагу більшого кола споживачів і розширюють ринкові можливості.
2. Посилення конкурентоспроможності: Упровадження інноваційних технологій та інгредієнтів дозволить підприємству вирізнитися серед конкурентів і надавати продукції унікальні характеристики, що підвищить його конкурентоспроможність.
3. Збільшення витратників: Підвищення якості та унікальності продукції може збільшити лояльність і попит споживачів, що призведе до збільшення обсягів продажів.
4. Покращення репутації: Акцент на інноваціях і створенні унікальних продуктів може позитивно позначитися на репутації підприємства, зробити його відомим як інноваційного лідера у своїй галузі.
5. Розширення аудиторії: За допомогою рекламних кампаній та маркетингових стратегій, спрямованих на молодший споживацький сегмент, можна залучити нових клієнтів та розширити аудиторію.
6. Підвищення внутрішньої ефективності: Зосередження на розвитку нових технологій може підвищити продуктивність та оптимізувати виробничі процеси, що призведе до зниження витрат та підвищення ефективності.
7. Сприяння сталому розвитку: Використання інноваційних технологій у виробництві може сприяти сталому розвитку, зменшенню негативного впливу на довкілля та підвищенню соціальної відповідальності підприємства.

Враховуючи ці переваги, підприємство може очікувати зміни в його конкурентоспроможності, ринковій долі та фінансових показниках.

Впровадження виробництва авторських сирів, за закондонним досвідом. Дозволить збільшити обсяг реалізації на 5 % у перший рік впровадження заходів при збільшенні витрат на виробництво на 0,5% за рахунок додаткових унікальних інгредієнтів.

В табл. 3.2 представлено порівняння поточного та планового стану сироварні О'BEREG.

Таблиця 3.2

Основні показники діяльності сироварні О'BEREG на плановий період

Показник	2022	Плановий рік	Відхилення	
			Абс.	Відн.
Чистий дохід від реалізації продукції, грн.	5036765	5288603,25	251838,25	5
Собівартість реалізовано продукції, грн.	4337564	4359251,82	21687,82	0,5
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,8612	0,8243	-0,0369	-4,29
Прибуток від реалізації продукції, грн.	699201	929351,43	230150,43	32,92
Рентабельність витрат, %	16,12	21,32	-	5,20
Рентабельність реалізації, %	13,88	17,57	-	3,69

Дотримання запропонованої стратегії виводу на ринок авторських сирів дозволить вже найближчим часом майже на третину збільшити валові прибутки, підвибити показники рентабельності та знизити рівень витрат на 1 грн. реалізованої продукції.

Висновки до Розділу 3

ТОВ «АГРО ФРОСТ» має цікавий шлях власного розвитку. Почавши з фермерства, потім освоївши ринок обладнання для зберігання молока та розробки проєктів створення сироварен, продовжило свій розвиток

відкриттям власного навчального центру – сироварні, яка випускає свою продукцію на ринок Сумщини та країни в цілому під ТМ O'BEREG.

Цей хід мав дуже важливі наслідки. З одного боку, це можливість наочно демонструвати свою основну продукцію – охолоджувальне обладнання та обладнання для сироварен, надати навчальні послуги з сироваріння та, з іншого боку, можливість перероблювати власну сировину з власної ферми з унікальною породою корів на корисні та смачні продукти – сири, кисломолочні продукти, вершкове масло тощо.

В роботі запропоновано зайняти нішу авторських сирів, яка зараз в Україні майже не заповнена вітчизняними виробниками. Сучасне обладнання для реалізації цього наміру є у наявності.

Передусім, потрібно зосередити увагу на дослідженні та впровадженні новітніх технологій у виробництво авторських сирів. Це може включати в себе вдосконалення процесів ферментації, використання спеціалізованих культур бактерій для досягнення унікальних смакових властивостей та ефективне використання натуральних інгредієнтів.

Паралельно з розробкою нових сирів, треба зосередимо зусилля на розширенні маркетингових стратегій. Збільшити рекламні кампанії, зокрема в інтернеті та соціальних мережах, щоб привернути увагу молодшого споживацького сегменту, який часто виявляє особливий інтерес до оригінальних та унікальних продуктів.

Дотримання запропонованої стратегії виводу на ринок авторських сирів дозволить вже найближчим часом майже на третину збільшити валові прибутки, підвибити показники рентабельності та знизити рівень витрат на 1 грн. реалізованої продукції.

ВИСНОВКИ

Щоб досягти стабільності та сталого зростання, організації повинні вивчати та розробляти стратегії, які забезпечують їх конкурентоспроможність. Суттєвою частиною цього процесу є розуміння факторів, що впливають на споживачів і ринки, і відповідно адаптація стратегій.

Крім операційної ефективності, організаційна стабільність є вирішальною умовою економічного розвитку компанії. Стабільність можна уявити як прояв властивості цілісності, що означає здатність компанії знаходити баланс між усіма елементами своєї системи та встановлювати зв'язки, які дозволяють їй зберегти своє існування, зберігаючи основні параметри на заданому рівні.

Стратегія розвитку підприємства визначається низкою факторів, як внутрішніх (сильні та слабкі сторони підприємства), так і зовнішніх (політичні, соціальні фактори, ринкова кон'юнктура) і потребує ретельного вивчення та обов'язкового врахування.

Компанія «АГРО ФРОСТ» працює на ринку виробництва обладнання для первинного охолодження та переробки молока. Маючи багаторічний досвід, підприємство вирішує найскладніші завдання, пов'язані з охолодженням, зберіганням і переробкою молока.

У січні 2017 року ТОВ «АГРО ФРОСТ» урочисто відкрило експериментальну навчальну сироварню потужністю до 2 тонн молока на добу. Спеціалізується на виробництві сичужних сирів голландської, англійської та швейцарської груп (Гауда, Чеддер, Маасдам, Рікотта та ін.), а також вершкового масла.

Асортимент продукції сироварні «О'БЕРЕГ» досить широкий, це масло солодке та солоне кисловершкове, сир, сметана, йогурт, сирні цукерки ручної роботи з використанням сиру власного виробництва. Всесвітньо відомий сир Гауда, 13 сортів чеддери, унікальні сири «Сумський конопляний» та

«Пасхальний», а також молоко, масло та йогурт – це лише мала частина асортименту продукції, яку пропонує Сумський сирзавод. у своїх магазинах та партнерських супермаркетах.

Господарська діяльність ТОВ «АГРО ФРОСТ» протягом усього періоду, що розглядається, була прибутковою та прибутковою. Характер усіх економічних показників характеризується зростанням. Розширення обсягів виробництва супроводжується дещо уповільненням темпів зростання витрат, що призводить до зниження собівартості на 1 грн виробленої продукції. З 2020 по 2022 рік рентабельність виробництва зросла на 2,5%.

З метою визначення стратегії подальшого розвитку окремо досліджено ефективність експериментальної сироварні О'БЕРЕГ.

Виробництво та реалізація трьох категорій товарів – сирів, вершкового масла та молочних продуктів – є основними напрямками діяльності Сироварні «О'БЕРЕГ». З кожного з цих напрямків компанія отримує дохід. Найбільшу частку в структурі чистого доходу займає виручка від реалізації сиру – у 2022 році більше половини, а саме 59,56%, зберігаючи лідерство протягом усього періоду дослідження.

З 2020 по 2022 рр. діяльність заводу була прибутковою та фінансово вигідною. Найбільше зросли витрати на оплату праці, пов'язане зі створенням нового робочого місця на сироварні. Зростання матеріальних витрат пов'язане зі збільшенням витрат на електроенергію та паливо. Найбільш суттєвими елементами витрат є матеріальні витрати та оплата праці, що об'єктивно з огляду на характер виробництва.

Оновлення існуючих основних фондів майже в 2,5 рази перевищує рівень їх вибуття. При цьому рівень амортизації на кінець 2022 року знизився порівняно з початком року і склав 49,2%. Основні засоби на досліджуваному підприємстві використовуються ефективно. У 2021-2022 роках найбільшу питому вагу займає елемент «Незавершене виробництво» (57,8% та 55,55%). Така ситуація пояснюється тим, що досліджуване підприємство виробляє сири, для дозрівання яких потрібен значний час.

У 2022 році порівняно з 2021 роком спостерігається зниження ефективності використання оборотних активів. Однак цю ситуацію не слід вважати критичною, оскільки більш швидке зростання вартості оборотних активів може бути пов'язане з розширенням асортименту сирів.

Кадрова чисельність сироварні у 2022 році порівняно з 2021 роком зросла, і можна відзначити, що як у 2021, так і у 2022 році створено нові робочі місця. Персонал сирзаводу «О'БЕРЕГ» в основному складають робітники, що становлять 76,47% від загальної чисельності працівників. Трудові ресурси Сироварні «О'БЕРЕГ» використовуються ефективно, хоча зростання середньої заробітної плати дещо перевищувало зростання продуктивності праці. Керівництво повинно враховувати цей факт при плануванні діяльності на майбутні періоди.

Незважаючи на позитивні тенденції в роботі досліджуваного підприємства, важливою є розробка стратегії подальшого розвитку молочної ферми з урахуванням складних зовнішніх умов країни. Це стає необхідним у контексті викликів, які виникають в економічному та соціальному середовищі. Збільшення обсягу тексту дозволяє більш детально розглянути важливі аспекти стратегічного планування майбутнього розвитку підприємства та адаптації до складних умов.

ТОВ «АГРО ФРОСТ» має цікавий шлях власного розвитку. Почавши з фермерства, опанувавши ринок обладнання для зберігання молока та розробку проектів створення сироварень, продовжила розвиток, відкривши свій освітній центр – сироварню, яка випускає свою продукцію на ринок Сумської області та країни як в цілому під брендом O'BEREG.

Цей крок мав дуже важливі наслідки. З одного боку, це можливість наочно продемонструвати свою основну продукцію – холодильне обладнання та обладнання для сироварень, надати послуги з навчання сироваренню, а з іншого – можливість переробляти власну сировину з власного господарства з унікальної породи корів на корисну та смачну продукцію – сири, молочні продукти, кисловершкове масло тощо.

Запропонована стратегія передбачає зайняти нішу кустарних сирів, яка наразі мало освоєна вітчизняними виробниками в Україні. Сучасне обладнання для реалізації цього наміру вже є.

У першу чергу слід зосередити увагу на дослідженні та впровадженні передових технологій у виробництві кустарних сирів. Це може включати вдосконалення процесів бродіння, використання спеціальних бактеріальних культур для досягнення унікальних профілів смаку та ефективного використання натуральних інгредієнтів.

Паралельно з розробкою нових сирів слід спрямовувати зусилля на розширення маркетингових стратегій. Посилення рекламних кампаній, особливо в Інтернеті та соціальних мережах, може привернути увагу молодшого сегменту споживачів, який часто виявляє особливий інтерес до оригінальних та унікальних продуктів.

Дотримання запропонованої стратегії виходу на ринок крафтових сирів дозволить найближчим часом збільшити валовий прибуток майже на третину, підвищити показники рентабельності та знизити рівень собівартості на 1 грн реалізованої продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Alhawaria Samer, Karadshehb Louay, Nehari Taletc Amine, Mansoura Ebrahim (2012). Knowledge-Based Risk Management framework for Information Technology project // International Journal of Information Management. Vol. 32, issue 1, 50-65 32 (2012) 50– 65. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2011.07.002
2. Bilen'kyj, O. Yu. (2015). Analysis of the competitive strategies of TNCs in the context of globalization of economic activity. Economic analysis. Vol. 2. pp. 36-41.
3. Boiko I. Instruments of implementing the enterprises' strategy. Economics and Sociology. 2013. Vol. 6. №. 2. P. 73–81. 99
4. Cherep, A. V. (2012). Methodological approaches to assessing the competitiveness of enterprises. Innovative economy. Vol. 8 (34). pp. 77-79.
5. Chumak, L. F. and Harkava, L. V. (2013). Key aspects of the competitiveness of enterprises. Biznes Inform. Vol. 1. pp. 212-215.
6. Diachenko, T. A. (2015). Competitive strategies of industrial companies that provide repair services. Biznes Inform. Vol. 6. pp. 150-154.
7. Fekete Alexander (2012). Safety and security target levels: Opportunities and challenges for risk management and risk communication // International Journal of Disaster Risk Reduction. 2 (1). 67–76. DOI:10.1016/j.ijdr.2012.09.001.
8. Frolova, T. O. (2009). Corporate strategy global investment business. Effective economy. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1130&p=1>
9. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobieliava T.O. Compliance risk in the enterprise // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард–2017": тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. С. 54-57.
10. Lupak, R. L., Didych, A. M. (2017). Economic bases of ensuring the

- competitiveness of the enterprise in market relations. Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine. Vol. 20.6. pp. 248-252.
11. Panasenko, D. (2008). Systematic approach to competitiveness indicators. Formation of market relations in Ukraine. Vol. 3. pp. 19-24.
 12. Pererva P.G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobieliava T.A. Compliance program: tutorial. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.
 13. Rankin A., Gray A.W., Boehlje M. D., Alexander C. Sustainability Strategies in U.S. Agribusiness: Understanding Key Drivers, Objectives, and Actions. International Food and Agribusiness Management Review. 2011. Vol. 14. Iss. 4. P. 1–20.
 14. Rodionov, P. Yu. (2015). Features of the development strategy of the enterprise in terms of the information economy. Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Vol. 1 (42). pp. 64-68.
 15. Romanko, O. P. (2009). Determinants of competitiveness of machine!building enterprise. Actual problems of economy. Vol. 3. pp. 113-126.
 16. Skowron Paweł Kategoria ryzyka w koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa // Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. January 2015. DOI:10.15611/pn.2015.376.05
 17. Štůsek J., Ulrych L. Strategic thinking in the management of agribusinessu companies. Agricultural Economics. 2008. Vol. 54. №. 3. P. 117–124.
 18. Tichá I. Viable strategies in volatile times. Agricultural Economics. 2009. Vol. 55. №. 5. Pp. 229–232.
 19. Tsyhanok, O. O. (2009). Analysis of the position of the company in the competition for the method of competitive advantage. Actual problems of economy. Vol. 9. pp. 155-162.
 20. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Kunytska-Iliash, M. V. Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprise. Scientific Bulletin of Polissya. № 2 (14). pp. 8-15.

21. Vasylytsiv, T. G., Yaroshko O. R. (2018). Financial security of the enterprise: place in the system of economic security and priorities of strengthening at the post-crisis stage of economic development. *Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine*. Vol. 21.2. pp. 132-136.
22. Yankovyj, O.H. (2013). *Competitiveness: assessment of the level and areas of improvement*. Atlant. Odesa. Ukraine.
23. Волощук Ю.О., Волощук В.Р. Формування інноваційної бізнес-моделі підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 46. С. 23–30. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/46_2020_ukr/6.pdf.
24. Гасман О., Франкенбергер К., Шик М. *Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / пер. с англ.* Москва : АльпинаПаблицер, 2016. 432 с.
25. Гриднева Е.Е., Калиакпарова Г.Ш., *Инновационные бизнес-модели как инструмент создания конкурентных преимуществ предприятий*. *European journal of economics and management sciences Cyber Leninka ; «EastWest» Association for Advanced Studies and Higher Education GmbH*, 2017. Issue 1. P. 63–67.
26. Демченко Д.М., Петухова О.М. *Управління стратегічним розвитком підприємства. Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_23.
27. Карачина Н. П., Перната Л. І. *Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства*. *Економічний простір*. 2014. № 86. С. 164–172.
28. Касич А.О. *Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід*. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С. 86–92.
29. Кирчата І. М., Поясник Г. В. *Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія*. Харків: ХНАДУ, 2009. 160 с.
30. Кобелева Т.А., Перерва П.Г. *Коррупция как составляющая комплаенс-программы // Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів*

- в нестабільному економічному середовищі: зб. тез наук. робіт 2-ї Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю, 28-30 листопада 2017 р. – Кременчук, 2017. С. 135-139.
URL: <https://drive.google.com/file/d/1VfD6Q-JxttC6E07GewolQywXXc1jhzY8/view>.
- 31.Кобєлева Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.
URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54748>
- 32.Кобєлева Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків. Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки. Харків: НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 116-121.
- 33.Кобєлева Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності // Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57.
URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/60492>
- 34.Комарова К. В. Стратегічне управління : опорний конспект лекцій для студентів ВНЗ. Дніпропетровськ, ДДФА, 2013. 146 с.
- 35.Комарова К. В., Редіна Н. І., Шмельова С. А. Менеджмент: навч. посіб. Дніпропетровськ, ДДФА, 2005. 326 с.
- 36.Кравченко М.О., Прудкий В.В. Бізнес-модель як основа впровадження інновацій на підприємстві. Економіка та держава. 2019. № 12. С. 138–142.
- 37.Лужецький А. І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління. Інноваційна економіка. 2013. № 8. С. 125–128.
- 38.Ляшенко В. І. Регулювання розвитку малого підприємництва в Україні: проблеми та шляхи вирішення : монографія. Донецьк, 2007. 452 с.
- 39.Матвєєв В. В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. Молодий вчений. 2015. № 2(2). С. 179–184.

40. Падерін І. Д., Горященко Ю. Г. Парадигма функціонування малого підприємництва в умовах децентралізації регіонів. Економічний вісник Донбасу. 2016. № 3.
41. Перерва П., Маслак О., Кобелева Т., Кучинський В., Ілляшенко С. (2021). Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки), (1), 53–58. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.1.53>
42. Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Маркетингові підходи до моніторингу кон'юнктури товарного ринку промислового підприємства // Екон. вісник НТУУ «КПІ» : зб. наук. пр. Київ : НТУУ "КПІ", 2017. № 14. С. 468-477. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108749>
43. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/20638>
44. Розвиток малого підприємництва промислового регіону : монографія / за заг. ред. Академіка АЕНУ Н.І. Редіної. Дніпропетровськ, ДДФА, 2014. 200 с.
45. Стахова М. В., Малик О. В. Потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 16. С. 468–473.
46. Сумець О. М. Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства. Харків: Планета-принт, 2016. 288 с.
47. Сумець О. М. Профільні логістичні стратегії забезпечення конкурентного потенціалу підприємств аграрного сектору економіки. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 3(189). С. 123–132.

48. Сумець О. М., Ігнатова Є. М. Стратегія підприємства: теорія, ситуації, приклади: навч. посіб. Харків: Міськдрук, 2010. 322 с.
49. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 669 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Оцінка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «АГРО ФРОСТ»

Показник	Од.вим.	2020	2021	2022	Відхилення 2022 від 2021		Відхилення 2022 від 2020	
					±	%	±	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Виробництво								
Обсяг товарної продукції	тис. грн.	38486,1	41166,2	42436,8	1270,6	3,09	3950,7	10,27
Собівартість товарної продукції	тис. грн.	32442	34137	35021,4	884,4	2,59	2579,4	7,95
Витрати на 1 грн. товарної продукції	грн.	0,8430	0,8292	0,8253	0,0	-0,48	0,0	-2,10
Прибуток від виробництва продукції	тис. грн.	6044,1	7029,2	7415,4	386,2	5,49	1371,3	22,69
Рентабельність витрат	%	18,63	20,59	21,17	-	0,6	-	2,5
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	14764,75	15114,75	15814,75	700,0	4,63	1050,0	7
Фондовіддача	грн./грн.	2,61	2,72	2,68	0,0	-1,48	0,1	2,94
Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	100	102	102	0,0	0	2,0	2,00
Середньорічна продуктивність праці	тис. грн./особу	384,86	403,59	416,05	12,5	3,09	31,2	8,10
Фондоозброєність	тис. грн./особу	147,65	148,18	155,05	6,9	5	7,4	5,01
Фонд заробітної плати	тис. грн.	9556,3	9929,6	10960,4	1030,9	10,38	1404,1	14,69
Середньомісячна заробітна плата	грн./особу	7963,6	8112,4	8954,6	842,2	10,38	991,0	12,44
Реалізація								
Обсяг реалізованої продукції	тис. грн.	38158,9	40800,3	42134,5	1334,2	3,27	3975,6	10,42
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	32279,8	33966,3	34846,3	880,0	2,59	2566,5	7,95
Прибуток від реалізації	тис. грн.	5879,1	6834,0	7288,2	454,2	6,65	1409,1	23,97

1	2	3	4	5	6	7	8	9
продукції								
Рентабельність витрат реалізованої продукції	%	18,21	20,12	20,92	-	0,8	-	2,7
Рентабельність продажів	%	15,41	16,75	17,30	-	0,5	-	1,9

Загальна характеристика активів балансу, тис. грн.

Стаття активу балансу	2020	2021	2022	Зміна 2021, +/-	Зміна 2022, +/-	Темп росту 2021, %	Темп росту 2022, %
1. Необоротні активи	15230	15650	16020	420	370	2,76	2,36
2. Оборотні активи	16984	17106	17464	122	358	0,72	2,09
Разом активи	32214	32756	33484	542	728	1,68	2,22

Додаток В

Аналіз складу та динаміки статей активу балансу

Стаття активу балансу	2020	2021	2022	Зміна 2021, +/-	Зміна 2022, +/-	Темп росту 2021, %	Темп росту 2022, %
1. Необоротні активи	4257	4257	4257	0,1622	0	0,00	0,00
Незавершені капітальні інвестиції	10973	11393	11763	419,8378	370	3,83	3,25
Основні засоби	14765	15115	15815	350	700	2,37	4,63
первісна вартість	3792	3722	4052	-69,8378	330	-1,84	8,87
знос	15230	15650	16020	420	370	2,76	2,36
Разом за розділом 1							
2. Оборотні активи	1780	1952	2054	172	102	9,66	5,23
Запаси	9652	9982	9325	330	-657	3,42	-6,58
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги							
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	456	254	960	-202	706	-44,30	277,95
з бюджетом	540	585	600	45	15	8,33	2,56
Грошові кошти та їх еквіваленти	4202	4064	4113	-138	49	-3,28	1,21
Інші оборотні активи	354	269	412	-85	143	-24,01	53,16
Разом за розділом 2	16984	17106	17464	122	358	0,72	2,09
Разом активи	32214	32756	33484	542	728	1,68	2,22

Додаток Г

Аналіз складу та динаміки статей пасиву балансу

Стаття активу балансу	2020	2021	2022	Зміна 2021, +/-	Зміна 2022, +/-	Темп росту 2021, %	Темп росту 2022, %
1. Власний капітал	134	134	134	0	0	0,00	0,00
Зареєстрований (пайовий) капітал	4536	6200	6025	1664	-175	36,68	-2,82
Резервний капітал	250	250	250	0	0	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток	5023	8995	13257,6	3972	4263	79,08	47,39
Разом за розділом 1	9943	15579	19666,6	5636	4088	56,68	26,24
3. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями							
за товари, роботи, послуги	18609	15480	12882	-3129	-2598	-16,81	-16,78
за розрахунками з бюджетом	563	352	350	-211	-2	-37,48	-0,57
за розрахунками зі страхування	654	412	212	-242	-200	-37,00	-48,54
за розрахунками з оплати праці	1987	365	124	-1622	-241	-81,63	-66,03
за одержаними авансами	458	568	250	110	-318	24,02	-55,99
Разом за розділом 3	22271	17177	13818	-5094	-3359	-22,87	-19,56
Разом пасиви	32214	32756	33485	542	729	1,68	2,22

Аналіз структурних коефіцієнтів

Назва показника	Норматив	2020	2021	1017
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,309	0,476	0,587
Коефіцієнт фінансового ризику	< 1	2,24	1,103	0,703
Коефіцієнт фінансової залежності	-	0,691	0,524	0,413

Додаток Е

Аналіз забезпеченості запасів джерелами коштів

Назва показника	2020	2021	1017
1. Реальний власний капітал	9943	15579	19666,6
2. Позаоборотні активи	15230	15650	16020
3. Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	0
4. Наявність власних обігових коштів	-5287	-71	3646,6
5. Довгострокові зобов'язання	0	0	0
6. Наявність довгострокових джерел формування запасів	-5287	-71	3646,6
7. Короткострокові кредити та займи	0	0	0
8. Загальна величина основних джерел формування запасів	-5287	-71	3646,6
9. Загальна величина запасів	1780	1952	2054
10. Надлишок або нестача власних обігових коштів	-7067	-2023	1592,6
11. Надлишок або нестача довгострокових джерел формування запасів	-7067	-2023	1592,6
12. Надлишок або нестача загальної величини основних джерел формування запасів	-7067	-2023	1592,6
Тип фінансової стійкості	(0;0;0)	(0;0;0)	(1;1;1)

Додаток Є

Групування активів за ступенем ліквідності та пасивів за строком погашення

Актив	2020	2021	2022	Пасив	2020	2021	2022	Платіжний надлишок (нестача)		
								2020	2021	2022
A1	4202	4064	4113	П1	22271	17177	13818	-18069	-13113	-9705
Грошові кошти	4202	4064	4113	Кредиторська заборгованість	22271	17177	13818			
A2	11002	11090	11297	П2	0	0	0	11002	11090	11297
Дебіторська заборгованість	10648	10821	10885	Короткострокові кредити банків						
Інші оборотні активи	354	269	412	Оціночні зобов'язання						
				Інші зобов'язання						
A3	1780	1952	2054	П3	0	0	0	1780	1952	2054
Запаси	1780	1952	2054	Довгострокові кредити та займи						
A4	15230	15650	16020	П4	9943	15579	19666,6	5287	71	-3646,6
Необоротні активи	15230	15650	16020	Власний капітал	9943	15579	19666,6			
Разом	32214	32756	33485	Разом	32214	32756	33485	0	0	0

Аналіз коефіцієнтів ліквідності

Найменування показника	Норматив	2020	2021	2022
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$> 0,2 \div 0,25$	0,189	0,237	0,298
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	$> 0,6 \div 1$	0,622	0,818	0,972
3. Коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності)	$> 1,5$	0,702	0,931	1,121