

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

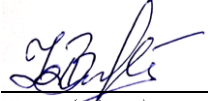
Факультет економіки і управління
Кафедра економіки і підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

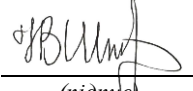
на тему: Удосконалення стратегічного планування діяльності малого підприємства

здобувач _____ ІІ _____ курсу _____ групи _____ ЕК-23зм
спеціальність: _____ 051 Економіка _____

Гросу Ю. Ю.
(ПІБ здобувача)


(підпис)

Керівник роботи _____ доц., к.е.н. Швець Н. В.
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)


(підпис)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

Факультет економіки і управління

Кафедра економіки і підприємництва

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 051 Економіка

**ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри**

« ____ » _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Гросу Юлії Юріївни

(прізвище, ім'я та по батькові здобувача)

1. Тема роботи: Удосконалення стратегічного планування діяльності малого підприємства

керівник роботи Швець Наталія Вячеславівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом університету від « 10 » жовтня 2024 р. № 76/14.01

2. Строк подання студентом роботи до захисту 11 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані: Інформація про сферу діяльності підприємства. Статистико-аналітична інформація про фінансово-економічний стан підприємства. Звітна документація про використання виробничих ресурсів підприємства. Масиви стратегічної інформації про зовнішнє оточення підприємства. Організація стратегічного планування на підприємстві. Законодавчо-нормативна база, теоретичні та методичні джерела за темою дослідження.

4. Зміст основної частини (перелік питань, які потрібно розробити):
Викладення результатів теоретичних та методичних досліджень за темою. Загальна характеристика діяльності підприємства. Аналіз основних економічних показників господарської діяльності підприємства за три роки. Передумови впровадження стратегічного планування на малих підприємствах. Оцінка можливостей росту бізнесу ПП «Продмолоковироб». Обґрунтування стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал.

6. Консультанти розділів

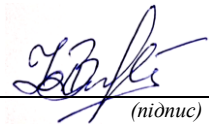
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 11 » жовтня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури за темою кваліфікаційної роботи	Жовтень 2024 р.	
2	Робота над розділом 1	Жовтень 2024 р.	
3	Робота над розділом 2	Листопад 2024 р.	
4	Робота над розділом 3	Листопад 2024 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Листопад 2024 р.	
6	Оформлення роботи	Грудень 2024 р.	
7	Підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Грудень 2024 р.	

Здобувач


(підпис)

Гросу Ю. Ю.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Швець Н. В.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 83 с., 18 таблиць, 9 рисунків, 4 додат., 47 джерел

Об'єктом дослідження являється господарська діяльність ПП «Продмолоковироб».

Предметом дослідження є система стратегічного планування на підприємстві малого бізнесу.

Мета дослідження – розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного планування приватного підприємства.

У роботі розглянуто теоретичні та методичні положення стратегічного планування, виконано економічний та фінансовий аналіз діяльності ПП «Продмолоковироб», проведено оцінювання стадій життєвого циклу продукції та розроблено рекомендації щодо удосконалення системи стратегічного планування на підприємстві.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, СТРАТЕГІЯ,
КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЬ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, РИНОК, СПОЖИВАЧІ,
СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

ABSTRACT

Master's thesis: 83 p., 18 tables, 9 figures, 4 appendices, 47 sources

The object of the study is the economic activity of the Private Enterprise 'Prodmolokovyrob'.

The subject of the study is the system of strategic planning at a small business enterprise.

The study aims to develop practical recommendations for improving a private enterprise's strategic planning system.

The master's thesis considers theoretical and methodological provisions of strategic planning, performs economic and financial analysis of PE 'Prodmolokovyrob' activity, evaluates stages of the product life cycle and develops recommendations on improving the enterprise's strategic planning system.

STRATEGIC PLANNING, STRATEGY, COMPETITIVENESS,
PROFITABILITY, MARKET, CONSUMERS, STRATEGIC ANALYSIS

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Призначення і функції стратегічного планування	9
1.2. Види і зміст стратегічного плану підприємства	13
1.3. Характеристика стратегічних альтернатив	19
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПП «ПРОДМОЛОКОВИРОБ» І АНАЛІЗ ЙОГО ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	26
2.1. Загальна характеристика і організаційна структура управління ПП «Продмолоковироб»	26
2.2. Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства	30
2.3. Оцінка фінансового стану ПП «Продмолоковироб»	42
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПП «ПРОДМОЛОКОВИРОБ»	48
3.1. Передумови розробки та впровадження стратегічного планування на малих підприємствах	48
3.2. Оцінювання можливостей розвитку бізнес ПП «Продмолоковироб» ..	57
3.3. Обґрунтування стратегічних рішень на різних стадіях життєвого циклу продукції	65
ВИСНОВКИ.....	76
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Сучасні підприємства стикаються з постійними викликами. Зовнішнє середовище є надзвичайно динамічним і суттєво впливає на підприємницьку діяльність. Тому для забезпечення стійкого розвитку кожна компанія має постійно удосконалювати стратегічне планування, під яким розуміється процес комплексних дій, спрямованих на визначення довгострокових цілей, напрямів успішної діяльності.

Стратегічне управління здатне знайти можливості та забезпечити ефективний розвиток підприємства в складних динамічних умовах сучасного ринку. Таке управління концентрує менеджерів всіх рівнів на перспективному баченні підприємницької діяльності, передбачає чітку координацію зусиль персоналу та веде організацію до підвищення конкурентоспроможності.

Розробка і реалізація стратегії включають різноманітні дії і підходи, що визначають успішне управління підприємством. Стратегії задають напрями розвитку підприємства, і розкривають бачення його функціонування. Вибір конкретної стратегії включає обґрунтування та прийняття рішення про те, яким із можливих шляхів буде рухатися підприємство. Відсутність же стратегії свідчить про те, що керівництво не має чіткого розуміння досягнення цілей бізнесу у майбутньому.

Ретельно опрацьоване стратегічне бачення задає вектор розвитку підприємства, враховуючи тенденції і динаміку зовнішнього середовища. Стратегічне мислення керівництва свідчить про прагнення зміцнити позиції на ринку і бути успішними у довгостроковій перспективі. Отже, розробка стратегії є однією з найважливіших функцій менеджменту підприємства.

Ефективність управління підприємством сьогодні неможливе без розроблення й виконання стратегічних планів. Для того щоб підприємство досягло максимальних успіхів, необхідно доповнювати розроблення стратегії її результативним поступовим втіленням у життя. Чим краще продумана

стратегія, і чим краще вона реалізована, тим більше у підприємства шансів на сильну впевнену позицію на ринку.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є діяльність малого підприємства ПП «Продмолоковироб».

Предмет дослідження – система стратегічного планування на підприємстві малого бізнесу.

Мета дослідження – розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного планування приватного підприємства.

Завдання магістерської роботи:

дослідження теоретичних засад стратегічного планування з урахуванням особливостей малого підприємства;

аналіз показників економічної діяльності ПП;

розробка пропозицій щодо удосконалення системи стратегічного планування підприємства малого бізнесу.

Для вирішення зазначених завдань у роботі використані такі методи: порівняльний аналіз, методи відносних величин і групування, графічний метод, економіко-математичні методи, методи стратегічного аналізу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Призначення і функції стратегічного планування

Стратегічне планування, виступаючи однією з основних функцій стратегічного управління, представляє собою «...процес прийняття управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації підприємства до зовнішнього середовища з урахуванням змін у внутрішній організації» [41 с.112].

Метою стратегічного планування є довгострокове результативне функціонування підприємства і повне використання ним нових можливостей. Ця мета досягається через як можна повне врахування змін у зовнішньому оточенні, які часто можуть нести як потенційні загрози, так і майбутні можливості для підприємства. Стратегічне планування включає широкий набір процедур і рішень, через застосування яких розробляється стратегія підприємства і відповідно забезпечується досягнення цілей його діяльності [8, 9, 14, 16].

За узагальненим визначенням фахівців [2-4, 10, 14, 19, 22], під стратегією слід розуміти велику комплексну програму дій, яка розкриває пріоритети підприємства, його місію, головні цілі та способи їх досягнення. У залежності від обраної стратегії підприємство планує розвиток виробництва, нарощування або скорочення потужностей, технологічне оновлення, розвиток трудових ресурсів. Стратегія підприємства по суті є довгостроковим плановим документом, що виступає результатом стратегічного планування.

Планування слід розглядати як процес розроблення і представлення економічної стратегії підприємства. Стратегія ж представляється формою визначення економічних можливостей і вирішення проблем підприємства задля досягнення чітко встановлених довгострокових цілей.

Стратегічне планування призначено виконувати такі функції [2, 8, 16, 19, 21, 28]:

визначення перспективних напрямів розвитку підприємства з урахуванням тенденцій, динаміки зовнішнього середовища;

об'єднання та ефективне використання всіх ресурсів підприємства;

формування узгодженої з організаційною структурою системи довгострокових цілей діяльності;

стимулювання менеджерів до глибокого оцінювання сильних і слабких сторін підприємства.

Особливості, переваги і недоліки стратегічного планування ілюструє рис. 1.1.

Фахівці [21, 28] виділяють такі особливості стратегічного планування:

воно повинно доповнюватись тактичним і поточним плануванням;

стратегічні плани розробляються на щорічних нарадах вищого керівництва підприємства;

річна деталізація стратегічного плану здійснюється одночасно (і в тісному зв'язку) з розробкою річного фінансового тишу (бюджету) підприємства.

Основна перевага стратегічного планування полягає у високому рівні обґрунтування планових показників та у високому рівні ймовірності реалізації запланованих сценаріїв розвитку подій. А сучасний темп змін в економіці є настільки динамічним, що стратегічне планування є фактично єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей підприємства в ринковій економіці. Стратегічне планування дає основу для прийняття раціональних рішень, сприяє зниженню ризиків при прийнятті рішень, забезпечує інтеграцію цілей (мети) і завдань всіх структурних підрозділів підприємства.

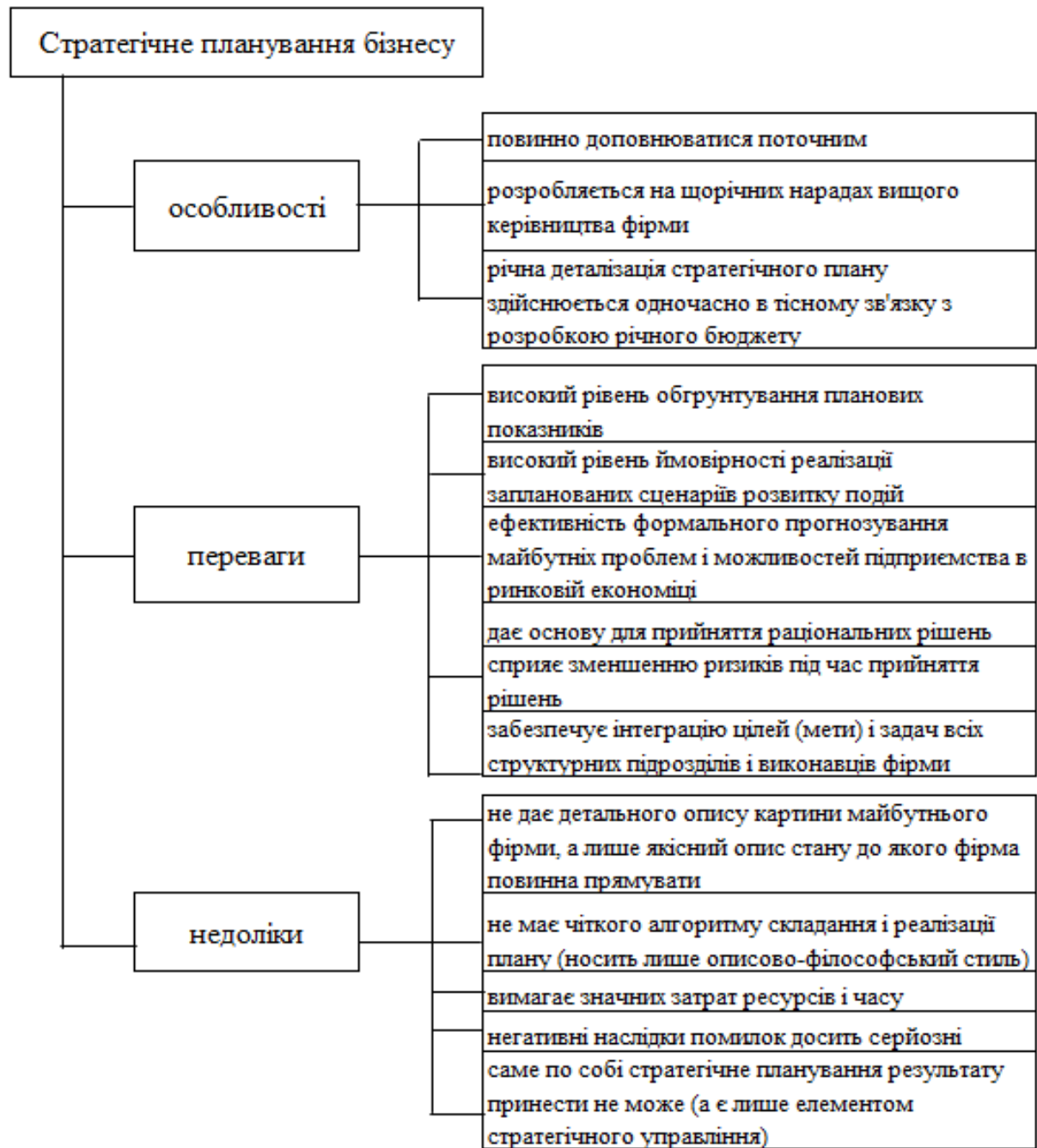


Рис. 1.1. Особливості стратегічного планування

Джерело: [8, 16, 19, 21, 28]

Стратегічному плануванню також притаманні певні недоліки, які обмежують його можливості. Так, стратегічне планування не дає і не може дати, в силу своєї сутності, детальний опис картини майбутнього підприємства. Можна дати лише якісний опис його бажаного майбутнього стану, до якого повинно прямувати, і показати, яку позицію на ринку зайняти, щоб вижити в конкурентній боротьбі.

Стратегічне планування немає чіткого алгоритму складання і реалізації плану. Воно носить описово-філософський стиль у визначенні ідеології підприємства. Однак в практиці прийнято виділяти шість етапів (рис. 1.2) [2, 16, 21, 28].

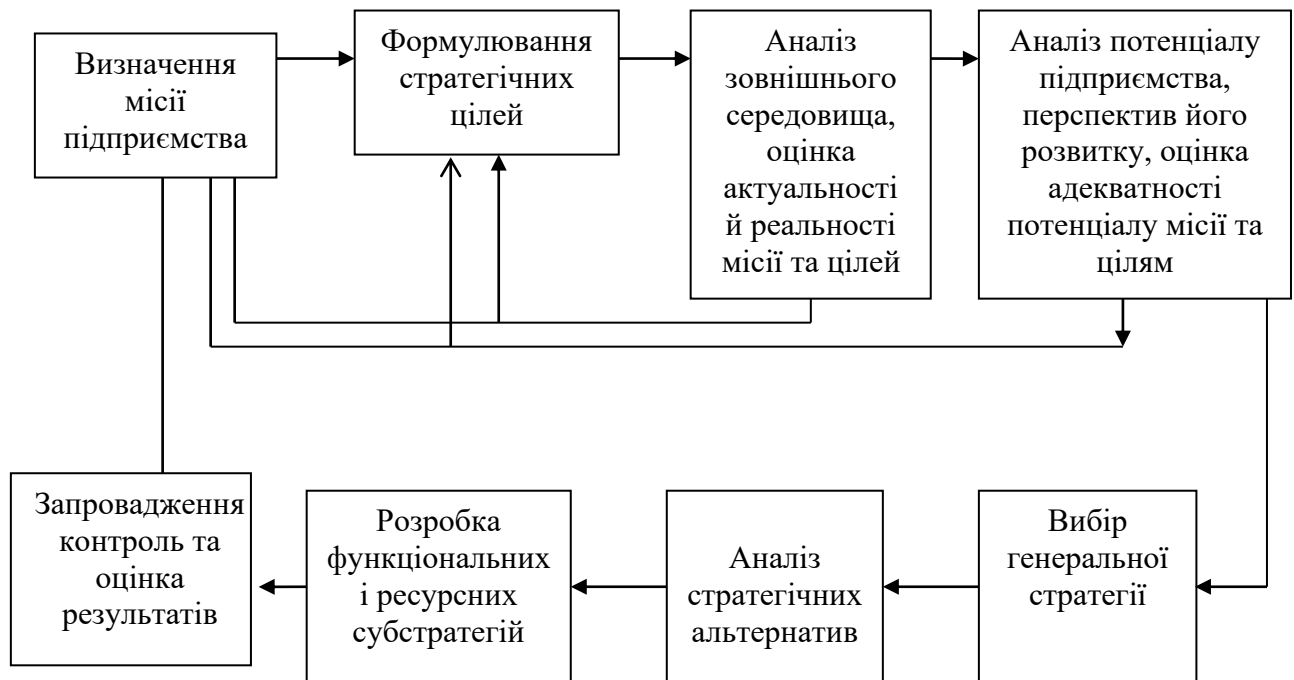


Рис. 1.2. Основні етапи стратегічного планування на підприємстві

Джерело: [2, 16, 21, 28]

Процес стратегічного планування вимагає значних затрат ресурсів і часу порівняно з традиційним перспективним плануванням (це обумовлено високим рівнем гнучкості стратегічного плану щодо змін як у зовнішньому оточенні, так і у внутрішній структурі підприємства). Крім цього, негативні наслідки помилок стратегічного планування серйозніші, ніж в традиційному перспективному [34].

Слід зазначити, що саме по собі стратегічне планування результату принести не може. Воно повинно бути доповнене механізмом реалізації стратегічного плану, тобто позитивний ефект може дати не стратегічне планування, а у цілому стратегічне управління.

1.2. Види і зміст стратегічного плану підприємства

Значення стратегічного планування у системі стратегічного управління підприємством полягає у визначенні та обґрунтуванні наміру досягти певних довгострокових цілей, обравши при цьому певну стратегію поведінки і розвитку. Обрана стратегія (стратегії) слугує основою для стратегічного плану, який далі деталізує бачення руху у стратегічному напрямі.

У залежності від комбінації обраних стратегій стратегічні плани можуть бути наступальними або оборонними [42].

Наступальний стратегічний план передбачає розвиток бізнесу через освоєння та виробництво нової продукції, вихід на нові ринки і, відповідно, потребує значних інвестицій. Оборонний стратегічний план націлений на утримання досягнутих позицій і включає заходи з попередження негативних наслідків впливу зовнішнього середовища і банкрутства.

За рівнем управління розрізняють стратегічні плани усього підприємства і окремих бізнес-одиниць, які входять до його складу.

Генеральний стратегічний план підприємства характеризує основне його призначення, мету та стратегії. Він виконує функцію орієнтиру і регламенту для прийняття інших планів. Цей план повинен містити інформацію про [39]:

- місію та цілі підприємства;
- стан та перспективи розвитку зовнішнього оточення підприємства;
- стан та прогноз конкурентоспроможності бізнесу;
- внутрішнє середовище;
- цілі окремих ділових одиниць;
- діловий портфель підприємства;
- планові заходи і бюджети для реалізації функціональних стратегій;

ресурси, необхідні для реалізації стратегії;
 основні етапи реалізації стратегії;
 оцінку обраної стратегії.

План розвитку підприємства уточнює генеральний план і визначає (окреслює) перспективи удосконалення виробництва, перехід на випуск нової продукції, застосування нової технології. Виступає орієнтиром для формування планів у таких можливих напрямках як диверсифікації, ліквідація, НДДКР тощо.

Стратегічний план окремої бізнес-одиниці підприємства, СГП (стратегічного господарського підрозділу) має охоплювати питання співвідношення та включення стратегії його у загальний план розвитку; освоєння нових видів або нових сфер діяльності (для діючих підприємств); повної перебудови господарських процесів підприємства тощо. Стратегічний план підприємства може деталізуватися у формі бізнес-плану, зокрема при обґрунтуванні інновацій та інвестицій.

Фахівці [24, 35, 39, 42] зазначають, що стратегічний план не має жорсткої структури. До вибору його розділів і показників кожне підприємство підходить з власних позицій. Водночас при формуванні стратегічного плану доцільно давати відповіді на такі питання (вони складають проблематику стратегічного плану):

Якими будуть умови попиту в плановому періоді, яких товарів будуть очікувати споживачі?

Які види продукції варто зняти з виробництва?

Яким повинен бути обсяг ресурсів для виробництва запланованих товарів і послуг?

Якими повинні бути організаційно-економічні способи створення нових виробництв (придбання, злиття, нове будівництво, власні НДДКР, придбання патентів)?

Які організаційно-технічні зміни варто здійснити на підприємстві,

щоб досягти запланованих результатів?

Узагальнюючи, у стратегічному плані можна виділити такі обов'язкові (основні) розділи [20, 21, 39, 42]: корпоративна місія, продукція, конкуренція, ринки, ресурси, діловий портфель, інновації.

Детальніше (з вказуванням основних, рекомендованих змістовних частин, позицій по кожному розділу) структуру стратегічного плану ілюструє табл. 1.1. Розглянемо детальніше розділи стратегічного плану.

Таблиця 1. 1

Структура стратегічного плану

Найменування розділу	Змістовні частини
1	2
1. Корпоративна місія	1.1. Мета і завдання підприємства. 1.2. Сфери діяльності. 1.3. Структура і темпи росту бізнесу. 1.4. Характер задоволення потреб клієнтів. 1.5. Особливості продукції. 1.6. Стратегія продукту. 1.7. Стратегія обслуговування. 1.8. Партнери. 1.9. Покупці. 1.10. Постачальники. 1.11. Цінності, кадрова політика, мотивація персоналу. 1.12. Організаційна структура управління. 1.13. Доходи (величина, рентабельність, дохід на акцію і т. ін.) 1.14. Соціальна діяльність. 1.15. Благодійна діяльність. 1.16. Культура та імідж підприємства.
2. Продукція	2.1. Укрупнена номенклатура продукції, що випускається. 2.2. Номенклатура нової продукції, випуск якої освоюється. 2.3. Номенклатура продукції, яка знімається з виробництва. 2.4. Номенклатура супутніх товарів. 2.5. Кількість потенційних покупців. 2.6. Місткість ринку і обсяг продажу. 2.7. Рентабельність продукції. 2.8. Цінова політика. 2.9. Якість продукції. 2.10. Строки розробки і освоєння нової продукції. 2.11. Затрати на НДДКР. 2.12. Швидкість обслуговування клієнтів. 2.13. Кількість претензій і рекламаций.

Продовження табл. 1.1

1	2
3. Конкуренція	3.1. Рівень обслуговування клієнтів. 3.2. Рівень диференціації продукції.3.3. Рівень витрат. 3.4. Вхідні бар'єри.3.5. Вихідні бар'єри. 3.6. Інтенсивність конкуренції. 3.7. Заходи щодо використання переваг. 3.8. Заходи щодо подолання слабких сторін. 3.9. Заходи щодо реалізації можливостей.
4. Ринки	4.1. Межі ринків збуту. 4.2. Значущість сегментів ринку. 4.3. Потужність каналів збуту. 4.4. Транспортна мережа. 4.5. Доступність сегментів ринку. 4.6. Динаміка змін ринків. 4.7. Потенційні конкуренти. 4.8. Виникнення товарів-замінників. 4.9. Стратегія просування товарів на ринки. 4.10. Система розподілу продукції. 4.11. Частка ринку. 4.12. Концентрація продажів.4.13. Відносна частка ринку.
5. Ресурси	5.1.Величина і структура основного і оборотного капіталу. 5.2. Активи підприємства. 5.3. Виробнича потужність. 5.4. Кредиторська і дебіторська заборгованість. 5.5. Прогноз зміни цін на ресурси. 5.6. Величина і спрямування вкладень інвестицій. 5.7. Ефективність використання ресурсів (витрат, собівартість, матеріало-, трудо-, капіталомісткість). 5.8. Кредити. 5.9. Рентабельність підприємства.
6. Діловий" портфель" (окреслює сукупність СПП підприємства)	6.1. Виробнича структура підприємства. 6.2. Продаж власності. 6.3. Купівля власності. 6.4. Злиття власності. 6.5. Рівень диверсифікації. 6.6. Емісія цінних паперів.
7. Інновації	7.1. Створення, освоєння і підвищення якості продукції. 7.2. Впровадження нової технології. 7.3. Механізація і автоматизація виробництва. 7.4. Вдосконалення управління. 7.5. Економія ресурсів. 7.6. Захист навколишнього середовища і т. ін.

Розділ «Корпоративна місія» повинен віддзеркалювати існуючу для підприємства можливість на ринку задовольняти конкретні види потреб через постачання продукції для певного сегменту ринку в умовах конкуренції з певною групою інших виробників. У цьому розділі мають бути зазначені рішення, що стосуються:

характеру продукції підприємства;

визначення оптимальних товарних ніш для товарів підприємства і стратегії обслуговування.

Розділ «Продукція» спрямовано на розкриття характеристики за такими позицій:

номенклатура продукції фірми;

місткість ринку і обсяг продажу продукції;

доступність сегменту ринку для підприємства;

прибутковість тощо.

У розділі «Конкуренція» дається оцінка змін, до яких можуть вдатися конкуренти, які слід здійснити для того, щоб повною мірою використати власні конкурентні переваги. Ці заходи можуть стосуватися:

вибору ефективних ринків збуту і диференціації продукції;

забезпечення рівня витрат нижче і рівня рентабельності вище середньогалузевого рівня;

створення вхідних конкурентних бар'єрів за рахунок диференціації продукції, зниження цін, ноу-хау тощо;

створення вихідних бар'єрів за рахунок високої капіталомісткості виробництва, ліквідації крупних виробничих потужностей, списання крупних інвестицій тощо;

досягнення рівнів задоволення потреб вищих, ніж у конкурентів.

У розділі «Ринки» слід вказати межі ринку, у тому числі враховувати структуру ринку і інтенсивність конкуренції (а саме: наявність і можливість появи нових конкурентів, їх слабкі і сильні сторони).

У розділі «Ресурси» проводять оцінювання ресурсів, які використовуються для реалізації стратегії. Тут плануються:

величина і структура основного і оборотного капіталу;

виробничі потужності підприємства;

кредиторська і дебіторська заборгованість;

інвестиції (обсяг і напрями використання).

У розділі «Діловий портфель» визначають групу підрозділів (окремих господарських одиниць), які належать одному суб'єкту господарювання. «Діловий портфель» може бути різним, все залежить від специфіки його формування. Він може бути: диверсифікованим, синергетичним, змішаним (конгломеративним).

У цьому розділі мають бути передбачені:

структурні зміни портфеля (планові придбання і продажі підприємства);

способи реструктуризації підприємства.

У розділі «Інновації» міститься перелік усіх інновацій, так як власне досягнення мети (цілей) стратегічного плану здійснюється через інновації - нововведення. Тут під інноваціями треба розуміти певні результати [17], що досягаються через реалізацію заходів, спрямованих на створення, освоєння і випуск нових видів продукції; підвищення якості продукції (традиційної); запровадження прогресивної технології; механізацію і автоматизацію виробництва; вдосконалення управління виробництвом; економію ресурсів тощо.

Повне обґрунтування кожної інновації здійснюється у відповідному бізнес-плані. Можна сказати, що в бізнес-плані фактично знаходить своє оформлення конкретна бізнес-стратегія, яка розкривається у конкретних функціональних стратегіях (виробничої, маркетингової, ресурсної, фінансової, кадрової, інноваційної тощо), які власне і являються (опис яких є) окремими розділами бізнес-плану. Практично, бізнес-планування забезпечує початкове проєктування діяльності окремих бізнес-одиниць підприємства.

Так як процес розроблення стратегії не завершується якоюсь безпосередньою дією, він лише передбачає встановлення загальних напрямів розвитку (основні цілі діяльності підприємства, його проблеми, шляхи їх вирішення тощо), на основі яких розробляють конкретні інноваційні та інвестиційні заходи. Тому впродовж стратегічного планування можуть формуватися ще два детальні плани, а саме інновацій і інвестицій. Ці плани

уточнюють ідеї нововведень та представляють результати їх опрацювання.
(рис. 1.3).



Рис. 1.3. Взаємозв'язок стратегічного, інноваційного, бізнес- та інвестиційного планування

Таким чином, стратегічне планування є важливою функцією та складовим процесом стратегічного управління. Як процес воно включає прийняття управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації підприємства до зовнішнього середовища та стратегічних змін у внутрішній організації. Методологія стратегічного планування забезпечує основу для прийняття важливих стратегічних рішень, сприяє зниженню ризиків підприємницької діяльності, забезпечує інтеграцію цілей і завдань всіх структурних підрозділів підприємства.

1.3. Характеристика стратегічних альтернатив

У сучасних динамічних умовах для забезпечення конкурентоспроможності, прибутковості та фінансової стійкості суб'єкти малого бізнесу також мають розробляти стратегії. І успіх підприємства залежить, перш за все, від вибору правильного типу стратегії та її повноцінного розкриття у планах.

Вибір стратегії має відбуватися у залежності від виявлених чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Чинники, що визначають стратегію, відрізняються один від одного, і ніколи вибір однакових стратегій не відбувається в схожих ситуаціях. Зрозуміло, що скільки ситуацій на ринку, стільки може бути і типів стратегій підприємств, що працюють на цьому ринку. Формально, для зручності досліджень і підходів, можна розрізнити наступні типові стратегії, на практиці більш менш масово вживаних різними підприємствами. За рівнями управління стратегія підприємства може бути: корпоративною; діловою; функціональною.

Корпоративна (загальна, базова або портфельна) стратегія є загальним планом управління підприємством. Вона задає напрям його розвитку в цілому. На цьому рівні ухвалюється рішення про бізнес-портфель (сукупність форм і видів економічної діяльності). Тут вирішуються питання про злиття, придбання або вихід з того або іншого бізнесу.

Базова стратегія застосовується в диверсифікованій компанії, і її розробка передбачає зазвичай чотири види дій [6, 9, 14]:

- 1) дії з досягнення диверсифікації. У цій частині стратегія визначається, скільки галузей економіки буде охоплювати диверсифікація та які позиції підприємства бачаться у кожній з окремих галузей;

- 2) дії з покращення показників діяльності в галузях, де вже функціонує підприємство. Спрямування зазвичай на посилення конкурентоспроможності і прибутковості в довгостроковій перспективі;

3) дії, що передбачають пошук шляхів досягнення синергетичного ефекту через поєднання зусиль споріднених підприємств і перетворення ефекту в конкурентну перевагу;

4) дії для створення інвестиційних пріоритетів і перерозподілу ресурсів в найбільш перспективні сфери. Обмеження інвестування непродуктивних видів діяльності дозволяє направити кошти у більш перспективні напрями або спрямувати їх на фінансування зовсім нових.

Ділова (конкурентна) стратегія призначена встановити і зміцнити довгострокову конкурентоспроможність підприємства на ринку. Для неї характерні такі напрями діяльності [6, 9, 14]:

своєчасна реакція на зміни у зовнішньому середовищі (в галузі, в економіці в цілому, в політиці тощо);

розроблення комплексу дій, вибір ринкових підходів, що забезпечать міцну перевагу перед конкурентами;

об'єднання стратегічних ресурсів функціональних підрозділів;

усунення певних стратегічних перепон, які є явними у цей час.

Бізнес-стратегія має включати комплекс кроків і заходів, що визначаються у залежності від рівня, типу конкуренції на ринку, інші ринкових чинників, особливостей демографічної ситуації, уподобань/запитів покупців, нових законопроектів і правових вимог тощо. Розроблення ділової стратегії зазвичай відбувається за трьома напрямими [6, 9, 14, 20, 21]:

вибір та обґрунтування сфери діяльності з найбільш ймовірним виграшем у конкурентній боротьбі;

розроблення характеристик продукції, що здатні привабити споживачів і зазначити переваги підприємства серед інших конкурентів;

нейтралізація або зменшення ризику негативного впливу конкурентних дій ринкових противників.

У теорії [3, 5, 9, 14, 36] ділова стратегія – це стратегія бізнес-одиниці, що визначає напрям дій задля забезпечення конкурентних переваг у певній сфері діяльності організації. Тоді як корпоративна стратегія встановлює

загальний напрям розвитку компанії, план стратегічної бізнес-одиниці (СБО) детально визначає її стратегічні цілі і завдання, які деталізують роль СБО у вирішенні завдань, що стоять перед підприємством в цілому. Далі все це розкривається у цілях і установках, що використовують терміни «прибуток», «оборот», «частка ринку»; оновлення продукції; аналіз власної позиції на ринку і конкурентні стосунки; альтернативні стратегії і їх можливі наслідки; розробку вибраної стратегії.

За ієрархією стратегій [37, 38, 39, 41] на наступному рівні визначаються функціональні стратегії, які конкретизують дії різних функціональних підрозділів або ключових функціональних напрямів діяльності підприємства: маркетинг, збут, виробництво, обслуговування, постачання, фінанси, персонал та ін. Вони конкретизують деталі ділової стратегії підприємства через визначення підходів, адресних дій і кроків, що забезпечують управління окремими підрозділами або функціями бізнесу. У загальному вигляді окрема функціональна стратегія є планом, що містить опис необхідних дій для досягнення цілей ділової стратегії за певним напрямом діяльності. Метою розроблення функціональної стратегії є знаходження раціональних рішень щодо вибору правильної поведінки для оптимального використання ресурсів підприємства у рамках певної функції в системі управління.

Слід зазначити, що між бізнес-стратегією і функціональними стратегіями має бути двостороння взаємодія. З одного боку, це спрямовано на координацію функціональних стратегій, а саме щоб уникнути орієнтації тільки на достатньо вузькі цілі функціональних напрямів. З іншого боку, концентрована функціональна стратегія дозволяє уточнити окремі частини бізнес-стратегії. Загалом, узгодженість і координація дій за різними функціональними напрямами підсилює ділову стратегію і забезпечує її реалістичність.

Узагальнюючи теоретичні положення [9, 14, 22, 36-43] стратегічного управління, окрім вище наведених, можна виділити різні стратегії (рис. 1.4).

Розрізняють стратегії росту, які, виходячи з назви, зорієнтовані на розвиток підприємства. У разі зайняття стійких ринкових позицій і маючи на меті подальше зростання обсягів збуту, прибутку та масштабів діяльності, підприємство може обрати такі шляхи [9, 14]:

інтенсифікація використання існуючих можливостей та ресурсів фірми – інтенсивне зростання;

об'єднання зусиль з іншими підприємствами – інтегроване зростання;

входження в інші сфери економічної діяльності, які не пов'язані з основною діяльністю підприємства – диверсифікаційне зростання.



Рис. 1.4. Стратегічні альтернативи базовим стратегіям діяльності підприємства

Джерело: [9]

Стратегія диверсифікації застосовується у бізнесі з метою уникнення надмірної залежності від одного продукту/напрямку діяльності, а також у випадках коли [9, 14]:

нові продукти можуть врівноважити циклічність продажів існуючих продуктів підприємства;

збут нових продуктів може доповнити вже наявні канали розподілу продуктів підприємства;

прибуток підприємства від реалізації існуючих продуктів може бути збільшено за рахунок прибутку від збуту, нових продуктів.

Виділяють два головних типи диверсифікації, зв'язана і незв'язана [36-43]. Перша передбачає вхід у нову область діяльності компанії, пов'язану з існуючим бізнесом (наприклад, у виробництві, маркетингу, матеріальному постачанні або технології), друга – вхід у ту, що не має очевидних зв'язків з існуючими сферами бізнесу. Можуть бути застосовані такі альтернативи диверсифікації:

концентрична (вертикальна) диверсифікація – поповнення номенклатури підприємства виробами, з технічної і/або маркетингової точки зору схожими з наявними продуктами, які можуть зацікавити нових клієнтів;

горизонтальна диверсифікація – поповнення асортименту підприємства новими виробами, які можуть зацікавити існуючу клієнтуру;

конгломератна (латеральна або бічна) диверсифікація – поповнення асортименту підприємства абсолютно новою продукцією, не пов'язаною з нинішніми товарами і ринками ні технологічно, ні з точки зору маркетингу.

У сучасних умовах зовнішній розвиток підприємства зазвичай реалізується через придбання, злиття і утворення спільних підприємств. Це є стратегія інтеграції. Вона може включати поєднання діяльності у рамках пов'язаних наявних технологій/ринків, або з не пов'язаними технологіями/ринками. Підприємства обирають таку стратегію коли хочуть і можуть збільшити свій вплив на ринку і досягнути фінансової синергії.

У стратегічному управлінні виділяють стратегії горизонтальної і вертикальної інтеграції. Можливими причинами вибору підприємством такої стратегії є [6, 9]:

- швидке зростання галузі;

- бажання підсилити основні конкурентні переваги через ефект масштабу;

- наявність надлишку фінансових і трудових ресурсів;

- намагання усунути товар-замінник;

- дефіцит фінансових ресурсів у підприємства, яке купляють.

Отже, можна узагальнити такі переваги стратегії зовнішнього зростання [6, 9, 14]:

- дозволяє досягти більш швидкого росту, ніж стратегії внутрішнього росту;

- зменшує конкуренцію за рахунок придбання суперника;

- надає можливість швидко придбання необхідних ресурсів, нових технологій та управлінських навичок;

- збалансовує або поповнює асортимент продукції фірми;

- забезпечує стабільність прибутку й продажів компанії за рахунок придбання підприємств зі структурою доходів і продажів, що врівноважують піки й спади компанії;

- підвищує ефективність і прибутковість діяльності за рахунок синергії;

- дає можливість використати кошти кращим чином, ніж при реінвестуванні у внутрішнє зростання.

Таким чином, стратегічний курс малого підприємства є, властиво, продуктом зовнішніх ринкових альтернатив (або обмежень) і внутрішніх факторів: ресурсів, кваліфікації, управлінських переваг. стратегія розвитку малого підприємства дозволить скоординувати діяльність підприємства в різних сферах і функціональних областях, мобілізувати ресурси й вчасно направити їх на рішення стратегічних завдань.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПП «ПРОДМОЛОКОВИРОБ» І АНАЛІЗ ЙОГО ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Загальна характеристика і організаційна структура управління ПП «Продмолоковироб»

Приватне підприємство (ПП) «Продмолоковироб» створено в 2004 році на підставі рішення приватного власника і належить йому на правах приватної власності. Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, поточний рахунок в установі банку, печатку, штамп, бланки зі своїм найменуванням, торговельний знак і інші реквізити господарської діяльності.

ПП «Продмолоковироб» здійснює свою діяльність згідно Цивільного і Господарського кодексу України, а також інших законодавчих актів.

Метою створення і діяльності підприємства є задоволення суспільних потреб у товарах, послугах, участь у прискореному формуванні регіонального сектора ринкової економіки, одержання максимального прибутку від своєї діяльності й реалізації на її основі соціально-економічних інтересів підприємства і його засновника.

Предметом діяльності підприємства згідно Статуту являються:

- виробництво молочних продуктів;
- оптова і роздрібна торгівля молочними продуктами;
- оптова і роздрібна торгівля товарами народного споживання;
- оптова і роздрібна торгівля продовольчими товарами;
- виробництво і організація збуту сільськогосподарської продукції;
- комісійна торгівля;
- промислове і житлове будівництво;
- внутрішні й міжнародні перевезення автомобільним транспортом, здача автомобілів в оренду;
- технічне обслуговування автомобілів;
- зовнішньоекономічна діяльність.

ПП «Продмолоковироб» працює на українському ринку як виробник молочної продукції. На теперішній час на підприємстві випускається чотири продукти: сметана, масло вершкове, зернений творог, згущене молоко. Продукція фасується для відправки в торгові організації від 1 кг до 5 кг.

Основне виробництво складається з технологічних установок з виробництва даних продуктів.

Рівень спеціалізації підприємства визначаємо за питомою вагою продукції у загальному обсязі виробництва (табл. 2.1). На підприємстві прослідковуються чітка спеціалізація, наявний досить вузький асортимент.

Таблиця 2.1

Питома вага окремих видів продукції у загальному обсязі
виробництва ПП «Продмолоковироб» у 2023 році

Продукція	Питома вага, %
сметана	28,6
зернений творог	29,6
масло вершкове	35,3
згущене молоко	6,5
Всього	100

Завод співпрацює з фермерськими господарствами – постачальниками сировини, основними з яких є: агрофірми «Світанок», «Веселка», фермерське господарство «Росток». Також підприємство закуповує молоко у домашніх господарствах Полтавської області. Заготівля молока в цих постачальниках відбувається власними силами підприємства з використанням молочних цистерн.

Реалізація продукції здійснюється у продовольчих магазинах, а також постачається дошкільним та шкільним закладам, оптовим фірмам.

Управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо управління

підприємством відповідно Статуту підприємства. Для управління господарською діяльністю підприємства власник призначає директора підприємства, який представляє його інтереси в органах державної влади, інших організаціях і вирішує питання діяльності підприємства в межах і порядку, визначених установчими документами, укладає договори, відкриває в банках розрахункові рахунки тощо. Директор зосереджує у своїх руках всі функції управління й повноваження по прийняттю рішень. Чітко виражений принцип єдиноначальності, високий ступінь централізації в управлінні, повноваження функціональних фахівців незначні, носять рекомендаційний характер. Директор самостійно здійснює комерційні функції:

- забезпечує закупівлі молока;

- здійснює моніторинг фінансової діяльності щодня через надання щоденних звітів про витрати і перерахування коштів;

- забезпечує оптову та роздрібну торгівлю молочною продукцією;

- здійснює розвиток і підтримку господарських зв'язків;

- контролює збут продукції;

- формує і встановлює ціни.

Директор також займається питаннями відбору персоналу, підвищення на посаді, переведення, звільнення.

Між власником і трудовим колективом укладений колективний договір, яким регулюються виробничі, трудові, та соціальні відносини трудового колективу з адміністрацією підприємства. Договір містить узгоджені зобов'язання сторін, що його уклали, щодо створення умов підвищення ефективності роботи підприємства, реалізації на цій основі професійних, трудових і соціально-економічних прав та інтересів працівників. Положення і норми договору розроблено на основі Кодексу законів про працю України, Закону України «Про колективні договори і угоди», інших актів законодавства.

Управління персоналом визначається згідно зі штатним розписом, правилами внутрішнього розпорядку, посадовими інструкціями,

колективним договором. Згідно статуту підприємства його структура затверджується рішенням засновника (власника), також визначається штатна чисельність та складається штатний розпис, який затверджується кожного року. На звітний рік штат працівників – 7 осіб, також залучаються необхідні працівники за трудовими договорами.

Організаційна структура управління ПП «Продмолоковироб» лінійно-функціональна (рис. 2.1).

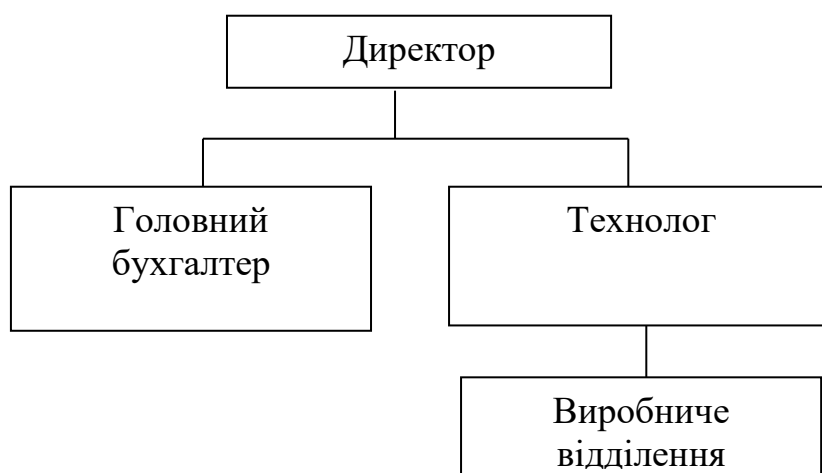


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПП «Продмолоковироб»

У рамках структури управління протікає управлінський процес (рух інформації й прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання і функції управління, а отже, права і відповідальність за їхнє виконання.

Головний бухгалтер підприємства підкоряється безпосередньо директорові. Функції головного бухгалтера:

здійснює організацію бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності й контроль за ощадливим використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;

формує відповідно до законодавства про бухгалтерський облік облікову політику виходячи зі структури й особливостей діяльності підприємства, необхідності забезпечення його фінансової стабільності;

здійснює роботу по підготовці робочого плану рахунків, форм первинних облікових документів, застосовуваних для оформлення господарських операцій, дотримання технології обробки бухгалтерської інформації й порядку документообігу;

виконує роботу з ведення бухгалтерського обліку майна, зобов'язань і господарських операцій (облік основних коштів, товарно-матеріальних цінностей, витрат на виробництво, реалізацію продукції, результатів господарсько-фінансової діяльності, розрахунків з постачальниками й замовниками, а також за надані послуги й т.п.) та ін.

Технолог керується вказівками директора і перебуває в безпосередньому співробітництві. Технолог здійснює керівництво технологічними процесами з виробництва молочної продукції, контроль якості продукції, дотримання норм та нормативів матеріальних ресурсів, технологічних регламентів.

2.2. Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства

У системі методів управління бізнесом аналіз діяльності суб'єкта господарювання дає можливість здійснювати контроль за економічними показниками, економічно обґрунтовувати управлінські рішення, виявляти і більш повно використовувати резерви підвищення ефективності діяльності. Для оцінки економічного стану ПП «Продмолоковироб» проводиться аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства за різними роками, при цьому вони порівнюються і дається оцінка стану підприємства (табл. 2.2) на основі інформації фінансової звітності.

Дані табл. 2.2 свідчать про збільшення доходів від реалізації молочної продукції протягом 2021-2023 років, але збільшення відбувалося повільними темпами: у 2022 році доходи збільшилися від 2021 року на 4,6%, а у 2023 році в порівнянні з попереднім роком – на 8,6%. Зростання відбулося не через зміни натуральних обсягів, а через збільшення цін на молочну продукцію.

Таблиця 2.2

Аналіз техніко-економічних показників діяльності ПП «Продмолоковироб»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, (+,-)		Відносне відхилення, %	
				2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
Доходи від реалізації продукції, послуг, тис. грн.	1663,8	1740,0	1890,0	76,2	150,0	4,6	8,6
Собівартість продукції, тис. грн.	1155,0	1215,0	1290,0	60,0	75,0	5,2	6,2
Валовий прибуток, тис. грн.	508,8	525,0	600,0	16,2	75,0	3,2	14,3
Витрати на 1 грн. продукції, грн.	0,69	0,70	0,68	0,01	-0,02	1,5	-2,9
Рентабельність витрат, %	44,1	43,2	46,5	-0,9	3,3	-	-
Рентабельність реалізації, %	30,6	30,2	31,7	-0,4	1,5	-	-
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1434,0	1434,0	1470,6	-	36,6	-	2,5
Середньооблікова кількість працівників, осіб	8	7	7	-1	0	-12,5	0
Продуктивність праці, тис. грн./людину	208,0	248,6	270,0	40,6	21,4	19,5	8,6
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн.	9024,00	10892,85	11357,14	1868,85	464,29	20,7	4,3
Фонд оплати праці, тис. грн.	866,4	915,0	954,0	48,6	39,0	5,6	4,3

Собівартість виробництва молочної продукції у цей період теж зростала: в 2022 році порівняно з 2021 роком - на 60,0 тис. грн. або на 5,2%; у 2023 році в порівнянні з 2022 р. зростання собівартості було на 75,0 тис. грн. або на 6,2%.

Порівняння доходів та витрат показало, що на 1 грн. продукції у 2021 році було витрачено 0,69 грн. Цей показник був найбільшим у 2022 році і складав 0,70 грн. У звітному 2023 році витрати на 1 грн. продукції зменшилися до 0,68 грн. Таке зменшення цього відносного показника було викликане перевищенням темпів зростання доходів понад темпами зростання собівартості у 2023 році.

Валовий прибуток від реалізації продукції молокозаводу зростав протягом двох років, але теж невеликими темпами: у 2021 році валовий прибуток складав 508,8 тис. грн., у 2022 році – збільшився на 16,2 тис. грн. і складав 525,0 тис. грн., у 2023 році підприємство отримало валовий прибуток в розмірі 600,0 тис. грн., тобто в порівнянні з 2022 роком збільшення відбулося на 75,0 тис. грн. або на 14,3%.

Показники рентабельності були найбільшими у 2023 році: рентабельність реалізації була 31,7%, а рентабельність витрат – 46,5%. За два роки зросли показники рентабельності реалізації на 1,1%, а по показнику рентабельність витрат – на 2,4%. Тобто економічні результати основної діяльності не мали різких змін, зростання економічної ефективності було повільним.

Середньооблікова чисельність працівників у 2022 році зменшилася на одну особу і склала сім осіб. Збільшення фонду оплати праці на 39,0 тис. грн. за 2022-2023 роки було викликано зростанням заробітної плати працівників. У 2022 році середньомісячна заробітна плата зросла на 1868,85 грн. і складала 10892,85 грн., а у 2023 році зростання даного показника відбувалося на 464,29 грн. Але в цілому треба відмітити, що рівень заробітної плати на підприємстві є невисоким.

Продуктивність праці зростала протягом 2021-2023 років внаслідок збільшення доходів, а у 2023 році даний показник був найбільшим за рахунок стабільної середньооблікової чисельності працівників.

Таким чином, аналіз основних техніко-економічних показників ПП «Продмолоковироб» за три роки показав, що не дивлячись на скрутні обставини, пов'язані з війною, діяльність підприємства є прибутковою, рентабельною. Загалом, діяльність є стабільною з повільним економічним зростанням. Підприємство працює у визначеній ринковій ніші без розширення сфери діяльності.

ПП «Продмолоковироб» працює на ринку молочних продуктів (сир твердий, сир, сметана, молоко згущене, масло). Підприємство займається

виробництвом високорентабельних молочних продуктів і не займається випуском рідкого молока.

За період 2021-2023 р.р. динаміка реалізації продукції змінювалася у напрямку зростання (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка реалізації продукції ПП «Продмолоковироб»

Період, рік	Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	Темпи зростання реалізації продукції, %	
		базисні	ланцюгові
2021	1663,8	100,0	100,0
2022	1740,0	104,58	104,58
2023	1890,0	113,60	108,62

Середньорічний темп зростання (приросту) реалізації продукції розраховується за середньгеометричною зваженою [33, 46].

$$TP_{ТП(РП)} = \sqrt[n]{T_1 \times T_2 \times T_3}, \quad (2.1)$$

$$ТП_{np} = TP_{ТП(РП)} - 100, \quad (2.2)$$

де $TP_{ТП(РП)}$ - середньорічний темп зростання реалізованої продукції;

$T_1, T_2 \dots T_n$ – темп зростання ланцюгових показників;

n – кількість аналізованих років;

$ТП_{np}$ - середньорічний темп приросту реалізованої продукції.

$$Tpн = \sqrt[4-1]{1 * 1,046 * 1,086} = 1,0658 = 106,6\%;$$

$$Tnp = 106,6 - 100 = 6,6\%;$$

Таким чином, середньорічний темп росту обсягу реалізованих продукції, робіт, послуг за період 2021-2023 р.р. становить 106,6%, темп приросту – 6,6%.

Як видно з табл. 2.3, базисні та ланцюгові темпи зростання продукції є зростаючими. Найбільші ланцюгові темпи зростання були у 2023 році і складали 108,62%, також базисні темпи більшими були у тому ж році –

113,6%. Але в цілому відмічається, що темпи зростання реалізації продукції є невеликими.

Основні засоби (ОЗ) є одним із загальних складових елементів виробничого й економічного потенціалу підприємства, вони займають велику питому вагу у вартості капіталу. Від їх кількості, вартості, технічного рівня, ефективності використання залежать кінцеві результати діяльності підприємства: виробництво продукції, її собівартість, прибуток, рентабельність [46].

Проведення економічного аналізу використання основних засобів є дуже важливим для оцінювання ефективності діяльності підприємства, тому що їх раціональне використання сприяє росту продуктивності праці, збільшенню фондівіддачі.

Аналіз складу, динаміки й структури ОЗ проводиться за даними бухгалтерської звітності підприємства за останні два роки методом зрівняння.

При проведенні аналізу структури основних засобів визначається їх наявність й проводиться розподіл на групи, відокремлюють активну та пасивну частини засобів праці. До активної частини відносяться ті засоби праці, які безпосередньо впливають на предмети праці [33].

Дані про види ОЗ, їх структура на початок та кінець звітного періоду на ПП "Продмолоковироб" відображені в табл. 2.4-2.5.

Таким чином, можна сказати, що загальну частину структури основних засобів складає група 4 «Машини, обладнання» - 52,7 %, яка є активною частиною основних засобів, а незначну частину – група 6 (інструменти, прилади, інвентар). Група 3 (будівлі, споруди) має значну частку в загальній структурі – 28,3%, а група 5 (транспорт) – меншу питому вагу 14,2%.

Руху основних засобів в 2022 році не відбувалося, тобто ПП "Продмолоковироб" не вводило та не виводило ніяких основних засобів у цьому році.

Таблиця 2.4

Структура основних виробничих фондів в 2022 році

Види (групи) основних засобів	Наявність на початок 2022 року			Наявність на кінець 2022 року		
	Первісна вартість, тис.грн	Питома вага, %	Знос, тис. грн.	Первісна вартість, тис.грн	Питома вага, %	Знос, тис. грн.
Група 3 (будівлі, споруди)	406,5	28,3	287,7	406,5	28,3	294,0
Група 4 (машини, обладнання)	756,0	52,7	445,5	756,0	52,7	453,0
Група 5 (транспорт)	204,0	14,2	159,6	204,0-	14,2	165,0
Група 6 (інструменти, прилади, інвентар)	67,5	4,8	48,0	67,5	4,7	51,0
Всього:	1434,0	100,0	940,8	1434,0	100,0	963,0
в тому числі: активна частина	756,0	52,7	148,5	756,0	52,7	453,0

Таблиця 2.5

Структура основних виробничих фондів у 2023 році

Види (групи) основних засобів	Наявність на початок 2023 р.			Наявність на кінець 2023 р.		
	Первісна вартість, тис.грн	Питома вага, %	Знос, тис. грн.	Первісна вартість, тис.грн	Питома вага, %	Знос, тис. грн.
Група 3 (будівлі, споруди)	406,5	28,3	294,0	406,5	27,0	300,3
Група 4 (машини, обладнання)	756,0	52,7	453,0	828,9	55,0	465,3
Група 5 (транспорт)	204,0	14,2	165,0	204,0	13,5	170,4
Група 6 (інструменти, прилади, інвентар)	67,5	4,7	51,0	67,5	4,5	54,0
Всього:	1434,0	100,0	963,0	1506,9	100,0	990,0
В тому числі: активна частина	756,0	52,7	453,0	276,3	55,0	465,3

Найбільшу частину в структурі основних засобів підприємства у 2023 році, як і в 2022 році, складала група 4 «Машини, обладнання» (55,0 %). Рух основних засобів відбувався в активній частині фондів, зросла первісна вартість машин і обладнання.

Знос основних виробничих фондів на кінець 2022 року складає 963 тис. грн., на кінець 2023 року - 990 тис. грн. (табл. 2.4, 2.5).

Суттєвих змін в структурі первісної вартості основних засобів, окрім зростання групи 4 у 2023 році, не відбувалося.

Для характеристики економічного стану основних засобів підприємства використовуються такі показники [33]:

Коефіцієнт придатності ($K_{\text{прид}}$):

$$K_{\text{прид}} = \frac{S_{\text{залиш.}}}{S_{\text{перв.}}} \quad (2.3)$$

где $S_{\text{залиш.}}$ – залишкова вартість основних засобів, тис. грн.;

$S_{\text{перв.}}$ – первісна вартість основних засобів, тис. грн.

$$K_{\text{прид.2022}} = \frac{471}{1434} = 0,328;$$

$$K_{\text{прид.2023}} = \frac{516,9}{1506,9} = 0,343.$$

Показник придатності основних засобів вказує на незадовільний стан засобів праці внаслідок того, що на підприємстві недостатньо проводиться їх оновлення. У звітному році коефіцієнт придатності збільшився ненабагато за рахунок введення машин та обладнання.

Коефіцієнт зносу (K_z):

$$K_z = \frac{З}{S_{\text{перв.}}} \quad (2.4)$$

де $З$ – сума зносу, грн.

$$K_{z_{2022}} = \frac{963}{1434} = 0,672;$$

$$K_{z_{2023}} = \frac{990}{1506,9} = 0,657.$$

Показник зносу основних засобів вказує на високий ступінь зношеності існуючих на ПП "Продмолоковироб" основних засобів, а саме, є проблема високої зношеності будівлі та обладнання, яке працює багато років.

Аналіз ефективності використання основних засобів (ОЗ) виконується за допомогою узагальнюючих показників: фондоддачі (f_v), фондомісткості

(f_m), рентабельності (R), розрахунок яких проводиться за нижче вказаними формулами [33]:

$$f_B = \frac{PP}{\bar{\Phi}}, (\text{грн./грн.}); \quad (2.5)$$

$$f_m = \frac{\bar{\Phi}}{PI}, (\text{грн./грн.}); \quad (2.6)$$

$$R = \frac{PI}{\bar{\Phi}} \cdot 100, (\%); \quad (2.7)$$

$$\bar{\Phi} = \frac{S_{перс.1} + S_{перс.0}}{2}, (\text{грн.}) \quad (2.8)$$

де PP – реалізована продукція у вартісному виразі, тис. грн.;

$\bar{\Phi}$ - середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.;

PI – прибуток від реалізації продукції, тис. грн.

Для проведення аналізу ефективності використання основних засобів на підприємстві розрахуємо показник фондівіддачі:

$$f_{\epsilon 2022} = \frac{1740}{1434} = 1,213 (\text{грн./грн.});$$

$$f_{\epsilon 2023} = \frac{1890}{1470} = 1,285 (\text{грн./грн.}).$$

Для визначення кількісного впливу факторів на кожний результативний показник можна використати інтегральний метод.

$$\Delta f_{B_{\Delta PP}} = \frac{\Delta PP}{\Delta \bar{\Phi}} \times \ln\left(\frac{\bar{\Phi}_{2023}}{\bar{\Phi}_{2022}}\right) \quad (2.9)$$

$$\Delta f_{B_{\Delta PP}} = \frac{(1890-1740)}{(1470-1434)} \times \ln\left(\frac{1470}{1434}\right) = 0,1033 (\text{грн./грн.});$$

$$\Delta f_{\epsilon_{\Delta \Phi}} = \Delta f_{\epsilon_{заг}} - \Delta f_{\epsilon_{\Delta PP}}$$

$$\Delta f_{\epsilon_{заг}} = f_{\epsilon 2023} - f_{\epsilon 2022}$$

$$\Delta f_{\epsilon_{заг}} = 1,2853 - 1,2134 = 0,0719 (\text{грн./грн.})$$

$$\Delta f_{\epsilon_{\Delta \Phi}} = 0,0719 - 0,1033 = -0,0314 (\text{грн./грн.}).$$

Перевірка: $\Delta f_{\text{заг}} = \Delta f_{\Delta P\Pi} + \Delta f_{\Delta \bar{\Phi}} = 0,1033 - 0,0314 = 0,0719$
(грн./грн.).

Проведений аналіз вказує на те, що показник фондovіддачі у 2023 році збільшився на 0,0719 грн./грн. у порівнянні з 2022 роком. При розрахунку впливу факторів на зміну фондovіддачі добре видно, що збільшення фондovіддачі на 0,1033 грн./грн. відбувається за рахунок збільшення обсягів реалізованої продукції, та зменшення на 0,0314 грн./грн. в результаті збільшення середньорічної вартості основних засобів.

Далі розраховуємо фондомісткість:

$$f_{M2022} = \frac{1434}{1740} = 0,8241 \text{ (грн./грн.)};$$

$$f_{M2023} = \frac{1470}{1890} = 0,7780 \text{ (грн./грн.)}.$$

Для визначення кількісного впливу факторів на кожний результативний показник можна використати інтегральний метод.

$$\Delta f_{M_{\text{заг}}} = f_{M2023} - f_{M2022}$$

$$\Delta f_{M_{\text{заг}}} = 0,7780 - 0,8241 = -0,0461 \text{ (грн./грн.)}.$$

$$\Delta f_{M_{\Delta \bar{\Phi}}} = \frac{\Delta \bar{\Phi}}{\Delta P\Pi} * \ln\left(\frac{P\Pi_{2023}}{P\Pi_{2022}}\right)$$

$$\Delta f_{M_{\Delta \bar{\Phi}}} = \frac{(1470-1434)}{(1890-1740)} * \ln\left(\frac{1890}{1740}\right) = 0,0201 \text{ (грн./грн.)};$$

$$\Delta f_{M_{\Delta P\Pi}} = \Delta f_{M_{\text{заг}}} - \Delta f_{M_{\Delta \bar{\Phi}}}$$

$$\Delta f_{M_{\Delta P\Pi}} = -0,0461 - 0,0201 = -0,0662 \text{ (грн./грн.)}.$$

Перевірка:

$$\Delta f_{M_{\text{заг}}} = \Delta f_{M_{\Delta P\Pi}} + \Delta f_{M_{\Delta \bar{\Phi}}} = -0,0662 + 0,0201 = -0,0461 \text{ грн./грн.}$$

При проведенні аналізу було виявлено, що загальна фондомісткість у 2023 році зменшилась на 0,0461 грн./грн. При розрахунку впливу факторів на зміни фондомісткості добре видно, що зменшення даного показника відбулося за допомогою зміни обсягів реалізації продукції (-0,0662 грн./грн.) Зростання середньорічної вартості основних засобів вплинуло на збільшення фондомісткості (+0,0201 грн./грн.).

Показник рентабельності фондів дорівнює:

$$R_{2022} = \frac{525}{1434} \cdot 100 = 36,61\%;$$

$$R_{2023} = \frac{600}{1470} \cdot 100 = 40,80\%.$$

$$\Delta R_{\text{заг}} = R_{2023} - R_{2022} = 40,8038 - 36,6109 = 4,1930\%$$

$$\Delta R_{\Delta\Pi} = \frac{\Delta\Pi}{\Delta\Phi} * \ln\left(\frac{\Phi_{2023}}{\Phi_{2022}}\right)$$

$$\Delta R_{\Delta\Pi} = \frac{(600-525)}{(1470-1434)} * \ln\left(\frac{1470}{1434}\right) = 0,0517\%;$$

$$\Delta R_{\Delta\Phi} = \Delta R_{\text{заг}} - \Delta R_{\Delta\Pi}$$

$$\Delta R_{\Delta\Phi} = 4,1930 - 0,0517 = 4,1413\%.$$

$$\text{Перевірка: } \Delta R_{\text{заг}} = \Delta R_{\Delta\Pi} + \Delta R_{\Delta\Phi} = 0,0517 + 4,1413 = 4,1930\%.$$

За рахунок зростання прибутку від реалізації продукції збільшилась рентабельність основних засобів на 0,0517%, але більш значна частка зростання рентабельності припадає на рахунок збільшення середньорічної вартості основних засобів (+4,1413 %).

Основні завдання аналізу матеріальних ресурсів [33]:

оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів;

проведення факторного аналізу матеріаломісткості продукції.

Матеріальні ресурси на підприємстві представлені у вигляді продукції, яка закуповується у постачальників. Матеріальні ресурси на підприємстві представлені у вигляді наступних елементів:

молочна сировина, сир розсипний;

електроенергія;

паливо, мастильні матеріали для транспорту;

вода;

засоби для санітарної обробки обладнання та виробничого приміщення.

Для характеристики ефективності використання матеріальних ресурсів розраховуються наступні показники [33]:

матеріаломісткість (M_m) – розраховується відношенням суми матеріальних витрат до вартості реалізованої продукції й показує скільки потрібно матеріальних витрат на реалізацію однієї гривні продукції.

$$M_m = \frac{M}{PP} \quad (2.10)$$

де M – сума матеріальних витрат, тис. грн.;

PP – обсяг реалізованої продукції, тис. грн.

$$M_{M2021} = \frac{462}{1663,8} = 0,2777 \text{ (грн./грн.)};$$

$$M_{M2022} = \frac{484,2}{1740} = 0,2783 \text{ (грн./грн.)};$$

$$M_{M2017} = \frac{525}{1890} = 0,2778 \text{ (грн./грн.)}.$$

Загальні зміни матеріаломісткості в 2022 році склали 0,0006 грн./грн.

Загальні зміни матеріаломісткості в 2023 році склали: (- 0,0005 грн./грн.)

Розрахуємо питому вагу матеріальних витрат в собівартості продукції:

$$Pv2021 = 462/1155 * 100\% = 40,00\%,$$

$$Pv2022 = 484,2/1215 * 100\% = 39,85\%.$$

$$Pv2023 = 525/1289,9 * 100\% = 40,70\%.$$

Таким чином, питома вага матеріальних витрат в собівартості реалізованої продукції протягом трьох років суттєво не змінилася.

Наступний показник ефективності використання матеріальних ресурсів - матеріаловіддача (MB) – розраховується відношенням вартості реалізованої продукції до суми матеріальних витрат й показує скільки потрібно матеріальних витрат на реалізацію однієї гривні продукції [33].

$$MB = \frac{PP}{M} \quad (2.11)$$

Розрахуємо матеріаловіддачу у аналізованому періоді за роками:

$$MB2021 = 1663,8/462 = 3,6013 \text{ грн./грн.},$$

$$MB2016 = 1740/484,2 = 3,5936 \text{ грн./грн.},$$

$$MB2017 = 1890/525 = 3,6 \text{ грн./грн.}$$

Отже, в 2022 році відбулося зменшення матеріаловіддачі на 0,0077 грн./грн., що оцінюється як зниження ефективності використання матеріальних ресурсів, а в 2023 році – зростання на 0,0064 грн./грн.

Таким чином, аналіз використання матеріальних ресурсів на ПП «Продмолоковироб» показав, що зростання споживання підприємством матеріальних ресурсів задовольняється екстенсивним методом (за рахунок росту матеріальних ресурсів при виробництві продукції), а за рахунок цього збільшується і собівартість продукції. На підприємстві не досягається чіткого зростання матеріаловіддачі та зменшення матеріаломісткості, що свідчить про недостатню ефективність використання матеріальних ресурсів.

Аналіз структури операційних витрат на виробництво та реалізацію молочної продукції показаний у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки та структури собівартості товарної продукції

Статті витрат	2022 рік		2023 рік		Відхилення		
	Тис. грн.	Питома вага, %	Тис. грн.	Питома вага, %	(±)	%	за стр.
Матеріальні витрати	484,2	28,5	525,0	28,9	40,8	8,4	0,4
Витрати на оплату праці	915,0	53,8	954,0	52,5	39,0	4,3	-1,3
Відрахування на соціальні заходи	164,7	9,7	171,6	9,4	6,9	4,2	-0,3
Амортизація	80,7	4,7	90,0	5,0	9,3	11,5	0,3
Інші операційні витрати	57,3	3,3	77,4	4,2	20,1	35,1	0,9
Разом	1701,9	100,0	1818,0	100,0	116,1	6,8	-

Як видно з табл. 2.6, основна частка операційних витрат це витрати на оплату праці, а також на матеріальні витрати, відрахування на соціальні заходи.

2.3. Оцінка фінансового стану ПП «Продмолоковироб»

Основними показниками, які відображають кінцеві фінансові результати у виробничо-господарській діяльності підприємства, є прибуток і рентабельність.

Прибуток характеризує, з одного боку – ефект від діяльності підприємства, з іншого – служить джерелом його фінансування.

За допомогою показника рентабельності витрат оцінюється ефективність реалізації продукції, а рентабельність фондів служить показником ефективності роботи підприємства в цілому.

Дані та розрахункові показники представлені в додатках А, Б, В, Д.

Основну частку активів балансу займають необоротні активи: на початок 2022 року – 73,1%, на кінець 2023 року – 70,0 %. Зниження цього показника протягом аналізованого періоду відбувається за рахунок збільшення зносу на 2,4% в 2022 році й на 2,8 % в 2023 році, та недостатнього оновлення основних засобів.

Склад оборотних активів складають виробничі запаси (їхня частка у активів у 2023 році була 8,1%), готова продукція (10,6%), дебіторська заборгованість (6,5%), грошові кошти на рахунках (4,9%).

Сума дебіторської заборгованості є відносно невеликою (48,0 тис. грн. у 2023 році) і ненабагато перевищує залишки грошових коштів на рахунках підприємства (36,0 тис. грн.). Динаміка дебіторської заборгованості є низ падаючою за період 2022-2023 років (з 81,0 тис. грн. до 48,0 тис. грн.). Тобто керівництво підприємства звертає увагу на своєчасне повернення боргів. Порівняння дебіторської та кредиторської заборгованості показало, що ці суми є одного порядку, тобто умови кредитування, які підприємство виставляє для дебіторів, і ті умови, в яких працює підприємство, є схожими.

Основну частку пасивів балансу складає власний капітал: на початок 2022 року – 67,6 %, на кінець 2023 року – 60,9%. Причому власний капітал за більшістю складається зі статутного капіталу, також його складовою є

нерозподілений прибуток. Зменшення питомої ваги власного капіталу в пасивах балансу було викликане зростанням поточних зобов'язань на кінець періоду. Сам статутний капітал не змінювався.

Нерозподілений прибуток за період, який аналізується, зменшується в 2022 році – на 36,0 тис. грн., в 2017 році він зростав на 30,0 тис. грн.

Із поточних зобов'язань з заробітної плати йде ріст на 37,5 тис. грн. в 2022 році й на 3,0 тис. грн. в 2023 році за рахунок збільшення на законодавчому рівні мінімальної заробітної плати персоналу.

За аналізом звітів про фінансові результати 2021-2023 р.р. (додатки В, Д), можна зробити висновок, що діяльність підприємства є прибутковою. Валовий прибуток від основної діяльності покриває адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати. Але рівень чистого прибутку в порівнянні з чистими доходами є занадто малим.

Основними напрямками аналізу фінансового стану є: аналіз показників ліквідності та платоспроможності, аналіз структури капіталу, аналіз результатів діяльності. Для проведення фінансового аналізу по цим напрямкам використовуються фінансові коефіцієнти.

Результати розрахунків показників ліквідності та платоспроможності представлені в табл. 2.7.

Підприємство має низькі показники ліквідності та платоспроможності, які у звітному 2023 році погіршуються.

Показник загальної ліквідності менший від одиниці, що вказує на те, що поточні зобов'язання перевищують поточні активи. Показник швидкої ліквідності негативно відрізняється від оптимального рівня 0,8. Це вказує на те, що у короткотермінові строки підприємству не вистачає оборотних коштів у вигляді грошових коштів та дебіторської заборгованості для покриття поточних зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності тільки в 2022 році наближається до мінімального оптимального рівня (0,25), але у 2023 році даний коефіцієнт скорочується удвічі.

Показник власних оборотних коштів є від'ємним за рахунок того, що вартість необоротних активів підприємства перевищує власний та довгостроковий капітал, тобто постійний капітал.

Нормальні джерела фінансування запасів існували у 2021-2022 роках, у 2023 році цей показник від'ємний, що свідчить про низьку платоспроможність підприємства.

Показники автономії капіталу відносно великі і більші від граничного рівня 0,5 (табл. 2.8), таким чином, можна говорити про незалежність підприємства від кредиторів. Частка поточних зобов'язань в порівнянні з власним капіталом є відносно великою, але сума поточних зобов'язань не перевищує власний капітал.

Коефіцієнт капіталізації виріс з позначки 1,48 у 2021 році до 1,64 у 2023 році. Тобто, якщо на початку 2022 року одна гривня власного капіталу принесла 1,48 грн. активів, то на кінець 2023 року одна гривня власного капіталу принесла 1,64 грн. активів. Коефіцієнт маневреності власного капіталу в 2021-2023 р.р. був від'ємним внаслідок відсутності власних оборотних коштів. Таким чином, підприємству не рекомендується проводити операції з підвищенням рівнем ризику.

Окремі показники рентабельності (табл. 2.9) великі та помітна тенденція до їх збільшення внаслідок зростання прибутковості господарської діяльності. Але видно, що високими є показники рентабельності за валовим прибутком, однак за чистим прибутком показники рентабельності є низькими. Низьким також є показник рентабельності операційної діяльності. Тобто адміністративні та загальновиробничі витрати є значними, та на їх покриття використовується майже весь валовий прибуток.

Таблиця 2.7

Показники ліквідності та платоспроможності за 2021-2023 р.р.

Показники	Формула	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
		розрахунок	результат	розрахунок	результат	розрахунок	результат
1. Коефіцієнт загальної ліквідності ($K_{зл}$)	$K_{зл}=ПА/ПЗ$	181,8/219	0,83	261/312	0,84	222/288,9	0,77
2. Коефіцієнт термінової ліквідності ($K_{тл}$)	$K_{тл}=(ПА-З)/ПЗ$	(181,8-91,8)/219	0,41	(261-105)/312	0,50	(222-138)/288,9	0,29
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$)	$K_{ал}=ГК/ПЗ$	15/219	0,07	75/312	0,24	36/288,9	0,12
4. Власні оборотні кошти (ВОК), тис.грн.	$ВОК=ПК-НоА$	456-493,2	-12,4	420-471	-17,0	450-516,9	-22,3
5. Нормальні джерела формування запасів (ДФЗ), тис.грн	$ДФЗ=ВОК+ККЗт+ККБ$	-37,2+60,9	7,9	-51+102	17,0	-66,9+45	-7,3
6. Коефіцієнт покриття запасів	$K_{пз}=ДФЗ/З$	23,7/91,8	0,26	51/105	0,49	-21,9/138	-0,16
7. Коефіцієнт маневрування власних оборотних коштів ($K_{мвок}$)	$K_{мвок}=ГК/ВОК$	-15,0/37,2	-0,40	-75/51	-1,47	-36/66,9	-0,54

де $ПА$ – поточні активи, тис. грн;

$ПЗ$ – поточні зобов'язання, тис. грн;

$ГК$ – грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн;

$ПФІ$ – поточні фінансові інвестиції, тис. грн;

$ДЗ$ – дебіторська заборгованість, тис. грн;

$ПК$ – постійний капітал (власний капітал + довгострокові зобов'язання);

$НоА$ – необоротні активи;

$ККЗт$ – короткострокова кредиторська заборгованість по товарах, роботах, послугах, тис. грн;

$ККБ$ – короткострокові кредити банку, тис. грн.

Таблиця 2.8

Показники структури капіталу за 2021-2023 р.р.

Показники	Формула	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
		розрахунок	результат	розрахунок	результат	розрахунок	результат
1. Коефіцієнт автономії (K_a)	$K_a = BK / \text{Активи}$	456/675	0,68	420/732	0,57	450/738,9	0,61
2. Коефіцієнт фінансової залежності ($K_{\phi z}$)	$K_{\phi z} = (ДЗ + ПЗ) / BK$	(0+219)/456	0,48	(0+312)/420	0,74	(0+288,9)/450	0,64
3. Коефіцієнт притягнутих коштів	$K_{\phi z} = (ДЗ + ПЗ) / \text{Активи}$	(0+219)/675	0,32	(0+312)/732	0,43	(0+288,9)/738,9	0,39
4. Коефіцієнт капіталізації (K_k)	$K_k = \text{Активи} / BK$	675/456	1,48	732/420	1,74	738,9/450	1,64
5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу (K_{Mbk})	$K_{Mbk} = BOK / BK$	-37,2/456	-0,08	-51/420	-0,12	-66,9/450	-0,15

де BK – власний капітал, тис. грн;
 $ЗК$ – залучений капітал, тис. грн.

Таблиця 2.8

Показники рентабельності за 2021-2023 р.р.

Показники	Формула	2022 рік		2023 рік	
		розрахунок	результат	розрахунок	результат
1. Рентабельність активів (P_a)	$P_a = ЧП/A$	38,1/703,5	5,42	72/735,45	9,79
2. Рентабельність основної діяльності ($P_{осн}$)	$P_{осн} = (ВП - АдВ - ВЗб)/A$	(525-234-78,9)/703,5	30,15	(600-240-99)/735,45	35,49
3. Рентабельність реалізації (P_p)	$P_p = ВП/ЧД$	525/1740	30,17	600/1890	30,17
4. Рентабельність витрат (P_v)	$P_v = ВП/С$	525/1215	43,21	600/1290	46,51
5. Рентабельність реалізації за чистим прибутком ($P_p \text{ чп}$)	$P_p \text{ чп} = ЧП/ЧД$	38,1/1740	2,19	72/1890	3,81
6. Рентабельність витрат ($P_v \text{ чп}$)	$P_v \text{ чп} = ЧП/С$	38,1/1215	3,14	72/1290	5,58
5. Рентабельність операційної діяльності ($P_{оп.д}$)	$P_{оп.д} = ПОнД / (С + АдВ + ВЗб + ІОнД)$	38,1/(1215+234+78,9+0)	2,49	72/(1290+240+99+0)	4,42
6. Рентабельність власного капіталу ($P_{вк}$)	$P_{вк} = ЧП/ВКс$	38,1/438	8,70	72/435	16,55

де $ЧП$ – чистий прибуток;

A – середньоарифметична величина активів за період, тис. грн;

$ВП$ – валовий прибуток, тис. грн;

$АдВ$ – адміністративні витрати, тис. грн;

$ВЗб$ – витрати на збут, тис. грн;

$ЧД$ – чисті доходи, тис. грн.;

$ВКс$ – середній за період розмір власного капіталу, тис. грн;

$С$ – собівартість реалізованої продукції, виконаних робіт, зроблених послуг, тис. грн;

$ПОнД$ – прибуток від операційної діяльності, тис. грн.;

$ІОнД$ – інші операційні доходи;

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПП «ПРОДМОЛОКОВИРОБ»

3.1. Передумови розробки та впровадження стратегічного планування на малих підприємствах

В Україні практику стратегічного планування досі широко не розповсюджено в бізнесі, особливо в малому. Це можна пояснити, насамперед, дефіцитом доступних інформаційних ресурсів, що відображають ситуацію на певних ринках, їхніх суб'єктів; державна статистика надає тільки узагальнену інформацію за галузями та регіонами. Крім того, інформація може бути неточною, тому що більшість підприємств приховують розміри діяльності для скорочення оподатковування й інших обов'язкових платежів у державні структури. Вітчизняному малому бізнесу особливо важко застосовувати стратегічне управління через складні умови господарювання, дефіцит компетентних фахівців та коштів для впровадження інноваційних процесів.

Проте така функція управління, як стратегічне планування, що передбачає вибір довгострокових цілей діяльності і шляхів їхнього досягнення, обов'язково має застосовуватися на малих підприємствах. Стратегічне планування визначає вектор для всіх управлінських рішень. Не використовуючи переваги стратегічного планування, підприємство буде позбавлено чіткого бачення мети й напрямів розвитку. Процес стратегічного планування здатен забезпечувати адекватну реакцію суб'єкта підприємницької діяльності на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Ефективність управління підприємством будь-якого розміру сьогодні залежить від того, наскільки добре розробляються й виконуються стратегічні

плани. Стратегічне мислення менеджменту підприємства, що відображається в стратегічних планах, забезпечує більш впевнене його існування на ринку.

Узагальнюючи розглянуті у розділі 2 приклади стратегій підприємства, можна говорити про велике їхнє різноманіття. Підприємство вибирає стратегічну альтернативу в залежності від своїх можливостей, наявних ресурсів, позиції, яку воно займає на ринку, стилю управління керівника та багатьох інших чинників. Незважаючи на те, що основна мета підприємництва однакова – одержання прибутку, не існує універсальної стратегії щодо її досягнення, яка була б прийнятна для будь якого суб'єкта.

Діяльність малих підприємств (МП) суттєво відрізняється від іншого бізнесу. МП хоча більш гнучкі, проте стикаються з багатьма перешкодами в своїй діяльності. Перш за все це обмеженість ресурсів, а саме фінансових та людських. Часто малому бізнесу треба робити більше з меншими витратами. Це означає, що менеджери повинні бути винахідливими та стратегічними у прийнятті рішень. Також, МП можуть відчувати жорстку конкуренцією з боку середніх і великих підприємств, тому для менеджерів вкрай важливо знайти унікальні способи зміцнити свої пропозиції на ринку. Крім того, ринкові умови є дуже мінливими і, наприклад, зміна уподобань споживачів може створити серйозні проблеми для малого бізнесу, вимагаючи від менеджерів швидкої адаптації при дуже обмежених можливостях.

Використовуються наступні визначення малого підприємства (фірм):

Мала фірма - це фірма, якою управляє власник і яка не має складної організації управління [4].

Мала фірма - це та фірма, у якої доступ до ринку капіталу обмежений і яка має незначну частку свого товару на ринку [5].

Мале підприємство - це суб'єкт підприємницької діяльності, яким управляє незалежний власник, що не займає у своїй галузі домінуючого становища і відповідає певним критеріям за кількістю зайнятих і щорічним критеріям продажів [6].

Мале підприємство - це невелике за масштабом діяльності та обсягами залучених ресурсів підприємство [46].

Отже, при визначенні малого підприємства можуть використовуватись кількісні та якісні критерії. До якісних критеріїв відносять: високу організаційно-функціональну гнучкість, високий рівень конкуренції, простоту організації виробництва на основі безцехової структури, поєднання в одній особі кількох виробничо-управлінських функцій, переважну орієнтацію на місцеві джерела ресурси і ринки збуту продукції, малі обсяги грошових і матеріальних ресурсів, потребу у підтримці з боку держави. До кількісних критеріїв відносять: кількість працівників, обіг (обсяг) продажів, величину активів, кількість філій або підрозділів, частку ринку, сукупний капітал фірми.

В Україні діють підприємства таких видів [11]:

- приватне підприємство, засноване на власності фізичної особи;
- колективне підприємство, засноване на власності трудового колективу підприємства;
- господарське товариство;
- підприємство, яке засноване на власності об'єднання громадян;
- комунальне підприємство, засноване на власності відповідної територіальної громади;
- державне підприємство, засноване на державній власності, в тому числі казенне підприємство.

Відповідно до обсягів господарського обігу і чисельності працівників незалежно від організаційно-правової форми і форми власності підприємство може бути віднесено до категорії малих підприємств.

Згідно з Господарським кодексом України [11] малими підприємствами вважаються підприємства, на яких середня за рік чисельність працюючих не перевищує 50 осіб й обсяг річного доходу від будь-якої діяльності не перевищує суму еквівалентну 10 млн. євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Особливості створення і діяльності малих підприємств регламентуються законодавством України.

При складанні стратегічних планів необхідно враховувати значущість малих підприємств для національної економіки. Можна зазначити такі важливі положення:

1. МП суттєво впливають на конкурентне середовище. Такий бізнес сприяє досконалим конкурентним відносинам, оскільки є антимонопольним за своєю природою. У малого бізнесу є здатність швидко реагувати на тенденції ринку та розробляти нові пропозиції для задоволення потреб споживачів.

2. МП надають ринковій економіці гнучкості. Вони оперативно реагують на зміни кон'юнктури ринку, сприяють зростанню номенклатури товарів та послуг. Малий обсяг виробництва і дуже обмежені ресурси змушують мале підприємництво швидко пристосовуватись до нових умов. Великі ж компанії є більш інерційними, тому що потребують більше часу для корегування своєї стратегії до нових тенденцій в економіці.

3. МП можуть прискорювати впровадження новітніх технічних та комерційних ідей, наукоємної продукції. Сприяють цьому більш вільні організаційні умови на малих підприємствах, більш індивідуалізований підхід до розробок.

4. МП роблять суттєвий внесок у створення нових робочих місць і залучають надлишкову робочу силу під час циклічних спадів та циклічних зрушень економіки (вирішення проблеми зайнятості).

5. МП сприяють пом'якшенню соціальної напруги, демократизації ринкових відносин та створюють передумову для формування середнього класу.

Загалом, можна зазначити, що мале підприємництво відіграє важливу роль у розвитку національної економіки. Підприємницький рух та його поширення в країні стає потужним поштовхом економічного прогресу і цьому є багато прикладів в економічній історії. Підприємництво активізувало

свого часу виникнення нових відносин власності та появу нової свідомості у суспільстві.

В Україні також робиться велика ставка на розвиток малого бізнесу, це зазначається в програмах повоєнного розвитку. Зокрема у плані Ukraine Facility одним з завдань економічних реформ є збільшення частки малого і середнього підприємництва в економіці. Вирішення такого завдання потребуватиме дієвих заходів з підтримки підприємництва в Україні та створення сприятливого бізнес-середовища для його розвитку.

Період дослідження кваліфікаційної роботи охоплює 2021-2023 рр. Тобто рік до широкомасштабного вторгнення РФ на територію України та два роки війни. Звісно всі події вплинули й на бізнес-сектор.

До війни український малий бізнес розвивався, однак його діяльність не можна назвати високо ефективною. Тому є певні пояснення, а саме труднощі з кредитуванням та складна, нестабільна державна система регулятивних норм. Проте у довоєнному періоді зазначався певний ріст малого бізнесу. Це було обумовлено запровадженням нових технологій, розширенням попиту споживачів, які відходили від стандартних товарів масового виробництва, і зверталися до товарів, що мають свої унікальні характеристики. Такі досягнення можна пояснити певними перевагами малих підприємств, які були зазначені вище. Крім того невеликі фірми у своїй більшості позбавлені проблем великих підприємств, наприклад, великих накладних витрат, застарілих технологій, неефективного використання ресурсів тощо.

У теперішніх обставинах розвиток малого бізнесу в Україні має стати вирішальним чинником для відновлення і розвитку економіки. Ця частина бізнесу здатна створити додаткові робочі місця, задовольнити ринок необхідними товарами і послугами, а також утворити потоки доходів для рефінансування подальших економічних процесів.

За даними Державної служби статистики України у 2023 році вартість необоротних активів малих підприємств становила 1418141 млн. грн., або

22,7% від загальної вартості необоротних активів підприємств в країні, в той час, коли у 2022 році цей показник досягав лише 24,7%. Вартість оборотних активів у запасах товарно-матеріальних цінностей у 2023 році становила 3521852 млн. грн., тобто 34,5% від загальної вартості оборотних активів, відповідно у 2022 році – 3190339 млн. грн. або 35,3% (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Показники структурної статистики

Показники	Підприємства				Питома вага малих підприємств, %	
	усього		малі		2022	2023
	2022	2023	2022	2023		
Кількість підприємств, одиниць	261924	307852	246647	293270	94,2	95,2
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	5382,372	5052,274	1429,649	1391,949	26,6	27,6
Обсяг реалізованої продукції, (товарів, послуг), млн.грн	11033018	13456367	2101911	2668866	19,0	19,8
Необоротні активи, млн. грн.	1418141,9	6241270,3	1390217,7	1418141,6	24,7	22,7
Оборотні активи, млн. грн.	9024337,9	10193400,9	3190339,9	3521852,3	35,3	34,5

Джерело: складено за даними <https://www.ukrstat.gov.ua/>

Малі підприємства вносять помітний внесок у національну економіку України навіть під час війни. Обсяги виробленої продукції, робіт, послуг малих підприємств становили у 2023 році 19,8% від показників усіх підприємств. На малих підприємствах працює 27,6% працівників від зайнятих на всіх підприємствах.

Підприємства малого бізнесу займаються практично всіма видами економічної діяльності. Малі підприємства групуються по видах економічної діяльності (КВЕД): секція А - сільське господарство; секція С + D + Е -

промисловість видобувна, обробна й виробництво електроенергії, газу й води; секція F - будівництво; секція G - оптова й роздрібна торгівля, торгівля транспортними засобами, послуги ремонту; секція H - готелі й ресторани; секція I - транспорт; секція J - фінансова діяльність; секція K - операції з нерухомістю, здача в оренду й послуги користувачам; секція L - державне управління; секція M - освіта; секція N - охорона здоров'я й соціальна допомога; секція O - колективні, суспільні й особисті послуги (табл. 3.2, рис. 3.1.).

Таблиця 3.2

Кількість малих підприємств
за видами економічної діяльності у 2023 році

Код за КВЕД–2010	Найменування секції	Кількість малих підприємств, од.	Частка малих підприємств, %
A	сільське, лісове та рибне господарство	47714	14,8
B+C+D+E	промисловість добувна; переробна; постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря; водопостачання, каналізація, поводження з відходами	37066	11,5
F	будівництво будівель	26673	8,3
G	оптова й роздрібна торгівля, ремонт автотransпортних засобів і мотоциклів	86572	26,8
H	транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	14140	4,4
I	тимчасове розміщування й організація харчування	7022	2,1
J	інформація та телекомунікації	13083	4,1
K	фінансова та страхова діяльність	3736	1,1
L	операції з нерухомим майном	33673	10,4
M	професійна, наукова та технічна діяльність	26884	8,3
N	діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	15107	4,7
P	освіта	2047	0,6
Q	охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	4011	1,2
R	мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	1816	0,6
S	надання інших видів послуг	3376	1,1
Усього		293270	100,0

Джерело: складено за даними <https://www.ukrstat.gov.ua/>

Таким чином, 26,8 % малих підприємств функціонує у сфері оптової та роздрібної торгівлі, 14,8% - в сільському, лісовому та рибному господарстві, 11,5% – у промисловості, 10,5 % - займаються операціями з нерухомим майном, 8,3 % - будівництвом будівель, 8,3% - професійною, науковою та технічною діяльністю.

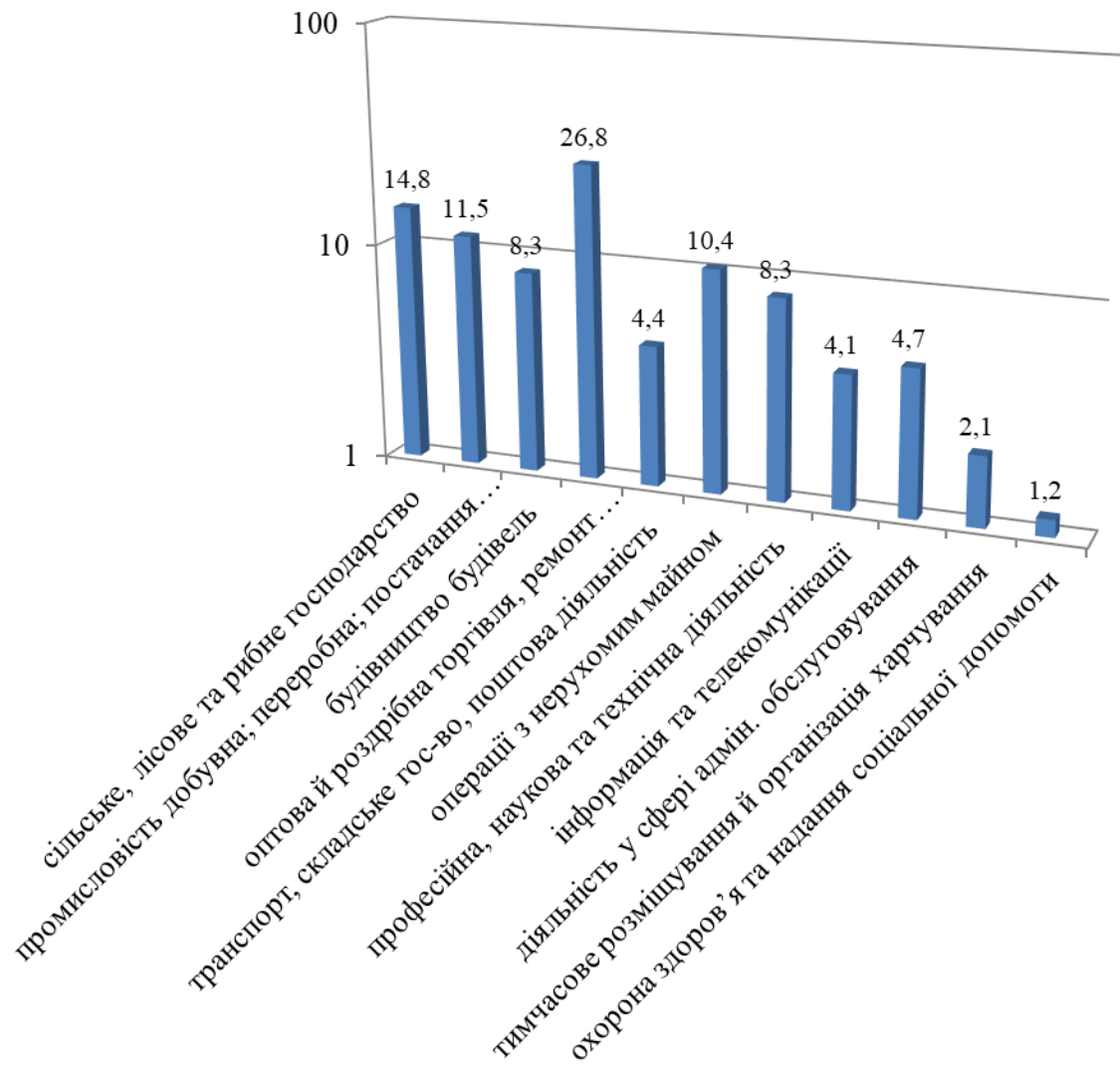


Рис. 3.1. Частка малих підприємств за видами економічної діяльності у 2023 році

Джерело: побудовано за даними <https://www.ukrstat.gov.ua/>

Аналіз стану малого підприємництва в Україні свідчить про його суттєвий внесок у різні економічні показники, а також про його значну роль у відбудові і подальшому розвитку української економіки.

Успіх всього цього буде залежати від усунення багатьох проблем, що існували в країні й до війни 2022 року. Серед них слід зазначити такі:

неефективність державної політики щодо підтримки малого підприємництва, особливо на місцевому рівні;

недосконалість нормативно-правового забезпечення розвитку малого бізнесу, як і підприємництва в цілому;

несприятливий інвестиційний клімат та не вигідні умови кредитування.

недосконалість системи обліку та статистичної звітності малого підприємництва, обмеженість інформаційного та консультативного забезпечення, недосконалість системи навчання та перепідготовки персоналу для підприємницької діяльності тощо.

На тенденції у малому підприємстві в Україні звісно впливає негативна динаміка основних макроекономічних показників. Зокрема, спад ВВП та великі воєнні витрати приводять до зменшення внутрішніх фінансових ресурсів держави, її неспроможності у стані війни потужно підтримувати суб'єктів підприємницької діяльності, зниження купівельної спроможності населення тощо.

До основних макроекономічних чинників, які впливають на розвиток малого підприємництва, слід віднести, передусім, обмеженість внутрішнього попиту та наявність кризи збуту на внутрішньому ринку, зниженням реальних доходів населення, падіння інвестиційної активності, відсутність переливу коштів з фінансового в реальний сектор економіки, обмеженість кредитів.

У повоєнному періоді важливим завданням має стати стимулювання та підтримка малих підприємств в економічному процесі. Це дозволить збільшити зайнятості населення та сприятиме зростанню ВВП.

Державна політика має зосередитися на таких основних напрямках:

- створення прозорої і зрозумілої нормативно-правової бази;
- розроблення механізмів підтримки малого підприємництва, узгодження державних і регіональних програм з реальним фінансовим та організаційним забезпеченням;
- подальша цифровізація державних послуг для спрощення діяльності суб'єктів підприємництва;
- передбачення використання різних джерел для підтримки малого підприємництва із зазначенням прозорих правил отримання фінансування;
- створення спеціалізованих фінансових інституцій для підтримки малого підприємництва;
- забезпечення надання малим підприємствам, що підпадають під державні цільові програми підтримки з державними гарантіями.

3.2. Оцінювання можливостей розвитку бізнесу ПП «Продмолоковироб»

Оцінити об'єктивно стан та можливості підприємства розвивати свою діяльність не можливо лише на основі вартісного та структурного аналізу. Задля цього необхідно проаналізувати внутрішні і зовнішні чинники, що впливають на успіх підприємства. Розглянемо характеристику середовища функціонування бізнесу ПП «Продмолоковироб».

Слід зазначити, що молочна галузь України відноситься до сфер, що у довоєнному періоді розвивалися достатньо динамічно. Товарна номенклатура наближалася до європейських стандартів, на ринку з'являлося все більше вітчизняних брендів, виробники розвивали високотехнологічні виробництва, вводили нові види продуктів. Лідери ринку (переважно це великі агрофірми) активно впливали як на попит, через стимулювання потреби споживачів у якісної продукції, так і на постачальників, роздрібні точки торгівлі, вимагаючи якісної сировини, покращених умов транспортування і зберігання

продукції [26].

Проте ситуація у галузі різко погіршилася з початком масштабних бойових дій у Східній Україні. Як зазначають експерти, «...війна вплинула на всі етапи виробництва та переробки молока...», молочна галузь зіткнулася з проблемами «...зменшення поголів'я, зниження надоїв, пошкодження інфраструктури та порушення логістики» (рис. 3.2) [12]. У регіональному розрізі найбільш страждають прифронтові території. Так, у Донецькій області за даними жовтня 2024 року з 18 агрофірм залишилося 7. Крім скорочення діяльності у виробників відстежується випереджальне зростання витрат у порівнянні з цінами на продукцію, що приводить до погіршення фінансового стану галузевих підприємств.



Рис. 3.2. Зміна поголів'я ВРХ станом на 1 серпня

Джерело: [12]

Загалом, ринок молочного виробництва характеризується наявністю суб'єктів, що виробляють молоко та підприємствами його переробки. На вітчизняному ринку відстежується тенденція інтеграції, концентрації виробництва, і у підсумку скорочення чисельності конкурентів.

Перспективи розвитку ринку молочних продуктів в Україні залежать від ситуації з війною, рівня доходів населення, розвитку сільського

господарства та можливостей переробних підприємств впроваджувати нові технології. За оптимістичними сценаріями можливе розширення молочного ринку та номенклатури молочної продукції високої якості.

Слід відзначити, що до 2022 року модернізація та впровадження нових технологій на українських молочних підприємствах відбувалися достатньо активно. Так, із загальної кількості молокопереробних заводів технологічно оновилися близько 30%. У такі заходи в 2016-2017 рр. було інвестовано більше \$ 250 млн. Результатом стало суттєве розширення асортименту молочної продукції на внутрішньому ринку [26].

У молочній галузі утворюються певний ланцюг створення вартості зі своїми певними ринками. Є ринок молока як сировини, постачальниками продукції на цьому ринку є агрофірми та домашні господарства. Покупцями відповідно виступають переробні підприємства, посередники та населення. Споживчий ринок молочної продукції формують підприємства переробної промисловості, посередники, оптові та роздрібні торгівельні підприємства і населення.

Фахівці [26] зазначають, що близько 30% молока йде на виробництво цільномолочної продукції, 23% – на масло, сухе молоко, молочні консерви, казеїн і 44% – на тверді сири. Позитивною ознакою на українському ринку молочних продуктів є підвищення їх якості та покращення упаковки. Це є одною з важливих передумов виходу на міжнародні ринки. У цьому вітчизняна молочна галузь переймає міжнародний досвід, а саме збільшує товарообіг через розширення асортименту і якісних характеристик продукції. Задля цього застосовується активна маркетингова стратегія.

Сьогодні сім великих підприємств молочної галузі контролюють майже 48% ринку. Решта належить дрібнішим виробникам. Процес концентрації в молочному бізнесі, можна сказати, є природним.

Регіональні молокопереробні підприємства у різному ступені зберігають свою незалежність, водночас відчуваючи на місцевих ринках сильний вплив з боку крупних виробників і невеликих виробників інших

регіонів. Перелік найкращих виробників у 2023 році від Ukrainian Business Award наведено у табл. 3.3.

За даними 2023 року Державної служби статистики України частка обсягів реалізації продукції великих та середніх підприємств становить 96% і тільки 4% ринку належить малим. Порівняння з структурою ринку у 2021 році показало, що у цьому аспекті ситуація не змінилася, тобто розподіл залишився такий самий.

Таблиця 3.3

Кращі виробники молочної продукції

	Назва підприємства	Назва торгівельної марки
1.	ТОВ «ТЕРРАФУД» ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат»;	Ферма
2.	ТОВ «Люстдорф»	Селянське
3.	ТОВ «Люстдорф»	На Здоров'я
4.	ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	Яготинське
5.	ТОВ «Молочна компанія „Галичина“; ПрАТ «Галичина»	Галичина
6.	ТОВ «Люстдорф»	Бурьонка
7.	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Молоклія
8.	ТОВ «ТЕРРАФУД» ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат»;	Біла Лінія
9.	ПрАТ «КОМБІНАТ»ПРИДНІПРОВСЬКИЙ»	Злагода
10.	ПрАТ «Юрія»	Волошкове Поле
11.	ТОВ «Молочний дім»	Lactel
12.	ПрАТ «Вімм-Білл -Данн Україна»	Словяночка
13.	ТОВ «ОРГАНІК МІЛК»	Organic Milk
14.	ФГ «Парубоче»	Своє
15.	ТзОВ «Порицьке» ; ТОВ «Старий Порицьк»	Старий Порицьк

Джерело: <https://uba.top/milk/>

Сьогодні можна зазначити, що на ринку є певні лідери і не тільки за обсягами виробництва та реалізації продукції. Наявні виробники-лідери демонструють здатність впливати як на попит, зокрема через стимулювання покупців споживати якісну продукцію, так і на постачальників сировини, а також торгівельні компанії. Великі виробники диктують свої умови щодо якості сировини, транспортування і зберігання продукції. Вони також сконцентровані на збільшенні асортименту і розвитку товарних марок.

Оцінюючи основних конкурентів доцільно зазначити, що вони

відносяться до різних стратегічних груп. Це певною мірою дає можливість існувати на одному ринку, а деякою – конкурувати, вдосконалюючи власні позиції.

Одним з ключових чинників діяльності ПП «Продмолоковироб» є його позиція на ринку. Так як конкуренція на українському ринку молочної продукції доволі висока, в першу чергу це пов'язано з існуванням потужних гравців, підприємство визначило свою конкурентну позицію на ринку і позиціонує себе як виробник вузької групи молочних продуктів без упаковки. Продукція фасується в ємності великого об'єму і відправляється замовникам.

Аналіз внутрішнього середовища молокозаводу ПП «Продмолоковироб» за три роки показав, що діяльність підприємства є прибутковою, рентабельною. Діяльність є стабільною з повільним економічним зростанням. Підприємство працює у визначеній ринкової ніші без розширення сфери діяльності за причиною відсутності сировинної бази.

Сильними сторонами підприємства є наявність клієнтської бази, відносно довгий період присутності на ринку; слабкі сторони – недостатньо сировини – молока для перероблення в молочні продукти; діяльність підприємства є вузькоспеціалізованою і при ускладненні ринкових умов (підвищення конкуренції, зниження ділової активності бізнес-середовища) підприємство може стати збитковим. Конкурентоспроможність підприємства не висока.

Аналіз свідчить, що на підприємстві не здійснюється стратегічне планування, не розробляються стратегічні плани, не структуруються цілі. Аналіз конкурентів на підприємстві не проводиться, тому що його керівництво орієнтуються на споживача, а не на конкурентів. Підприємство зосереджено на короткостроковому фінансовому успіху та виживанні.

Розширення бізнесу ПП «Продмолоковироб» чітко не простежується, хоча потенціал для стратегічного розвитку є (трудові ресурси, не використані основні засоби й ін.).

Для визначення напрямів розвитку підприємства необхідно провести зовнішній та внутрішній стратегічний аналіз.

Аналіз зовнішнього середовища допомагає одержати важливі результати. Він дає підприємству інформацію для прогнозування можливостей, для складання плану на випадок непередбачених обставин, для розробки системи раннього попередження на випадок можливих погроз і час на розробку стратегій, що можуть перетворити колишні погрози в будь-які вигідні можливості.

Аналіз зовнішнього середовища треба проводити постійно, тому що його результатом є одержання інформації, на основі якої робляться оцінки щодо поточного положення компанії. Аналіз потенціалу підприємства здійснюється для вивчення факторів, що впливають на його діяльність: сильні та слабкі сторони, можливості та погрози.

Проведемо аналіз системи стратегічного управління на підприємстві. За станом на 2023 рік на підприємстві не була розроблена ефективна система стратегічного управління, існує орієнтація на розмиті цілі. Загальний стратегічний рівень підприємства був визначений за допомогою анкети (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Анкета визначення загального стратегічного рівня підприємства

Критерії	Оцінна шкала			Оцінка
1	2			3
Стратегічне мислення персоналу	відсутнє	0 ↔ 10	Є присутнім	2
Цілі діяльності	Не визначені	0 ↔ 10	Визначені	3
Стратегії	Відсутні	0 ↔ 10	Присутні	1
Методи встановлення стратегій	Використовуються випадково, неповно, як результат виникнення надзвичайних подій	0 ↔ 10	Використовуються постійно, повно, на основі всебічного аналізу й прогнозів	1

Продовження табл. 3.4

1	2			3
Стратегічні заходи	Формуються на основі натхнення, досвіду й навичок керівників, безсистемні, не сприймаються як стратегічні	0 ↔ 10	Формуються як результат стратегічної діагностики й установлення цілей	1
Плани	Поточні, безсистемні	0 ↔ 10	Розроблені на основі досліджень, взаємозалежні, стратегічні	1
Виконання планів	Доведення ухвалених рішень як-небудь до кінця	0 ↔ 10	Частина механізму стратегічного управління	3
Разом (середнє значення = $12/7=1,7$):				1,7

Враховуючи результат проведеної оцінки можна зробити висновки, що підприємство перебуває у першій фазі розвитку організації діяльності, тобто спостерігається поточне управління «за відхиленнями», і система стратегічного управління, у тому числі стратегічного планування, не розвинена.

Схема процесу планування на підприємстві показана на рис. 3.3. Саме така схема процесу планування характерна для підприємств малого бізнесу.

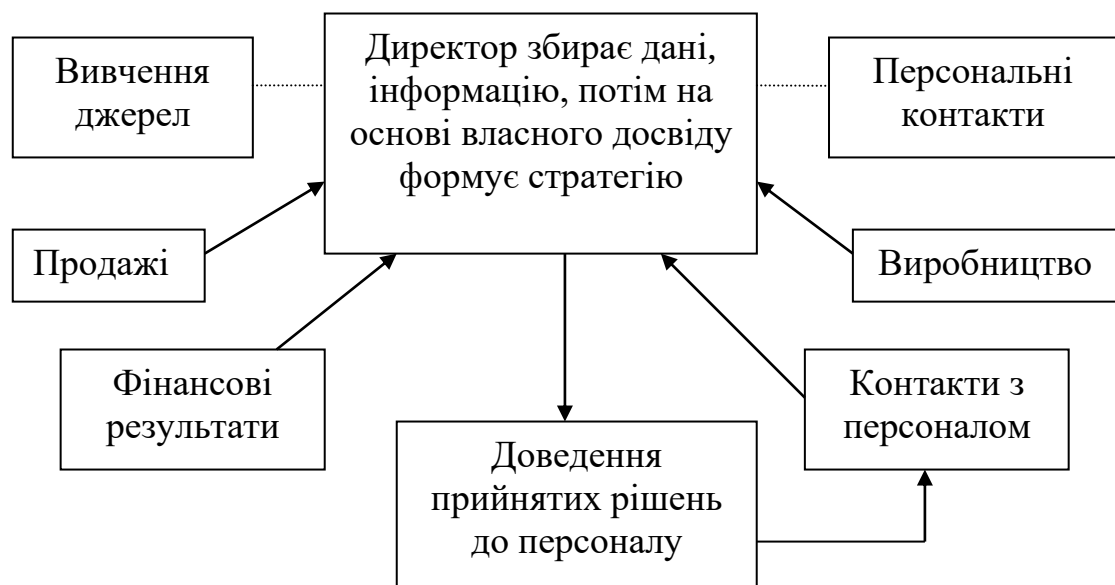


Рис. 3.3. Принципова схема процесу стратегічного планування на ПП «Продмолоковироб»

Організаційна структура управління підприємством носить «традиційний» характер, має наступні характерні риси:

- є централізованою, ієрархічною, стабільною;
- є присутнім поділ праці, спеціалізація діяльності;
- механізм діючого контролю – адміністративний, централізований.

У цілому існуюча організаційна структура управління орієнтована на поточну діяльність і прийняття стандартних рішень. Система стратегічного планування на підприємстві не розвинена.

Директор підприємства при прийнятті тих або інших організаційних рішень використовує в основному інтуїтивний підхід, який базується на його власних припущеннях, знаннях, досвіді. Але використання даного підходу виправдовує себе тільки в комплексі з раціональним підходом до вирішення проблем і прийняття рішень, тому що без цього в процесі прийняття рішень керівник часто допускав наступні помилки:

- був відсутній системний підхід до прийняття рішень;
- при виборі варіанта переваги віддавалися привабливим альтернативам, без оцінки можливих ризиків;
- рішення ухвалювалися імпульсивно, поспішно; найчастіше наступні рішення скасовують попередні.

Контроль над діяльністю підприємства на момент аналізу носить адміністративний, централізований і спеціалізований характер за сферами і ділянками; контроль можна назвати неефективним через відсутність основної функції управління – стратегічного планування, що дозволяє виявити проблеми й скорегувати діяльність організації до того, як ці проблеми переростуть у кризу.

Таким чином, на ПП «Продмолоковироб» актуальним є завдання вдосконалення системи стратегічного планування, введення системи відповідних планових документів, освоєння аналітичних процедур стратегічного аналізу.

3.3. Обґрунтування стратегічних рішень на різних стадіях життєвого циклу продукції

ПП «Продмолоковироб» працює на вітчизняному ринку молокопереробної продукції. До складу підприємства входять два стратегічних господарських підрозділи (СГП) - СГП цільномолочних продуктів (сметана, зернений творог, масло вершкове) і СГП з виробництва згущеного молока.

Для обґрунтування формулювання та виконання відповідних стратегій розвитку, стабілізації або скорочення на різних стадіях життєвого циклу продукції ПП «Продмолоковироб» в систему стратегічного планування пропонується ввести процедуру аналітичного дослідження стадій життєвого циклу продукції – модель ADL/LC (Артура Де Літтла).

Управління життєвим циклом підприємства здійснюється за допомогою формулювання та виконання відповідних стратегій розвитку, стабілізації або скорочення (навіть ліквідації). Життєвий цикл підприємства формується під впливом життєвого циклу галузі, технології, продукції, організаційної форми, персоналу тощо. Згідно з теорією життєвого циклу реальних систем, його фази проходять послідовно, що треба врахувати при розробці та реалізації стратегій [9, 14].

В основі підходу до портфельного аналізу в матриці ADL/LC лежить концепція життєвого циклу галузі, ринку, відповідно до якої кожна галузь, ринок, а отже і СГП підприємства проходять у своєму розвитку чотири фази: народження, ріст, зрілість, спад [37]. Це означає, що стратегічний аналіз потрібно виконувати з урахуванням особливостей кожної фази життєвого циклу, які характеризуються визначеною динамікою обсягів продажів, руху готівки і прибутку від виробництва продукції.

Іншим параметром матриці ADL/LC є конкурентна позиція бізнесу (стратегічної зони господарювання – СЗГ, продукту):

провідна (домінуюча) позиція – тільки один представник галузі (якщо такий узагалі наявний) може займати дану позицію; він установлює галузевий стандарт і контролює поведінку інших конкурентів (часто в результаті захищеного технологічного лідерства);

сильна позиція – дає можливість підприємству діяти незалежно від конкурентів, у порівнянні з якими воно має визначені переваги, однак існує необхідність обліку дій лідера;

помітна (сприятлива) позиція – її, як правило, мають підприємства в слабо концентрованих галузях, де всі учасники знаходяться приблизно на одному рівні і немає лідера, позиція надає специфічну конкурентну перевагу (наприклад, у ринковій ніші), дозволяє значно поліпшити положення підприємства;

надійна (міцна) позиція – забезпечується спеціалізацією або захищеною ринковою нішею; положення може бути стабільним, однак практично немає можливостей його поліпшення; характерна конкурентна уразливість;

слабка позиція – слабкі сторони підприємства (малі обсяги виробництва, дефіцит ресурсів, некомпетентність управління і т.ін.) приводять до значної конкурентної уразливості і відсутності можливостей поліпшення положення.

Базова концепція матриці ADL/LC полягає в тому, що бізнес-портфель підприємства, обумовлений стадією життєвого циклу галузі і конкурентним положенням, повинний бути збалансованим.

Процес стратегічного планування за допомогою матриці ADL/LC необхідно виконувати в три етапи:

1) природний вибір: стратегія СЗГ визначається відповідно до його позиції в матриці;

2) специфічний вибір – відповідає управлінським цілям, інвестиційним вимогам і очікуваним результатам; вибір визначається крапковою позицією СЗГ у матриці і загальним стратегічним керівництвом (табл. 3.5);

Таблиця 3.5

Стратегічні рекомендації матриці ADL/LC

Конкурентна позиція бізнесу					
1	2	3	4	5	6
	провідна	сильна	помітна	міцна	слабка
Стадія ЖЦТ народження	ПР ¹ : • Швидке зростання частки ринку: 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 19, 21 • Утримати позицію: 3, 4, 5	ПР: • Поліпшити позицію: 3, 4, 5 • Швидкий ріст частки ринку: 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 19, 21	ПР: Вибіркове чи швидке зростання частки ринку: 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 19, 21	ПР: • Вибірково поліпшити позицію: 1, 3, 19	Р-В: • Наздогнати конкурентів: 3, 5, 6, 12, 15, 17, 18 Вихід: • Відмовлення від інвестування: 6, 16, 17, 18, 23 • Поетапний вихід з ринку: 6, 15, 17, 18, 22
Стадія ЖЦТ ріст	ПР: • Утримати позицію лідерством у цінах: 2, 7, 14, 20, 21, 22 • Утримати частку ринку: 2, 7, 14, 20, 21, 22	ПР: • Поліпшити позицію лідерством у цінах: 2, 7, 14, 20, 21, 22 • Швидке зростання частки ринку: 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 19, 21	ПР: • Полі Стадія ЖЦТ пшити позицію лідерством у цінах на важливому ринку: 2, 7, 14, 20, 21, 22 ВР: • Поступова диференціація продукції: 2, 7, 14, 20, 21, 22	ПР, ВР: • Вибірково поліпшити позицію: 1, 3, 19 Р-В: • Стрімкий пошук своєї частки: 3, 5, 6, 12, 15, 17, 18	Р-В: • Зрушення: 3, 6, 14, 15, 17, 18, 21, 22 • Оновлення продукції: 6, 12, 13, 15, 17, 18, 20 Вихід: • Вихід з ринку: 24
Стадія ЖЦТ зрілість	ПР: • Утримати частку ринку (ріст разом з виробництвом): 1, 2, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 19, 20 • Утримати позицію захистом: 2, 7, 14, 20, 21, 22	ПР: • Утримати позицію захистом: 2, 7, 14, 20, 21, 22 • Зростання частки ринку разом з виробництвом: 1, 2, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 19, 20	ПР: • Зростання частки ринку разом з виробництвом: 1, 2, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 19, 20 ВР: • Пошук і захист ринкової ніші: 1, 2, 4, 15, 17, 19	ВР: • Утримати ринкову нішу: 6, 7, 14, 18, 20 Вихід: • Поетапний відхід з ринку: 6, 15, 17, 18, 22	Р-В: • Зрушення: 3, 6, 14, 15, 17, 18, 21, 22 • Оновлення продукції: 6, 12, 13, 15, 17, 18, 20 Вихід: • Поетапний відхід з ринку: 6, 15, 17, 18, 22
Стадія ЖЦТ спад	ПР: • Утримати позицію захистом: 2, 7, 14, 20, 21, 22	ПР: • Утримати позицію захистом: 2, 7, 14, 20, 21, 22 • "Збір врожаю": 6, 11, 15, 16, 17, 18, 21, 22 ВР: • Утримати ринкову нішу: 6, 7, 14, 18, 20	ВР: • Утримати ринкову нішу: 6, 7, 14, 18, 20 • "Збір врожаю" у ніші: 3, 7, 8, 12, 14, 19, 20, 21 Вихід: • Поетапний відхід з ринку: 6, 15, 17, 18, 22	Вихід: • Вихід з ринку: 24	Вихід: • Вихід з ринку: 24

¹ ПР – природний розвиток;

ВР – вибірковий розвиток; Р-В – розвиток-виживання.

3) вибір уточнених стратегій – це крок від стратегічного до оперативного планування; вибір здійснюється з набору 24 типових уточнених стратегій, запропонованих ADL/LC (табл. 3.6). СЗГ, що знаходяться у квадратах матриці, по діагоналі яких проходить границя, будуть мати два чи більше варіантів вибору стратегій.

Таблиця 3.6

Типові уточнені стратегії матриці ADL/LC

№ з/п	Стратегія	№ з/п	Стратегія
1	Прогресивна (пряма) інтеграція	13	Нові продукти / нові ринки
2	Регресивна (зворотна) інтеграція	14	Системне підвищення ефективності
3	Проникнення на ринок	15	Раціоналізація ринку
4	Первинний розвиток ринку	16	Повна раціоналізація бізнесу
5	Нарощування виробничих потужностей	17	Раціоналізація асортименту продукції
6	Раціоналізація системи збуту	18	Удосконалення продукту
7	Розвиток виробничих потужностей за кордоном	19	Традиційні продукти / нові ринки
8	Розвиток бізнесу за кордоном	20	Традиційні продукти / традиційні ринки
9	Експорт традиційної продукції	21	Перехід на ефективну технологію
10	Ліцензування за кордоном	22	Зниження собівартості
11	Обережні дії (непевність)	23	Забезпечення виживання
12	Нові продукти / традиційні ринки	24	Відмовлення від виробництва

Використання запропонованої стратегічної моделі розглянемо на продуктах - сметана і масло вершкове, які визначимо як стратегічні зони господарювання (СЗГ). Характеристика даних видів продукції ПП «Продмолоковироб» протягом останніх п'яти років наведена в табл. 3.7-3.8.

Таблиця 3.7

Характеристика діяльності за стратегічними зонами господарювання

Вид продукції	Ємність ринку Луганської області за роками, т					Обсяг реалізації продукції ПП «Продмолоковироб» за роками, т				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Масло вершкове	3292	2595	2074	2043	2010	4,0	3,9	3,7	3,9	4,2
Сметана неароматизована	1260	1767	1527	1490	1455	10,4	10,1	9,7	10,1	11,0

Таблиця 3.8

Характеристика ринку стратегічних зон господарювання

Вид продукції	Параметри сегментації ринку за роками						Наявність лідера на ринку протягом останніх років	Кількість підприємств-конкурентів у 5-му році
	Кількість ознак сегментації			Число цільових сегментів				
	3-й	4-й	5-й	3-й	4-й	5-й		
Масло вершкове	2	2	3	3	3	5	+	15
Сметана неароматизована	1	1	1	1	2	2	-	10

На підставі аналітичного призначення матриці ADL/LC розробимо стратегічні рекомендації для ПП «Продмолоковироб».

1. Проведемо оцінку стадії життєвого циклу ринку кожного продукту. Для цього за допомогою експертних оцінок виділимо характерні особливості різних стадій:

тенденції сировинного забезпечення виробництва молочної продукції;

зміна місткості ринку;

місце концентрації уваги виробників.

За продуктом «масло вершкове» тенденції сировинного забезпечення виробництва молочної продукції на регіональному ринку оцінюються експертами як критичні, що характерно для стадій зрілості і занепаду ринку. Ємкість ринку протягом останніх п'яти років неухильно зменшувалася – такі тенденції також можуть виникнути вже на етапі зрілості ринку і посилюються на спаді. Проте, з урахуванням зниження чисельності населення протягом останніх 5 роки на 3,5%, загальне зменшення ринку на 38,9% $(((2010/3292) - 1) * 100\%)$ може розцінюватися як збереження існуючої частки ринку. Виходячи з вищесказаного, а також з урахуванням того, що спад галузі має завершитися її загибеллю, для чого, в даному випадку, немає жодних передумов, поточною стадією життєвого циклу ринку продукту «масло вершкове» є зрілість.

За продуктом - сметана не ароматизована для ПП «Продмолоковироб» характерна певна частка споживачів – підприємства громадського харчування і дитячі заклади (продукт фасується в ємності великої ваги – 5, 10 кг); ринок даної продукції може знаходитися на одній з двох можливих стадій – стадії зародження або стадії росту. Характерними ознаками першої з них є відсутній або незначний об'єм випуску продукції галузі, збитковість її виробництва, високі витрати на маркетинг і рекламу, пов'язані з необхідністю ознайомлення ринку з продуктом. На стадії зростання спостерігається збільшення об'єму реалізації продукції, вихід підприємств-виробників із зони збитків; зростання витрат на маркетинг і рекламу обумовлене розширенням ринку.

Зростаюча динамічність зовнішнього середовища, тривалість існування ринку і стабільне зростання його ємності (за розглянутих п'ять років він зріс на 15,5%, що особливо важливе на тлі зниження загальної чисельності населення України) дають підставу вважати його ринком, що росте.

2. Для отримання інтегральної оцінки конкурентної позиції підприємства на ринку можливе використання процедури пофакторного зважування і різних експертних оцінок. На підставі наявних даних можна сформулювати наступні критерії конкурентної позиції продукції підприємства:

- частка ринку у 5-му році;
- середньорічний темп зростання частки ринку;
- ступінь сегментації ринку підприємством;
- тенденції зміни сегментації;
- динаміка кількості цільових сегментів.

Експертні оцінки можуть бути виставлені за 5-бальною шкалою, згідно якої 1- негативна оцінка, 3 - нейтральна, 5 - позитивна оцінка конкурентної позиції. Коефіцієнти значущості кожного чинника також визначаються експертним методом (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Оцінка конкурентної позиції стратегічних зон господарювання

Чинник	Кількісна оцінка чинника або пояснення до експертної оцінки	Оцінка, балів	Коефіцієнт значущості	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4	5
Масло вершкове				
Частка регіонального ринку в 5-му році	$Чр=4,2 \text{ т} / 2010 \text{ т} = 0,002 = 0,2\%$. В середньому, на одне підприємство в 5-му році доводилось 134 т продукції (2010 т / 15) або 6,7% ринку	2	0,4	0,8
Середньорічний темп зростання частки ринку протягом 5 років	$TP_i = DP_i / DP_{i-1}$ $DP_i = V_{(DW)} i / EP_i$ $DP_{01} = 4/3292 * 100 = 0,0013 = 0,13\%$ $DP_{02} = 3,9/2595 = 0,0015 = 0,15\%$ $TP_{02} = 1,1539$ $DP_{03} = 3,7/2074 = 0,0018 = 0,18\%$ $TP_{03} = 1,2$ $DP_{04} = 3,9/2043 = 0,0019 = 0,19\%$ $TP_{04} = 0,0556$ $DP_{05} = 4,2/2010 = 0,0021 = 0,21\%$ $TP_{05} = 1,1053$ В цілому, $TP_{01-05} = \sqrt[4]{(1,1539 * 1,2 * 1,0556 * 1,1053)} = 1,27$	5	0,3	1,5
Ступінь сегментації ринку підприємством	Підприємство слабо сегментує зрілий ринок	2	0,05	0,1
Динаміка кількості цільових сегментів	Підприємство реалізує стратегію диференціювання продукції на зрілому ринку, розробляється специфічна продукція (% жирності) для окремих сегментів	5	0,2	1,0
РАЗОМ	-	-	1,0	3,6
Сметана не ароматизована				
Частка ринку в 5-му році	$Чр=11 \text{ т} / 1455 \text{ т} = 0,0076 = 0,76\%$. В середньому на одне підприємство в 5-му році доводилось 9,85 тис. од. продукції (1455 т/ 10) або 10% ринку.	3	0,4	1,2

Продовження табл.3.9

1	2	3	4	5
*Середньорічний темп зростання частки регіонального ринку протягом 5 років.	$DP_{01} = 10,4/1260 = 0,0083 = 0,83\%$ $DP_{02} = 10,1/1767 = 0,0058 = 0,58\%$ $TP_{02} = 0,6988$ $DP_{03} = 9,7/1527 = 0,0064 = 0,64\%$ $TP_{03} = 1,1035$ $DP_{04} = 10,1/1490 = 0,0068 = 0,68\%$ $TP_{04} = 1,0625$ $DP_{05} = 11,0/1455 = 0,0076 = 0,76\%$ $TP_{05} = 1,1177$ В цілому, $TP_{01-05} = \sqrt[4]{(0,6988*1,1035*1,0625*1,1177)} = 0,96$	1	0,3	0,3
Ступінь сегментації ринку підприємством	Підприємство практично не сегментує ринок, але на етапі зростання цього можна не робити	3	0,05	0,15
Тенденції зміни сегментації	Ступінь сегментації ринку з часом не змінюється і залишається на низькому рівні. Для молочної продукції однієї ознаки мало (обсяг споживання - основна ознака сегментації, оскільки підприємство розфасовує продукцію тільки в великі ємності); необхідно, як мінімум, розділити споживачів на групи за декількома ознаками	1	0,05	0,05
Динаміка кількості цільових сегментів	На ринку, що росте, підприємство не лише прагне максимально охопити свій сегмент, але і вийти на інші сегменти	5	0,2	1,0
РАЗОМ	-	-	1,0	2,7

3. Оскільки матриця ADL/LC припускає можливість існування п'яти конкурентних позицій підприємства, весь діапазон можливих оцінок доцільно розділити на 5 частин. Оцінки виставлялися від 1 до 5, отже, діапазон значень дорівнює 4 балам (5 – 1). Тоді певну конкурентну позицію характеризує 0,8 бала (4 бали / 5 конкурентних позицій).

Отже: слабкій конкурентній позиції відповідають оцінки від 1 до 1,8;
надійній (міцній) – оцінки від 1,8 до 2,6 балів;
сприятливій (помітній) – від 2,6 до 3,4 балів;
сильній – від 3,4 до 4,2 бала;
провідній – від 4,2 до 5,0 балів.

Згідно виставлених оцінок, перша СЗГ - масло вершкове, займає сильну позицію, яка дає їй можливість діяти незалежно від конкурентів, порівняно з якими підприємство має переваги. При цьому, існує необхідність врахування дій лідера на даному ринку.

Другий продукт - сметана не ароматизована, займає сприятливу позицію на ринку, що обумовлене наявністю у нього потенційної специфічної конкурентної переваги (випуск диференційованої продукції для різних груп споживачів - додання фруктів, горіхів, какао та інших наповнювачів, що дозволяє здійснювати стрімке розширення ринку підприємства) на слабо концентрованому ринку, на якому відсутній лідер, всі учасники знаходяться приблизно на одному рівні. У даному аспекті у підприємства також існує можливість значно поліпшити стан ринку.

4. Відзначимо позицію СЗГ ПП «Продмолоковироб» в матриці ADL/LC, згідно визначених раніше координат, з метою здійснення природного вибору (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Матриця ADL/LC для підприємства «Продмолоковироб»

Відповідно до матриці ADL/LC, позиція продукту - масло вершкове є прибутковою, для нього рекомендується вибіркове реінвестування і можливий тільки один стратегічний маршрут – природний розвиток. Позиція продукту - сметана не ароматизована мінімально прибуткова, потрібно

кредитувати потік грошової готівки, інвестування можливе тільки вибіркове. СЗГ надається вибір між стратегічними маршрутами природного і вибіркового розвитку.

5. Матриця пропонує вибір з декількох специфічних стратегій:

для стратегічної зони господарювання - масло вершкове - утримувати свою позицію на ринку за допомогою захисту або збільшувати частку ринку разом з виробництвом;

для стратегічної зони господарювання - сметана не ароматизована - або покращувати позицію лідерством в цінах на важливому ринку, або поступово диференціювати продукцію.

6. Керівництву підприємства «Продмолоковироб» доцільно ухвалити рішення про збільшення частки ринку масла вершкового разом з виробництвом (природний розвиток), оскільки існуючі тенденції свідчать про наявність необхідних для цього передумов. З числа представлених для цього уточнених стратегій були вибрані наступні: 20 – виробництво традиційних продуктів для традиційних ринків з одночасним виходом на нові ринки з традиційними продуктами (стратегія 19), наприклад, в сусідні регіони України, оскільки продукція підприємства є прийнятною для споживачів за своїми характеристиками. Одночасно, слід приділити увагу необхідності докладнішої сегментації існуючого ринку і розробці на цій основі нових продуктів для традиційних ринків (диференціація рівня жирності, упаковки, смаку та інше) (12), оскільки на зрілому ринку це необхідно для того, щоб привернути до себе споживачів та наявних конкурентів, особливо з урахуванням того, що, на тлі існуючих переваг продукції ПП «Продмолоковироб», частка його ринку нижча, ніж в середньому за галуззю. З метою генерації грошових коштів, необхідних для розвитку не тільки даної СЗГ, але і всього підприємства в цілому, слід також здійснювати системне підвищення ефективності (уточнена стратегія 14) – у всіх функціональних сферах (підвищення продуктивності праці за рахунок оновлення технології,

зниження витрат виробництва, оптимізація збутової мережі і других аспектів діяльності.

Для СЗГ - сметана не ароматизована, обрана диференціація продукції в рамках специфічного вибору стратегії вибіркового розвитку. На підставі докладнішої сегментації ринку, наприклад, за кінцевим споживанням – населення (окрім існуючої сегментації – підприємства громадського харчування), планується здійснення різних уточнених стратегій для окремих сегментів. В межах одного сегменту продукція надалі диференціюватиметься – додання фруктів, горіхів, какао та інших наповнювачів для більш забезпечених споживачів шляхом подальшого удосконалення технології (21). Менш забезпечені споживачі матимуть можливість купувати продукцію за нижчою ціною з середнім рівнем якості за рахунок впровадження ефективних технологій (21), спрямованих на зниження собівартості продукції (22). Крім того, планується випуск продукції для існуючих сегментів ринку (стратегія 20). В цілому, здійснення даного комплексу заходів дозволить досягти системного підвищення ефективності виробництва такого молочного продукту, як сметана.

ВИСНОВКИ

Значення стратегічного поводження, що дозволяє підприємству вижити в конкурентній боротьбі в довгостроковій перспективі, різко зросло в останнє десятиліття. Всі підприємства в умовах конкуренції повинні не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ, але й розробляти стратегічний план довгострокового виживання, що дозволяв би їм відслідковувати зміни, що відбуваються в їхньому оточенні.

У минулому багато підприємств могли успішно функціонувати, звертаючи увагу, в основному, на щоденну оперативну роботу, на внутрішні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності використання ресурсів у поточній діяльності. У цей час, хоча й не знімається завдання раціонального використання потенціалу в поточній діяльності, винятково важливим стає здійснення такого керування, що забезпечує адаптацію підприємства до навколишнього середовища, що швидко змінюється.

Для стратегічного планування характерні наступні особливості:

стратегічне планування повинно доповнюватися поточним плануванням;

стратегічні плани розробляються на нарадах вищого керівництва підприємства щорічно;

річна деталізація стратегічного плану виконується одночасно і в тісному зв'язку з розробкою тактичних планів.

У роботі був проведений аналіз динаміки техніко-економічних показників і фінансового стану ПП «Продмолоковироб». З результатів аналізу видно, що обсяг реалізації продукції в 2023 році більше, ніж в 2022 р. на 8,6 %. Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 6,2%. Зростання собівартості реалізованої продукції пов'язаний з підвищенням закупівельних цін на молоко. Такі темпи зростання свідчать, що змін натуральних обсягів

не відбувалося, зростання доходів було за рахунок збільшення цін на молочну продукцію.

Внаслідок збільшення прибутковості діяльності, показники рентабельності зростають, але рівень рентабельності за чистим прибутком є відносно низьким. Виробничі ресурси підприємство використовує більшим чином екстенсивним способом і з невисокою ефективністю.

Фінансові результати діяльності підприємства за 2021-2023 р.р. оцінюються як невисокі. У підприємства низький рівень ліквідності, платоспроможності, рентабельності. Даний економічний стан підприємства підкреслює важливість розробки системи стратегічного планування.

ПП «Продмолоковироб» не здійснює стратегічного планування в повному обсязі, не розробляються стратегічні плани, не структуруються цілі. Розширення бізнесу підприємства чітко не простежується, хоча потенціал для стратегічного розвитку є.

Дослідження показало, що основна проблема підприємства – це вузька продуктова спеціалізація і орієнтація на ринок молочної продукції. Згідно статистичним даним, відбувається зменшення чисельності голів корів, скорочуються обсяги виробництва молока, тобто сировини для підприємства.

В якості пропозицій виступають заходи з удосконалення аналітичного забезпечення стратегічного планування. Для обґрунтування формулювання та виконання відповідних стратегій розвитку, стабілізації або скорочення на різних стадіях життєвого циклу продукції ПП «Продмолоковироб» в систему стратегічного планування пропонується ввести процедуру аналітичного дослідження стадій життєвого циклу продукції – модель ADL/LC.

Відповідно до матриці ADL/LC, позиція продукту - масло вершкове є прибутковою, для нього рекомендується вибіркве реінвестування і траєкторія природного розвитку. Позиція продукту - сметана не ароматизована мінімально прибуткова, надається перевага вибіркового розвитку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України “Про захист економічної конкуренції” від 11 січня 2001 року №2210-III. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
2. Ansoff I. The State of Practice Planning Systems / Ansoff I. // Sloan Management Review. – 1977. – Winter. – P. 1–24
3. Eliot, A. Cohen. Strategy // Encyclopedia Britannica. URL: <https://www.britannica.com/topic/strategy-military>.
4. Ghemawat, Pankaj. Competition and Business Strategy in Historical Perspective (April 2000). HBS Comp. & Strategy. Working Paper No. 798010. URL: <https://ssrn.com/abstract=264528> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.264528> (р. 3)
5. Price, W. H. (2012). Vision Statement Impact on Organization Strategic Roles // Business Journal for Entrepreneurs, 2012 (1). P. 27-42.
6. Аванесова Н. Е. Сутність та концепції стратегічного управління // Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко ; М-во освіти і науки України, Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Харків, 2015. С. 7–47.
7. Алексеєва К.А. Моніторинг зовнішнього середовища: управлінський аспект / К.А. Алексеєва, В.С. Паламарчук // Стратегічні пріоритети в ХХІ ст.: матеріали 2-ї Міжнародної науково-практич. Конференції, 14-15 лютого , 2017. – К.: СПД ФО Пшонківський О.В. – С.272
8. Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. Стратегічне планування. Навчальний посібник. – Л. : ЗУКЦ, 2008. 138 с.
9. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. – Київ : Центр навчальної літератури, 2019. – 224 с.
10. Вишневецький О.С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті.

– Київ, 2018. – 156 с.

11. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [<http://zakon.rada.gov.ua>].
12. Гулуєва Е. Молочна галузь: виклики й прогнози. The Ukrainian Farmer. 2024. № 10. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agrotimes.ua/article/molochna-galuz-vyklyky-j-prognozy/>
13. Довбня С. Б., Письменна О. О. Еволюція стратегічного управління підприємством в контексті розвитку маркетингових концепцій. Проблеми економіки та політичної економії. 2017. № 1. С. 115-128. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/perp_2017_1_8.
14. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навчальний посібник. – Київ : Центр навчальної літератури, 2019. – 440 с.
15. Євтушенко В.А., Ляшевська В.І., Чупринюк Ю.В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. №6. С. 23–29.
16. Жигалкевич Ж., Драгомощенко А. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 33. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-27>.
17. Ілляшенко Н. С., Ілляшенко Н. С., Ступнікова К. Б., Кириллова А. М. Концептуальні засади механізму формування стратегій випереджаючого інноваційного прискорення промислових підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». 2018. № 4 (52). С. 231–238.
18. Ільчук М.М. Функціонування молокопродуктового і м'ясопродуктового підкомплексів в умовах розвитку інтеграції / М.М. Ільчук, М.М. Рудий - К.: «Нічлава», 2016. – 384 с.
19. Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О. Стратегічне планування: навч. посібник. – Суми : Сум. держ. ун-т, 2013. 445 с.
20. Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 5. [Електронний

ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8879>.

21. Костецька Н.І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. Інноваційна економіка. 2020. № 7–8 (85). С. 65–71.

22. Краснокутська Н.С. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець – Харків : НТУ «ХП», 2017. – 460 с.

23. Мельник А. Багаторівневе стратегічне планування в системі інституційних механізмів управління в Україні. Вісник Економіки. 2020. № 2. С. 7-23. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.007>.

24. Мельник А., Радзивілюк Л. Імплементція стратегічного планування в практику управління сучасним медичним закладом: методологічні та прикладні аспекти. Вісник Економіки. 2021. № 3. С. 66–83. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.03.066>.

25. Мікловда В.П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістемологічні підходи та практична проблематика: Монографія. – Полтава. 2012. – 297 с.

26. Молочна промисловість : традиції та інновації. Вітчизняний та світовий досвід [Електронний ресурс] : наук.-допом. бібліогр. покажч. / [упоряд. : О. В. Олабоді] ; Нац. ун-т харч. технол., Наук.-техн. б-ка. – Київ, 2018. – 240 с.

27. Морозова І.В. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Приазовський економічний вісник. 2019. №6. С. 17–23.

28. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 56. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>

29. Офіційний сайт Державної служби статистики України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

30. П'ятницька Г. Т., Найдюк В. С. Фінансова стійкість як базис для визначення стратегічного вектору інноваційного розвитку підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 4. С. 7–16.
31. Протасова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції / Л. В. Протасова // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2015. – No 3. – С. 101–105. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2015_3_17.
32. Райковська І. Т. Зміст стратегічного аналізу в сучасному ринковому середовищі [Електронний ресурс] / І. Т. Райковська // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки. - 2017. - № 1. - С. 73-79. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2017_1_13.
33. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: [Навчальний посібник] / Г. В. Савицька. – К.: Знання, 2012. – 662 с.
34. Свидрук І. І. Особливості стратегічного планування креативного розвитку організації. Науковий вісник НЛТУ України. Сер. : Економічна. – 2018. – Т. 28, № 9. – С. 105–109.
35. Свидрук, І. Передумови стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств [Текст] / Ірена Свидрук // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2020. – Вип. 2. – С. 24-35.
36. Скібіцька Л.І., Матвеев В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Стратегічне управління корпораціями : навчальний посібник. – Київ : Центр навчальної літератури, 2019. – 480 с.
37. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник [Електронний ресурс] : навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Л. П. Артеменко. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 342 с.
38. Сумець О. М. Стратегії управління бізнесом : навч. посіб. / О. М. Сумець, В. М. Власовець. – Харків : Планета-Прінт, 2018. – 120 с.

39. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
40. Тарнавська Н., Напора О. Стратегічний менеджмент: практикум. Навчальний посібник. – Тернопіль: Карт-бланш, К: Кондор, 2011. – 288 с.
41. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник. – Київ : «К.І.С.». – 2017. – 932 с.
42. Череп А.В., Сучков А.В. Стратегічне планування і управління. Навчальний посібник. – К.: "Кондор", 2011. – 334 с.
43. Шершньова З.Ф. Стратегічне управління. Підручник. – К.: КНЕУ. – 2001.
44. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством [Електронний ресурс] / Р. К. Шурпенкова // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України : зб. наук. пр. / Нац. акад. наук України, Ін-т регіон. дослідж. – Львів, 2015. - Вип. 2. - С. 96-99. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2015_2_24.
45. Юрій Е. О. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища [Електронний ресурс] / Е. О. Юрій, І. Б. Луцик // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент зб. наук. пр. / Міжнар. гуманітар. ун-т. – Одеса, 2015. - Вип. 13. - С. 131-134. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_13_31.
46. Яркіна Н.М. Економіка підприємства: [науково-практичне видання 2-ге перероб. і доп.]/Н.М.Яркіна - К.: В-во Ліра-К, 2017. – 596 с.
47. Ярова Ю. О., Артеменко Л. П. Механізм управління економічною безпекою підприємства в умовах кризи: Соціально-економічний розвиток: роль інформації та нових технологій: монографія / За заг. ред. В. Дучмала, Т. П. Несторенко, Т. Покуси. – Бердянськ : Видавець Ткачук О. В., 2016.

ДОДАТКИ

Додаток А

Аналіз балансу ПП «Продмолоковироб» за 2022 рік

Стаття балансу	Код рядка	На початок 2022 року	На кінець 2022 року	Вертикальний аналіз, %		Горизонтальний аналіз		Трендовий аналіз, %
				На початок 2022 року	На кінець 2022 року	абс., тис. грн.	віднос, %	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Актив								
I. Необоротні активи								
Основні засоби:								
- залишкова вартість	030	493,2	471,0	73,1	64,3	-22,2	-4,5	95,5
- первісна вартість	031	1434,0	1434,0	212,4	195,9	0,0	0,0	100,0
- знос	032	940,8	963,0	139,4	131,6	22,2	2,4	102,4
Усього за розділом I	080	493,2	471,0	73,1	64,3	-22,2	-4,5	95,5
II. Оборотні активи								
Запаси:								
Виробничі запаси	100	40,8	45,0	6,0	6,1	4,2	10,3	110,3
Готова продукція	130	51,0	60,0	7,6	8,2	9,0	17,6	117,6
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:								
- чиста реалізаційна вартість	160	75,0	81,0	11,1	11,1	6,0	8,0	108,0
- первісна вартість	161	75,0	81,0	11,1	11,1	6,0	8,0	108,0
Грошові кошти та їх еквіваленти:								
- в національній валюті	230	15,0	75,0	2,2	10,2	60,0	400,0	500,0
Усього за розділом II	260	181,8	261,0	26,9	35,7	79,2	43,6	143,6
Баланс	280	675,0	732,0	100,0	100,0	57,0	8,4	108,4
Пасив								
I. Власний капітал								
Статутний капітал	300	300,0	300,0	44,4	41,0	0,0	0,0	100,0
Нерозподілений прибуток	350	156,0	120,0	23,1	16,4	-36,0	-23,1	76,9
Усього за розділом I	380	456,0	420,0	67,6	57,4	-36,0	-7,9	92,1

Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6	7	8	9
IV. Поточні зобов'язання								
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	60,9	102,0	9,0	13,9	41,1	67,5	167,5
Поточні зобов'язання за розрахунками:								
- з бюджетом	550	46,8	57,0	6,9	7,8	10,2	21,8	121,8
- зі страхування	570	23,7	42,0	3,5	5,7	18,3	77,2	177,2
- з оплати праці	580	73,5	111,0	10,9	15,2	37,5	51,0	151,0
Інші поточні зобов'язання	610	14,1	-	2,1	-	-14,1	-	-
Усього за розділом IV	620	219,0	312,0	32,4	42,6	93,0	42,5	142,5
Баланс	640	675,0	732,0	100,0	100,0	57,0	8,4	108,4

Додаток Б

Аналіз балансу ПП «Продмолоковироб» за 2023 рік

Стаття балансу	Код рядка	На початок 2023 року	На кінець 2023 року	Вертикальний аналіз, %		Горизонтальний аналіз		Трендовий аналіз, %
				На початок 2023 року	На кінець 2023 року	абс., тис. грн.	віднос, %	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Актив								
I. Необоротні активи								
Основні засоби:								
- залишкова вартість	030	471,0	516,9	64,3	70,0	45,9	9,7	109,7
- первісна вартість	031	1434,0	1506,9	195,9	203,9	72,9	5,1	105,1
- знос	032	963,0	990,0	131,6	134,0	27,0	2,8	102,8
Усього за розділом I	080	471,0	516,9	64,3	70,0	45,9	9,7	109,7
II. Оборотні активи								
Запаси:								
Виробничі запаси	100	45,0	60,0	6,1	8,1	15,0	33,3	133,3
Готова продукція	130	60,0	78,0	8,2	10,6	18,0	30,0	130,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:								
- чиста реалізаційна вартість	160	81,0	48,0	11,1	6,5	-33,0	-40,7	59,3
- первісна вартість	161	81,0	48,0	11,1	6,5	-33,0	-40,7	59,3
Грошові кошти та їх еквіваленти:								
- в національній валюті	230	75,0	36,0	10,2	4,9	-39,0	-52,0	48,0
Інші оборотні активи	250							
Усього за розділом II	260	261,0	222,0	35,7	30,0	-39,0	-14,9	85,1
Баланс	280	732,0	738,9	100,0	100,0	6,9	0,9	100,9

Продовження додатку Б

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Пасив								
I. Власний капітал								
Статутний капітал	300	300,0	300,0	41,0	40,6	0,0	0,0	100,0
Нерозподілений прибуток	350	120,0	150,0	16,4	20,3	30,0	25,0	125,0
Усього за розділом I	380	420,0	450,0	57,4	60,9	30,0	7,1	107,1
IV. Поточні зобов'язання								
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	102,0	45,0	13,9	6,1	-57,0	-55,9	44,1
Поточні зобов'язання за розрахунками:								
- з бюджетом	550	57,0	63,0	7,8	8,5	6,0	10,5	110,5
- зі страхування	570	42,0	66,9	5,7	9,1	24,9	59,3	159,3
- з оплати праці	580	111,0	114,0	15,2	15,4	3,0	2,7	102,7
Усього за розділом IV	620	312,0	288,9	42,6	39,1	-23,1	-7,4	92,6
Баланс	640	732,0	738,9	100,0	100,0	6,9	0,9	100,9

Аналіз фінансових результатів ПП «Продмолоковироб» за 2022 рік

Найменування показника	На початок 2022 року	На кінець 2022 року	Горизонтальний аналіз		Вертикальний аналіз, %		Трендовий аналіз, %
			абс., тис. грн.	віднос, %	2021 рік	2022 рік	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1663,8	1740,0	76,2	4,6	83,3	83,3	104,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1155,0	1215,0	60,0	5,2	57,9	58,2	105,2
Валовий:							
Прибуток	508,8	525,0	16,2	3,2	25,5	25,1	103,2
Фінансові результати від операційної діяльності:							
прибуток	34,8	38,1	3,3	9,5	1,7	1,8	109,5
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:							
Прибуток	34,8	38,1	3,3	9,5	1,7	1,8	109,5
Фінансові результати від звичайної діяльності:							
Прибуток	34,8	38,1	3,3	9,5	1,7	1,8	109,5
Чистий:							
Прибуток	34,8	38,1	3,3	9,5	1,7	1,8	109,5

Аналіз фінансових результатів ПП «Продмолоковироб» за 2023 рік

Найменування показника	На початок 2023 року	На кінець 2023 року	Горизонтальний аналіз		Вертикальний аналіз, %		Трендовий аналіз, %
			абс., тис. грн.	віднос, %	2022 рік	2023 рік	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1740,0	1890,0	150,0	8,6	83,3	83,3	108,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1215,0	1290,0	75,0	6,2	58,2	56,9	106,2
Валовий:							
Прибуток	525,0	600,0	75,0	14,3	25,1	26,5	114,3
Фінансові результати від операційної діяльності:							
прибуток	38,1	72,0	33,9	89,0	1,8	3,2	189,0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:							
Прибуток	38,1	72,0	33,9	89,0	1,8	3,2	189,0
Фінансові результати від звичайної діяльності:							
Прибуток	38,1	72,0	33,9	89,0	1,8	3,2	189,0
Чистий:							
Прибуток	38,1	72,0	33,9	89,0	1,8	3,2	189,0