

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»
08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Факультет товарознавства, торгівлі та маркетингу
Форма навчання денна
Кафедра маркетингу

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____ проф. Н.В. Карпенко
(підпис)

«_____» _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему «Маркетингове стратегічне планування на підприємстві»

зі спеціальності 075 Маркетинг

Виконавець роботи Галібаренко Валентина Сергіївна

(підпис, дата)

Науковий керівник д.е.н., професор Карпенко Наталія Володимирівна

(підпис, дата)

Полтава 2019

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Затверджую

Завідувач кафедри _____ проф. Н.В. Карпенко
(підпис)

«_____» _____ 2019 р.

**ЗАВДАННЯ ТА КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК
ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ**
на тему «Маркетингове стратегічне планування на підприємстві»
Студентка спеціальності 075 Маркетинг
Прізвище, ім'я, по батькові Галібаренко Валентина Сергіївна

Затверджена наказом ректора № 195-Н від «06» вересня 2019 р.

Зміст роботи (визначається кожною кафедрою окремо)	Термін виконання	Термін фактичного виконання
1. Підбір і вивчення літературних джерел, вибір теми, її обґрунтування	до 23.09.19	23.09.19
2. Складання і затвердження науковим керівником та зав. кафедри розгорнутого плану роботи	до 23.09.19	23.09.19
3. Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	до 23.09.19	23.09.19
4. Підготовка теоретичного (першого) розділу роботи	до 31.09.19	31.09.19
5. Написання аналітичного (другого) розділу	до 30.10.19	30.10.19
6. Розробка та обґрунтування пропозицій (третьої розділ)	до 27.11.19	27.11.19
7. Оформлення роботи	до 30.11.19	30.11.19
8. Подання роботи науковому керівнику	до 02.12.19	02.12.19
9. Подання роботи на кафедру	до 05.12.19	05.12.19
10. Перевірка роботи на плагіат	до 08.12.19	08.12.19
11. Подання роботи для зовнішнього рецензування	до 13.12.19	13.12.19

Дата видачі завдання «б» вересня 2019 р.

Студент _____
(підпис)

Науковий керівник _____ д.е.н., професор Карпенко Наталія Володимирівна
(підпис)

Результати захисту дипломної роботи

Дипломна робота оцінена на _____
(балів, оцінка за національною шкалою, оцінка за ECTS)

Протокол засідання ЕК № _____ від «__» грудня 2019 р.

Секретар ЕК _____ Л.І. Клімова
(підпис)

Затверджую

Зав. кафедрою _____
(підпис)

д.е.н., проф. Карпенко Н.В.

«6» вересня 2019 р.

Погоджено

Науковий керівник _____
(підпис)

д.е.н., проф. Карпенко Н.В.

«6» вересня 2019 р.

План

дипломної роботи студентки освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»
спеціальності 075 Маркетинг
на тему «*Маркетингове стратегічне планування на підприємстві*»

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

- 1.1. Процес маркетингового стратегічного планування
- 1.2. Основні етапи процесу маркетингового стратегічного планування
- 1.3. Методичні підходи до вибору стратегії підприємства

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «СКВИРСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ»

- 2.1 Загальна характеристика підприємства
- 2.2. Стан маркетингової діяльності на підприємстві
- 2.3. Аналіз цілей підприємства

РОЗДІЛ . НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТАРТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

- 3.1. План маркетингового стратегічного зростання
- 3.2. Обґрунтування на ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» заходів та можливості їх реалізації, розвитку, доцільності впровадження
- 3.3. Вплив запропонованого заходу на підприємство

ВИСНОВКИ

Студент

(підпис)

Галібаренко В.С.

«6» вересня 2019 р.

Реферат дипломної роботи
студентки Галібаренко В. С.
на тему «*Маркетингове стратегічне планування на підприємстві*»

Відомості про обсяги роботи: дипломна робота містить 94 сторінки, 16 ілюстрацій, 20 таблиць, 67 літературних джерел за переліком посилань.

Мета роботи – обґрунтування й розробка рекомендацій із запровадження моделей маркетингового стратегічного планування на ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» в умовах конкурентного середовища.

Об'єкт дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю «Сквирський комбінат хлібопродуктів».

Методи дослідження – порівняння; розрахунку; узагальнення; аналізу; статистичної обробки фінансової інформації; порівняльного фінансово-економічного аналізу.

Інформаційне забезпечення – дослідження становили: сайти офіційних установ і організацій в мережі Інтернет, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та навчальні посібники.

Результати дослідження – запропоновані напрями вдосконалення процесу стратегічного планування підприємства на промисловому ринку. Були запропоновані конкретні стратегії до конкретних асортиментних груп товарів. Усі запропоновані стратегії орієнтовані на збільшення прибутків підприємства та збереження з подальшим розширенням впливу на їхньому сегменті ринку.

Рекомендації щодо використання результатів дослідження - основні наукові положення роботи доведено до рівня методичних рекомендацій, які можна використовувати у практиці господарювання виробничих підприємств

Значущість роботи - забезпечення нормальної роботи підприємства в цілому, тобто не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології й методів вивчення стратегії підприємства.

Висновки – Окремо від пропонування стратегій було запропоновано провести такий маркетинговий захід, як акція. За прогнозами це призведе до зростання попиту на продукцію, зростання обсягів продажу продукції, а також на зростання обсягів доходу та зробить нашому підприємству гарну рекламу. Згідно з розрахунками необхідними для проведення акція та результатами обчислень показників економічної ефективності запропонованого заходу було виявлено, що цей маркетинговий хід буде ефективним та може бути використаний підприємством.

Перелік ключових слів (словосполучень) - стратегічна активність, маркетингові стратегії, стратегічне планування.

Реферат дипломной работы

студентки Галибаренко В.С.

на тему «Маркетинговое стратегическое планирование на предприятии»

Сведения об объемах работы - дипломная работа включает 94 страниц, 16 иллюстраций, 20 таблиц, 67 литературных источников по списку ссылок.

Цель работы – обоснование и разработка рекомендаций по внедрению моделей маркетингового стратегического планирования на ООО «Сквирский комбинат хлебопродуктов» в условиях конкурентной среды.

Объект исследования – общество с ограниченной ответственностью «Сквирский комбинат хлебопродуктов».

Методы исследования – сравнение; расчета; обобщение; анализа; статистической обработки финансовой информации; сравнительного финансово-экономического анализа.

Информационное обеспечение – исследование составили: сайты официальных учреждений и организаций в сети Интернет, научной работы отечественных и зарубежных ученых и учебные пособия.

Результаты исследования - предложенные направления совершенствования процесса стратегического планирования предприятия на промышленном рынке. Были предложены конкретные стратегии к конкретным ассортиментным групп товаров. Все предложенные стратегии ориентированы на увеличение прибыли предприятия и сохранения с последующим расширением влияния на их сегменте рынка.

Рекомендации по использованию результатов исследования - основные научные положения работы доведены до уровня методических рекомендаций, которые можно использовать в практике хозяйствования производственных предприятий.

Значимость работы - обеспечение нормальной работы предприятия в целом, то есть не только сегодня, но и в перспективе, зависит от степени освоения методологии и методов изучения стратегии предприятия.

Выводы - отдельно от предложения стратегий было предложено провести такой маркетинговое мероприятие, как акция. По прогнозам это приведет к росту спроса на рост объемов продаж продукции, а также на рост объемов дохода и сделает нашему предприятию хорошую рекламу. Согласно расчетам необходимыми для проведения акция и результатами вычислений показателей экономической эффективности предложенного мероприятия было выявлено, что этот маркетинговый ход будет эффективным и может быть использован предприятием.

Перечень ключевых слов (словосочетаний) – стратегическая активность, маркетинговые стратегии, стратегическое планирование.

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ.....	6
1.1. Процес маркетингового стратегічного планування.....	6
1.2. Основні етапи процесу маркетингового стратегічного планування.....	18
1.3. Методичні підходи до вибору стратегії підприємства.....	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «СКВИРСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ».....	37
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	37
2.2. Стан маркетингової діяльності на підприємстві.....	46
2.3. Аналіз цілей підприємства	55
РОЗДІЛ . НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТАРТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	69
3.1. План маркетингового стратегічного зростання.....	69
3.2. Обґрунтування на ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» заходів та можливості їх реалізації, розвитку, доцільності впровадження.....	76
3.3. Вплив запропонованого заходу на підприємство.....	88
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95

ВСТУП

Глобалізаційні процеси та економічна криза в сучасних ринкових умовах актуалізують необхідність розробки і впровадження нових підходів до ведення ринкової діяльності та формування нової парадигми маркетингу. В сучасній маркетинг виступає як визначальний напрям успішного управління підприємством, включаючи цілі, стратегії і функції, що забезпечують стратегічну орієнтацію підприємства та її реалізацію на конкурентному ринку. Значення маркетингу з кожним днем зростає, оскільки відносини між суб'єктами на ринку постійно ускладнюються, стають більш мобільними і суперечливими. Враховуючи, що ринкова система господарювання в Україні обумовлена зміною форм і методів управління ринковою діяльністю підприємства, існує реальна потреба визначення місця і ролі підприємства в розвитку суспільного виробництва.

Успіх господарюючого суб'єкта багато в чому залежить, від того, наскільки ефективно він зможе спланувати свою діяльність. Маркетингове стратегічне планування дозволяє кожному підприємству найкращим чином використовувати існуючі ресурси для досягнення поставлених цілей. Для цього необхідна організація довгострокового планування і визначення стратегічного розвитку підприємства, тобто потрібно здійснювати маркетингове стратегічне планування. Маркетингове стратегічне планування представляє собою особливий вид практичної діяльності людей - планової роботи, яка полягає в розробці стратегічних рішень, що передбачають висунення таких цілей, і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізацій яких забезпечує їх ефектніше функціонування в довгостроковій перспективі, швидкій адаптації до змін умов зовнішнього середовища.

Проблему стратегічного маркетингового планування досліджували чимало науковців у своїх працях, серед них провідними є: І. Ансофф, Ф. Котлер, А.А. Старостіна, Н.В. Войчак, А.Ф. Павленко, Н.В. Куденко, Н.В. Карпенко, С.М. Ілляшенко та багато інших. Однак в сучасних умовах швидко

мінливого середовища керівники підприємств не завжди звертають достатньої уваги на вдосконалення процесу маркетингового стратегічного планування з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, що саме і зумовило вибір напрямку дослідження.

Актуальність теми. Забезпечення сталого розвитку виробничих підприємств є важливою проблемою сучасної економіки, яка зумовлює необхідність поглиблених удосконалень маркетингового стратегічного планування. Дослідження механізму та основ вибору моделі стратегічного планування дають змогу виробничим підприємствам впровадити найбільш прийнятну систему маркетингового стратегічного планування. При недостатньо грамотному виборі маркетингової стратегії підприємство цілком може стати збитковим на фоні конкурентів і понести значні збитки. Використання стратегії в бізнесі має порівняно недавню історію і обмежується тимчасовим проміжком в декілька десятиліть. Проте, сьогодні є загальновідомим, що визначення довгострокового успіху підприємства нерозривно пов'язане з її умінням здійснювати діяльність за використанням відповідного стратегічного набору.

Різкі переміни в зовнішньому середовищі підприємств стимулюють появу нових методів, систем і підходів до маркетингового стратегічного планування. Якщо зовнішнє середовище практично стабільне, то немає великої потреби займатися стратегічним плануванням. Однак за останній час більшість українських підприємств працюють в оточенні, яке досить часто та різко змінюється, і важко передбачити ці зміни, тому є потреба в методах стратегічного планування. Необхідність становлення маркетингового стратегічного планування у вітчизняній практиці обумовлюють також інтеграційними процесами. В українському бізнесі виникають промислові групи, що об'єднують технологічно пов'язані підприємства, йде активний процес створення фінансово-промислових груп. Забезпечення нормальної роботи підприємства в цілому, тобто не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології й методів вивчення стратегії

підприємства.

Метою магістерської роботи є обґрунтування й розробка рекомендацій із запровадження моделей маркетингового стратегічного планування на ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» в умовах конкурентного середовища.

До завдань відносяться:

- Обґрунтування теоретичних засад маркетингового стратегічного планування;
- Конкретизація поняття процесу маркетингового стратегічного планування;
- Визначення структури процесу стратегічного планування на підприємстві, що діє на продовольчому ринку;
- Дослідження ринкової діяльності ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»;
- Розроблення практичних рекомендацій, щодо напрямів вдосконалення процесу маркетингового стратегічного планування.

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Сквирський комбінат хлібопродуктів».

Предметом дослідження є процес маркетингового стратегічного планування діяльності ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» на продовольчому ринку.

При виконанні магістерської роботи автором використано наступні методи: порівняння; розрахунку; узагальнення; аналізу; статистичної обробки фінансової інформації; порівняльного фінансово-економічного аналізу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

1.1. Процес маркетингового стратегічного планування

Термін «стратегія» в сучасній літературі не має однозначного визначення. Для його розуміння використовується значна кількість трактувань. Маркетингове стратегічне планування стає необхідним для сучасного підприємства, діючого в умовах глобалізації, має складне конкурентне оточення і зазнає сильного конкурентного впливу. Менеджери підприємства повинні розуміти взаємозв'язок зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на здатність підприємства отримати прибуток від продажів і намагатися приймати раціональні ділові рішення незалежно від інтуїції та досвіду. Для ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємства, орієнтованого на ринок, в умовах глобалізації, нестікого конкурентного середовища необхідна чітка організаційна структура, налагоджені функціональні зв'язки, оптимізовані інформаційні потоки, навчений персонал, об'єднаний в команду. На сьогодні є загальноприйнятим, що визначення довгострокового успіху підприємства нерозривно пов'язане з її успіхом в області стратегії. Саме тому для підприємств стратегія є набором правил, якими вони керуються при ухваленні управлінських рішень. В той же час стратегія розглядається як загальний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії і досягнення цілей підприємства.

За визначенням Н.В. Куденко, маркетингова стратегія – це вектор (напрямок) дії підприємства, спрямований на створення її цільових ринкових позицій [125, с. 13].

Виходячи з вищезазначеного сформульоване визначення поняття маркетингового стратегічного планування на підприємстві - це управлінський процес створення та підтримування відповідності між цілями

підприємства, його потенційними можливостями та шансами. Ця відповідність ґрунтується на чітко сформульованій місії підприємства, і визначенні цілей та допоміжних завдань, надійному господарському «портфелі» та стратегії подальшого розвитку підприємства. Стратегічне планування здійснюється для визначення цілей та завдань, а також вибору оптимальної моделі їх досягнення завдяки координації та розподілу наявних ресурсів підприємства. В той же час маркетингове стратегічне планування передбачає вибір стратегії підприємства, зорієнтований на стан, тенденцій ринку та можливості підприємства, та передбачає розробку функціональних стратегій для кожного підрозділу. Важливо, щоб усі функціональні стратегії були узгоджені. Практично того досягти нелегко, бо цілі окремих функціональних підрозділів відрізняються між собою.

У рамках маркетингового стратегічного планування визначаються наступні моменти:

- затверджуються продукти, послуги ринки і сегменти, з якими підприємство буде працювати, а також кількісні та якісні цілі;
- фіксуються стратегії маркетингу; мова йде про визначення принципів поведінки по відношенню ринкових партнерів і про встановлення «генеральної лінії» для комплексу маркетингу;
- розподіл ресурсів з організаційних структурах у відповідності зі стратегічним планом.

Метою маркетингового стратегічного планування є визначення найбільш перспективних напрямів діяльності підприємства через ефективне використання її наявних ресурсів для забезпечення зростання та процвітання підприємства. Тобто, маркетингове стратегічне планування спрямовано на коригування діяльності підприємства до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюється, та на отримання вигоди під нових можливостей.

Крім того, маркетингове стратегічне планування має ефективно поєднати виробництво, задоволення потреб споживачів, утримування конкурентної позиції прибуток та подальший розвиток підприємства.

Основними завданнями стратегічного планування є [9, с. 47]:

- визначення цілей і напрямків діяльності підприємства
- визначення альтернативних варіантів реалізації його напрямків діяльності;
- координація різних напрямків діяльності та відповідної асортиментної позиції;
- оцінка сильних і слабких аспектів діяльності, можливостей і загроз зі сторони ринку;
- створення умов для ефективного розподілу продукції;
- визначення та обґрунтування відповідних маркетингових дій, зорієнтованої на просування продукції на ринку;
- узагальнена оцінка маркетингової діяльності підприємства ті стан його конкурентної позиції на ринку.

Процес маркетингового стратегічного планування може відбуватися на двох або трьох рівнях залежно від того, в одній чи декількох сферах діяльності присутнє підприємство, один чи декілька асортиментних позицій товарів чи відповідної номенклатури виробляє підприємство. У таблиці 1.1 зазначені рівні стратегічного планування.

Саме тому основними етапами процесу маркетингового стратегічного планування виступають наступні етапи:

1. Визначення місії, цілей та завдань підприємства
2. Проведення аналізу середовища підприємства
3. Визначення конкурентної позиції підприємства на ринку
4. Розробка та вибір маркетингової стратегії діяльності підприємства на ринку
5. Реалізація стратегії підприємством

6. Контроль і оцінка реалізації стратегії підприємства

Таблиця 1.1

Рівні маркетингового стратегічного планування

Корпоративний рівень	Бізнес рівень	Рівень товару
Стратегічне планування спрямовано на розроблення місії підприємства, проведення SWOT-аналізу, здійсненні стратегічного аудиту, проведення портфельного аналізу.	За допомогою стратегічного планування здійснюється аналіз портфелю та визначається бізнес - місія для окремих стратегічних господарських підрозділів, досліджуються ринкові позиції цих підрозділів та визначаються стратегічні напрями їх розвитку.	Маркетингове стратегічне планування встановлює маркетингову мету та визначає шляхи досягнення цієї мети щодо певних видів товарів підприємства

Як і будь-який управлінський процес, маркетингове стратегічне планування має відбуватися з дотриманням певних принципів, то забезпечать його ефективність, Відповідно до цього мета маркетингового стратегічного планування реалізується, якщо процес планування відповідає таким основним принципам:

– **ціле полягання та ціле-реалізація** — всі заходи та шляхи їхнього здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, спрямовано на встановлення та досягнення цілей (стратегічних орієнтирів). Відповідність цьому принципу свідчить про дієвість планів, які цінні тим, що дають змогу досягти результатів;

– **багатоваріантність, альтернативність та селективність** — реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи;

– **глобальність, системність, комплексність і збалансованість** — орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині підприємства;

– **безперервність** — стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства у початкову позицію;

– **наукова та методична обґрунтованість** — використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища;

– **реалістичність, досяжність** — врахування особливостей функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів;

– **гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію** — урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів» (підприємства та пов'язаних з ним окремих підсистем); цьому сприяє наявність надійного зворотного зв'язку. [31, с. 251-252]

Незважаючи на те, що базова мета функціонування всіх підприємств-виробників на ринку однотипна - одержання прибутку, не існує єдиної маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка була б прийнятна для всіх підприємств. Одна її та сама мета може бути досягнута реалізацією різних маркетингових стратегій. Своїм змістом стратегії підприємств відображають особливості їх функціонування, стадії розвитку, конкурентний статус тощо. Позначаються на них і особливості національної економіки, галузі, до якої вони належать, а також такі суб'єктивні чинники, як стратегічне бачення та мислення їх засновників і менеджерів.

Маркетингові стратегії класифікують за різними ознаками:

– **за напрямом розвитку підприємства** - стратегії, які визначають принципові рішення щодо вибору напрямку розвитку підприємства (стратегії зростання, обмеженого зростання, скорочення тощо). Їх називають базовими стратегіями;

– **за рівнем управління** — корпоративна (портфельна), ділова (бізнес-стратегія), функціональна (деталізує, підтримує корпоративну і ділову), операційна (забезпечте досягнення стратегічної мети) стратегії. Всі вони утворюють «піраміду» взаємопов'язаних стратегій (А.-Л. Томпсон, А.-Дж. Стрікленд);

– **за напрямками діяльності** — товарна (визначає перспективний асортимент товару, обсяг його виробництва і реалізацій розроблений нових товарів, технологій) і ринкова (обумовлює ринкову поведінку, організацію збуту тощо) стратегії;

– **за досягненням конкурентних переваг** - стратегії фокусування, диверсифікації, економії на витратах, диференціації (М.Портер);

– **за позицією в галузі, ринковому сегменті** — конкурентні стратегії (стратегії лідера, послідовника, претендента па лідерство і новачка);

– **за багатоаспектністю стратегій** - за такого підходу основною класифікаційною ознакою вважають ефективність стратегій підприємства. З огляду на це П. Друкер відокремив стратегії, які забезпечують першість у входженні па ринок і динамічне захоплення його; стратегії несподіваного і швидкого освоєння ринку; стратегії пошуку і захоплення ринкової ніші; стратегії зміни економічних характеристик продукту (ринку, галузі). Цій класифікації бракує системного підходу, що унеможлиблює ранжування стратегій.

В Україні класифікації маркетингових стратегій підприємства розглядалися у роботах відомих теоретиків з маркетингу та економіки підприємства таких як, А. Старостіна, Н. Куденко, І. Решетнікова, Н.

Карпенко, В. Федя, Т. Черняхівський, К. Редченко, В. Василенко, А. Белошапка, С. Покропивний, В. Пастухова, А. Наливайко, З. Шершньова.

Значний практичний потенціал репрезентує класифікація стратегій підприємства, яку запропонував український дослідник О. Сумець [19, с., 161]:

а) стратегії зростання (використовують за позитивної ринкової кон'юнктури, освоєння нових сегментів ринку тощо);

б) стратегії підтримки (спрямовані на підтримку осі іонної діяльності, виробничого потенціалу підприємства, частки ринку, модифікації продукції тощо);

в) стратегії реструктуризації (застосовують для зміцнення підприємства і пристосування його до динамічних умов ринку; передбачають скорочення витрат, освоєння нових видів діяльності і ринків);

г) стратегії скорочення (згортання) діяльності (використовують у зв'язку з погіршенням фінансового стану, втратою пропозицій на ринку з метою організації «відступу» реструктуризації діяльності, активів);

д) стратегії ліквідації (передбачають ліквідацію окремих підрозділів підприємства з метою перегрупування сил для підвищення ефективності своєї діяльності; реалізуються шляхом санації, банкрутства або навіть закриття підприємства).

Нерідко доводиться використовувати стратегії виживання, стабілізації, обмеженого зростання. Проникнення на національні ринки потужних іноземних компаній часто спонукає місцеві підприємства шукати вихід зі скрутного становища з допомогою стратегій скорочення і переорієнтації, інтеграції, експансії, реструктуризації, диверсифікації, оптимізації виробництва тощо.

Кожне підприємство, створене для досягнення певного успіху, з самою початку своєї діяльності цільовими орієнтирами обирає розвиток і зростання. Однак реальне життя коригує ці основні настанови, оскільки нерідко створюються умови, за яких дотримання високих темпів зростання є не

найкращим рішенням, Об'єктивні та суб'єктивні причини спонукають підприємство збільшувати або зменшувати темпи зростання продажу, а отже, обсягів прибутків і можливостей реінвестування їх у виробництво для подальшого розвитку.

В таких випадках йдеться про різні загальні стратегії, а не лише про стратегію зростання [31, с. 127].

Коли підприємство має на меті зростання обсягів збуту, прибутку та масштабів діяльності, воно має три шляхи:

1. Інтенсифікація існуючих можливостей та ресурсів фірми - інтенсивний ріст;
2. Об'єднання зусиль з іншими підприємствами - інтегративний ріст;
3. Вихід в інші сфери бізнесу, які не пов'язані з основною діяльністю підприємства - диверсифікаційний ріст. (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Класифікація маркетингових стратегій росту

Основні стратегічні напрямки росту	Різновиди стратегії
Інтенсивний ріст	Розвиток товару
	Розвиток ринку
	Глибоке проникнення на ринок
Інтеграційний ріст	Горизонтальна інтеграція
	Пряма інтеграція
	Зворотна інтеграція
Диверсифікація	Горизонтальна диверсифікація
	Вертикальна (концентрична) диверсифікація
	Конгломеративна диверсифікація

Розглянемо кожну, з наведених у таблиці, стратегій більш детально.

1. Стратегії інтенсивного росту.

Стратегія розвитку товару – не створення нових або вдосконалення існуючих товарів для вже охоплених ринків. Тобто це означає; модифікацію

товару фірми або його якісних параметрів (стилю, іміджу, розширення асортиментної лінії) для існуючого кола споживачів, тобто підприємство пропонує вдосконалений товар або розширює його асортимент. Стратегія розвитку товару, характеризується значними строками реалізації, високим рівнем ризику та значними витратами на розробку та виробництво нових товарів. Реалізація стратегії можлива через:

- підвищення якості товару;
- розробку нових моделей товару;
- розробку нових товарів.

Стратегія розвитку ринку покликана розширити межі ринку, вийти на нові ринки з вже існуючими товарами, тобто адаптацію існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту, коли підприємство виходить з цим товаром на нові ринки. Стратегія розвитку ринку характеризується довгостроковими перспективами реалізації, високим комерційним ризиком та необхідністю значних витрат на дослідження каналів збуту. Стратегія може бути реалізована за двома напрямками:

- 1) через залучення нових сегментів ринку до споживання існуючого товару;
- 2) шляхом виходу з існуючим товаром на нові територіальні ринки.

Ця стратегія використовується дуже широко і є різновидом першого напрямку, оскільки теж заснований на залученні нових сегментів, просто в основу сегментації покладено географічну ознаку;

Стратегія глибокого проникнення на ринок - це стратегія здійснюється шляхом інтенсифікації маркетингових зусиль, означає збільшений обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарних-ринкових позицій за рахунок існуючих товарів на існуючих ринках. Може бути реалізована за двома напрямками:

- 1) підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів; запевнити споживача збільшити обсяг споживання товару (наприклад, дві подушечки

жувальної гумки замість однієї); запевнити споживача збільшити частоту використання (наприклад, споживання жувальної гумки після кожного вживання їжі «навіть якщо ви просто випили каву»);

2) залучення до товарів підприємства нових споживачів, які користуються товарами конкурентів.

Стратегія глибокого проникнення на ринок характеризується низьким комерційним ризиком та реалізуються за допомогою таких засобів, як: активізація рекламної діяльності; застосування засобів стимулювання збуту; підвищення рівня сервісною обслуговування на товари; розвиток збутової мережі.

2. Стратегії інтегративного росту.

Стратегія горизонтальної інтеграції - передбачає розширення масштабів діяльності підприємства за рахунок об'єднання його зусиль з конкурентним підприємством (мається на увазі контроль або приєднання підприємств-конкурентів).

Стратегія вертикальної інтеграції полягає в контролі або приєднанні підприємств-постачальників сировини, матеріалів і напівфабрикатів, а також збутових фірм. Поширеною формою вертикальної інтеграції є вертикальні маркетингові збутові системи, які забезпечують єдність інтересів усіх учасників каналу розподілу, Зацікавленість досягається тим, що один з учасників відіграє головну роль і таким чином контролює діяльність інших учасників. Залежно від форми контролю виділяють 4 вертикальні маркетингові системи (рис.1.1).



Рис. 1.1. Вертикальні маркетингові системи

Корпоративна вертикальна система означає, що всі учасники належать до організаційної структури одного підприємства. Тобто підприємство-виробник має у своєму складі оптові бази, власні фірмові магазини, через які здійснюється товарооборот.

Адміністративна вертикальна система створюється в межах економічної влади одного з учасників. Економічна влада учасника може виявлятися через великі розміри, фінансову могутність, що дає йому змогу координувати діяльність юридично незалежних посередників з питань реклами, ціноутворення, розташування тощо. Приклади таких систем мають місце і в практиці вітчизняного бізнесу, але в цих системах контролюючим учасником виступає не виробник, а посередник. Сучасні супермаркети, кількість яких постійно збільшується, в силу свого ринкового становища висувають вимоги українським виробникам, зокрема, дуже поширеним є отримання товару під реалізацію.

Контрактна вертикальна маркетингова система означає об'єднання зусиль виробника, оптового посередника та роздрібного посередника за певними умовами. Основною формою таких систем є франчайзингова система.

Франчайзингові системи передбачають передачу виробником ліцензії (франшизи) на право продажу своєї продукції під назвою виробника іншому учаснику (наприклад, роздрібним магазинам), причому часто надаються ексклюзивні права на певній території. За такою схемою в Україні діють ресторани McDonald's. Звісно, що за право використання торгової марки посередник виплачує певний відсоток від товарообігу, оскільки саме торгова марка, її імідж, є найбільшою перевагою в таких системах. Франчайзингові системи створюються саме на умовах використання популярних, розкручених марок товару, а створення марки - справа дуже складна й довготривала.[9, с. 63]

Стратегія прямої інтеграції передбачає об'єднання виробника з торговельним посередником.

Стратегія зворотної інтеграції передбачає об'єднання виробника з постачальником матеріально-технічних ресурсів.

3. Стратегії диверсифікації.

Стратегії диверсифікації — система заходів, яка використовується для того, щоб організація не стала надто залежною під одного стратегічного господарського підрозділу або асортиментної групи товарів. [8. с. 1497]. Стратегія застосовуються у випадках, коли підприємство відкриває для себе нові можливості в інших сферах бізнесу. В окремих випадках така стратегія може бути необхідною, коли ринок, на якому діє підприємство, скорочується, і фірма вимушена шукати для себе інші види діяльності.

Розрізняють такі види диверсифікації: горизонтальну, вертикальну (або концентрична) та конгломеративну диверсифікацію.

Стратегія горизонтальної диверсифікації полягає в випуску нового товару, що не пов'язаний з основним виробництвом, але орієнтується на смаки вже охопленої цільової аудиторії. Підприємство, що виготовляє певний вид товару або послуги, може отримати інформацію від своїх споживачів щодо необхідності в інших видах товарів та послуг і користування цією можливістю.

Стратегія вертикальної (або концентричної) диверсифікації виражається в тому, що підприємство починає виробляти товари, які в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами фірми.

Стратегія конгломератної диверсифікації - це орієнтування на нові галузі промисловості та нові цільові ринки. Тобто вихід у нові види бізнесу, які жодним чином не пов'язані ні з існуючою технологією, ні з потребами існуючих у фірми споживачів.

1.2. Основні етапи процесу маркетингового стратегічного планування

Процес маркетингового стратегічного планування повинен здійснюватися у відповідній послідовності, яка за класичною схемою складається з шести етапів, серед яких перші три є підготовчими, два – основними, а останній – контрольний. Причому, на кожному з визначених етапів перед підприємством постають відповідні завдання.

Перший етап передбачає аналіз і оцінку стану зовнішнього середовища, а також місце, яке посідає підприємство в ньому. Його рекомендується здійснювати за допомогою *SWOT*-аналізу. Такий аналіз надасть можливості керівництву підприємства мати уявлення про стан економіки країни, її законодавчу базу, конкурентне оточення в галузі та на відповідному ринку, існуючі запити та вподобання споживачів, наявність потенційних постачальників і посередників, а також про рівень і конкурентну позицію підприємства на ринку, переваги над конкурентами, можливості його подальшого розвитку, привабливість для споживачів. Окрім цього, буде визначено саме ті недоліки та загрози, на які в плані маркетингу слід звернути особливу увагу.

Загалом *SWOT*-аналіз виступає підставою для обґрунтування та вибору стратегії, яка в подальшому і приведе підприємство до розвитку та економічного зростання.

На етапі визначення місії, яка формується для підприємства у вигляді глобальної цілі, рекомендується прагнути до того, щоб місія була орієнтована не тільки на досягнення позитивних успіхів підприємства, а і на зовнішнє середовище, яке оточує дане підприємство.

Формулювання місії — це визначення найзагальніших настанов, які поєднують мету існування і принципи діяльності підприємства, надають сенсу його діяльності, наповнюють старання людей певним змістом [19, с.

611]. Місія деталізує статус підприємству і забезпечує напрямок і орієнтири для визначення цілей, стратегії, тактики і політики в досягненні запланованого результату.

Місію переважно розробляють у письмовому вигляді як офіційну програмну заяву. Добре сформульована місія підприємства повинна містити наступне:

1. Завдання підприємства з погляду п основних послуг чи товарі її, основних ринків і основних технологій. Простіше кажучи, якою підприємницькою діяльністю займається означене підприємство.

2. Опис зовнішнього середовища підприємства відносно його основної діяльності.

3. Характеристику культури організації, Який робочий клімат існує всередині підприємства і які компетентності повинні мати його працівники.

З одного боку, місія підприємства служить фактором залучення клієнтів, показуючи, які потреби споживачів можуть бути задоволені найефективніше, З Іншого боку, ретельно відпрацьовані програмні заяви додають працівникам підприємства впевненості і підвищують їх відповідальність при виконанні спільної справи, чітко змальовують ціль та підкреслюють її значимість. Місія повинна вказувати на сферу діяльності підприємства. Межею цієї сфери виступають товари, технології, групи клієнтів. їх потреби чи поєднання декількох чинників.

В науковій літературі думки та позиції вчених стосовно того до якого часу відноситься місія до сьогодення чи до майбутнього часу. Так, Василенко В.А. і Ткаченко Т.І. вважають, що місія більше підноситься до сьогодення, (що є наш бізнес?), ніж більш широке поняття довгострокового напрямку (куди ми йдемо, якими новими справами ми будемо займатися, яким буде обличчя нашого бізнесу через 5 чи 10 років, якою компанією ми збираємося стати, якої довгострокової ринкової позиції ми прагнемо досягти?).

В свою чергу Бутенко Н.В. вважає, що місія є довгостроковою тому і до місія не може змінюватися щороку, це своєрідний дороговказ у світі бізнесу для персоналу фірми. [9, с. 71]

Визначення цілей — це окреслення конкретних параметрів підприємства в майбутньому. На цьому етапі відбувається конкретизація місії, що надає чіткої спрямованості поведінці підприємства на певному часовому проміжку,[19, с. 61].

У великих організаціях, що мають ієрархічну структуру, цілі повинні бути конкретизовані як по рівнях ієрархії, так і по окремих підрозділах, що знаходяться на одному рівні ієрархії.

Виділяють два типи ключових цілей і результатів: фінансові і стратегічні.

Фінансові цілі відтворюють насущні потреби компанії для забезпечення її нормальної роботи й ефективної віддачі результатів, тобто вони визначають у цілому умови виживання підприємства. Фінансові цілі, як правило, встановлюються на більш короткі терміни в порівнянні зі стратегічними цілями і повніші відтворювати зміни ,в галузі, на ринку чи в самій компанії.

Стратегічні цілі відносяться в більшій мірі до напрямку зміцнення становища компанії в галузі, збереження і підвищення її довгострокових конкурентних позицій на ринку. Ці цілі, як правило, встановлюються на більш довгострокові періоди в порівнянні з фінансовими цілями й орієнтовані па досягнення ефекту в досить віддаленому майбутньому. Стратегічні цілі підприємства виявляють його стратегічний намір займати конкретну ринкову позицію. Стратегічний намір великої компанії може потягати в досягненні лідерства в галузі в національному і міжнародному масштабах. Стратегічний намір малої фірми може бути домінування у певній ринковій ніші. Стратегічним наміром компанії, що розвивається, може бути, наприклад, перстами ринкових лідерів. Стратегічний намір технологічної інноваційної компанії — зробити важливий винахід і від кризи цілу нову

перспективну галузі, товарів і ринкових можливостей, як це зробили Херох, Apple, Microsoft, Sony.

Розрізняють також довгострокові та короткострокові цілі. Довгострокові цілі виконують дві функції.

По-перше, встановлення цілей на п'ять і більше років уперед підштовхує менеджерів починати діяти зараз, щоб досягти довгострокових цільових результатів пізніше (компанія, що має на меті подвоєння обсягу продажу на протязі 5 років, не може чекати настання третього чи четвертого років свого стратегічного плану, щоб починати збільшувати обсяг продажів і коло споживачів).

По-друге, наявність визначених довгострокових цілей спонукає менеджерів зважувати наслідки своїх сьогоднішніх рішень з погляду довгострокових результатів. Людська натура така, що більшість воліє приймати найбільш доцільні наданий момент рішення, а пізніше думати про майбутнє. Проблема з недалекоглядними рішеннями полягає в тому, що вони піддають довгострокову ринкову позицію компанії великому ризику.

Короткострокові цілі розкривають безпосередні і короткострокові результати, які необхідно досягти. Вони показують швидкість, з якою повинна розвиватися організація в кожному з напрямків, а також рівень результативності, запланований на найближчі два чи три поточних періоди. Короткострокові цілі можуть бути ідентичні довгостроковим в той період, коли організація поступово досягає наміченого довгострокового рівня в якій-небудь галузі чи етапі. Наприклад, якщо організація має довгострокову мету — досягти підвищення прибутку на 18% щороку й у кожен період часу прагнути наблизитися до цієї мети, то короткострокова і довгострокова мета з досягнення зростання прибутку збігаються.

Довгострокові і короткострокові цілі організації можуть не збігатися. Ця ситуація виникає, в процесі досягнення деякої комплексної, багато параметричної мети, коли необхідна взаємодія декількох різних цільових напрямків на кожному відрізку короткострокового планування. Наприклад,

довгострокова мета — зайняти лідируюче місце в галузі з обсягів продажів — на кожному етапі свого досягнення може мати різну короткострокову мету, що можливо навіть конкурують між собою в зв'язку з обмеженістю фінансових і матеріальних ресурсів в фірми.

Маркетингові цілі де конкретні якісні та кількісні зобов'язання фірми в показниках обсягу продажу, частки ринку або прибутку, яких можна досягти за певний час. Наприклад: збільшити частку ринку до 14% протягом року; забезпечити збільшення прибутку на інвестиційний капітал на 20% та ін..

Маркетингові цілі займають підпорядковане становище відносно загальних глобальних цілей фірми і є засобами їх досягнення. Маркетингові цілі стосуються лише двох аспектів діяльності підприємства – товарів та ринків і включають цілі товарної політики, цілі цінової політики, політики розподілу та цілі комунікаційної політики.

Вироблення стратегії справедливо вважатися серцевиною стратегічного управління, однак підприємству часто доводиться обирати найоптимальніший варіант. Тому вибір стратегії є особливо важливим і складним етапом. Адже від вибору конкретної стратегії діяльності залежать успішне або проблематичне існування бізнесу.

Вибір стратегії — падання переваги одному або одночасно кільком варіантам стратегічного розвитку підприємства.

Процес вибору складається зі стратегії розробки, доведення й аналізу (оцінки). На практиці ці стадії важко розділяти, тому що вони являють собою різні рівні єдиного процесу аналізу.

На першій стадії створюються стратегії, що дозволяють досягти поставлених цілей. Тут важливо розробити більше число альтернативних стратегій, залучи до цієї роботи не тільки вищих керівників, йде і менеджерів середньої ланки. Це істотно розширить вибір і дозволить не пропустити потенційно кращий варіант.

На другій стадії стратегії допрацьовуються до ріння адекватності цілі розпитку організації у всьому їхньому різноманітті і формуються загальна стратегія.

На третій стадії аналізуються альтернативи в рамках обраної загальної стратегії фірми й оцінюються по ступені придатності для досягнення її головних цілей, Загальна стратегія наповнюється конкретним змістом, по окремих функціональних зонах організації розробляються приватні стратегії. [24, с. 42].

Основні стратегічні висновки, отримані в результаті проведеного повномасштабного аналізу становища підприємства, повинні містити й основні напрямки подальшого його розвитку.

Стратегій у підприємств може бути безліч, але всі вони базуються, в основному, на чотирьох стратегічних альтернативах, це:

- Обмежене зростання.
- Зростання.
- Скорочення бізнесу.
- Поєднання будь-яких трьох явищ

Розглянемо коротко кожен з них.

1. Обмежене зростання. Такої альтернативи дотримується більшість підприємств. Для таких стратегій характерне встановлення цілей від досягнутого рівня, скоректованого з урахуванням рівня інфляції. Організації часто вибирають цю альтернативу тому, що це найлегший, зручний і найменш ризикований спосіб дії. Дану альтернативу застосовують звичайно в зрілих і стабільних організаціях, а також зі статичною технологією, коли підприємство, в основному, задоволене своїм становищем.

2. Зростання. Стратегія зростання здійснюється шляхом значного щорічного підвищення рівня короткострокових і довгострокових цілей над рівнем показників попереднього року. Ця альтернатива також застосовується досить часто, особливо в галузях з великою динамікою і швидко мінливою

технологією. Її можуть дотримуватися керівники, що прагнуть до диверсифікованості своїх підприємств, щоб залишити ринки, які перебувають у стагнації. На нестійких підприємствах відсутність росту може викликати банкрутство, а в статичній галузі відсутність росту чи невдача диверсифікованості можуть привести до атрофії ринків і втрати прибутків. Багато керівників помилково вважають благом швидке короткострокове зростання, що може виявитися руйнуванням (спочатку може спостерігатися різкий скачок, потім стагнація і руйнування). Зростання може бути внутрішнім і зовнішнім. Внутрішнє зростання характеризується розширенням асортименту товарів і обсягом їхнього випуску. Зовнішнє – може бути визначеним у суміжних галузях у формі вертикального і горизонтального росту (наприклад: виробник здобуває оптову фірму-постачальника чи одна фірма здобуває іншу). Зростання може приводити до утворення конгломератів, тобто до об'єднання фірм у ніяк не пов'язаних галузях виробництва. Сьогодні найбільш визнаною формою росту є злиття корпорацій.

3. Скорочення бізнесу. Цю альтернативу рідше всього вибирають керівники. І найчастіше цю альтернативу називають стратегією останнього засобу. Рівень цілей тут встановлюється нижче досягнутого в минулому. Фактично, скорочення може означати здоровий шлях раціоналізації і переорієнтації виробництва. У рамках цієї альтернативи може бути кілька варіантів:

- ліквідація;
- відсікання зайвого;
- скорочення і переорієнтація.

Розглянемо коротко зміст кожного варіанта розвитку.

Ліквідація. Найбільш раціональним є повний розпродаж матеріальних запасів і активів організації (з метою розрахунку з кредиторами і початку нової справи).

Відсікання зайвого. Іноді підприємства вважають вигідним відокремити під себе деякі підрозділи чи види діяльності. Можливий варіант продажу підприємства з метою погашення боргів і одержання грошей для вкладення в більш вигідну справу.

Скорочення і переорієнтація. При застої багато підприємств вважають за необхідне скоротити частину своєї діяльності в спробі збільшити прибуток, тобто спочатку підприємство визнає втрати, а потім можливе різке зростання прибутку за рахунок скорочення кількості операцій до керованого і прибуткового рівня. До стратегії скорочення звертаються тоді, коли показники компанії продовжують погіршуватися, при економічному спаді чи просто для порятунку організації.

Поєднання. Стратегії поєднання швидше за все будуть дотримуватись великі підприємства, що активно діють у декількох галузях. Стратегія поєднання - об'єднання будь-яких трьох згаданих стратегій.

Після розгляду можливих альтернатив розвитку керівництво підприємства звертається до розгляду стратегій. Стратегічний вибір повинен бути конкретним і однозначним.

Успішна реалізація стратегії - здійснення стратегічних змін на підприємстві, завдяки чому воно набуває здатності досягати своїх стратегічних цілей і неухильно досягти їх.[19,с. 63]

Нерідко підприємство виявляє свою неспроможність реалізувати обрану стратегію, що може бути наслідком неефективного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, неправильних оцінок його результатів, невміння менеджменту використати наявний потенціал і ресурси. Особливо це стосується використання людського потенціалу, і тому, крім можливостей, потрібні і вміння їх реалізувати.

Реалізація стратегії направлена на вирішення наступних трьох завдань. По-перше, це встановлення пріоритетності серед адміністративних завдань з тим, аби їх відносна значущість відповідала тій стратегії, яку буде реалізувати організація. По-друге, це встановлення відповідності між

вибраною стратегією і внутрішньо організаційними процесами з тим, аби зорієнтувати діяльність організації на здійснення вибраної стратегії. Відповідність має бути досягнута по таких характеристиках організації, як її структура, система мотивування і стимулювання, норми і правила поведінки, кваліфікація працівників і менеджерів і тому подібне. По-третє, це вибір і приведення відповідно до здійснюваної стратегії, стилю лідерства і підходу до управління організацією. Всі три завдання вирішуються за допомогою зміни. Тому саме зміна є серцевиною виконання стратегії. І саме тому зміна, яка проводиться в процесі реалізації стратегії, називається стратегічною зміною.

Проведення змін в організації наводить до того, що в ній створюються умови, необхідні для здійснення стратегії. Залежно від стану основних чинників, задаючи необхідність і міру зміни, таких, як стан галузі, стан підприємства, стан продукту і етап ринку, можна виділити чотири досить стійких і таких, що відрізняються певною завершеністю типа змін.

Перебудова організації передбачає ґрунтовну зміну підприємства, що зачіпає його місію. Подібні зміни можуть виникнути тоді, коли підприємство міняє свою галузь і відповідно міняється її продукт і місце на ринку.

Радикальне перетворення підприємства проводиться на стадії реалізації стратегії в і тому випадку, якщо підприємство не міняє галузі, але при цьому її ній підсуваються радикальні зміни, викликані, наприклад, її злиттям з аналогічною організацією.

Помірне перетворення здійснюється у тому випадку, коли підприємство виходить з новим продуктом на ринок і намагається залучити до нього покупців.

Звичайні зміни пов'язані з проведенням перетворень в маркетинговій сфері з метою підтримки інтересу до продукту.

Незмінне функціонування підприємства відбувається тоді, коли вона незмінно ревізує одну і ту ж стратегію. У ці випадки не потрібно проводити

жодних змін, оскільки при певних обставинах підприємство може отримати добрі результати, спираючись на накопичений досвід.

Стратегічні зміни, якщо вони правильно проводяться, носять системний характер. Через це вони зачіпають всі сторони організації, але основними є організаційна структура і організаційна культура.

Аналіз організаційної структури з позиції процесу виконання стратегії направлений на здобуття відповіді на два наступні питання. Перший; якою мірою існуюча організаційна структура може сприяти або заважати реалізації вибраної стратегії? Другий: на які рівні в організаційній структурі має бути покладене вирішення певних завдань в процесі здійснення стратегії?

Не менш важливими є й оцінювання та контролювання реалізації стратегії — використання процедур економічного вимірювання з метою перевірки відповідності досягнутих результатів передбаченим стратегією підприємства і відповідними його планами. Ці процедури забезпечують стійкий зворотний зв'язок між процесом досягнення цілей і цілями підприємства. Будь-який контроль пов'язаний з виконанням таких завдань:

- визначення об'єктів і показників перевірки;
- оцінювання стану контрольованого об'єкта відповідно до прийнятих стандартів, нормативів або інших еталонних показників;
- з'ясування причин відхилень;
- здійснення процесу коригування.

Загалом стратегічний контроль спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація стратегії сприяє досягненню цілей підприємства. Це принципово відрізняє цей вид контролю від у правлінського (оперативного), який переймається правильністю здійснення стратегії виконання окремих робіт, Функцій та операцій. Коригування за результатами стратегічного контролю може стосуватися і стратегії, і цілей фірми.[19, с. 63-64]

Оцінка вибраної стратегії здійснюється переважно у вигляді оцінювання правильності й достатності врахування при виборі стратегії

основних чинників, які визначають можливості здійснення стратегії. Процедура оцінки обраної стратегії підпорядкована одному питанню - чи приведе вибрана стратегія до досягнення підприємством своїх цілей, і це є основним критерієм оцінки вибраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям підприємства, то подальша її оцінка проводиться за такими напрямками[6, с. 251]:

- відповідність обраної стратегії стану і вимогам оточуючого конкурентного середовища. Перевіряються те, наскільки стратегія пов'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, якою мірою враховані чинники динаміки ринку та динаміки розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг тощо;

- відповідність обраної стратегії потенціалу та можливостям фірми. У цьому випадку оцінюється те, наскільки вибрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями, чи відповідає стратегія можливостям персоналу, чи дає змогу існуюча структура успішно реалізувати стратегію, чи вивірена програма реалізації стратегії в часі і под.

Белявцев М.І у своїй книзі «Маркетинговий менеджмент» підкреслює, що система стратегічного контролю включає п'ять основних елементів.

Перший це визначення показників, за якими проводитиметься оцінка реалізації стратегії. До таких показників відносять показники ефективності; показники використання людських ресурсів; показники, що характеризують стан зовнішнього середовища; показники, що характеризують внутрішні організаційні процеси.

Другим елементом системи стратегічного контролю є створення системи вимірювання й відстеження етапу параметрів контролю.

Третій елемент стратегічного контролю — це порівняння реального стану параметрів контролю з їх бажаним етапам. З цією метою проводиться комплекс заходів, котрий має назву «ревізія маркетингу». У межах ревізії маркетингу проводиться детальний аналіз завдань і цілей фірми, котрі повинні відображати загальну спрямованість її діяльності. Головний акцент у

ході ревізії маркетингу слід зробити на оцінці якості планування окремих складових комплексу маркетингу. Результатом аналізу продуктової стратегії підприємства може стати розроблення заходів щодо оптимізації низки пропонованих послуг, рішень у сфері створення продуктів-новинок. Ревізія цінової стратегії дає змогу об'єктивно поглянути на політику фірми у сфері ціноутворення, вияви і ступінь її відповідності і загальній стратегії маркетингу. Аналіз стратегії у сфері системи логістики має вирішувати проблему вибору оптимального методу доведення послуг до споживача. Оцінка комплексу стимулювання дає можливість проконтролювати стратегію фірми стосовно окремих її елементів, у тому числі й з погляду оптимальності їх бюджетів.

Четвертий елемент системи контролю - не оцінка результату порівняння й прийняття рішення щодо коригування. Якщо реальний стан відповідає бажаному, зазвичай ухвалюється рішення про те, що нічого змінювати не потрібно.

Завершальним елементом системи контролю є проведення коригувальних заходів. Перегляд стратегії передбачає з'ясування того, чи не призвели зміни в середовищі до того, що реалізація обраної стратегії надалі стає утрудненою або вже не зможе привести до поставлених цілей. Якщо це так, то необхідно провести перегляд стратегій. Якщо ні, то причини незадовільної роботи фірми треба шукати в її структурі або в системі інформаційного забезпечення, або у функціональних системах забезпечення діяльності фірми.

Може виявитися, що і в цих сферах усе нормально. Тоді причину неуспішної роботи потрібно шукати на рівні окремих операцій і процесів. У такому випадку коригування має торкнутися того, як співробітники виконують свою роботу, і бути направленим на поліпшення систем мотивації, підвищення кваліфікації працівників, удосконалення організації праці та внутрішніх організаційних відносин тощо. [6, с. 411].

1.3. Методичні підходи до вибору стратегії підприємства

З метою опрацювання отриманої у ході досліджень інформації щодо стану ринку, місця підприємства на ньому, існуючих можливостей і загроз із боку конкурентів, виникає потреба у застосування деяких методів стратегічного аналізу. Існує велика кількість таких методів і методик. Рівень нашої роботи дозволяє звернути увагу тільки на ті, що постають можливими у застосуванні через відсутність повної інформації, її конфіденційності. Серед таких варто застосувати такі методи, як SWOT-аналіз, BCG (Boston Consulting Group) [23, с. 262], GE (General Electric)/McKinsey [23, с. 266], Shell/DPM. Також варто відмітити що також часто застосовуються такі методи визначення стратегії підприємства. як Діловий комплексний аналіз (PIMS) [16, с. 230], Система збалансованих показників (BSC) [18, с. 42.3]. Цей перелік не є вичерпним переліком методик вибору стратегії підприємства.

Розглянемо означені методи з точки зору їх доступності для стратегічного аналізу і подальшого вибору маркетингової стратегії.

SWOT-аналіз

Для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства — його сильних та слабких сторін, загроз та можливостей використовують SWOT-аналіз. SWOT-аналіз дає змогу скласти так звані стратегічний баланс, де сильні сторони — це активи підприємства у конкурентній боротьбі, а слабкі сторони — пасиви.

Сильні сторони (strength) це внутрішні чинники підприємства (інноваційний потенціал, ресурси), що є основою для формування певної стратегії.

Слабкі сторони (weaknesses) — це ті види діяльності, які гальмують інноваційний розвиток підприємства.

Можливості (opportunities) — це ще не використані фірмою альтернативи, які в разі їх використання можуть принести успіх.

Загрози (threats) – це процеси, що перешкоджають руху фірми в напрямі намічених цілей.

З метою проведення SWOT-аналізу широко використовується матриця зображена на рис. 1.2.

Фірма (оцінка інноваційного потенціалу)		Зовнішнє середовище	
		Можливості: 1. 2. 3.	Загрози: 1. 2. 3.
Зовнішнє середовище	Сильні сторони: 1. 2. 3.	Поле СіМ (заходи)	Поле СіЗ (заходи)
	Слабкі сторони: 1. 2. 3.	Поле СлМ (заходи)	Поле СлЗ (заходи)

Рис. 1.2. Матриця SWOT-аналізу

Поле СіМ — потребує підтримки наступальних стратегій та розвитку сильних сторін підприємства з метою збереження конкурентних переваг.

Поле СіЗ — потребує використання сильних сторін фірми для нейтралізації (усунення) загрози.

ПолеСлМ— передбачає розроблення стратегій подолання слабких сторін підприємства за рахунок можливостей зовнішнього середовища.

Поле СлЗ — на цьому полі поєднуються слабкі сторони підприємства і загрози зовнішнього середовища, що вказує на необхідність стратегічних інноваційних змін.

Найбільш сприятливою для підприємства є ситуація, коли можливості зовнішнього середовища збігаються із сильними сторонами підприємства. Інакше, загрози з боку зовнішнього середовища, накладені на слабкі сторони підприємства, створюють передумови кризової ситуації і унеможливають досягнення цілей організації.

2. Матриця BCG (Boston Consulting Group).

Одним з найвідоміших методів є так звана матриця Бостонської консалтингової групи, розроблена ще у 60-ті роки ХХ сторіччя. За її використання визначаються лише два показники - відносна частка ринку і темпи зростання ринку.

Відносна частка ринку - це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства і загальним обсягом ринку, на якому він представлений. Відкладається ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності. Названа частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Тобто, якщо підприємство продає даного товару менше від лідера, то його бізнес попадає в праву половину матриці (<1), якщо більше - то в ліву (>1).

Темп зростання ринку - це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість подальшого розширення ринку. Відкладається названа змінна на вертикальній осі, де вона варіює від 0 до 20% і більше; 10% розділяє на осі швидкий і повільний ріст. [11, с. 48-49].

Матриця «зростання - частка ринку» побудована у такий спосіб. Горизонтальна вісь показує частку ринку, що займає кожен продукт. Ця частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Тобто, якщо фірма продає даного продукту менше, ніж лідер, то продукт припадає в праву половину матриці і буде переміщений навпроти відповідної частки, якщо більше - то в ліву половину матриці. Горизонтальна вісь вирівнюється від 0,1 до 10, розподіли нанесені за логарифмічною шкалою. Вертикальна вісь показує річний темп росту продукту даної галузі: від 0 до 20% і більше; 10% виділяється як розділ між швидким і повільним ростом.

При цьому всі товари фірми диференціюються на чотири групи «важкі діти» (знак питання), «зірки», «дійні корови» та «собаки» (рис 1.3.)

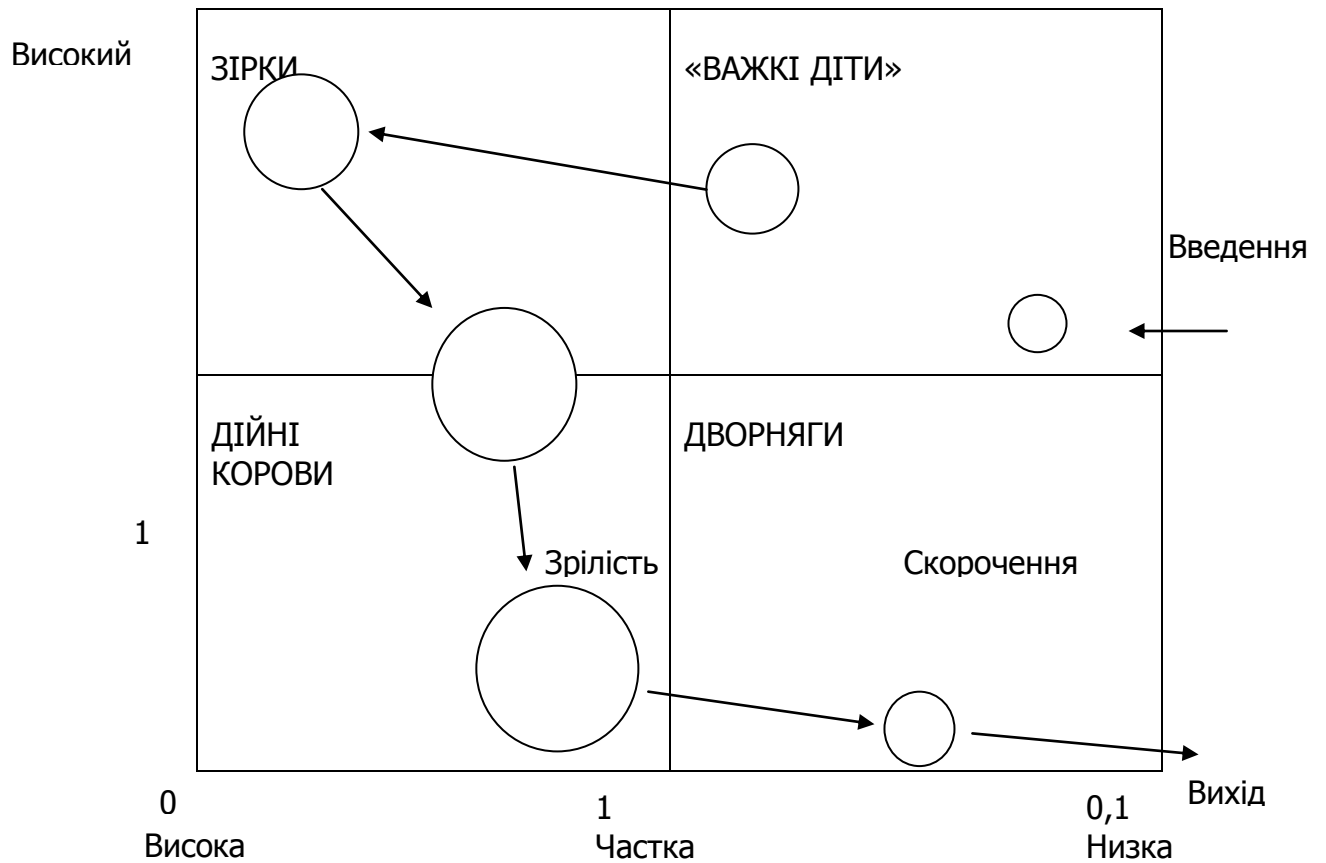


Рис. 1.3. Матриця «зростання – частка ринку»

Застосовується наступна класифікація:

Зірки – високий темп росту, висока частка ринку. Продукт може давати досить грошей, щоб підтримувати своє існування, хоча можуть спостерігатися фінансові труднощі.

Важкі діти (знаки запитання) - високі темп росту, низька частка ринку. Для збільшення чистки потрібні невеликі вкладення що можуть перетворити продукт у зірку.

Дійні корови –низький темп росту, висока частка ринку. Продукт дає більші надходження грошей, що можуть йти на пророблення знаків питання і вирощування зірок.

Дворняги –низький темп росту, низька частка ринку. Продукт вимагає великої уваги і зусиль з боку керівництва. У той же час він не приносить грошей і прибуток або ж дає дуже низьку фінансову віддачу.

Нанесені на матрицю кола показують положення продукту на осях «зростання – частка ринку». Діаметр кола пропорціональний обсягам продажу даного продукту. Квадрати матриці відображають різні ситуації з рухом грошей. [16, с. 262- 264]

3. Матриця GE (General Elektric)/McKinsey. Матриця Мак-Кінсі являє собою удосконалений варіант матриці БКГ, хоча при цьому вона є багатофункціональною матрицею на відміну від двофакторної БКГ. Ідея означеної матриці належить консалтинговим компаніям «Mc Kinsey» та «GeneralElectric». В матриці Мак-Кінсі фактор «відносна частка ринку», що знаходиться у матриці БКГ, перетворюється на багатофакторне поняття «конкурентоспроможність підприємства» (горизонтальна вісь). А фактор «темپ зростання ринку» – на «привабливість галузі (ринку)» (вертикальна вісь). Як наслідок, матриця складається уже не з чотирьох, а з дев'яти квадратів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію СГП підприємства на ньому. Її так і називають: «привабливість— конкурентоспроможність» (рис. 1.4).

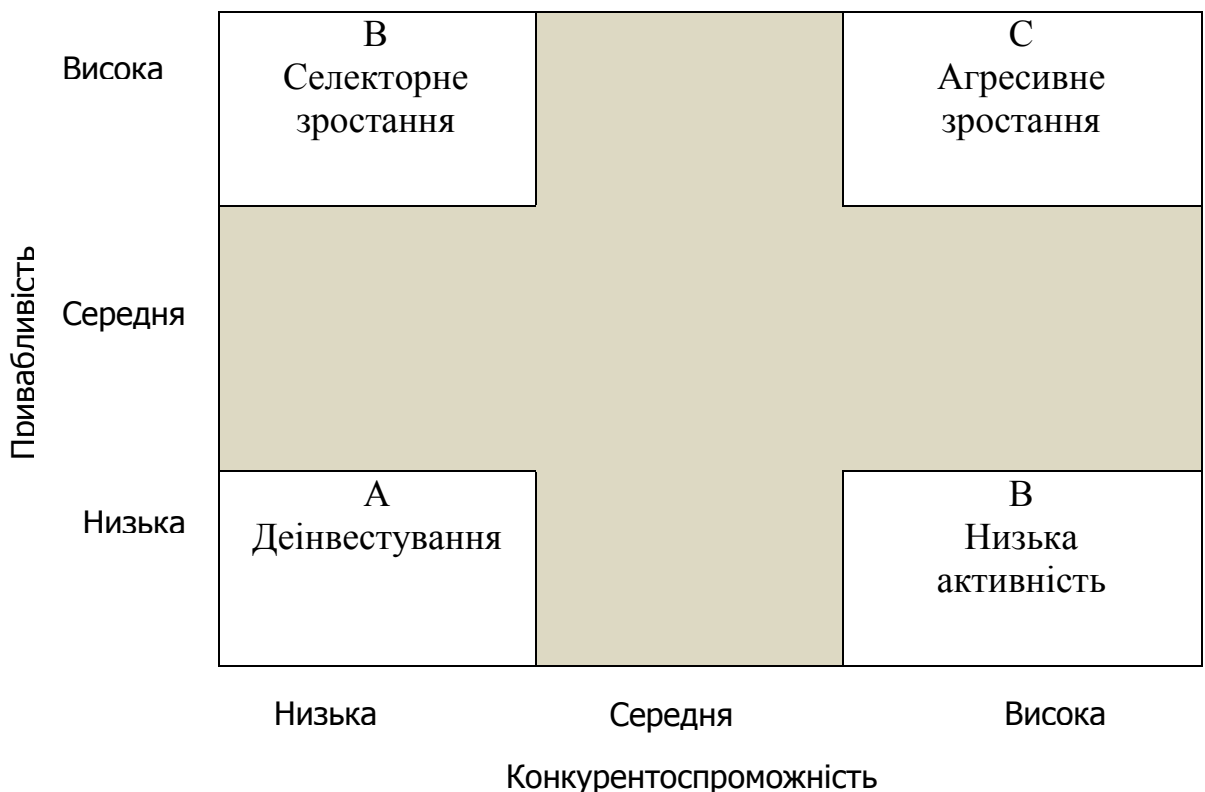


Рис 1.4.Матриця портфельного аналізу GE (General Elektric)/McKinsey

В матриці виділяють такі типові положення:

Зона А (низька привабливість, слабка конкурентоспроможність) – не вигідна зона. Стратегічна орієнтація - продовження діяльності без інвестицій. Зона В (висока привабливість слабка конкурентоспроможність). Стратегія – інвестування або вихід з ринку. Зона С (висока привабливість – сильна конкуренція) – вигідне положення. Зона D (низька привабливість – сильна конкуренція). Пріоритетна стратегія – низька активність, захист своєї позиції без додаткових витрат. Особливістю матриці є те, що її можна застосовувати в усіх фазах життєвого циклу попиту за різних умов конкуренції.

Ще одна модель Shell/DPM– це двовимірна матриця, яка складається з 9 квадратів (3x3). Параметрами її є конкурентоспроможність стратегічної одиниці бізнесу і перспективи розвитку галузі. Модель синтезує можливість матриці «привабливість - конкурентоспроможність» та матриці «зростання — частка ринку». А саме оцінку грошового потоку та оцінку віддачі інвестицій. Загальний вигляд матриці зображений нарис. 1.5

Конкурентоспроможність	Низька	Вихід з ринку	Повільне звертання операцій	Посилення позицій або вихід
			Обережне продовження	
	Середня	Повільне звертання операцій	Обережне продовження	Посилення активності
		Висока	Акумуляція прибутку	Зростання
			Лідер	
			Погані	Середні

Перспективи розвитку ділового сектору

Рис. 1.5. Матриця «галузева привабливість – конкурентоспроможність»

Модель Shell/DPM дає можливість вибрати певну стратегію залежно від вибраних пріоритетів: орієнтації на життєвий цикл конкретного виду продукції або грошовий потік.

До переваг моделі можна віднести можливість її застосування в будь-якій фазі життєвого циклу попиту. Також перевагою є можливість підтримувати баланс між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних видів СОБ; позиціонування матриці СОБ, які перебувають у різних фазах життєвого циклу продукту.

Разом з тим модель Shell/DPM має ряд обмежень: сфера використання моделі здебільшого обмежена капіталомісткими галузями промисловості (хімія, нафтопереробка, металургія). Їй притаманні такі ж недоліки, як і іншим матрицям: неточність результатів порівняння СОБ, які належать до різних галузей, суб'єктивізм у визначенні кількісної оцінки показників тощо.

[16, стр 272 -274]

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «СКВИРСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Сквирський комбінат хлібопродуктів - виробник продуктів борошномельно-круп'яної промисловості відомий під торговельною маркою «Сквірянка», розташований в місті Сквирі Київської області. Підприємство виробляє майже всі види круп, які вирощуються на території України (крім гороху, рису та сої) - за місяць переробляється більше 5 тис т зерна, понад 40% продукції експортується.

Ще в 1931 році тут почав роботу хлібоприймальний пункт під назвою «Сквира» з двома кам'яними складами, де заготовляли пшеницю і ячмінь. В кінці 80-х було вирішено створити на базі пункту комбінат по переробці зерна гречки, було налагоджено виготовлення гречаної муки для дитячого харчування продуктивністю 25 т на добу.

У 1992-му з завданням забезпечити вівсяним борошном виробників дитячого харчування всього СРСР завод вийшов на планову потужність, а весь технологічний процес здійснювався на оригінальному комплексному обладнанні швейцарської компанії Buhler. Через 8 років в зв'язку з ростом споживання круп, на підприємстві було переобладнано цех по переробці гречки на крупу з нарощуванням потужності до 180 т / добу. Щоб урізноманітнити асортимент з'явилася лінія українського виробництва з переробки зерна вівса на вівсяну крупу продуктивністю 50 т / добу. Трохи пізніше комбінат налагодив виробництво вівсяних пластівців.

З 2010 року на Сквирському комбінаті хлібопродуктів була введена система управління якістю ISO 9001 та ISO 22000. У 2017 роки підприємство отримало сертифікат по системі управління безпечністю харчових продуктів FSSC 22000. HACCP.

У 2015 році було прийнято рішення розділити лінії переробки зерна (вівса, гречки і кукурудзи), для чого придбали ще обладнання від Buhler. Також були встановлені зерноочисні машини ТАС, завдяки чому розділили технологічний процес переробки трьох ліній. Зараз на підприємстві паралельно працює лінія переробки гречки, лінія переробки вівса і лінія переробки кукурудзи. Проведення даної модернізації дозволило комбінату істотно підвищити потужність виробництва. З 2016-му на комбінаті було вироблено 15000 т круп, 3000 т борошна і 5200 т пластівців (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

**Історія створення та розвитку ТОВ «Сквирський комбінат
хлібопродуктів»**

Роки	Основні заходи по розвитку підприємства	Досягнуті результати
1931	Заснований пункт по прийому зерна «Заготзерно» в м Сквир	2 дерев'яні склади місткістю 500 т зерна
1941	Будівля нових складів	Нові склади місткістю 17 ис. тон
1944-1956	Розширення видів діяльності.	Нові склади, побудовані і введені у дію виробничі лінії і зерносушарки
1956-1969	Здійснення механізації складського господарства	Складські приміщення на 47 тис. т
1986	Введення в експлуатацію під'їзних шляхів, сформовані додаткові види діяльності.	Сформована логістична система, придбано обладнання для очищення та сушіння зерна, автомобільні ваги
1987-1991	Розширення виробничих потужностей та номенклатурних позицій, придбання нового обладнання всесвітньо відомої компанії «Buhler»	Побудований заготівельний елеватор, цех по переробці зерна гречки, виробництва гречаної муки для дитячого харчування
2010	Розширення виробничих потужностей за рахунок придбання оптичного Фотосепаратора Sortex Z	Розпочався випуск безглютенової продукції, проведена сертифікація системи управління якістю ISO 9001, сертифікація системи

Роки	Основні заходи по розвитку підприємства	Досягнуті результати
	компанії «Buhler».	управління безпекою продуктів харчування ISO 22000 HACCP
2012	Розширення виробничих потужностей та номенклатурних позицій у виробництві за рахунок придбання фотосепаратора нового покоління Sortex A Multivision.	Розпочалося виробництво кукурудзяних круп і кукурудзяної муки для дитячого харчування. Здійснена модернізації лінії перевірки якості гречаної і вівсяної крупи
2015	Розширення виробничих потужностей, розширення асортиментних і номенклатурних позицій у виробництві, придбання нового обладнання - сепаратора «ТАС» 154А швейцарської компанії «Buhler».	Розпочинається переробка вівса, кукурудзи зі збільшенням виробництва вдвічі, здійснюється незалежна переробка зерна гречки, кукурудзи і вівса. Обсяги виробництва значно зростають. Продукція сертифікована відповідно до міжнародного стандарту «Халяль»
2018	Зростають обсяги переробки зерна. 40% продукції	Комбінат переробляє більш ніж 5000 т. зерна на місяць. Зерна на місяць і більше. 40% продукції експортується в країни Близького і далекого зарубіжжя.
2019	Співпраця з Українським союзом целіакії.	Участь в різних благодійних заходах для підтримки дітей з непереносимістю глютену. Асортимент безглютенової серії збільшено

Виробничі потужності підприємства дозволяють збільшувати обсяги виробництва якісної продукції. Сьогодні комбінат переробляє більше 5000 тон зерна в місяць і більше 40% виробленої продукції експортується до країн ближнього та дальнього зарубіжжя (табл.2.2).

Таблиця 2.2.

Виробничі потужності ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»

Цех виробництва круп		Цех виробництва пластівців та борошна	
Обладнання	Потужності (тон за добу)		Потужності (тон за добу)
Лінія переробки зерна гречки на крупу	200	Лінія виробництва пластівців вівсяних, гречаних, кукурудзяних, пшеничних, ячмінних, житніх і пшоняних, а також їх суміші	75
Лінія переробки зерна вівса на крупу	90	Лінія виробництва борошна гречаного для продуктів дитячого харчування	25
Лінія переробки зерна кукурудзи на крупу	140	Лінія виробництва борошна кукурудзяного для продуктів дитячого харчування	25
Лінія переробки зерна пшениці, ячменю, жита, проса на крупу	75	Лінія виробництва вівсяної крупки для продуктів дитячого харчування	25

ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» - один з найбільших на Україні виробників гречаної крупки, дієтичної і кондитерської гречаного борошна, а також вівсяних пластівців і пластівців гречаних, що не потребують варіння, органічної продукції.

Половину продукції підприємство поставляє на український ринок, половину - на експорт. В Україні продукція представлена під ТМ «Сквірянка» на європейському і на азіатському ринках - це ТМ «Skvira».

Останнім часом в Україні досить сильно зросла кількість людей, хворих на целиацію (непереносимість глютену). Кількість чутливих до

глютену людей продовжує збільшуватися з кожним роком, при цьому список дозволених продуктів для їх харчування невеликий. Істотним поштовхом для установки лінії безглютенового виробництва на комбінаті стала саме ця проблема. Виникла ідея створити звичний, але в той же час, корисний продукт, враховуючи потреби людей з чутливістю до глютену. Тому вже в 2010-му було встановлено оптичний фото сепаратор Sortex Z + компанії Buhler, який дозволяв відбирати зернову глютенотримуючу домішку. Так з'явилася одна з перших в Україні лінійка продуктів без глютену під ТМ «Сквірянка».

Асортимент продуктів з перекресленим колоском на полицях досить невеликий і, в основному, складається з продукції іноземного походження. Звичайно імпорتنі товари мають високу вартість. Сквирський комбінат пропонує більш демократичні ціни за рахунок того, що сировина для безглютенової лінійки виключно українського походження. Ціни на безглютенові продукти ТМ Сквірянка вище ціни на звичайні крупи і пластівці на 12%. Ця різниця обумовлена лише використанням додаткового очисного обладнання, яке необхідно для гарантії безпеки.

Сквирський комбінат хлібопродуктів плідно співпрацює з Українським союзом целиакії. Продукція комбінату представлена в різних благодійних заходах для підтримки дітей з непереносимістю глютену.

Асортимент безглютенової серії ТМ «Сквірянка» складається з 6 продуктів переробки зерна гречки і кукурудзи: крупи гречана і кукурудзяна екстра, пластівці гречані та кукурудзяні швидкого приготування, а також кукурудзяне і гречана мука тонкого помелу. До речі пластівці ТМ «Сквірянка» не проходять ніякої іншої обробки, крім пропарювання при температурі близькій до 100 ° C і прокатки на спеціальному обладнанні.

Органіка з'явилася в портфелі ТМ «Сквірянка» в 2015 році. Це обумовлено дефіцитом асортименту органічної продукції на полицях українських супермаркетів і зростанням попиту. В на початку 2015-го Сквирський комбінат хлібопродуктів отримав сертифікат на відповідність

вимогам органічного виробництва та переробки органічної продукції відомому як Органік-стандарт.

У його асортиментній лінійці присутні органічні гречана, кукурудзяна, вівсяна крупа, органічне пшоно, а також пластівці. Крім того, з розширенням асортименту існує можливість надати покупцеві абсолютно весь ряд органічних продуктів із зерна (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Найменування продукції за асортиментним групами

Номенклатура	Асортимент продукції
Крупи	Гречані
	Кукурудзяні
	Вівсяні
	Пшоняні
	Пшеничні
	Ячмінні
Пластівці	Пластівці гречані миттевого приготування
	Пластівці гречані миттевого приготування органік
	Пластівці гречані миттевого приготування без глютену
	Пластівці гречані миттевого приготування
Борошно	Борошно гречане кондитерське
	Борошно гречане кондитерське без глютену
	Борошно гречане кондитерське органік
Органічна продукція	Крупа гречана непропарена
	Крупа кукурудзяна дрібна органік
	Крупа вівсяна плющена органік
	Пластівці гречані миттевого приготування органік
Продукти без глютену	Крупа гречана швидкорозварювана баз глютену
	Крупа кукурудзяна дрібна екстра без глютену
	Пластівці гречані миттевого приготування без глютену
	Пластівці кукурудзяні миттевого приготування без глютену
	Борошно гречане кондитерське без глютену
	Борошно кукурудзяне першого помолу без глютену

Підприємство веде активну роботу з сільгоспвиробниками на предмет контрактації зерна, вирощеного з органічної програмою: компанія гарантує

викуп даної продукції і оплату бонусу за вирощування органічної продукції. А далі підприємство виробляє весь асортиментний ряд, який сьогодні представлений в рядовий лінійці, зі статусом «органік». На сьогоднішній день органічна продукція комбінату також експортується в країни Європи. Зокрема, в Німеччині та Польщі великим попитом користуються органічні вівсяні пластівці і органічна крупа гречана.

За даними аналітичного відділу Ради з питань експорту продовольства (UFEB) з посиланням на дані Державної служби статистики України українські компанії впродовж 2018 року експортували борошна 307 тис. т, що на 31% менше, ніж за аналогічний період 2017 року (444 тис. т). Вартість поставленої продукції становила \$72,1 млн.

Загальний обсяг експорту пшеничного борошна склав 305,4 тис. т, борошна із зерна інших видів (кукурудзи, ячменю, вівса, рису, жита) — 1,6 тис. т. Найбільшим компаніями-експортерами пшеничного борошна стали: ТзОВ «Українська борошномельна компанія» — 28,2%, ТОВ «Вінницький комбінат хлібопродуктів №2» — 14,7%, ТзОВ «Торговий будинок «НОВААГРО» — 9,1%.

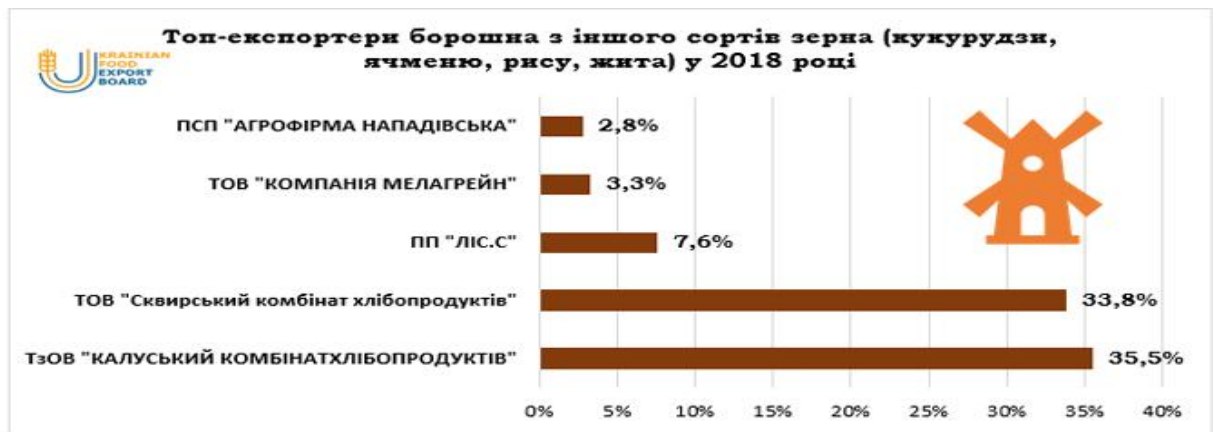


Джерело: Державна митна служба

Рис. 2.1. Експорт пшеничного борошна в Україні у 2018 році. (за даними Державної митної служби)

Пшеничного борошна вітчизняні компанії найбільше постачають до Китаю — 26,3% (80,5 тис. т), Республіки Молдова — 11,14% (34,04 тис. т) та Палестинської території — 11,1% (33,95 тис. т).

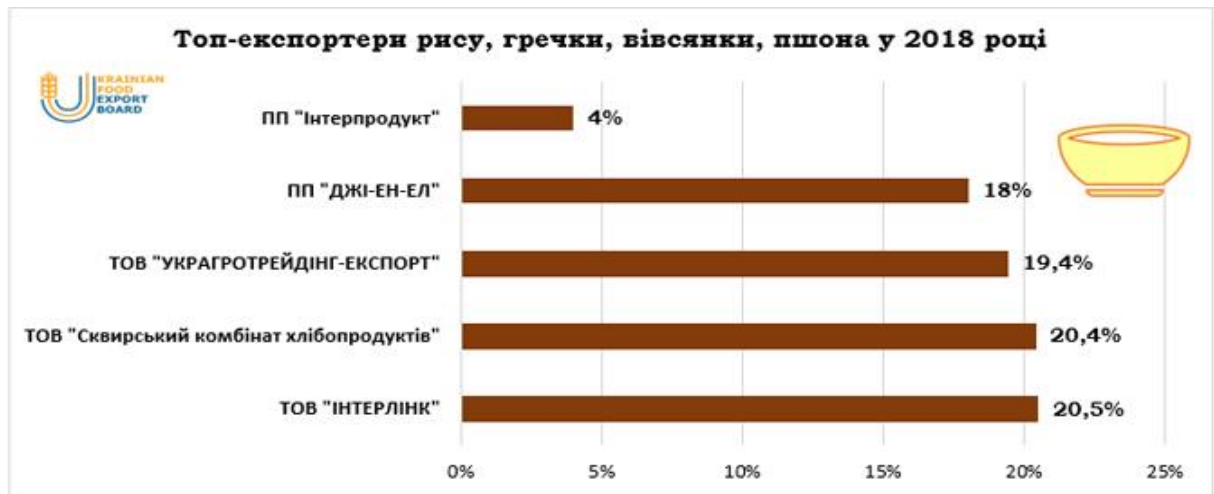
Топ-експортерами борошна з інших сортів зерна стали ТзОВ «Калуський комбінат хлібопродуктів» — 35,5% всього експорту, ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» — 33,8%. Топ-покупцями українського борошна з інших сортів зерна у минулому році були такі країни: Республіка Молдова — 33% від усього ринку (532 т), Ізраїль — 13,1% (214 т), Словенія — 11,8% (195 т).



Джерело: Державна митна служба

Рис. 2.2. Експорт пшеничного борошна з інших сортів зерна (кукурудза, ячмень, рис, жито у 2018 році (за даними Державної митної служби)

Також в UFEB підкреслюють, що за останні 3 роки спостерігається падіння в обсягах експорту круп. У 2018 році українським компаніям вдалося відвантажити на зовнішні ринки 1,86 тис. т загальною вартістю \$938,9 тис. Найбільшими компаніями-експортерами круп'яних виробів стали: ТОВ «Інтерлінк», що має 20,5% ринку збуту, ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» — 20,4% ринку.



Джерело: Державна митна служба

Рис. 2.3. Експорт рису, гречки, вівсянки, пшона у 2018 році (за даними Державної митної служби)

Основними покупцями вітчизняних круп у 2018 році стали: Нідерланди — 19,5% (363 т), Польща — 15,5% (289 т), Литва — 11,7% (219 т) та Словенія — 11,3% (210 т).

Підприємство активно розвиває експорт у Середню Азію, Африку. Нещодавно вдалося зайти на ринок Китаю. На ринку Азії користується попитом кукурудзяна мука, крупа і пластівці. У Китай підприємство реалізує три види вівсяних пластівців. Зараз йдуть переговори по розширенню асортименту у вигляді пшона і пшоняних пластівців. Але у Китаї дуже жорсткі ветеринарні карантинні умови. Для відповідності вимогам постачальника на китайський ринок необхідно пройти комплексну сертифікацію. Крім цього, також існує ввізне мито, зокрема на українські пластівці вона становить 30%. Це створює відповідні проблеми, що найменше не сприяють розширенню ринків збуту за межами Європи. Тому стратегічним ринком для підприємства Залишається Європа.

2.2. Стан маркетингової діяльності на підприємстві

Основним споживачем продукції ТМ «Сквірянка» залишаються українські споживачі.

На сьогоднішній день весь асортимент продукції під ТМ Сквірянка налічує 16 SKU круп і 22 SKU пластівців. Фасовані крупи розділені по фракціях, за ступенями пропарювання зерна (пропарена або зелена гречка). Пластівці розділені на ті, які вимагають варіння і на ті, які не вимагають. SKU - від англійського Stock Keeping Unit (ідентифікатор товарної позиції) - одиниця обліку запасів. Це один з найпоширеніших термінів в продажах і маркетингу, тому буде зовсім не зайвим знати його зміст, щоб не здаватися невігласом на тлі просунутих колег і тим більше супервайзерів. Отже, скажімо простіше: SKU - це асортиментна позиція

Формування прихильності до ТМ «Сквірянка» потребує пильної уваги від керівництва підприємства. Основним заходом, який сприяв цьому став проведений ребрендінг продукції. ТМ «Сквірянка» створює свої продукти з урахуванням потреб всіх верств населення. Крупи - продукт для повноцінної сімейної трапези в широкому колі рідних. Пластівці підходять для тих, хто звик харчуватися на бігу, але харчуватися правильно. Борошно - для наших дружин, мам і бабусь, які балують рідних випічкою. Також підприємство не залишило без уваги маленьких шанувальників. Все пластівці, особливо гречані і кукурудзяні, рекомендовано для вживання маленьким дітям, починаючи з першого прикорму (рис 2.4).



Рис. 2.4. Ребрендінг упаковки пластівців

Другим етапом ребрендігу був процес зміни упаковки, за рахунок нової її візуалізації. «Сквірянка» стала відображенням сучасної господині вона зайнята, але знаходить час піклуватися про сім'ю, стежить за модними тенденціями і дотримується здорового способу життя (рис.2.5).



Рис. 2.5. Новітня упаковка борошна для випічки

Не залишилася поза увагою продукція для тих, хто опікується станом здоров'я, слідкує за вагою та самопочуттям (рис.2.6)

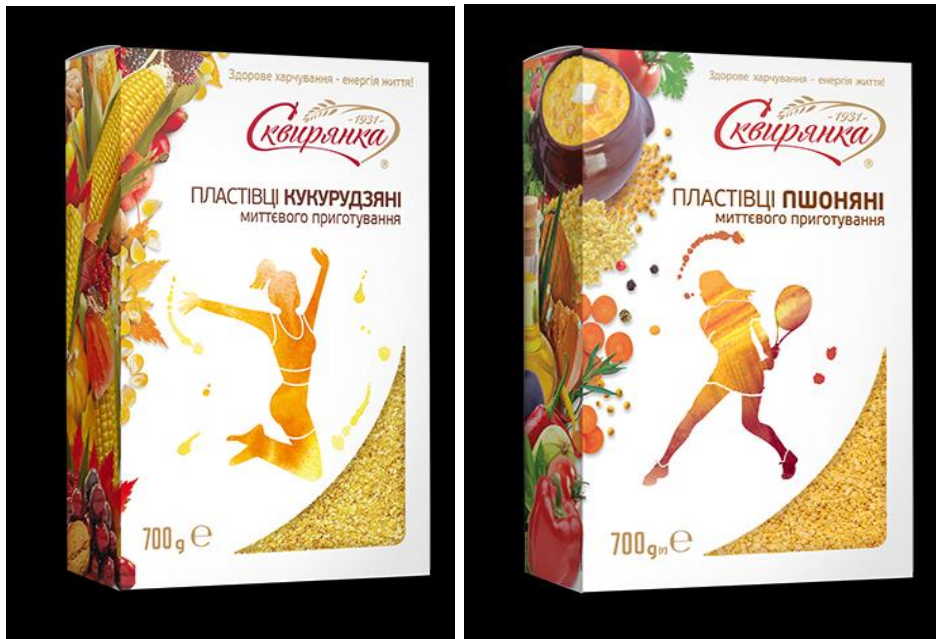


Рис. 2.6. Продукція для тих, хто слідкує за вагою і займається спортом

Підприємство поставляє свою продукцію в найбільші торговельні мережі України «Сільпо», «Бопак», «ПАККО», «Метро», «МенаМаркет», «Фуршет», «Novus», «Fuzzy», «Метро», «Таврія В», «Ашан», «Рукавичка», «Альянс-Маркет», «Nestle», «Nutricia», «NutricealFood», «АТБ», «Vebi», «Heinz», «Monlith». Проте. Конкуренція серед групи товарів даного підприємства дуже висока.

ТМ «Сквірянка» відповідає середньому ціновому сегменту і основними конкурентами в цьому сегменті є такі відомі товарні марки, як «Хуторок», «Жменька», «Олімп», «Пана». Більшість із них займають у названих торговельних підприємствах сусідні полиці, що стимулює підприємство до активної роботи і допомагає завжди бути в тонусі, щоб утримувати і зацікавлювати нових споживачів(рис. 2.7).

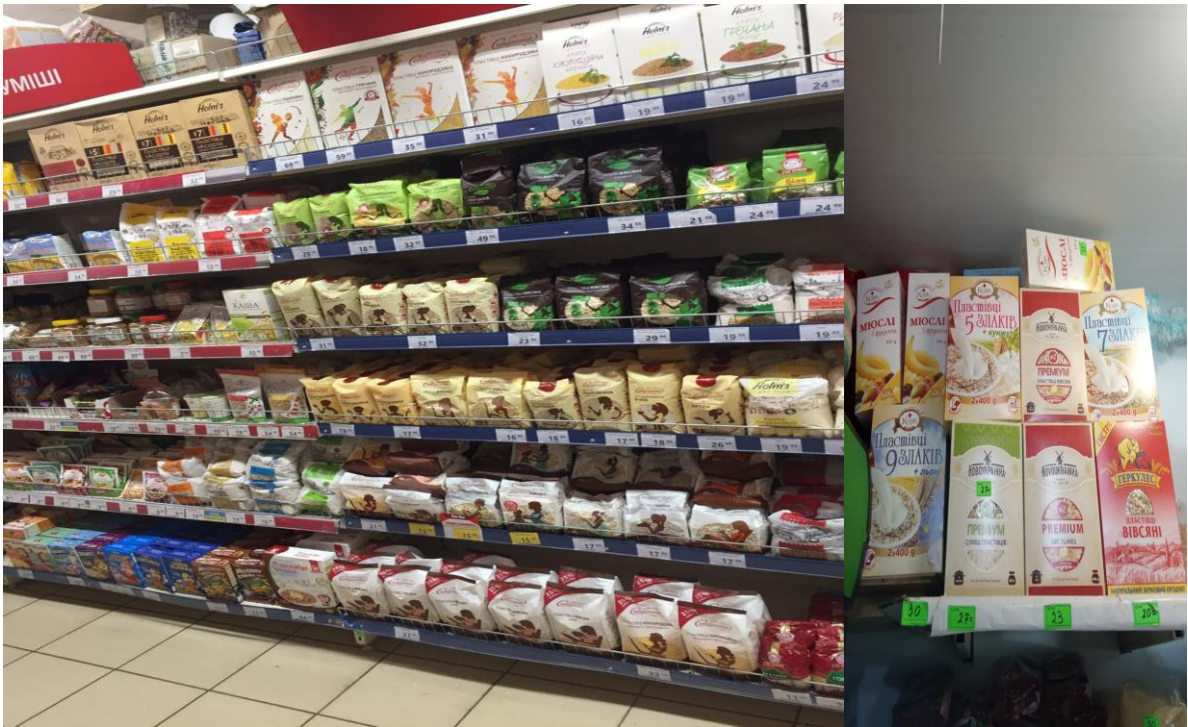


Рис. 2.7. Розміщення товарів-конкурентів на полицях супермаркетів

З метою посилення впливу на контактну аудиторію, оскільки не завжди покупці тільки самі споживають продукцію, представники маркетингової служби на підприємстві організують та приймають участь у трейд-маркетингових заходах в кожній з торгових мереж, де представлена ТМ «Сквірянка». Основними тенденціями, що впливають на попит, були і залишаються: 1 приваблива ціна; 2-висока якість. Весь колектив Сквирського комбінату ретельно працює над тим, щоб задовольнити ці основні потреби споживачів. Аналітики підприємства враховують купівельну спроможність кожного регіону і прихильність населення до окремого виду продукції. Наприклад, на Заході країни традиційні страви часто готують на основі кукурудзи, тому охоче купують кукурудзяну крупу і муку. Отже, акції ретельно продумуються і прораховуються, щоб зацікавити найширшу аудиторію.

Ще однією маркетинговою тенденцією залишається зворотній зв'язок із покупцями. В першу чергу, це стосується соціальних мереж. Маркетинговий відділ щодня отримує повідомлення з питаннями і

побажаннями від споживачів. Такий спосіб збору та обміну інформацією є вкрай важливим для ТМ «Сквірянка». Отримуючи зворотний зв'язок від споживачів стає зрозумілим, в якому напрямку необхідно рухатися далі: що потрібно змінити, а що закріпити і розвивати.

Досить поширеним заходом стає дегустаційні презентації продукції.

Найближчим часом заплановано проведення дегустацій в торгових мережах. У квітні цього року під ТМ «Сквірянка» з'явилися нові види пластівців з монокультур: пшеничні, ячмінні, пшоно і житні. Плануємо познайомити споживачів з новими смаками.

ТМ «Сквірянка» поступово готується до появи на телебаченні і в друкованих виданнях. Також це буде банерна реклама. Однак зараз основним завданням торгового і маркетингового відділів є забезпечення наявності ТМ «Сквірянки» на полицях всіх найбільших супермаркетів країни. Нещодавно успішно завершилися переговори з мережею «Сільпо». І вже на початку червня було відвантажено перший замовлення пластівців: як звичайних, так і органічних.

Розглянемо динаміку виробництва продукції підприємства (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва продукції у розмірі асортиментних груп

Найменування асортиментних груп	Вироблено продукції в натуральному виразі, тонн		Відхилення	
	2017 рік	2018 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Крупи	32484,6	20865,2	-11619,4	-35,77
Пластівці	35,3	19,6	-15,7	-44,47
Борошно	11,0	6,0	-5,0	-45,45
Органічна продукція	-	3,4	-	36,29
Продукція без глютену	306,4	417,6	111,2	
Разом:	32837,3	21311,8	x	x

Виходячи з аналізу вироблення круп у порівнянні з минулим роком значно знизилася, а саме на 35,77 відсотків. Також значно знизився випуск пластівців, а саме на 44,47 відсотків у порівнянні з 2017 роком. Виробництво борошна знизилось найбільше, а саме на 45,45 відсотків у порівнянні з минулим роком.

Але є і позитивні зміни на підприємстві, а саме: введено органічну продукцію та зросло виробництво продукції без глютену. У порівнянні з минулим роком на 36,29 відсотків.

Отже, на підприємстві знизилися обсяги виробництва майже усіх асортиментних груп, що не є позитивною тенденцією, тому потрібно більш ретельно розглянути зміни у цих групах які були проведені за поточний рік, та виявити їх слабкі сторони.

Розглянемо динаміку структури асортименту продукції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка структури асортименту продукції

Найменування асортиментних груп	Вироблено продукції в вартісному виразі, тис. грн		Структура асортименту, %	
	2017 рік	2018 рік	2017 рік	2018 рік
Крупи	32484,6	20865,2	-11619,4	-35,77
Пластівці	35,3	19,6	-15,7	-44,47
Борошно	11,0	6,0	-5,0	-45,45
Органічна продукція	-	3,4	-	36,29
Продукція без глютену	306,4	417,6	111,2	
Разом:	32837,3	21311,8	x	x

За результатами аналізу ми бачимо, що у порівнянні з минулим роком більшість асортиментних груп які виробляє: підприємство значно зменшили свої показники. У порівнянні з минулим роком частка круп зменшилась на 2,69%, пластівців на 0,9, борошна на 0,73 відсотків.

Але у той же час, наше підприємство ввело нову групу товарів, а саме органічну продукцію, що принесла більше 2 відсотків прибутку у поточному році. Також збільшилася частка продукції без глютену у порівнянні з 2017 роком, а саме на 3,55 відсотків.

Для аналізу основних показників діяльності ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» складемо табл. 2.3.

У цю таблицю ми вмістили основні показники які потрібно було розглянути щоб побачити більш повну картину стану підприємства. Більшість показників нами було взято з балансу та звіту про фінансові результати ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів».

Обсяг виробництва продукції у натуральному виразі значно зменшився у порівнянні з минулим роком, а саме 4084,7 тисяч гривень, що вказує на

зменшення інтересу до продукції у покупців. Проте обсяг виробництва продукції у вартісному виразі зріс більше ніж на 8 відсотків.

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники за 2017-2018 роки

Показники	Од. виміру	2017 рік	2018 рік	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Обсяг виробництва продукції у натуральному виразі	тонн	22783,2	18698,5	-4084,7	-17,93
2. Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі:					
- діючих цінах	тис. грн.	81423,7	87972,3	6548,6	8,04
- порівняних цінах	грн.	87863,4	95143,5	7280,1	8,28
3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	96248,4	118424,6	22176,2	23,04
4. Собівартість	тис. грн.	73421,8	88792,4	15370,6	20,93
5. Адміністративні витрати	тис. грн.	7149,2	7268,3	119,1	1,67
6. Витрати на збут	тис. грн.	16429,6	15167,8	-1261,8	-7,68
7. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, в т.ч:					
- змінні витрати	тис. грн.	96897,6	114038,7	17141,1	17,69
- постійні витрати	грн.	85063,4	98479,1	13415,7	15,77
8. Прибуток від реалізації	тис. грн.	1478,2	4896,4	3418,2	231,24
9. Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	3269,4	4229,6	960,2	29,36
10. Прибуток чистий	тис. грн.	248,4	3217,3	2968,9	1195,2
11. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	97,4	94,3	-3,1	-3,18

Повні витрати підприємства ми знайшли додавши адміністративні витрати, витрати на збут, собівартість реалізованої продукції и отримали в результаті 96897,6 тисяч гривень у 2017 році та 114038,7 тисяч гривень у

2018 році. У 2018 році витрати збільшилися на 17141,1 у порівнянні з 2017 роком. Збільшення витрат є наслідком значного збільшення адміністративних витрат, та собівартості реалізованої продукції.

Прибуток під реалізації продукції ми знайшли коли від чистого доходу від реалізації продукції відняли повні витрати на виробництво та реалізацію продукції. У 2017 році він становив 1478,2 тисячі гривень, а у 2018 році 4896,4 тисяч гривень, що на 3551,5 тисяч гривень більше ніж у 2017 році.

Збільшення прибутку від реалізації вказує на правильну політику, що до реалізації продукції яку використовує підприємство. Чистий прибуток нашого підприємства у 2017 році склав 248,4 тисячі гривень, та 3217,3 тисячі гривень у 2018 році, що на 2968,9 тисячі гривень більше ніж у минулому. Чистий прибуток збільшився у наслідок зменшення витрат на збут.

Витрати на 1 гривню чистої виручки від реалізації ми визначили поділивши повні витрати на виробництво і реалізацію продукції на чистий дохід від реалізації и помножили на 100. У 2017 році витрати склали 97,4 копійки, а. у 2018 році 94,3 копійки, що на 3,1 копійку менше ніж у 2018 році. Зменшення витрат пов'язане зі збільшенням виручки від реалізації продукції.

Рентабельність діяльності ми визначили чистий прибуток на чисту виручку від реалізації помноживши на 100. У 2017 вона склала 0,32 відсотка, а у 2018 році 2,48, що на 2,16 відсотки менше ніж у минулому. Збільшення рентабельності продаж свідчить про правильно підібрану політику щодо асортименту товарів.

Рентабельність продукції ми визначили поділивши прибуток від реалізації продукції на повні витрати на виробництво і реалізацію продукції та помножили на 100. У 2017 вона склала 1,65 відсотки, а у 2018 році 4,48 відсотки, що на 2,83 менше ніж раніше. Збільшення рентабельності продукції наслідком збільшення прибутку від реалізації продукції.

В цілому майже усі показники що ми бачимо у таблиці вказують на позитивну тенденцію до зростання прибутків від діяльності підприємства.

2.3. Аналіз цілей підприємства

Маркетингові цілі — це конкретні якісні та кількісні зобов'язання фірми, що виражаються в показниках обсягу продажу або прибутковості за певний час у вигляді умов, котрі мають бути досягнуті до цього часу. Вони займають підпорядковане становище по відношенню до загальних глобальних цілей фірми і є, так би мовити, засобами, стратегіями їх досягнення.

Дані підтвердили точку зору про те, що японські підприємці значно частіше ніж підприємці США та Західної Європи орієнтують свою маркетингову діяльність на довгострокову перспективу. Саме тому вони значно вище оцінили важливість таких цілей, як збільшення ринкової частки та частки нових продуктів на противагу своїм американським колегам, що зробили акцент на зростанні фінансових прибутків. Мабуть, ефективність проникнення японських фірм на зарубіжні ринки, насамперед американський, свідчить на користь такого підходу.

Для відображення цілей навіть дуже простої організації треба використати комплексний підхід, тобто створити систему цілей, яка б відбивала потреби підприємства з точки зору як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

«Дерево цілей» — це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії. Його можна визначити, як «цільовий каркас» організа-ції, явища чи діяльності.

При побудові дерева цілей керуються трьома принципами.

1. Побудова за тимчасовими інтервалами, коли головною є глобальна довгострокова ціль, що визначає інші довгострокові цілі, котрі, у свою чергу, окреслюють середньострокові цілі, а потім і короткострокові.

2. Побудова за функціональною ознакою. У даному разі головною є ціль усієї фірми, що визначає цілі окремих функціональних підрозділів фірми, котрі окреслюють цілі підрозділів фірми.

3. Побудова за функціонально-тимчасовим принципом, котрий об'єднує два викладені вище принципи.

Використання методів аналізу господарського портфеля підприємства є важливим підґрунтям у прийнятті ефективних управлінських рішень щодо якісної і кількісної структури асортименту, частоти оновлення та інших аспектів забезпечення високого рівня обґрунтованості товарної політики підприємства. Найбільш повне задоволення потреб покупців в значній мірі залежить від правильного процесу формування господарського портфеля підприємства, що веде до підвищення реального рівня прибутку, покращення конкурентних позицій та зміцнення економічної стійкості компанії. Тому при розробці стратегії діяльності та розвитку компанії ключову роль відіграє ефективне формування господарського портфеля підприємства. Від його складу залежать результати роботи компанії як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді.

Аналіз господарського портфеля підприємства є один із способів, за допомогою якого керівництво компанії виявляє й оцінює свою господарську діяльність з метою вкладання коштів у найбільш прибуткові чи перспективні її напрямки і скорочення інвестицій у неефективні проекти. При цьому оцінюється відносна привабливість ринків і конкурентоздатність підприємства на кожному з цих ринків. Передбачається, що портфель компанії повинен бути збалансований, тобто повинне бути забезпечене правильне поєднання підрозділів чи продуктів, що потребують капіталу для забезпечення зростання, з господарськими одиницями, що володіють деяким надлишком капіталу.

Для проведення повноцінного аналізу господарського портфеля є доцільним поєднання кількох відомих методів, які можливо адаптувати до ситуації на конкретному підприємстві. Результати аналізу господарського

портфеля, отримані за різними методами, порівнюються між собою і на підставі отриманої інформації формуються пропозиції щодо змін та удосконалення складу асортиментного портфеля фірми.

Найбільш відомими та поширеними методами портфельного аналізу є: матриця БКГ модифікована та адаптована; матриця Мак-Кінсі; метод Дібба-Сімкіна; АВС-аналіз; матриця Ансоффа; рейтинговий аналіз асортименту фірми. Одним з найвідоміших методів аналізу господарського портфеля підприємства є матриця Бостонської консалтингової групи. Модифікована матриця БКГ побудована в такий спосіб: горизонтальна вісь показує рентабельність кожного СГП, а вертикальна – темпи зростання обсягів реалізації СГП. Адаптована матриця будується за співвідношенням темпів росту продажів по відношенню до попереднього періоду та частки обсягу продажів СГП у загальному обсязі продажів підприємства.

Для аналізу за методом Дібба-Сімкіна використовуються дані про динаміку продаж і собівартість продукції, яка включає лише змінні витрати. На основі співвідношення динаміки обсягу реалізації та внеску у покриття витрат товар відноситься до однієї із чотирьох груп: А, В1, В2 та група С.

Ідея методу АВС-аналізу полягає у виділенні трьох груп – А, В і С, в залежності від ступеня впливу даного виду товару на загальний результат. В якості критерію групування можуть бути обрані різні параметри: величина виручки, що отримується від конкретної групи продуктів, величина прибутку від реалізації продукції.

Різновидом портфельних матриць є матриця відомого американського фахівця зі стратегічного менеджменту І. Ансоффа, призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку. Вважається, що при виборі напрямків росту підприємства є кілька стратегічних альтернатив: стратегія удосконалення діяльності, вдосконалення товару, розвитку ринку, диверсифікації.

Одним з нових і найменш відомих у застосуванні методів дослідження господарського портфеля підприємства є рейтинговий аналіз. В основі

процедури виконання рейтингового аналізу лежить порівняння величин рейтингів рентабельності та питомої ваги випуску. Даний метод аналізу передбачає розподіл продукції на 4 основні групи:

«Основна» – це продукція, що має найвищу рентабельність і приносить підприємству не менше 50% прибутку. Збільшення (навіть не значне) як частки цієї продукції у загальному випуску, так і рентабельності суттєво впливає на зростання прибутку підприємства.

«Супутня» – це продукція, яка для асортиментних позицій середнього рівня рентабельності має найвищу питому вагу випуску. Отже, покликана приносити підприємству не менше 25% прибутку. Навіть не значне підвищення рентабельності для продукції цієї групи забезпечуватиме підприємству відчутне збільшення прибутку. «Проміжна» – це продукція, яка для асортиментних позицій середнього рівня рентабельності має найнижчу питому вагу випуску. Вона здатна приносити підприємству в середньому менше, ніж 20% прибутку.

«Проблемна» – це продукція найнижча за рівнем рентабельності, яка приносить підприємству прибуток в межах 1%. Варто виважено оцінити доцільність продовження випуску продукції цієї групи.

Метод рейтингового аналізу товарної номенклатури дає можливість формувати оптимальний та конкурентоспроможний асортимент продукції; визначити як найперспективніші номенклатурні позиції для зосередження на них основних ресурсів і заходів, так і слабкі позиції, які слід удосконалити чи взагалі зняти з виробництва.

Результати рейтингового аналізу є особливо актуальними при формуванні маркетингових стратегій для окремих асортиментних груп та позицій. Далі, визначимо стратегію ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» за допомогою модифікованої матриці Бостонської консалтингової групи за два роки, а саме за 2017 та 2018.

**Вихідна інформація для побудови модифікованої матриці БКГ
за 2018 р.**

Найменування асортиментних груп	Обсяги продажу продукції підприємства, тис. грн.		Темпи приросту, у %	Оптова ціна підприєм ства, грн./т	Повні витрати 1 тонни, грн./т	Рента- бель- ність, %
	2017 рік	2018 рік				
Крупи	70639,6	72768,9	3,01	3791,5	3558,6	6,54
Пластівці	3693,1	3145,3	-14,83	7657,2	7198,9	6,37
Борошно	1397,9	1089,6	-22,05	9838,5	9227,1	6,63
Продукція без глютену	5581,0	9130,4	63,6	1251,0	1167,7	7,13

Визначимо темпи приросту обсягів реалізації:

$$(72768,9/70639,6)* 100-100 = 3,01\%$$

$$(3145,3/3693,1)* 100-100 = -14,83\%$$

$$(1089,6/1397,9)* 100-100 = -22,05\%$$

$$(9130,4/5581,0)* 100-100 = 63,6\%$$

Знаходимо середнє арифметичне між мінімальним та максимальним значенням темпу приросту:

$$(63,6+(-22,05))/2 = 20,76\%$$

Розрахуємо рентабельність кожної асортиментної групи:

$$(3791,5- 3558,6)/ 3558,6* 100 = 6,54\%$$

$$(7657,2-7198,9)/7198,9*100 = 6,37\%$$

$$(9838,5-9227,1)/ 9227,1*100 = 6,63\%$$

$$(1251,0-1167,7)/ 1167,7*100 = 7,13\%$$

Знаходимо середнє арифметичне значення між мінімальним та максимальним значенням рентабельності:

$$(7,13+6,37)/2 = 6,75\%$$

Прийmemo загальний об'єм продажів підприємства за 2018 рік - за коло

з діаметром 15 мм.

На основі табл. 2.6 побудуємо матрицю (рис. 2.1).

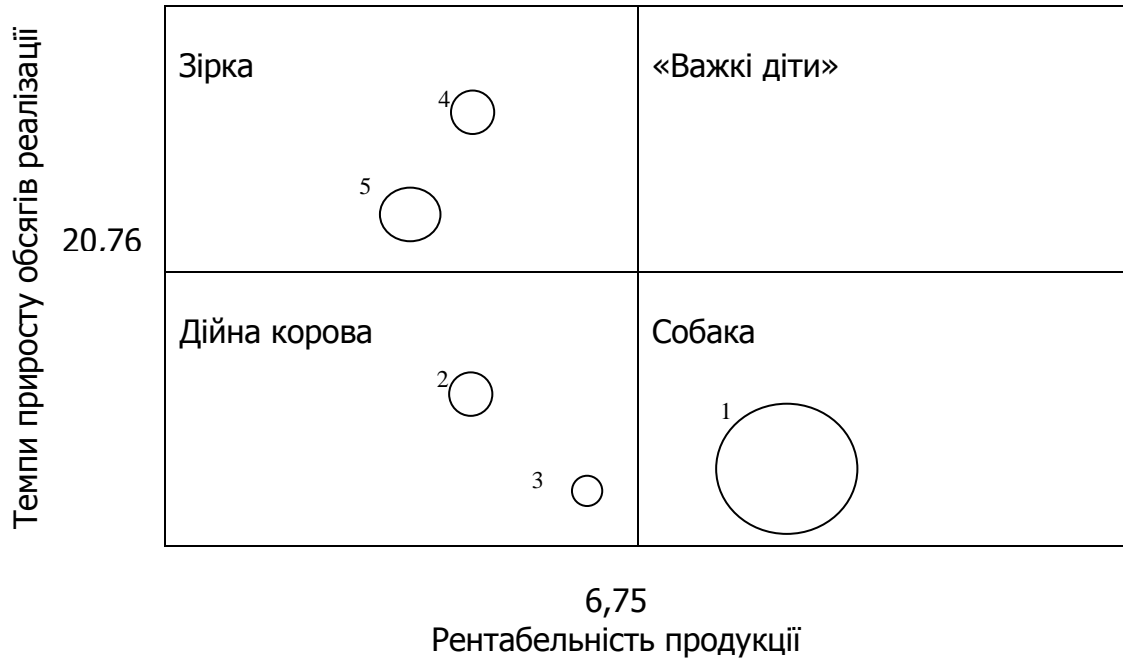


Рис. 2.1 Модифікована матриця БКГ за 2017 рік

На матриці використовуються такі позначення:

1. Крупи
2. Пластівці
3. Борошно
4. Органічна продукція
5. Продукція без глютену

Таблиця 2.7

**Вихідна інформація для побудови модифікованої матриці БКГ
за 2018 р.**

Найменування асортиментних груп	Обсяги продажу продукції підприємства, тис. грн.		Темпи приросту, у %	Оптова ціна підприємства, грн./т	Повні витрати 1 тонни, грн./т	Рентабельність, %
	2017 рік	2018 рік				
Крупи	70639,6	72768,9	3,01	5040,51	4681,9	7,66
Пластівці	3693,1	3145,3	-14,83	9056,7	8460,68	7,04
Борошно	1397,9	1089,6	-22,05	13526,0	12669,94	6,76
Органічна продукція	-	1826,8	100	37883,35	35564,13	6,52
Продукція без глютену	5581,0	9130,4	63,6	1140,7	1067,46	6,86

Визначимо темпи приросту обсягів реалізації:

$$(72768,9/70639,6) * 100 - 100 = 3,01\%$$

$$(3145,3/3693,1) * 100 - 100 = -14,83\%$$

$$(1089,6/1397,9) * 100 - 100 = -22,05\%$$

Так, як асортиментна група з'явилась лише у 2018 році, то очевидним є те, що темп зростання випуску продукції складатиме 100%.

Знаходимо середнє арифметичне між мінімальним та максимальним значенням темпу приросту:

$$(63,6 + (-22,05)) / 2 = 20,76\%$$

Розрахуємо рентабельність кожної асортиментної групи:

$$(3791,5 - 3558,6) / 3558,6 * 100 = 6,54\%$$

$$(7657,2 - 7198,9) / 7198,9 * 100 = 6,37\%$$

$$(9838,5 - 9227,1) / 9227,1 * 100 = 6,63\%$$

$$(1251,0 - 1167,7) / 1167,7 * 100 = 7,13\%$$

Знаходимо середнє арифметичне значення між мінімальним та максимальним значенням рентабельності:

$$(7,13+6,37)/2 = 6,75\%$$

На основі табл. 2.8 побудуємо матрицю (рис. 2.2).

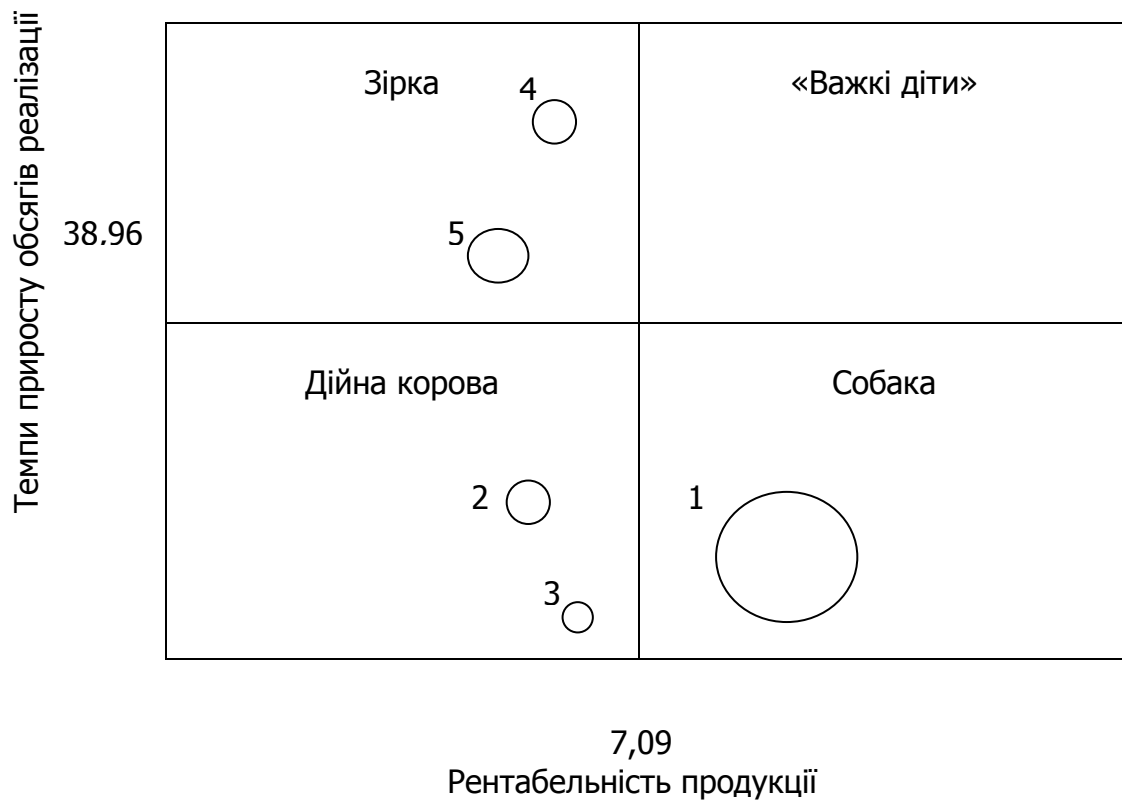


Рис. 2.2 Модифікована матриця БКГ за 2018 рік

На матриці використовуються такі позначення:

1. Крупи
2. Пластівці
3. Борошно
4. Органічна продукція
5. Продукція без глютену

Матриця Бостон консалтинг груп виділяє чотири стратегічні господарські підрозділи: собаки, дійні корови, «важкі діти», та зірки. У 2017 році продукція комбінату займала дві із них, а саме дійні корови і «важкі діти», а у 2018 році продукція дещо змінила своє положення і розташувалася у підрозділах зірки, собаки, та дійні корови.

«Зірки» - це лідери на ринку . Для них характерний швидкий ріст та висока частка ринку. Вони приносять досить значний прибуток, але в свою чергу потребують значних фінансових вливань. Для них підходить стратегія підтримання конкурентних переваг. До неї за результатами матриці у 2018 році потрапили органічні продукти та продукти без глютену.

«Дійні корови» - це товари для яких характерний повільний ріст, та висока частка ринку. Ці товари здатні принести більше прибутку ніж потрібно для підтримки їх росту. Вони являються основним джерелом для наукових досліджень. Пріоритетною стратегією для таких товарів є «збір врожаю» і підтримання конкурентних переваг. До цієї групи увійшли у 2017 та 2018 рр. пластівці та борошно.

«Важкі діти» - для товарів цієї групи характерний швидкий ріст та мала частина ринку. Для підтримки зростання ці товари потребують значних коштів, але в свою чергу вони можуть виявитися дуже перспективними оскільки ринок розширюється. Що до цієї групи потрібно вирішити або припинити фінансування продукції, або збільшити їх частку ринку.

«Собаки» - для цієї групи характерний повільний ріст та мала частка ринку. Це продукти які знаходяться у не вигідному становищі та не мають можливості зростати. Для збереження цих товарів потрібні значні фінансові кошти, проте на поліпшення становища шанси невеликі. Стратегією для такої продукції є розвиток або елімінація, а також припинення інвестицій і скромне існування. До неї у 2018 році потрапили крупи.

Тепер визначимо стратегію ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» за допомогою адаптованої матриці Бостонської консалтингової групи за два роки, а саме за 2017 та 2018.

На основі даних, наведених у табл. 2.9, визначимо темпи зростання випуску продукції підприємства і питому вагу випуску продукції у 2017 році.

Таблиця 2.9

**Вихідна інформація для побудови адаптованої матриці БКГ по
даним за 2017 рік**

Найменування асортиментних груп	Обсяги продажу продукції підприємства, тис. грн.		Темпи зростання випуску продукції %	Питома вага випуску продукції за 2017 рік, %
	2017 рік	2018 рік		
Крупи	70639,6	72768,9	+3	86,88
Пластівці	3693,1	3145,3	-14,83	4,54
Борошно	1397,9	1089,6	-22,1	1,72
Органічна продукція	-	1826,8	0	0
Продукція без глютену	5581	9130,4	+63,59	6,86

Розрахуємо темпи зростання випуску продукції у відсотках:

$$(72768,9-70639,6)* 100-100 - 3\%$$

$$(3145,3/3693,1)* 100-100 = -14,83\%$$

$$(1089,6/1397,9)* 100-100 = -22,1\%$$

Так, як асортиментна група з'явилася лише в 2018 році, то очевидним є те, що темп зростання випуску продукції складатиме 0%.

$$(9130,4/5581)* 100-100 - 63,59\%$$

Знаходимо середнє арифметичне між мінімальним та максимальним значенням темпу приросту:

$$(63,59+(-22,1)) /2 = 20,75\%$$

Розрахуємо питому вагу випуску продукції за 2017 рік, % ураховуючи, що загальний обсяг продукції у вартісному виразі складає 81311,6 тис. грн.

$$70639,6*100/81311,6=86,88$$

$$3693,1*100/81311,6=4,54$$

$$1397,9*100/81311,6=1,72$$

$$5581 * 100/81311,6 - 6.86$$

Знаходимо середнє арифметичне між мінімальним та максимальним значенням питомої ваги випуску продукції:

$$(86,88+0)/2= 43,44$$

На основі табл. 2.10 побудуємо адаптовану матрицю БКГ за 2017 рік (рис. 2.3).

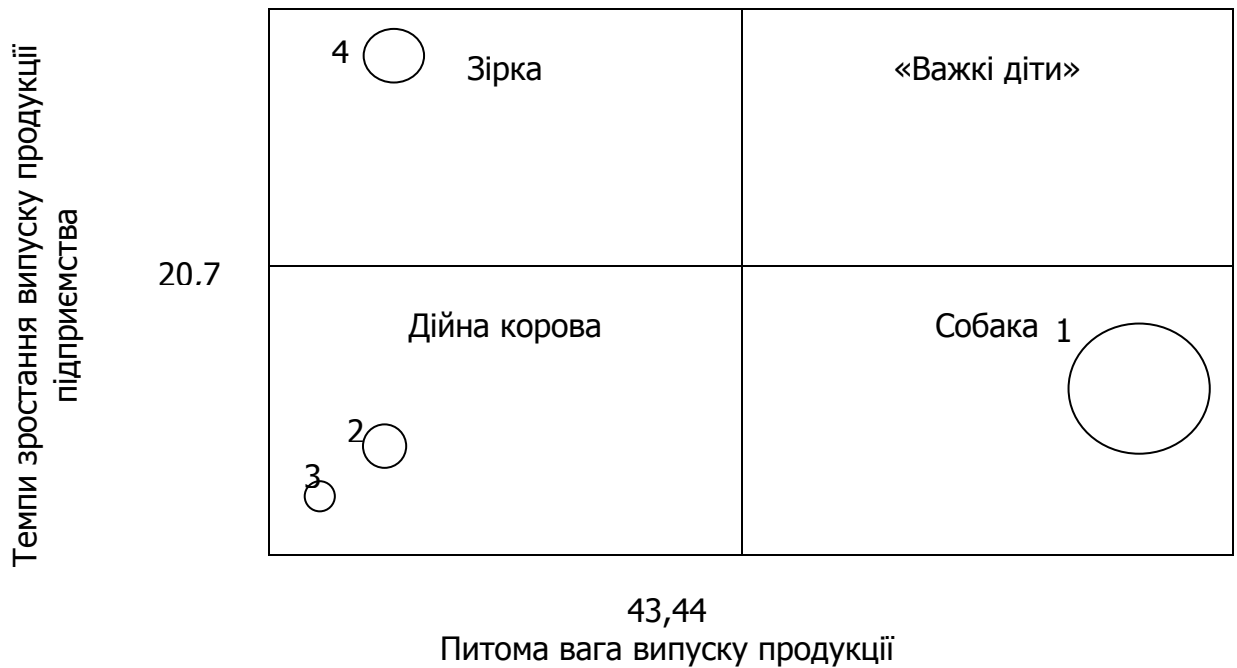


Рис. 2.2 Адаптована матриця БКГ за 2017 рік

На матриці використовуються такі позначення:

1. Крупи
2. Пластівці
3. Борошно
4. Органічна продукція
5. Продукція без глютену

На основі даних, наведених у табл. 2.11, визначимо темпи зростання випуску продукції підприємства питому вагу випуску продукції у 2018 році.

Таблиця 2.11

**Вихідна інформація для побудови адаптованої матриці БКГ по даним за
2018 рік**

Найменування асортиментних груп	Обсяги продажу продукції підприємства, тис. грн.		Темпи зростання випуску продукції, %	Питома вага випуску продукції за 2012 рік, %
	2017 рік	2018 рік		
Крупи	70639,6	72768,9	+3	82,72
Пластівці	3693,1	3145,3	-14,83	3,57
Борошно	1397,9	1089,6	-22,1	1,23
Органічна продукція	-	1826,8	+100	2,07
Продукція без глютену	5581	9130,4	+63,59	10,41

Розрахуємо темпи зростання випуску продукції у відсотках:

$$(72768,9/70639,6) * 100 - 100 = 3,01 \%$$

$$(3145,3/3693,1) * 100 - 100 = -14,83\%$$

$$(1089,6/1397,9) * 100 - 100 = -22,05\%$$

Так як асортиментна група з'явилася лише в 2018 році, то очевидним є те, що темп зростання випуску продукції складатиме 100%.

$$(9130,4/5581) * 100 - 100 = 63,59\%$$

Знаходимо середнє арифметичне між мінімальним та максимальним значенням темпу приросту:

$$(100 + (-22,1)) / 2 = 38,95\%$$

Розрахуємо питому вагу випуску продукції за 2018 рік, % враховуючи, що загальний обсяг продукції у вартісному виразі складає 81311,6 тис. грн.

$$72768,9 * 100 / 81311,6 = 89,49$$

$$3145,3 * 100 / 81311,6 = 3,87$$

$$1089,6 * 100 / 81311,6 = 1,34$$

$$1826,8 * 100 / 81311,6 = 2,25$$

$$9130,4 * 100 / 81311,6 = 11,22$$

$$P_{\text{всер}} = (82,72 + 1,23) / 2 = 41,98$$

На основі табл. 2.12 побудуємо адаптовану матрицю БКГ за 2018 рік (рис. 2.4).

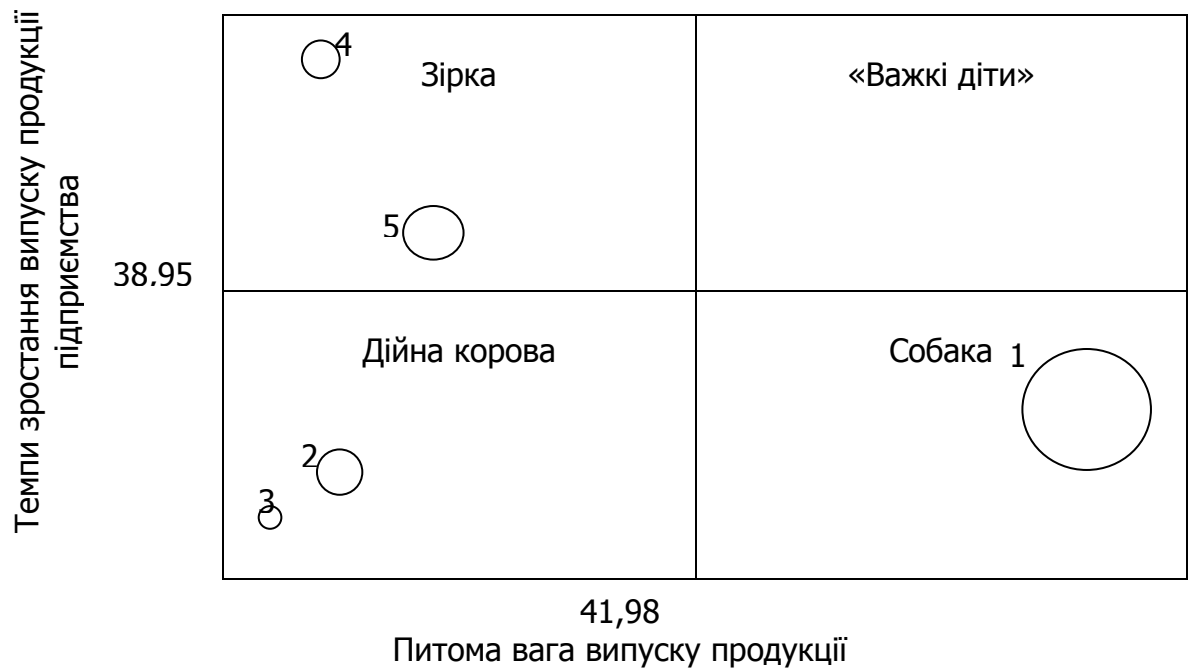


Рис. 2.4 Адаптована матриця БКГ за 2018 рік

На матриці використовуються такі позначення:

1. Крупи
2. Пластівці
3. Борошно
4. Органічна продукція
5. Продукція без глютену

Порівнюючи дані двох адаптованих матриць, за 2017 та 2018 рік, які розроблені за методом Бостонської консалтингової групи варто відмітити те, що кардинальних змін у поділі товарів на 4 групи за методом БКГ - не відбулося. Але не варто забувати, що в 2018 році на нашому підприємстві було введено виробництво органічної продукції, яка відразу опинилася в

групі «Зірки». Інші асортиментні групи, за ці два роки (2017 та 2018) не перетнули межі своїх стратегічних господарських підрозділів. В 2017 та в 2018 році до СГП «важкі діти» жодна асортиментна група не потрапила. До СГП «зірки» обидва роки поспіль потрапляє асортиментна група «продукція без глютену». Як вже зазначалося в 2018 році до цього стратегічного господарського підрозділу потрапила нова для підприємства асортиментна Група — «органічна продукція». Стратегія, що має застосовуватися для цієї асортиментної групи - підтримання конкурентних переваг. До СГП «Дійні корови» обидва роки потрапляють пластівці та борошно. До них варто застосовувати стратегію «збір врожаю» та стратегію підтримання конкурентних переваг. А до стратегічного господарського підрозділу «собаки» в 2017 та в 2018 році потрапляє, асортиментна група «крупя». До цієї асортиментної групи варто застосовувати стратегію розвитку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. План маркетингового стратегічного зростання

Аналізуючи дані та матриці, які наведені в другому розділі магістерської роботи можна зробити висновки про те, що справи на підприємстві ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» у 2017 та у 2018 році йшли добре. Як видно з побудованих модифікованої та адаптованої матриці БКГ у 2018 році з наявних 5 асортиментних груп на підприємстві дві асортиментні групи потрапили у стратегічний господарський підрозділ «дійні корови» («Пластівці», «Борошно»), дві асортиментні групи потрапили до стратегічного господарського підрозділу «зірки» («Органічна продукція» та «Продукція без глютену»), та одна асортиментна група потрапила до стратегічного господарського підрозділу «собаки» («Крупи»).

Для подальшого розвитку підприємства варто запропонувати певні дії, які має застосувати підприємство для поліпшення свого становища на промисловому ринку.

В першу чергу варто зупинитися на рекомендаціях підприємству відносно вибору стратегій підприємства, які будуть застосовуватися до асортиментних груп товарів. Розробляючи свої рекомендації варто приділяти найбільшу увагу тому в якому стратегічному господарському підрозділі перебуває асортиментна група. Також варто дивитися на прогнози та детальні показники стосовно кожної асортиментної групи окремо. У 2018 році до найкращого стратегічного господарського підрозділу матриці Бостон Консалтинг Груп, яка має назву «Зірки» потрапили дві асортиментні групи - «Органічна продукція» та «Продукція без глютену». Саме по собі потрапляння асортиментних груп до цього стратегічного господарського підрозділу свідчить про їх успішність, бо до цієї категорії потрапляють лише

ті асортиментні групи, які мають високе зростання обсягу продажів та високу частку ринку. Тому саме асортиментні групи «Органічна продукція» та «Продукція без глютену» за показниками відношення темпів зростання випуску продукції до питомої ваги випуску продукції, а також за другою групою показників - темп приросту обсягів реалізації та рентабельності продукції являються для підприємства найбільш прибутковими. Звичайно прибуток від них не йде у порівняння з прибутком від реалізації товарів асортиментної групи «Крупи», яка являється найбільш прибутковою на ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів», тому що там зовсім інша ситуація з цією асортиментною групою про що й йтиметься під час аналізу недоліків та пропонування напрямів вдосконалення стратегій для стратегічного господарського підрозділу «собаки».

Найрозумнішим та найвигіднішим для підприємства буде впровадження для асортиментних груп «Органічна продукція» та «Продукція без глютену» стратегії збільшення частки ринку. Застосування до цих асортиментних груп цієї стратегії викличе збереження частки ринку, якою на даний момент володіє наше підприємство у цій товарній ніші, а також подальше збільшення частки ринку у даній товарній ніші та звісно оптимізацію долі ринку. Інакше кажучи, підприємство в наслідок запровадження стратегії збільшення частки ринку для цих двох асортиментних груп покращить їх становище на промисловому ринку та закріпить їх у стратегічному господарському підрозділі «зірки», що без сумніву є вигідним для ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів». На підставі побудови модифікованої та адаптованої матриці БКГ у 2018 році на ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» до стратегічного господарського підрозділу «дійні корови» потрапили дві асортиментні групи - «Пластівці» та «Борошно». В цих двох асортиментних груп висока частка на ринку, але низький темп зростання обсягу продажів. У зв'язку з цим вони приносять великий дохід, який підприємство може направити на будь-які потреби підприємства не пов'язані з цими асортиментними групами і це не

вплине на доходи від цих самих асортиментних груп. Тому коли на підприємстві асортиментні групи потрапляють до стратегічного господарського підрозділу «дійні корови» підприємству потрібно максимальну кількість уваги приділяти тому, щоб ці асортиментні групи не перейшли до якогось іншого стратегічного господарського підрозділу. Тому ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» в подальшому має застосовувати до асортиментних груп «Пластівці» та «Борошно» стратегію збереження частки ринку, яка призведе до подальшого перебування цих двох асортиментних груп у стратегічному господарському підрозділі «дійні корови».

На підставі все тих же матриць Бостонської Консалтингової Групи побудованих у другому розділі магістерської роботи видно, що в 2018 році до стратегічного господарського підрозділу «собаки» потрапила одна асортиментна група - «Крупи». Для цієї асортиментної групи характерно те, що в неї повільний ріст та мала частка ринку. Виходячи з того, що ця асортиментна група потрапила до стратегічного господарського підрозділу «собаки» - вона знаходиться в невігідному становищі та не має нормальної можливості зростати. Цій асортиментній групі повинна бути приділена велика кількість уваги з боку керівництва підприємством ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів». Для збереження цієї асортиментної групи потрібні значні фінансові кошти, проте на поліпшення становища шанси невеликі. Тому тут у підприємства існує два напрями для подальших дій з асортиментною групою «Крупи». Першим напрямом є стратегія розвитку - великі вклади фінансових ресурсів у цю асортиментну групу. Фінансові ресурси можуть бути залучені як і ззовні підприємства так і взяті з того доходу який підприємство отримує від асортиментних груп «Пластівці» та «Борошно», що знаходяться в стратегічному господарському підрозділі «дійні корови». Застосування цього напрямку дасть підприємству шанс на «спасіння потопуючого корабля» - переміщення асортиментної групи з стратегічного господарського підрозділу «собаки» до стратегічного

господарського підрозділу «важкі діти» чи «дійні корови» з витікаючими із цього наслідками. Шанси є, але невеликі. Другим напрямом, який може застосувати підприємство стосовно асортиментної групи «Крупи» є застосування стратегії «збирання врожаю». Її суть полягає у відмові від цієї асортиментної групи у майбутньому, а поки що, на даному етапі, вона полягає в отриманні максимально можливого прибутку до того як товар покине ринок. Товар асортиментної групи буде «помирати», а підприємство буде отримувати доходи від його продажу, при чому не роблячи майже ніяких інвестицій у нього. Тобто при застосуванні цієї стратегії буде прийняте рішення про відмову від цієї асортиментної групи у довгостроковій перспективі. На нашу думку підприємству варто застосувати стратегію розвитку. Застосування підприємством ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» цієї стратегії до асортиментної групи «Крупи» призведе до можливого покращення ситуації на промисловому ринку цієї асортиментної групи, що призведе до росту прибутку та інших показників товарів з цієї асортиментної групи, що без сумніву є позитивним вирішенням ситуації стосовно асортиментної групи «Крупи». Як вже зазначалося наше підприємство має дві асортиментні групи в стратегічному господарському підрозділі «дійні корови», тому ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» може і має звідки залучити грошові кошти для реалізації запропонованої нами стратегії. Інакше кажучи в нашого підприємства є фінансові ресурси для реалізації запропонованої дії стосовно асортиментної групи «Крупи». Окрім цього, підприємству, не варто забувати про те, що існує велика кількість причин неефективної реалізації або взагалі краху обраних стратегій на етапі.

Аналізуючи причини неефективності впровадження обраних стратегій на практиці можна виділити такі причини:

- ігнорування на стадії розробки можливих труднощів реалізації;
- неконтрольовані зовнішні впливи і зміни в оточенні організації;

- незрозуміла постановка цілей, низька підготовленість, недостатня відповідальність та компетентність лінійних менеджерів;
- слабка координація діяльності із реалізації намічених заходів;
- відсутність погодженості стратегічних та оперативних планів;
- помилки у виборі відповідальних керівників;
- нестача кваліфікаційних навичок зі стратегічного управління співробітників;
- неправильне розуміння з боку оперативного керівництва загальної стратегії підприємства, обмеженість світогляду управлінців короткотерміновими задачами на рівні своєї компетенції (конфлікти цілей на оперативному рівні);
- відсутність підтримки та/чи відкрита протидія зацікавлених осіб наміченим змінам (саботаж);
- слабка інформованість відносно кінцевих цілей та наслідків стратегії, недостатній авторитет керівників, які залучаються до їх проведення;
- низький рівень контролю над стратегічно важливими показниками для оцінки успішності реалізації стратегії або неадекватна узгодженість систем планування та контролю;
- занижена оцінка необхідних ресурсів, нераціональне їх використання або суперечливий розподіл;
- невідповідність організаційної структури і управлінського інструментарію (наприклад, систем менеджменту) вимогам нової стратегії;
- несумісність національних культурних цінностей корпоративним нормам організації.

У зв'язку з вище зазначеним підприємству ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» під час своєї діяльності варто звернути увагу на декілька важливих обставин. По-перше, проводити як найбільше можливо ретельний відбір кадрів на підприємство. Варто відбирати таких кандидатів на посаду в підприємстві, які будуть відповідати найвищим стандартам, мати високий

рівень кваліфікації (бути професіоналами у своїй галузі) та мати велику кількість позитивних особистих якостей, за допомогою яких працівники підприємства ТОВ «Скви́рський комбінат хлібопродуктів» будуть справлятися з поставленими перед ними цілями та завданнями на найвищому рівні, що автоматично підніме якісний рівень роботи підприємства. Ретельний відбір повинні проходити усі майбутні працівники підприємства починаючи від технічного персоналу підприємства і закінчуючи кандидатами на керівні посади. Варто зазначити, в штаті ТОВ «Скви́рський комбінат хлібопродуктів» діє відділ кадрів на чолі з начальником відділу кадрів та закріплений в штаті персоналу - інспектор з кадрів. Саме на них покладається настільки ретельний відбір кандидатів на посади підприємства. Важливим є те, що перш за все в відділі кадрів були висококваліфіковані працівники, які не зможуть допустити помилок під час виконання своїх прямих повноважень (наприклад, не зможуть перевірити дійсність зазначеної у резюме інформації або під час особистої співбесіди переконатися у стовідсотковій відповідності кандидати вимогам підприємства).

Окрім цього підприємству варто приділяти велику увагу дисципліні. Працівники повинні виконувати всі свої обов'язки і дотримуватися усіх встановлених на підприємстві приписів, а підприємство через свої уповноважені структурні підрозділи повинно контролювати виконання працівником своїх прав та обов'язків і в разі виявлення чи не виявлення порушень застосовувати заходи заохочення чи дисциплінарні стягнення до працівників. Це підвищить загальний рівень їх дисциплінованості та відповідальності, що на пряму пов'язано з успіхами діяльності підприємства в цілому.

Ще одним фактором який треба враховувати при роботі з персоналом підприємства це їх корпоративний дух, тобто зацікавленість у досягненні підприємством його цілей та загальної мети. Для цього на підприємстві потрібно проводити тренінги, розповсюджують інформацію про творчі ідеї

своїх працівників, намагаються впроваджувати певні заходи для їх згуртування.

На підприємстві, для запобігання виникнення проблем під час реалізації стратегії, варто чітко координувати усю діяльність підприємства на всіх рівнях. Доводити до відома працівників кінцеві цілі та наслідки запроваджених дій (стратегій).

Причиною неефективного виконання стратегій також є ігнорування, на стадії розробки стратегії, можливих труднощів реалізації цієї самої стратегії. Для усунення цієї потенційної загрози нормальній реалізації стратегії підприємству ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» варто під час вибору стратегії - наперед прораховувати не лише цілі та можливості стратегії, а й те, як її можна буде реалізувати на даному етапі розвитку підприємства та за даних умов, що склалися на промисловому ринку. Варто відзначити, що важливим також є те, що реалізації стратегії напряду пов'язана з оточуючим середовищем підприємства і тому ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» потрібно розробляти напрямки своїх дій за тих чи інших умов які складуться на ринку не залежно від намірів підприємства, тобто підприємство повинно розробляти альтернативні стратегії на випадок різкої зміни ситуації на промисловому ринку, а також розробити стратегію або певний комплекс дій (заходів) на випадок виникнення на промисловому ринку де працює наше підприємство - непередбачених змін або неконтрольованого підприємство зовнішнього впливу на нього.

Окремо варто відзначити, що одним з напрямів вдосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві є проведення акції. Як відомо із статистичних даних проведення акції призведе до зростання попиту на продукції підприємства, що її проводить. Тому, доцільно було б провести ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» акцію, яка викличе в покупців інтерес до придбання продукції саме нашого підприємства. Це призведе до зростання попиту на продукцію, зростання обсягів продажу продукції, а

також на зростання обсягів доходу та зробить нашому підприємству гарну рекламу.

3.2. Обґрунтування впровадження на ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» заходів та його можливості їх реалізації, розвитку, доцільності впровадження

Пропонуємо провести акцію, суть якої полягає в тому, що будь-який покупець який придбає два будь-яких товари з асортименту продукції ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» отримує у подарунок булочку «Каротинка» вагою 100 грамів. Під подарунком мається на увазі придбання за 1 копійку.

Акцію буде проводитися в супермаркетах міста Полтава. При виборі магазинів для проведення акції бралось до уваги те, де саме розташовані магазини та яка кількість відвідувачів в них. Серед багатьох потенційних кандидатів на проведення акції були обрані саме ті магазини, в яких рівень відвідуваності щодня найвищий серед аналогічних магазинів, що брали участь у нашому відборі. На підставі проведеного аналізу біло вибрано 50 магазинів, які відповідали усім поставленим до них вимогам та мали найкращі показники серед інших. Цими магазинами є магазини «Сільпо», мережа магазинів «АТБ», мережа магазинів «Фуршет» та 1 магазин «Велмарт».

Термін проведення акції складає 5 робочих днів - з понеділка по п'ятницю (включно). Під час усього періоду проведення акції в кожному з магазинів будуть знаходитися два промоутери, які будуть безпосередньо

проводити акцію в магазині. Перший промоутер буде стояти біля стенду в середині магазину у холі перед турнікетами та розповідати відвідувачам магазинів про проведення акції та про її умови та роздавати бажаючим флаєра. Другий промоутер буде розміщений безпосередньо біля відділу хлібобулочних виробів магазину та розповідати відвідувачам про акцію та її умови. Видача подарункової булочки «Каротинка» буде проводитися другим промоутером у відділі хлібобулочних виробів, за умови що покупець виявить бажання прийняти участь в акції та візьме з полиць два будь-яких товару виробленого ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів». Акція буде проводитися кожного дня на протязі акційного періоду з 18.00 до 22.00. Це викликано тим, що в цей час в магазинах відбувається найбільша відвідуваність, по причині того, що клієнти їдуть після роботи до дому та бажають придбати товари в магазині.

Стенди будуть мати вигляд трибуни для виступів, з тильної сторони якої будуть обладнані однією полицкою посередині. Над стендом буде розміщений плакат з логотипом та назвою ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» та словом «Акція!».

Під час проведення акції в усі магазини, в яких вона буде проводитися повинна бути доставлена збільшення партія продукції ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів», тому що ми плануємо акцією збільшити приток клієнтів, а це буде неможливим за відсутності достатньої кількості продукції на вітринах магазинів. Бажано в цих магазинах на час проведення акції виставити повний асортимент продукції ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів». Це мотивується тим, що чим більший вибір продукції буде представлений в цих магазинах, тим більша ймовірність того, що покупці дізнавшись про умови акції та ознайомившись з асортиментом продукції на полицях виберуть ті два товари, які привернуть їхню увагу найбільше всього. Тобто чим більший вибір в них буде тим більша ймовірність того, що більша кількість покупців знайде те, що їм «по душі» тим самим прийнявши участь у акції.

Як вже зазначалося, ми передбачаємо, що акція призведе до зростання попиту на продукцію, зростання обсягів продажу продукції, а також на зростання обсягів доходу. Основні базові показники (до впровадження заходу) наведено в табл. 2.3. Збільшення обсягів збуту продукції дозволить ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» отримати додатковий прибуток та поліпшити основні показники своєї діяльності.

Отже підсумуємо усе необхідне для проведення акції та зробимо відповідні розрахунки.

Нам потрібно по два промоутери в кожний магазин. Так, як акція проводиться в п'ятдесяти магазинах, то

$$50 * 2 = 100$$

Отже, нам потрібно найняти 100 промоутерів.

Кожному з них буде виплачуватися заробітна плата. По 11 гривень за кожну відпрацьовану годину. Розрахуємо:

$$5 * 11 * 5 = 275$$

Кожному промоутеру за час проведення акції буде виплачена заробітна плата у розмірі 275 гривень. Так, як до акції буде залучено 100 промоутерів, то:

$$100 * 275 = 27500$$

Отже, загальна сума, що буде витрачена на заробітну плату промоутерам становитиме 27500 гривень.

Для проведення акції нам потрібні стенди. По одному стенду в кожний магазин в якому проводиться акція. Тобто, нам потрібно 50 стендів. Оренда одного стенда та місця в магазині па весь час проведення акції коштує 124 гривні. Розрахуємо:

$$124 * 50 = 6200$$

Загальні витрати на оренду стенду та місця в магазині на весь час проведення акції коштуватимуть 6200 гривень.

Флаєра, які будуть роздавати промоутери нам потрібні в розмірі 5000 штук. Купівля 1000 єфровлаєрів коштує 300 гривень. Загальна кількість

флаєрів необхідних для проведення акції складає 5000 штук. Це коштуватиме підприємству 1500 гривень.

Плакати, необхідні для проведення акції у розмірі 50 одиниць. 1 плакат коштує 24 гривень. Розрахуємо:

$$50 * 24 = 1200$$

Отже 50 плакатів для акції коштуватиме 1200 гривень.

Для проведення акції потрібні булочки «Каротинка». В кількості 6000 шт. Ціна однієї булочки без ПДВ складає 0,95 коп. Розрахуємо:

$$6000 * 0,9 = 5400$$

Отже, підприємству потрібно витратити 5400 гривень на виробництво булочок «Каротинка». Але так, як подарункові булочки будуть коштувати 1 копійку, то:

$$6000 * 0,01 = 60$$

Покупці придбають їх за 60 гривень, а отже витрати підприємства на виробництво булочок складатиме не 5400 гривень, 5340 гривень.

За наведеними вище даними складемо підсумкову таблицю (табл. 3.1)

Таблиця 3.1.

Підсумкова таблиця для проведення запланованої акції

№ п/п	Стаття витрат	Кількість	Ціна, грн.	Загальні витрати, грн.
1.	Заробітна плата персоналу	100	11	27500
2.	Стенди, од.	50	124	6200
3.	Флаєра, од.	5000	0,3	1500
4.	Плакати, од.	50	24	1200
5.	Булочки «Каротинка», од.	6000	0,95	5340
	Всього			41740

Як видно із даних табл. 3.1 загальні витрати підприємства на проведення акції складатимуть 41740 гривень. Це є прийнятною сумою для

підприємства оскільки акція має сприяти збільшення попиту на продукцію цілому, а також на збільшення доходів підприємства.

Зараз проведемо розрахунок очікуваних результатів та показників економічної ефективності проведення нашої акції.

Очікуваним наслідком проведення акції є збільшення обсягів збуту продукції ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів». За методом експертних оцінок визначимо значення приросту чистого доходу від проведення акції. Для цього використаємо опитування провідних експертів та співробітників підприємства. Експертні оцінки наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Експертні оцінки стосовно результату проведення акції

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації, тис. грн..	290	325	340	260	365	265	285

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{сер} = (290 + 325 + 340 + 260 + 365 + 265 + 285) / 7 = 304,28$$

Розрахуємо середньоквадратичне відхилення. (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичне відхилення

	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Експерт и
1.	Приріст чистого доходу від реалізації, O_i , тис. грн.	290	325	340	260	365	265	285	-
2.	$O_{сер}$	304							-
3.	Відхилення $= (O_i - O_{пад})$	14	21	36	-44	61	-39	-19	-
4.	ΔO^2	196	441	1296	1936	3721	1521	361	9472

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення за допомогою формули (3.1)

$$\alpha = \frac{\sqrt{\sum(O_i - O)^2}}{n} \quad (3.1)$$

$$\alpha = \frac{\sqrt{9472}}{7} = 36.78$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів за допомогою формулі (3.2):

$$W = \frac{\alpha}{O_{ср}} \times 100\% \quad (3.2)$$

$$W = \frac{36.78}{304} \times 100\% = 12.09\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $w < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажів (В) визначаємо за методом медіан і приймаємо на рівні 290 тис. грн., як середнє значення ряду. Дані занесемо до табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прогнозовані обсяги продажів з урахуванням найбільш вірогідного обсягу продажу

260	265	285	290	325	340	365
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

де, песимістичне (найменше) значення (П) – 260, а оптимістичне (найбільше) значення (О) – 365.

Розраховуємо прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті проведення акції:

$$ОП = (О+4хВ+П)/6 \quad (3.3)$$

$$ОП = (365+4х290-260)/6 = 1785/6 = 297,5 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$297,5/117300,5 * 100\% = 0,25 \%$$

де, 1 17300,5 тис. грн. — базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (табл. 2.3).

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році (2010 році) складе:

$$1\ 17300,5 + 297,5 - 11\ 7598 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в базисному 2009 році склали 112401,6 в т.ч.

постійні витрати – 13038,6 тис. грн., змінні – 99363,0 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат в 2010 році:

$$99363 * 0,0025 = 248,41 \text{ тис. грн.}$$

Проведення нашої акції потребує витрат у 41,74 тис. грн., отже сумарний приріст повних витрат складе:

$$248,41 + 41,74 = 290,15 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть;
 $112401,6 + 290,15 = 112691,75$ тис. грн.

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta \text{Пр} = 297,5 - 290,15 = 7,35 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе
 $4898,9 + 7,35 = 4906,25$ тис. грн.

де, 4898,9 тис. грн. - базове значення прибутку від реалізації продукції
 (табл. 2.3).

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$7,35 * (1 - 0,23) = 5,66 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$3119,5 + 5,66 = 3125,16 \text{ тис. грн.}$$

Де, 3119,5 тис. грн. - базове значення чистого прибутку від реалізації продукції (табл. 2.3).

Наведемо очікувані результати від проведення акції в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від проведення акції

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	297,5
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	290,15
Приріст прибутку від реалізації продукції	7,35
Приріст чистого прибутку	5,66

Отже, внаслідок проведення акції чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 297,5 тис. грн.. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 290,15 тис. грн.. Прибуток від реалізації продукції зросте на 7,35 тис. грн., а чистий прибуток - на 5,66 тис. грн. і складе 3125,16 тис. грн.

Тепер, на основі результатів попередніх розрахунків визначимо основні показники економічної ефективності запропонованого заходу.

Для даного заходу не потрібно впроваджувати нове обладнання, тому капітальні витрати дорівнюватимуть зміні обігових коштів.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 6% від 84% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$248,41 * 0,84 * 0,06 = 12,52 \text{ тис. грн.}$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять

$$K_n (\text{П}) = 12,52 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий прибуток визначається як різниця між приростом обсягу чистого доходу (виручки) від реалізації та приростом повних витрат і дорівнює:

$$\Delta \text{Пр} = 297,5 - 290,15 = 7,35 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток складає:

$$\Delta \text{Пр} - n = 7,35 * 0,77 = 5,66 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень визначимо за формулою:

$$T = \frac{K_n}{\Delta \text{Пр} - n}$$

$$T = \frac{12,52}{5,66} = 2,21 \quad (3.4)$$

Розрахуємо доцільність капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом його терміну економічного життя.

Проект має дисконтуватися за ставкою, яку приймаємо на рівні 25 %. Оскільки проведення акції не передбачає встановлення нового обладнання та

виконання будівельних робіт, то в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta\text{Пр}_q = 5,66 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховуються за формулою (3.5):

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \times \alpha_i \quad (3.5)$$

де ЧГП - чистий генерований грошовий потік реальних грошей за і-й рік терміну життєвого циклу проекту: р - ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 25%) дорівнює 0,25. Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) визначають, виходячи з норми амортизаційних відрахувань (Ам., %) формула (3.6):

$$T_{жц} = N = \frac{100}{\text{НАм}} \quad (3.6)$$

де А_М - норма амортизаційних відрахувань – 21,925%.

$$T_{жц} = \frac{100}{21,925} \approx 5 \text{ років}$$

α_i - коефіцієнт приведення за і-тин рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою (3.7):

$$a_i = \frac{1}{(1+p)^i} \quad (3.7)$$

де і - певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту - 25%.

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = = = 0.8$$

$$1 \text{ рік } \alpha_2 = = \frac{0.8}{1.25} = 0.64$$

$$1 \text{ рік } \alpha_3 = \frac{0.64}{1.25} = 0.512$$

$$1 \text{ рік } \alpha_4 = \frac{0.512}{1.25} = 0.4096$$

$$1 \text{ рік } \alpha_5 = \frac{0.4096}{1.25} = 0.32768$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту $(\sum_{i=1}^M HB_i)$ для даного нововведення будерозраховуватися за формулою (3.8):

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП \times (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) \quad (3.8)$$

$$\sum_{i=1}^N HB_i = 5,66 * (0,8 + 0,64 + 0,512 + 0,4096 + 0,32768) = 5,66 * 2,68928 =$$

15,22 тис. грн.

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями (формула (3.9):

$$\sum_{i=1}^N HB_i - П \quad (3.9)$$

$$\text{ЧНВ} = 15,22 - 12,52 = 2,7 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають, як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості (формула (3.10):

$$T_i = \frac{П}{HB_{cp}} \quad (3.10)$$

де HB_{cp} - середньорічна нинішня вартість.

$$T_i = \frac{12.52}{\frac{12.52}{5}} = \frac{12.52}{5} = 3.044 = 4.11 \text{ року} < 5 \text{ років}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій, що видно із формули (3.11):

$$ID = \frac{ЧНВ}{Пі} = \frac{2,7}{12,52} = 0,216 > 0 \quad (3.11)$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій (формула (3.12)):

$$ID = \frac{\sum_{i=1}^N NB_i}{Пі} = \frac{15,22}{12,52} = > 1$$

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність проведення акції, що підтверджується такими показниками:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна - 2.7 тис. тон.

2.Строк повернення інвестицій гарантований складає 4,11 року, що є прийнятним, так як значно менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.

3. $ID = 0,216 > 0$, що свідчить про ефективність проекту.

4. $PI = 1,216 > 1$, що є прийнятним і свідчить про ефективність проекту.

Всі наведені показники, свідчать про впровадження даного заходу.

3.3. Вплив запропонованого заходу на підприємство

Очікувані результати від проведення акції у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку (табл. 3 5), а також їхні проектні значення, що розраховані вище, переносимо у табл. 3.6.

Проектні значення таких показників, як рентабельність продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. реалізованої продукції складуть:

1. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції визначаються за формулою (3.13)

$$(V_{\text{на 1 грн. РП}}) = \text{ПВ}/\text{ЧД}(V) * 100 \quad (3.13)$$

$$112691,75/117598 * 100 = 95,82 \text{ коп.}$$

2. Рентабельність продукції визначається за формулою (3.14).

$$(P_1) = \text{П}_p/\text{ПВ} * 100 \quad (3.14)$$

$$4906,25/112691,75 * 100 = 4,35 \%$$

3. Рентабельність продаж визначається за формулою (3.15)

$$(P_2) = \Delta \text{Пр}_q/\text{ЧД}(V) * 100 \quad (3.15)$$

$$3125,16/117598 * 100 = 2,66 \%$$

Дані занесемо до табл. 3.3

Таблиця 3.6

Вплив запропонованих заходів на основі показників діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	117300,5	117598	297,5	0,25
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	112401,6	112691,75	290,15	0,25
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	4898,9	4906,25	7,35	0,15
4. Чистий прибуток	тис. грн.	3119,5	3125,16	5,66	0,18
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	95,8	95,82	0	0
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	2,66	2,66	0	x
7. Рентабельність продукції	%	4,36	4,35	-0,01	x

Отже, зробивши відповідні розрахунки, ми можемо зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованого заходу матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 297,5 тис. грн. і проектне його значення становитиме 1 12691,75 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 290,15 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 7,35 тис. грн. (або на 0,15 %). Витрати на 1 грн. реалізованої продукції не зміняться, В проектному році чистий прибуток зросте на 0,18% і складе 3125,16 тис. грн., що на 5,66 тис. грн. більше порівняно з базовим 2018 роком.

Результати розрахунків показників економічної ефективності занесемо до табл. 3.7

Таблиця 3.7

Показники економічної ефективності проведення заходу

Назва показника	Одиниця виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	12,52
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	7,35
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	5,66
4. Сума нинішніх вартостей	тис. грн.	15,22
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	2,7
6. Термін окупності дисконтований	роки	4,11
7. Індекс доходності	-	0,216
8. Індекс прибутковості	-	1,216

Результати обчислень показників економічної ефективності запропонованого заходу показали, що він дійсно є ефективним і може бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованого заходу покращує результати роботи ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів», сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності підприємства.

Наведені напрямки вдосконалення процесу стратегічного планування на даному підприємстві зводяться до декількох основних груп - по-перше це заходи спрямовані на зміну стратегії підприємства відносно своїх товарів. Суть цих заходів полягає в зміні стратегії підприємства відносно продукції. Це викликано тим, що в певний момент життєво циклу товару він переходить з одного стратегічного господарського підрозділу (згідно з матрицями БКГ) до іншого і підприємство застосовуючи різні стратегії до різних асортиментних груп товарів зможе досягати бажаних результатів та позицій продукції. Тобто, застосовуючи різні стратегії до асортиментних груп ТОВ

«Сквирський комбінат хлібопродуктів» досягне намічених результатів від цих асортиментних груп. На основі розрахунків проведених в другому розділі цієї кваліфікаційної роботи в третьому розділі були наведені стратегії, які ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» зможе застосувати до асортиментних груп та в наступному році збільшити свої доходи.

По-друге, це заходи покращення ситуації, що склалася на внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. До цих заходів відносяться дії спрямовані на поліпшення загального рівня кваліфікації співробітників підприємства, покращення корпоративного духу, посилення рівня дисципліни серед працівників на підприємстві.

По-третє, проведення активних, короткострокових маркетингових дій, спрямованих на покращення ситуації на ринку та зростання обсягів прибутку підприємства. В цьому розділі було запропоновано ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» провести один з таких маркетингових заходів, а саме провести акцію. Передбачалося, що акція призведе до зростання попиту на продукцію, зростання обсягів продажу продукції, а також на зростання обсягів доходу підприємства. Тому, було вирішено провести акцію в п'ятдесяти магазинах міста Києва на протязі п'яти днів. Був проведений розрахунок проведення акції, який показав, що внаслідок проведення цієї акції зросте чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, прибуток від реалізації продукції та чистий прибуток. Варто відзначити, що проведення цієї акції не призведе до зростання витрат на 1 грн. реалізованої продукції. Підводячи підсумки по проведеним розрахункам можна стверджувати, що дана акція є дійсно ефективним заходом покращення фінансових результатів роботи підприємства за наступний рік, в якому буде проведена акція.

Запропоновані в третьому розділі магістерської роботи заходи покращення становища ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» можуть бути реалізовані на підприємстві, бо усі є наявними можливості для їх застосування на практиці.

ВИСНОВКИ

1. Стратегічне планування є життєво необхідною складовою діяльності будь-якого підприємства, яке має на меті отримання прибутку. Без стратегічного планування підприємство не зможе ефективно та успішно розвиватися, бо відсутність процесу стратегічного планування на підприємстві унеможливить доцільне та ефективне використання ресурсів, можливостей та потужностей підприємства. Тому, кожне підприємство, яке має певні цілі та бажає досягти успіхів в їх реалізації повинно здійснювати стратегічне планування в рамках свого підприємства.

2. Вимогою до того, щоб підприємство займалося стратегічним плануванням є й те, що нестійка економічна ситуація в країні зумовлена певними обставинами, серед яких є й світова фінансова криза, може різнопланово впливати на ринок діяльності підприємств. Тому, проводячи процес стратегічного планування, підприємства розробляють й стратегії своїх дій в залежності від різноманітних зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на підприємство. Інакше кажучи, підприємства планують стратегії своїх дій відповідно до певних різноманітних умов, які можуть скластися в тому сегменті ринку, де вони працюють.

3. Можна сказати, що стратегії, які підприємства можуть застосовувати у своїй діяльності поділяються на п'ять груп: стратегії зростання, стратегії підтримки, стратегії реструктуризації, стратегії скорочення діяльності та стратегії ліквідації. Вибір стратегії, яку підприємство повинно застосовувати є складним трудомістким процесом, спрямованим на покращення результатів діяльності підприємства в цілому. Існує багато способів обрання тієї стратегії, яка буде найвигідніша або найліпша для підприємства в певний момент часу.

4. Кожен з цих методів має свої сильні та слабкі сторони, про які, а також, про сам процес застосування цих методів розповідається в першому розділі цієї кваліфікаційної роботи.

5. Отже, процес стратегічного планування є складним, але безспірно ефективним заходом для прогнозування та покращення результатів діяльності підприємств.

6. ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» є одним з тих суб'єктів господарювання, які реалізують процес стратегічного планування в своїй діяльності. Як було видно із даних наведених в цій роботі, які були взяті з офіційної фінансової документації ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів», то підприємство, яке займається стратегічним плануванням своєї діяльності має позитивні фінансові показники. У 2018 році порівняно з 2017 значно збільшився прибуток від реалізації продукції, що вказує на правильну стратегію реалізації продукції, яку використовує підприємство. Також, у наслідок зменшення витрат на збут збільшився чистий дохід підприємства, що дає нам зрозуміти, що підприємство обрало та використовує ефективну стратегію своєї діяльності. Також провівши аналіз інших фінансових показників підприємства можна прийти до висновку, що вони вказують на позитивну тенденцію до зростання прибутків від діяльності підприємства.

7. В наслідок аналізу показників діяльності підприємства, були проведені розрахунки, які мали на меті визначити стратегії підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» стосовно його асортиментних груп товарів на майбутній період. Було побудоване дерево цілей, яке демонструє послідовність цілей підприємства. Наступним кроком на шляху до обрання стратегії підприємства, стосовно кожної асортиментної групи окремо, була побудова адаптованої та модифікованої матриць Бостонської консалтингової групи за два роки. Це дало нам можливість побачити розташування усіх п'яти асортиментних груп товарів нашого підприємства на матриці Бостонської консалтингової групи, що в свою чергу дало нам

можливість визначитися з тим до якого стратегічного господарського підрозділу відноситься конкретна асортиментна група та використання яких стратегій в подальшому є необхідним для них.

8. За результатами адаптованої та модифікованої матриць за 2018 рік до стратегічного господарського підрозділу «Собаки» потрапила асортиментна група «Крупи», до стратегічного господарського підрозділу «Зірки» потрапили - «Продукція без глютену» та «Органічна продукція», а до стратегічного господарського підрозділу «Дійні корови» потрапили «Борошно» та «Пластівці». На основі цих висновків можна робити конкретні рекомендації підприємству стосовно вибору стратегій до будь-якої з асортиментних груп підприємства

9. В цій кваліфікаційній роботі, а саме в третьому розділі, були запропоновані напрями вдосконалення процесу стратегічного планування підприємства на промисловому ринку. Були запропоновані конкретні стратегії до конкретних асортиментних груп товарів. Усі запропоновані стратегії орієнтовані на збільшення прибутків підприємства та збереження з подальшим розширенням впливу на їхньому сегменті ринку.

10. Окремо від пропонування стратегій було запропоновано провести такий маркетинговий захід, як акція. За прогнозами це призведе до зростання попиту на продукцію, зростання обсягів продажу продукції, а також на зростання обсягів доходу та зробить нашому підприємству гарну рекламу. Згідно з розрахунками необхідними для проведення акція та результатами обчислень показників економічної ефективності запропонованого заходу було виявлено, що цей маркетинговий хід буде ефективним та може бути використаний підприємством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарян О.М. Маркетинг: принципи та функції [Текст]: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О.М. Азарян, І.Х. Баширов, Б.З. Воробйов, М.В. Жаболенко, Н.О. Криковцева. - [2. вид., переробці доп.] - К.: НМЦВО МОіН України, 2001. - 319с.
2. Багіев Г. Л. Маркетинг [Текст]: підручник [для студ. економ, спец. вищ. навч. закл.] / Г.Л. Багіев, В. М. Тарасевич, Х. Анн під заг. ред. Г.Л. Багієва. - [3-є вид., перероб. та допов.] — СПб. [и др.]: Питер, 2007. - 736 с.
3. Багіев Г. Л. Международный маркетинг [Текст]: підручник / Г. Л. Багіев, Н. К. Мойсеева, В. И, Черенков. - [2-е изд.] - СПб.: Питер, 2008. - 688 с.
4. Балабанов Л.В. Маркетинг [Текст]: підручник / Л.В. балабанова. - [2-ге вид., переробл., і доп.]. - К.: Знання-прес, 2004. - 645 с.
5. Баюра Д.О. Корпоративне управління та форми контролю в Україні . [Текст]: / Д.О. Баюра // Теоретичні та прикладні питання економіки, [зб. наук, праць. Вип.12/ за заг. ред. Ю.І.Єханурова, А.В.Шегди]. - К.: ВПЦ «Київський університет». - 2007. - 280 с.
6. Белявцев М.І. Маркетинговий менеджмент [Текст]: навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад. / М.І. Белявцев, В.М. Воробйов, В.Г. Кузнецов та ін.]; за ред. М.І. Белявцева, В.Н. Воробйова. - К.: Донецький нац. ун-т., 2006. - 407 с.
7. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку [Текст]: підручник / С.В. Близнюк. - К.: Політехніка, 2004. - 400с.
8. Божкова В. В. Синергетичний ефект у маркетингу / В. В. Божкова // Технологія ХХІ века : сб. научных статей по материалам 12 междунар. науч.-метод. конф. – Сумы : СНАУ, 2005. – Т.2. – С. 19–22.
9. Бусел В.Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови: 250000 / В. Т. Бусел - К.: Перун, 2005. - 1728с.

10. Бутенко Н.В. Основи маркетингу [Текст]: навч. посіб. / Н.В. Бутенко. - К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2006. - 140 с.
11. Бутенко Р. Г. Сутність та послідовність здійснення стратегічного маркетингового планування [Електронний ресурс] / Р. Г. Бутенко. – Режим доступу до матеріалу : <http://books.efaculty.kiev.ua/mrk/3/t9/1.htm>.
12. Василенко В.О. Стратегічне управління : навч. посіб. /В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. - К.: Центр навчальної літератури, 2003. - 396 с.
13. Вачевський М.В. Промисловий маркетинг. Основи теорії і практики [Текст]: навч. посіб. / М.В. Вачевський, В.Г. Скотний, О.М. Вачевський. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 256 с.
14. Виханський О.С. Стратегическоеуправление [Текст]: підручник / О.С. Виханський. - [2-е изд., перераб. и доп.] - М.: Гардарики, 2003. - 296 с.
15. Гаркавенко С. С. Маркетинг [Текст]: підручник / С.С. Гаркавенко - К.: Лібра, 2004. - 712с.
16. Грещак М.Г. Економіка підприємства [Текст]: підручник /М.Г. Грещак, В.М. Колот, А.П. Наливайко та ін.; За заг. ред. С.Ф. Покропивного. - [2-ге вид., перероб. та доп.] - К.: КНЕУ, 2004. - 528 с.
17. Довгань Л.Є. Стратегічне управління [Текст]: навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. - К. : Центр учбової літератури, 2009. - 440 с.
18. Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент [Текст]: навч. посіб. /Л.Є. Довгань, В. Д. Немцов. - К.: ДП «Експрес-Поліграф», 2001. - 559 с.
19. Ефремов В. С. Стратегиябизнеса. Концепции и методы планирования [Текст]: навч. підр. / В.С. Ефремов. -М.: Издательство "Финпресе", 2003. 256 с.
20. Жаліло Я. А. Економічна стратегія держави у нестабільних ринкових економічних системах : монографія / Я. А. Жаліло. – К. : НІСД, 2008. – 144 с.

21. Журило В. В. Маркетингові стратегії підприємств на ринку технологічних інновацій [Електронний ресурс] / В. В. Журило. – Режим доступу до матеріалу: http://www.rusnauka.com/5._NTSB_2007/Economics/20373.doc.htm.

22. Ігнат'єва І. А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 — Економіка, організація і управління підприємствами // І. А. Ігнат'єва. – К., 2006. – 38 с.

23. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика. [Текст]: підручник / І.А. Ігнат'єва. - К.: Знання України, 2005. - 250 с.

24. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник / С. М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2010. – 334 с.

25. Кериницька М. І. Стратегічне планування інноваційної діяльності та організації управління нею як чинник забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств / М. І. Кериницька // Проблеми науки. – 2009. – № 3. – С. 14–21.

26. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости: пер с англ. / Г. Кернер. – М.: Компания АйТи, ДМК Пресс, 2003. – 320 с.

27. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с.

28. Клаус Мозер Психология маркетинга и рекламы: пер. с нем. / Клаус Мозер. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2004. – 380 с.

29. Клівець П. Г. Стратегія підприємств: навч. посібн. / П. Г. Клівець. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.

30. Комарова К.В. Менеджмент [Текст]: навч. посіб. для вищ. навч. заклад, і К.В. Комарова, Н.І. Редіна, С.А. Шмельова - [2-ге вид., допов.]. - Дніпропетровськ: ДДФА, 2007. - 330 с.

31. Кононов Н. С. Промо-акции. Что это такое и нужны ли они вам на выставке [Електронний ресурс] / Н. С. Кононов. – Режим доступу до матеріалу : http://www.vr.com.ua/book/lit_promo1.htm.

32. Корецький М. Х. Стратегічне управління / М. Х. Корецький, А. Д. Дегтяр, О. І. Дацій. – К.: Центр учб. л-ри, 2007. – 240 с.

33. Котлер Ф. Основі маркетинга /Ф Котлер, Г Армстронг; пер. с англ. О.Л. Пелявського, пер. с англ. под. ред. А.В. Назаренко. - [12-е вид.] - М.; Киев; С. Пб.: Издательский дом «Вильямс», 2009 - 1072 с.

34. Куденко Н. В. Маркетингове стратегічне планування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.06.01 — Економіка, організація та управління підприємствами // Н. В. Куденко. – К., 2003. – 36 с.

35. Куденко Н. В. Синергізм у стратегічній діяльності фірми / Н. В. Куденко // Механізм регулювання економіки: зб. наук. праць Сумського держ. ун-ту. – 2001. – № 1–2. – Суми.: Університетська книга, 2001. – С. 132–139.

36. Луцій О. П., Сучасні тенденції маркетингових досліджень на міжнародному ринку / О. П. Луцій, І. С. Коварш // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 1. – С. 8–10.

37. Майовець Є. Й. Маркетинг: теорія та методологія / Є. Й. Майовець. – Львів: ВЦ ЛНУ ім. І. Франка, 2013. – 450 с.

38. Окландер М. А. Макромаркетинг: маркетинг в секторі загального державного управління / М. А. Окландер // Маркетинг в Україні. – 2003. – № 6. – С. 31–37.

39. Організаційно-економічні аспекти інноваційного оновлення національного господарства: наук. монографія / М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохін, В. М. Шандра, О. І. Гуменюк та ін. / за наук. ред. д.е.н., проф. М. М. Єрмошенка і д.е.н., проф. С. А. Єрохіна. – К.: Нац. акад. управління, 2008. – 216 с.

40. Ортынская В. В. Стратегическое планирование маркетинга / В. В. Ортынская // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 3. – С.18–21.

41. Осовська Г.В. Основи менеджменту [Текст]: навч. посібник, для студ. вищ. навч. заклад. / Г.В. Осовська. - К.: «Кондор», 2003 - 556 с.
42. Павленко А.Ф. Маркетинг [Текст]: навч.-метод. посібник / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак. К.: КНЕУ, 2003. - 246 с.
43. Поплавська Ж. В. Вдосконалення стратегічного управління шляхом використання концепції Foresight / Ж. В. Поплавська // Стратегія економічного розвитку України. – 2014. – №34. – С. 119-124.
44. Поршнева А.Г. Управление организацией [Текст]: підручник / А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломагана. - [2-е изд., перераб. и доп.] - М.: Инфра-М, 2000. - 669 с.
45. Приймак В. І. Математичні методи економічного аналізу: навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів / В. І. Приймак. – К.: Центр учб. л-ри, 2009. – 292 с.
46. Примак Т. О. Маркетинг: навч. посіб. / Т. О. Примак. – К.: МАУП, 2007. – 228с.
47. Решетнікова І. Л. Формування маркетингової стратегії підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.02 — Підприємництво, менеджмент і маркетинг / І. Л. Решетнікова. – К., 1999. – 34 с.
48. Рішард Броль. Місцеве самоврядування: досвід Польщі. Філософія стратегічного планування розвитку територій [Електронний ресурс] / Броль Рішард. // Економічний часопис-XXI. – 2001. – № 1. – Режим доступу до матеріалу: <http://www.soskin.info/ea/2001/1/20010182.html>
49. Руделіус В. Маркетинг. [Текст]: підручник / В.Руделіус О.М.Азарян Н.О.Бабенко та ін. Ред.-упор. О.І.Сидоренко, Л.С.Макарова. - [3-тє вид.] - К.: Навчально-методичний центр "Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні", 2008. - 648 с.
50. Семенюк С. Стратегічне планування маркетингу: теоретико-концептуальні засади / С.Семенюк / Галицький економічний вісник. - 2010. - №2(27). - с.64-72

51. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації [Текст]: Монографія. І.В. Смолін. - К. : КНТЕУ, 2004. - 344с.
52. Старостіна А. О. Маркетинг: навч. посібн. / А. О. Старостіна, Д. М. Черваньов, О. В. Зозульов – К.: Знання–Прес, 2002. – 340 с.
53. Стратегический менеджмент / [А. Н. Петров, Л. Г. Демидова, Г. А. Буженина и др.]; под ред. А. Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2005. – 496 с.
54. Струпинська Н. В. Методичний підхід до забезпечення ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства / Н. В. Струпинська // Бізнес-інформ. – 2013. –№8. – С. 379-387.
55. Сумець О.М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека [Текст]: навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад. / О.М. Сумець, М.Б. Тумар. - К.: Хай-Тек Прес, 2008. - 400 с.
56. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебн. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
57. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс: підручник / за заг. ред. проф. Перерви П. Г., проф. Погорелова М. І., проф. Меховича С. А., проф. Ларки М. І. – Х.: Віровець А.П. —Апостроф||, 2011. – 614 с.
58. Управління інноваційною діяльністю в економіці України: кол. наук. монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. С. А. Єрохіна. – К.: Нац. акад. управління, 2008. – 116 с.
59. Упровадження стратегічного планування в суспільне управління: фактори необхідності та досвід [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалу: http://center.uct.ua/distants/courses/pu02/htm/p11_07.htm.
60. Хершген, Х. Маркетинг: основні професіонального успеха. [Текст]: підручник: Пер. с нем. / Х. Хершген. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 334с.

61. Циба Т.Є. Маркетингове планування . [Текст]: навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад. / Т.С.Циба, М.І.Сокур, В.І.Баюра. - К.: Центр навчальної літератури, 2007. - 128с.

62. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц /З.Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. - К.: КНЕУ, 2001.-232 с.

63. Шершньова З.Є. Стратегічне управління [Текст]: підручник. / З.Є. Шершньова. - [2-ге вид., перероб. і доп.] - К.: КНЕУ, 2004. - 699 с.

Макаренко Т. І. Моделювання та прогнозування у маркетингу : навч. посіб. / Т. І. Макаренко. – К. : Центр учб. л-ри, 2005. –160 с.

Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М.Мак-Дональд. – СПб. : Питер, 2000. – 320 с.

Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посібник / В. Я. Малиновський. – Вид. 2-ге, доп. та перероб. – К. : Атіка, 2003. – 576 с.

Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалу : <http://www.uazakon.com/document/spart09/inx09341.htm>

ДОДАТКИ