

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ НА ПІДПРИЄМСТВІ
(за матеріалами ТОВ «АМОС-ЛТД», м. Бровари)

Студента

2 курсу 2 групи,
спеціальності 075
«Маркетинг»
спеціалізації «Маркетинг»

Гребьонкін

Валерій Олександрович

Науковий керівник

д.е.н., професор

Корж Марина

Володимирівна

Гарант програми, д.е.н.
професор

Лабурцева Олена

Іванівна

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АМОС-ЛТД»

Вступ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, мета, принципи стратегічного планування	5
1.2 Зміст і структура стратегічного плану.....	14
1.3 Сучасні моделі стратегічного плану.....	17

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ТОВ «АМОС-ЛТД»

2.1 Маркетингове середовище ТОВ «АМОС-ЛТД».....	36
2.2 Аналіз системи стратегічного плану ТОВ «АМОС-ЛТД».....	43
2.3 Дослідження стратегічного плану ТОВ «АМОС-ЛТД».....	47

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТОВ «АМОС-ЛТД»

3.1 Шляхи розвитку стратегічного планування ТОВ «АМОС-ЛТД»...51	
3.2 Напрями вдосконалення стратегічного планування ТОВ «АМОС-ЛТД».....	55
3.3 Аналіз ефективності пропозицій з вдосконалення стратегічного плану ТОВ «АМОС-ЛТД».....	63

Висновки

Список використаної літератури

ВСТУП

В сучасних умовах, які супроводжуються певними кризовими явищами, важливого значення набуває проблема забезпечення ефективності діяльності кожного окремого суб'єкта господарювання. При цьому, фінансова криза спричинила вплив на всі без виключення сфери діяльності вітчизняних підприємств, проте деякі виявились найбільш уразливими перед негативною дією дестабілізуючих факторів. За таких умов важливого значення набуває проблема забезпечення сталого стратегічного розвитку підприємства..

Слід зауважити, що проблема забезпечення ефективності стратегічної діяльності на протязі багатьох років й досі залишається в центрі уваги науковців та практиків, таких як: Кім О. О. , Іванов Ю. Б., Яворський А. І., Багрова І.В. Кісь О. П., Дроздова Г. М. , Філатова Г. О. Макогон Ю. В., Кравченко В. А., Кравцова В. В. та багато інших.

Важливість зазначених проблем та необхідність їх теоретичного дослідження й практичного обґрунтування обумовили вибір теми роботи, що вказують на її актуальність.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного планування ТОВ «АМОС ЛТД».

Для виконання поставленої мети в роботі вирішені наступні завдання:

обґрунтувати місце, роль та значення стратегічного планування на підприємстві;

уточнити структуру стратегічного плану;

узагальнити сучасні моделі стратегічного планування на підприємствах;

надати характеристику діяльності підприємства;

здійснити аналіз можливих напрямів удосконалення стратегічного планування;

обґрунтувати найбільш доцільних напрямів діяльності;

надати рекомендації до забезпечення ефективності реалізації стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є ТОВ «АМОС ЛТД».

Предметом дослідження є теоретична і практична база стратегічного планування підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною, методологічною основою магістерської роботи є сучасна економічна теорія та теорія стратегічного маркетингу, загальні принципи та методи організації та реалізації. В процесі дослідження використовувався системний підхід щодо вивчення системи стратегічного планування.

Застосувались відповідні методи, як загальнонаукові: аналіз та синтез, індукція та дедукція, спостереження та співставлення; так і специфічні, які використовуються: обчислення, анкетування, контрольне порівняння, статистичні та економіко - математичні методи.

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості використання теоретичних і практичних розробок, запропонованих в роботі, які дозволять підвищити ефективність діяльності шляхом підвищення якості стратегічного планування.

Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

У вступі обґрунтовано актуальність обраної теми, визначено мету і завдання, наукову новизну, методи дослідження і практичне значення одержаних результатів.

У першому розділі ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА розглянута сутність, мета, принципи стратегічного планування, узагальнений зміст і структура стратегічного плану, розглянуто сучасні моделі стратегічного плану.

У другому розділі АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ТОВ «АМОС-ЛТД» досліджено маркетингове середовище ТОВ «АМОС-ЛТД», здійснений аналіз системи стратегічного плану ТОВ «АМОС-ЛТД», проведено

дослідження стратегічного плану ТОВ «АМОС-ЛТД».

У третьому розділі **НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТОВ «АМОС-ЛТД»** запропоновано шляхи розвитку стратегічного планування ТОВ «АМОС-ЛТД», обґрунтовано напрями вдосконалення стратегічного планування ТОВ «АМОС-ЛТД», здійснений аналіз ефективності пропозицій.

У висновках наведено підсумки роботи (наукові і практичні результати).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, мета, принципи стратегічного планування

В сучасних умовах розвитку та ускладнення ринкових відносин, які в значній мірі гальмуються негативними наслідками фінансової кризи, важливого значення набуває питання забезпечення сталої та ефективної діяльності будь-якого підприємства. Водночас, безперечним є той факт, що ефективність діяльності та сталість розвитку підприємства залежить від якості стратегічного планування на підприємстві.

Аналіз літературних джерел, присвячених окремим аспектам стратегічного планування дозволив дійти висновку, що окреслена науково-практична проблема цікавить вчених на протязі багатьох років. Підтвердженням цього можна вважати велику кількість наукових праць, серед яких варто відмітити дослідження Ансоффа І., Бедрицець М.Д., Запара Л. А., Зарубіної В.В., Малої Н.Т., Мінцберга Г., Ноженко Д.Г., Свистович М.Б., Швець Л. М. та інших.

Проте, ґрунтуючись на критичному аналізі існуючих напрацювань можна зробити висновок про наявну теоретичну плутанину щодо сутності та етапів стратегічного планування на підприємстві.

Так, наприклад, Свистович М. Б. визначає стратегічне планування як формалізований процес постановки стратегічних цілей і розробки багатоваріантного стратегічного плану їх досягнення на основі обраної стратегії [52].

Ноженко Д.Г. під стратегічним плануванням розуміє процес встановлення послідовного фіксованого порядку дій для підготовки ефективного функціонування усіх елементів, що характеризують конкурентоспроможне підприємство [39].

Запара Л.А. трактує стратегічне планування як аналіз та планування майбутніх перспектив організації, його завданням є виявлення загроз, можливостей, а також окремих надзвичайних ситуацій, які здатні змінити існуючі тенденції розвитку [20].

Водночас, Рудьєв В.А. пропонує трактувати стратегічне планування як діяльність щодо формування цілей та стратегій шляхом зіставлення наявних ресурсів підприємства із зовнішніми можливостями, які будуть використані для досягнення цілей, або як процес прийняття управлінських рішень стосовно цільових орієнтирів та розподілу ресурсів [51].

Зазначені визначення є найбільш розповсюдженими і акумулюють в собі єдність існуючих думок, які можуть бути узагальнені в якості підходів:

стратегічне планування як процес;

стратегічне планування як діяльність.

Проте, найбільш доцільно з метою уточнення визначення поняття «стратегічне планування» виходити з позиції симбіозу базових понять «стратегія» та «планування», що в остаточному сприятиме більш точному та повному розкриттю зазначеного поняття. Підходи до визначення поняття «стратегія» наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення поняття «стратегія»

Автор	Визначення
1	2
Малюк С.О. [35, с. 133]	генеральний план дій, який визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси і послідовність кроків щодо досягнення стратегічних цілей.

Закінчення табл. 1.1.

1	2
Григор А. [16, с. 20]	план, що інтегрує в деяке узгоджене ціле такі компоненти: головні цілі організації; політику (цінності, філософію, ідеологію); застосовувані дії.
Войтович С.Я. [14, с. 9]	комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обгрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства.
Зарубіна В.В. [21]	певна модель поведінки поведінки, основним завданням якої є пошук шляхів їх реалізації за допомогою використання “стратегічних вікон”.
Коваленко В.В. [3, с. 46]	певний набір правил для прийняття довгострокових рішень.
Меєц В.О. [36, с. 20]	напрямок, вектор чи курс майбутніх дій, модель, певна послідовність подій у часі.

Отже, як видно з таблиці 1.1., думки щодо визначення поняття стратегії є достатньо різними. Найбільш превалює серед підходів до трактування визначення стратегії як плану. Але, таке трактування, на думку автора, є не в повній мірі доцільним. Таке зауваження ґрунтується на тому, що план більш доцільно визначати в якості кінцевого результату процесу розробки стратегії, графічною інтерпретацією наміченого плану дій щодо реалізації стратегії.

Найбільш доречно визначати стратегію, все ж таки, як модель послідовності подій у часі з метою досягнення бажаного результату.

Стосовно визначень поняття «планування», то в цьому сенсі слід також відмітити різноплановість існуючих підходів. Визначення поняття «планування» наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Визначення поняття «планування»

Автор	Визначення
Кизим М.О. [43, с. 43]	отримання контролю над майбутнім; не тільки розмірковування щодо перспективи, а й активні, спрямовані на нього дії.
Р.Акофф [59, с. 1]	розроблення бажаного майбутнього, а також способів, якими його можна було б реалізувати
Н.Снайдер [60, с. 73]	діяльність, що стосується завчасного визначення того, які дії та/або людські й фізичні ресурси потрібні для досягнення цілі; вона охоплює визначення альтернативи, аналіз кожної з них і вибір найкращих
Свистович М.Б. [52, с. 9]	“прийняття рішень” і “проектний менеджмент”
Ноженко Д.Г. [39, с.197]	функція управління підприємством, яка полягає в обґрунтуванні цілей і шляхів досягнення мети діяльності на основі виявлення комплексу завдань і робіт, а також визначення методів, способів і ресурсів всіх видів, необхідних для виконання цих завдань та встановлення їх взаємозв'язку

Отже, як видно з таблиці 1.2., певна частина існуючих визначень є абстрактними та не визначають безпосередньої сутності планування. Водночас, існують й конкретні підходи до трактування планування як діяльності та планування як функції управління. Найбільш доцільно, на думку автора, все ж таки, виходити з позиції класичної теорії менеджменту та трактувати планування як функцію управління. З огляду на це, доречно стверджувати, що планування – це функція управління підприємством, яка

передбачає обґрунтування мети діяльності підприємства та розробку оптимальних шляхів її досягнення.

З урахуванням наведених вище міркувань можна надати власне визначення поняття «стратегічне планування» у такий спосіб:

стратегічне планування це функція управління підприємством, яка передбачає розробку та обґрунтування моделі оптимальних шляхів досягнення бажаної мети діяльності підприємства.

Запропоноване визначення відрізняється від існуючих підкресленням підпорядкованості планування процесу управління, а також обґрунтуванням необхідності врахування принципу оптимальності при побудові такої моделі.

Крім того для повного визначення сутності стратегічного планування доцільно розглянути його етапи.

Найбільш повну та логічну послідовність таких етапів пропонує в своїй праці Мала Н.Т. [34] (табл.1.3):

Таблиця 1.3.

Етапи стратегічного планування [34]

Етап	Зміст етапу
1	2
1. Розроблення цілей розвитку підприємства	формування перспективного курсу розвитку підприємства, визначення необхідних ресурсів та джерел їх отримання
2. Визначення кількісних та якісних показників економічного розвитку підприємства	вибір прийнятних норм та об'єктивних критеріїв відповідно до встановлених цілей
3. Інформаційне забезпечення планування економічного розвитку підприємства	збір та класифікація інформації, необхідної для вибору та обґрунтування напрямів розвитку організації
4. Вибір методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища	передбачається використання методів економічного аналізу, науково-технічного прогнозування тощо

Закінчення табл. 1.3

1	2
5. Аналіз та оцінка факторів внутрішнього середовища організації, що впливають на ефективність планування економічного розвитку підприємства	досліджується стан внутрішніх змінних організації, таких як: цілі, інформація, рівень кваліфікації працівників, ефективність трудової діяльності керівника, ресурси, технологія, економічна безпека
6. Аналіз та оцінка факторів зовнішнього середовища організації, що впливають на ефективність планування економічного розвитку підприємства	здійснюється за допомогою дослідження економічних, політичних, соціальних та правових факторів
7. Виконання планово-економічних розрахунків	полягає у визначенні фактичних результатів виробничо-господарської діяльності підприємства
8. Розроблення альтернативних варіантів стратегій розвитку організації	тобто розроблення найефективнішого для підприємства плану економічного розвитку
9. Вибір стратегії розвитку підприємства	полягає у прийнятті управлінського рішення на основі аналізу рівня ризику, ситуації на ринку та оцінки ефективності стратегії розвитку
10. Оцінювання та контролювання результатів реалізації стратегії розвитку підприємства	здійснюється встановленням ступеня відхилень від величини кінцевого показника та проведенням необхідних коригувальних дій

Зазначений перелік етапів є в повній мірі виключним та логічно послідовним. Проте, безперечним є той факт, що для забезпечення якості стратегічного планування необхідним є дотримання принципів і лише за таких умов можна стверджувати про якість даного процесу.

Так, наприклад, Шкурупий О.В. [58] виділяє такі принципи стратегічного планування:

цілевстановлення та цілереалізація, тому що передбачені в системі стратегічного планування заходи та шляхи здійснення планування спрямовані на встановлення та досягнення цілей;

багатоваріантність, альтернативність та селективність, що дає змогу реагувати на середовище, яке змінюється, перейшовши на заздалегідь обгрунтовані та визначені альтернативи;

глобальність, системність, комплексність та збалансованість, які характеризують орієнтацію на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними;

в межах стратегічного планування готується система рішень, спрямована на зміну ситуації зовні та всередині підприємства;

спадковість і послідовність, тому що стратегічні зміни повинні впроваджуватися у певній послідовності з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;

безперервність, оскільки стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємство на початкову позицію;

наукова та методична обгрунтованість, які спрямовані на використання поширених науково-методичних підходів, допомагають розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища;

реалістичність, досяжність, які враховують особливості функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів;

гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію, які дають змогу враховувати часові характеристики і характер змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами “життєвих циклів”;

ефективність і соціальна орієнтованість, що дозволяють забезпечити, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням, над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого – не лише вирішення суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем;

кількісна та якісна визначеність, оскільки планування дає певні орієнтири, які відіграють роль контрольних точок для процесів, що потрібно здійснити;

довгостроковість заходів, які орієнтують на розв'язання складних

проблем у довгостроковій перспективі. [58, с. 421–422]

Водночас, до принципів стратегічного планування Рудьєв В.А. відносить [51]:

спадковість стратегічного і поточного планів. Поточні плани або розділи бізнес-плану повинні повторювати основні розділи стратегічних. Планових показників у короткострокових планах повинно бути більше, ніж у стратегічних. Показники бізнес-плану не мають суперечити затвердженим показникам стратегії організації; у соціальну орієнтацію, що передбачає соціальний розвиток колективу поряд з вирішенням технічних, технологічних, економічних проблем, екології, безпеки продукції, що випускається;

ранжування об'єктів планування за важливістю, що необхідно для раціонального розподілу наявних ресурсів;

узгодженість з параметрами зовнішнього середовища системи менеджменту, що досягається за допомогою аналізу динаміки цих параметрів і дослідження їх впливу на планові показники;

варіантність, яка забезпечується розробленням не менше ніж трьох альтернативних варіантів досягнення тієї самої мети і вибором оптимального варіанта з найменшими витратами;

економічна обґрунтованість. Остаточний вибір варіанта планових показників повинен здійснюватися тільки після проведення системного аналізу, прогнозування, оптимізації і економічного обґрунтування альтернативних варіантів;

автоматизація систем планування. Застосування сучасних інформаційних технологій і комп'ютерної техніки, яка забезпечує кодування інформації на основі класифікації, її єдність і облік змін за стадіями життєвого циклу об'єкта планування, швидку обробку, надійне зберігання і передавання особі, яка приймає рішення.

З урахуванням зазначеного, можна узагальнити принципи стратегічного планування та обов'язково доповнити їх принципом

оптимальності, про який йшлося при уточненні визначення поняття стратегічного планування (рис.1.1.).



Рис.1.1. Принципи стратегічного планування (узагальнено за [29, 39] та доповнено автором)

З урахуванням зазначеного можна зробити висновок, що стратегічне планування це важливіша функція управління, яка передбачає реалізацію певних послідовних етапів. При цьому ефективність стратегічного планування в повній мірі залежить від принципів, на дотриманні яких повинен базуватись цей процес.

1.2 Зміст і структура стратегічного плану

Розробляючи систему стратегічного планування, кожне підприємство обирає для себе найприйнятнішу схему, яка, з одного боку, являє собою перелік необхідних формальних процедур, для виконання яких потрібні знання фахівців, а з іншого — передбачає поєднання елементів творчості зі здоровим глуздом керівників, які не дуже схильні витратити час на витончені процедури планування. Система стратегічного планування не покладається на «природний плин» обставин у досягненні успіху, а базується на системі планів, які дають змогу перетворити цілі та стратегії в реальні досягнення. Найскладнішою проблемою є те, щоб зрозуміти, яким має бути стратегічний план, з чого він повинен складатися, щоб відповідати тим вимогам, які роблять його незамінним для розвитку підприємства. Загальні вимоги до змісту та структури стратегічного плану можна відстежити, аналізуючи визначення поняття «стратегічний план» різними авторами, які залежно від прийнятої концепції стратегічного планування, акцентують увагу на тих чи інших сторонах цього явища.

Існує досить багато визначень стратегічного плану, які допомагають розкривати його особливості [2, 4, 5, 13, 14, 15, 23, 26 тощо]: місток, який пов'язує організацію із зовнішнім середовищем; формальний інструмент урахування та подолання невизначеності у внутрішньому середовищі, що забезпечує «синдром наступної сходинки» в діяльності підприємства; «путівник», який підприємство розробляє для себе, щоб іти до поставленої мети найкоротшим шляхом за допомогою розроблених обґрунтованих стратегій, сформованих у вигляді «стратегічного набору»; відображення гіпотез про справи на ринку, поведінку конкурентів, розвиток (занепад) ділової активності взагалі; уявлення керівника про майбутній стан об'єкта управління та шляхи досягнення цього майбутнього стану, закріплене в документах певної форми;

підприємницький план, який спрямовує підприємство на правильний шлях у потрібний час;

інструмент реалізації концепції цілеспрямованої поведінки, що дає змогу пов'язати в єдиний процес дії різних зацікавлених груп та осіб.

Стратегічний план має бути:

інструментом встановлення, документального оформлення та впровадження в повсякденну діяльність «стратегічного набору» підприємства;

визначеним за термінами, зорієнтованим у майбутнє;

визначеним за витратами;

гнучким, що реагує на зміни в середовищі;

чітким, ясним, легким для сприймання;

легким для пояснення та можливим для виконання.

Стратегічний план має кілька «зрізів» [22]:

«часовий» — передбачає існування довгострокових планів, проектів і програм (останні за термінами можуть бути більш або менш тривалими відносно загальної системи стратегічного планування); інструментами для виконання стратегічних планів є середньо- та короткострокові плани та бюджети.

«функціональний» — визначає напрямки та темпи розвитку (скорочення) окремих функціональних підсистем підприємства (маркетинг, виробництво тощо);

«ресурсний» — визначає потреби та можливості забезпечення окремими видами ресурсів певних виконавців для реалізації стратегічних дій;

«виконавчий» — вказує на коло залучених до виконання стратегічних заходів ланок і окремих виконавців, що дає змогу побудувати адресну систему стимулювання.

Стратегічний план має складну внутрішню структуру, що відображає багатоцільовий характер діяльності підприємства і зумовлює необхідність формування системи планів, проектів і програм. Для невеликих і середніх

підприємств може розроблятися єдиний план з відповідними розділами, а для великих підприємств і складних організаційних формувань — об'єднань кількох підприємств типу асоціацій, концернів і консорціумів — кожен розділ може мати вигляд розгорненого плану або програми.

Стратегічні плани, проекти та програми зорієнтовані на розвиток підприємства і за цих умов — на продовження його «життєвого циклу». Треба зауважити, що навіть в умовах стагнації або кризи потрібно розробляти стратегічні плани, які покликані розв'язати найважливіші проблеми в роботі підприємства і залежно від його стану перевести його від стагнації до розвитку або (в разі відсутності перспектив) ліквідувати з найменшими втратами для власника.

Загальна структура стратегічного плану [31]:

1. Загальний стратегічний план розвитку підприємства, який включає такі основні стратегічні напрямки та орієнтири:

- стратегію маркетингу, яка охоплює такі питання: концепцію стратегічного маркетингу, функцію і задачі відділу маркетингу, технологію і результати стратегічної сегментації ринку, стратегію ціноутворення, прогнози цін на товари підприємства, стратегію охоплення ринків, стратегію розробки нових товарів; вибір ресурсної стратегії, вибір методів і способів поширення товарів, стратегію стимулювання збуту товарів, вибір стратегії реклами товару, вибір стратегії розвитку підприємства на перспективу, нормативи конкурентоспроможності товарів;

- стратегію використання конкурентних переваг підприємства, яка охоплює аналіз факторів макросередовища, інфраструктури регіону та мікросередовища підприємства; аналіз стану техніки, технології, організації виробництва, забезпечення кадрами; виявлення конкурентних переваг підприємства; вибір та обґрунтування конкурентних переваг підприємства; адаптацію стратегічних факторів конкурентних переваг до стратегії підприємства;

- стратегію оновлення продукції, що виробляється, яка передбачає:

побудову "дерева" ефективності товарів фірми; прогноз показників конкурентоспроможності товарів підприємства; опис наукових підходів, систем принципів, методів, технологій, які були застосовані при розробці стратегії оновлення продукції, що

виробляється; техніко-економічне обґрунтування інвестиційних проектів; розробку стратегії підвищення якості товарів і стратегії ресурсозбереження на підприємстві;

- стратегію розвитку виробництва, яка спрямована на висвітлювання таких питань: аналіз організаційно-технічного рівня виробництва; аналіз соціального розвитку колективу, аналіз діяльності підприємства щодо охорони навколишнього середовища; аналіз організаційної структури підприємства; техніко-економічне обґрунтування прогнозів; узгодження стратегії розвитку виробництва тощо;

- стратегію забезпечення виробництва, яка охоплює: аналіз якості методичного, інформаційного, ресурсного, правового забезпечення виробництва усіма необхідними ресурсами; налагодження оптимальних зв'язків із постачальниками ресурсів, розробка нової стратегії забезпечення виробництва нормативно-методичними документами; техніко-економічне обґрунтування та узгодження заходів по реалізації нової стратегії забезпечення виробництва ресурсами;

- стратегію міжнародної діяльності підприємства, яка розкриває: стратегічні цілі експортера, стратегічні цілі імпортера, прогнозування та вибір стратегії міжнародної діяльності підприємства, обґрунтування та узгодження стратегії міжнародної діяльності підприємства;

- стратегію розвитку системи менеджменту, яка розглядає такі питання: аналіз якості та ефективності функціонування системи менеджменту підприємства за минулі п'ять років; виявлення вузьких місць в структурі, змісту та взаємозв'язків компонентів системи менеджменту підприємства та ін.

2. Стратегічний план розвитку конкурентних переваг, який включає:

- стратегічний план досліджень, направлений на розробку нової продукції, вивчення ринку, забезпечення фінансування науково-дослідних робіт тощо;
- стратегічний план диверсифікації;
- стратегічний план поглинання та злиття;
- стратегічний план ліквідації;
- стратегічний план по персоналу підприємства;
- стратегічний план по інформаційному забезпеченню;
- стратегічний план розвитку виробництва;
- стратегічний план по маркетингу;
- стратегічний план по фінансах;
- стратегічний план розвитку системи управління.

3. Плани поточної діяльності.

4. Плани виконання стратегічного плану (планів, проектів, програм).

5. Плани-графіки стратегічного обліку, контролю, аналізу.

Таким чином, стратегічний план підприємства є достатньо важливим документом в діяльності будь-якого підприємства та регламентує порядок та вектор його розвитку.

1.3 Сучасні моделі стратегічного плану

Нині економіка України переходить до нових ринкових відносин, її підприємствам надано можливість самостійно господарювати в умовах ринку; особливої ваги набуває здатність цих підприємств так спланувати свою діяльність, щоб не стати банкрутом, а ще краще — щоб отримувати прибуток, тим самим підвищуючи добробут населення. Виходячи з різноманітності характеристик підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління загалом і стратегічного планування зокрема. Світовий досвід свідчить: на основі загальних

принципів кожне підприємство обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводючи цей орієнтир як основу планування.

Розглянемо найпоширеніші сучасні підходи до організації процесу стратегічного планування.

1. Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»

Більшість зарубіжних підприємств використовують стратегічне планування як інструмент досягнення високих економічних показників у своїй діяльності: доходу, прибутку, рентабельності тощо. Економічний аналіз можливостей еволюційного розвитку підприємства дає змогу розрахувати так звану нижню межу «стратегічної прогалини», тобто показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди. Однак, як правило, пасивна реєстрація та наслідування тенденціям не влаштовують підприємства, які намагаються забезпечити своє прибуткове існування в довгостроковій перспективі.

Фірмам потрібні додаткові власні кошти для розвитку (самоінвестування на розширення), а також залучення зовнішніх інвестицій, а тому підприємство повинно мати репутацію прибуткового. За встановленими параметрами прибутковості, доходності тощо, які розраховуються за принципом «від необхідного», можна визначити верхню межу «стратегічної прогалини». «Стратегічна прогалина» — це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції (показані на рис. у вигляді нижньої межі) у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа «стратегічної прогалини»). Такий підхід робить акцент на приведення у відповідність «того, що можливо» з «тим, чого треба досягти» [38]. Поле стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних і пом'якшення (усунення) слабких сторін

діяльності підприємства. Для цього використовується весь арсенал моделей і методів обґрунтування стратегічних рішень, які допомагають заповнити «стратегічну прогалину», насамперед на основі розробки нових продуктово-товарних стратегій.

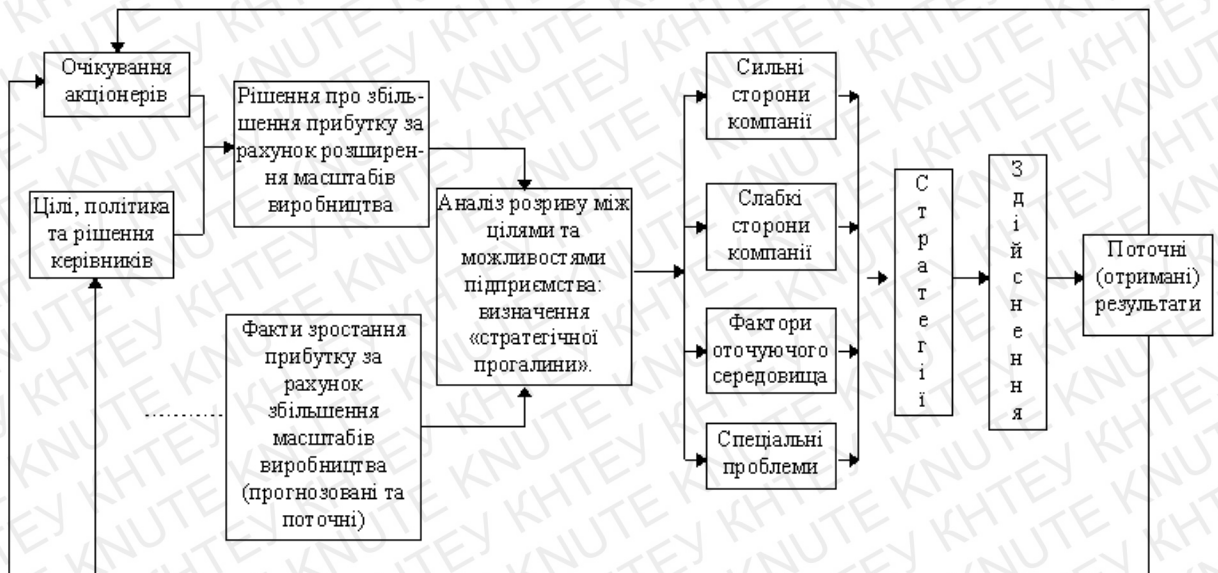


Рис.1.2. Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»

В умовах нестабільного зовнішнього середовища доводиться проводити роботу в різних напрямках. Тому стосовно розглядуваної моделі є певні критичні зауваження: витрачається багато часу та грошей на розробку варіантів заповнення «стратегічної прогалини», більшість з яких так і залишаться незатребуваними. Підприємства використовують цей підхід тоді, коли освоєні напрямки діяльності не мають потенціалу для забезпечення подальшого розвитку. Але для українських підприємств він є прийнятним, оскільки кожному з них у більшій або меншій мірі необхідно переборювати тенденції скорочення діяльності. Орієнтація на пошук радикальних стратегічних рішень для заповнення «стратегічної прогалини» кінець-кінцем дасть змогу відповісти на запитання: «Чи має підприємство можливості до виживання взагалі?»

2. Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг

Ця модель (рис. 1.3) тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу. Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства. Використання цього підходу обмежене через складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості акціонерів, особливо тоді, коли відсутні сконцентровані пакети акцій. Ринкові переваги трактуються різними групами акціонерів по-різному, що зумовлює труднощі в складанні стратегічних і тактичних планів, контроль за їхнім виконанням, інтерпретацію отриманих результатів.

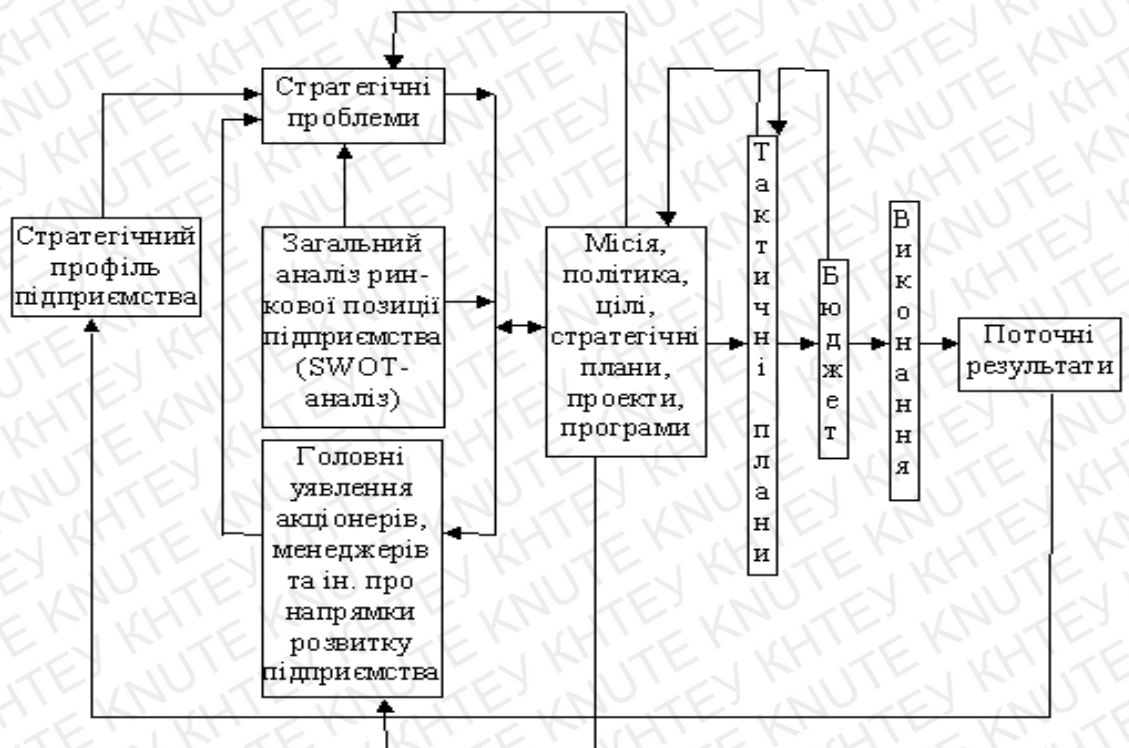


Рис. 4.4. Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг [38]

Рис.1.3. Модель стратегічного планування на врахуванні ринкових переваг

3. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства

У ринковій економіці питання конкурентоспроможності є центральним, оскільки лише ті підприємства можуть існувати в економіці досить тривалий час, які дбають про рівень власної конкурентоспроможності. Чим вищий рівень конкуренції на ринку, в галузі, тим більше уваги підприємство має приділяти цьому питанню.

Визначення конкурентоспроможності — складний багатоплановий процес, який торкається різних сторін діяльності підприємства та потребує розв'язання специфічних для кожної фірми завдань, чого можна досягти різними способами. Так, деякі з рішень, що приймаються, стосуються лише факторів виробничо-технологічної сфери (внутрішнього середовища) й можуть бути вирішені незалежно від впливу факторів зовнішнього середовища. Модернізація технологічного процесу, наприклад, не потребує істотних змін в організації та управлінні підприємством. Інші стосуються не лише внутрішніх, а й зовнішніх зв'язків підприємства (наприклад, реструктуризації), потребують значних перетворень у змісті та напрямках діяльності, складі й кількості підрозділів, їхніх взаємозв'язках і функціях тощо. Цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність (рис. 1.4) означає більш широкий спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на «стратегічну прогалину», де іноді достатньо проводити дослідження та розробляти стратегії, не виходячи за межі системи «продукт — ринок». Тут невідкладною проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації. При цьому, зокрема, йдеться також про підвищення інноваційного рівня підприємства загалом.

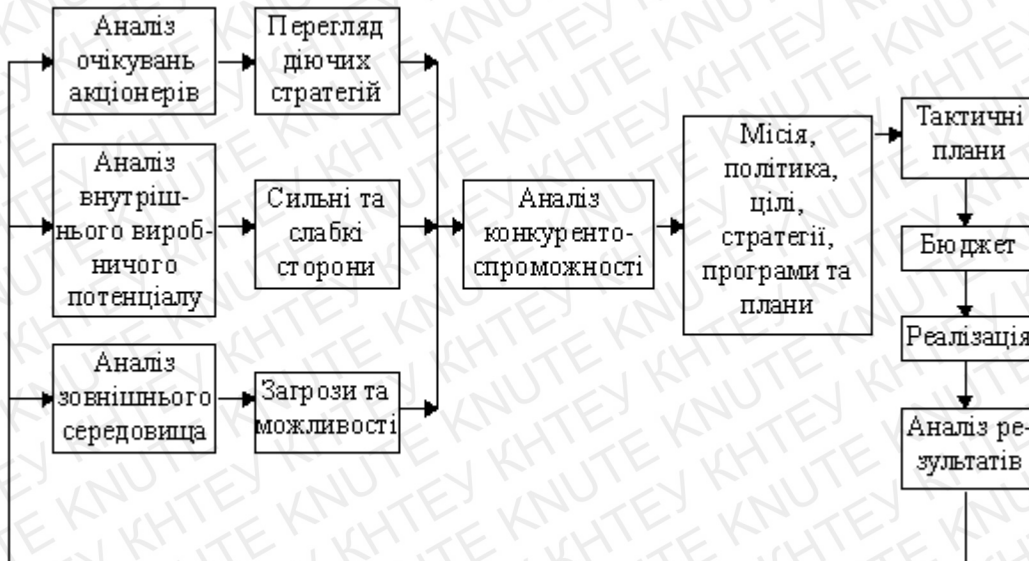


Рис.1.4. Модель стратегічного планування орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності.

4. Модель, орієнтована на конкурентоспроможність, відіграє велику роль у розвитку міжнародних зв'язків, коли конкуренція виходить за межі однієї країни.

Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу

Створення позитивного іміджу підприємства у ринковій економіці — це варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів тощо. Крім того, окремі галузі економіки будь-якої країни мають певну соціальну значущість, а окремі безприбуткові фірми та організації можуть існувати лише за рахунок свого «доброго імені». Модель, орієнтована на створення позитивного іміджу, можуть застосовувати багато підприємств, тому що в ній видбито поширену концепцію соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтовану філософію існування компанії (рис. 1.5).

Механізм формування позитивного іміджу складний і охоплює розробку та реалізацію заходів щодо створення продукції або надання послуг відповідно до вимог споживачів і суспільства й широке застосування механізмів public relation.

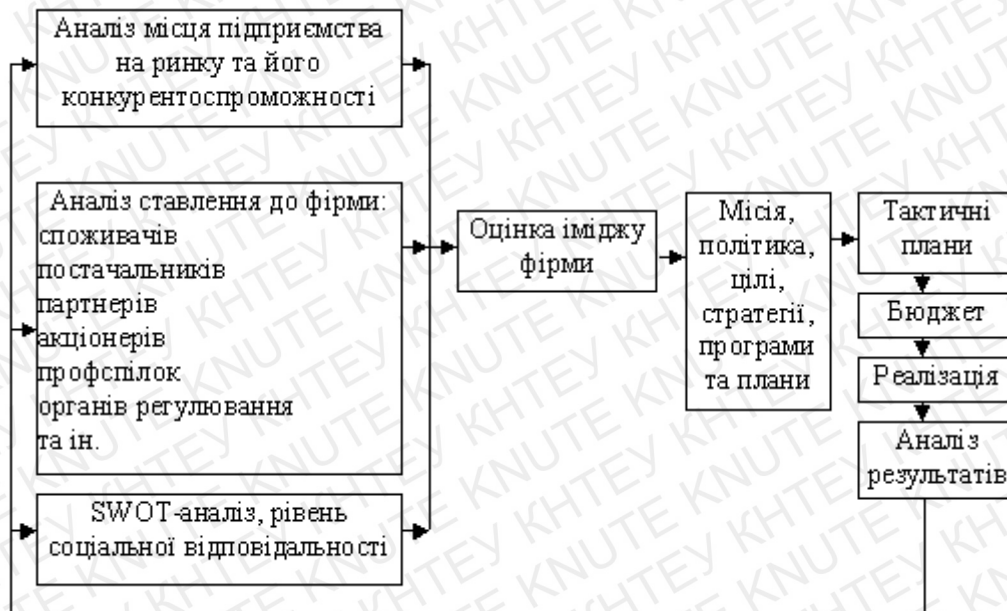


Рис.1.5. Модель стратегічного планування орієнтована на створення позитивного іміджу

Використовуючи такий підхід, підприємство має бути відкритою, прозорою для суспільства системою, яка всі свої зусилля спрямовує на служіння людям.

5. Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств

Розміри підприємств залежать від масштабів попиту, галузевих особливостей, технологій, що використовуються, тощо. Велика фірма, яка має розвинений апарат управління, достатню кількість фінансових та інтелектуальних ресурсів, використовує планування в повному обсязі, з проходженням необхідних етапів, підетапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів і програм (рис. 1.6). Необхідність всебічного обґрунтування планів зумовлена високою ціною помилки, яка може

призвести до збитків і навіть до банкрутства. Великі підприємства витрачають значні кошти та час на доплановий аналіз і процес планування, оформлення та узгодження великої кількості документів.

I. Планування на малому підприємстві [19]

I. Планування на малому підприємстві [19]



II. Планування на великому підприємстві [38]

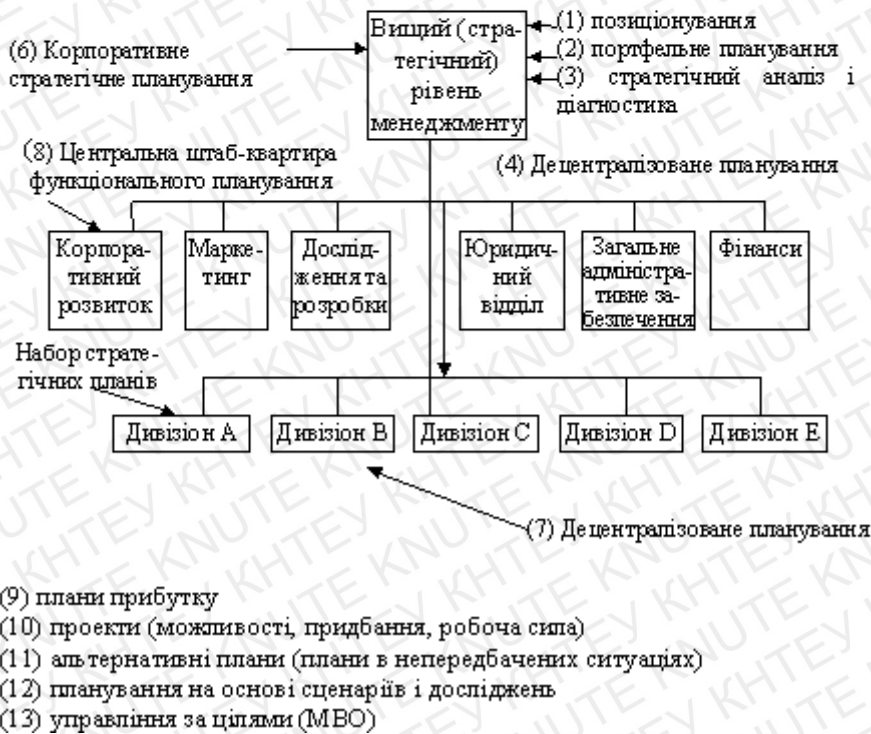


Рис.1.6. Модель стратегічного планування що враховують розміри підприємств

Для невеликих фірм малого бізнесу використовується спрощений варіант стратегічного планування, оскільки обсяги інформації, що використовується при формуванні планів, досить невеликі, більшість рішень, що приймаються, стосуються незначної кількості осіб і дуже часто не оформлюються у вигляді складної системи планових документів (планів, проектів та програм). Фірми малого бізнесу можуть мати перелік стратегій, закріплений у вигляді протоколу зборів (наприклад, членів кооперативу), або невеликого за обсягом плану. Якість плану залежить від підготовки керівника та власника в питаннях стратегічного управління. Незважаючи на спрощеність підходу для підприємств малого бізнесу, існування підсистеми планування (нерідко із залученням консультантів) дає позитивні результати. Систематичне ефективне стратегічне планування (на відміну від практики інтуїтивного прийняття рішень) потребує формування та ефективного використання специфічної організаційної системи, де передбачається існування (призначення) відповідальних осіб (підрозділів), які здійснюють окремі роботи з розробки та виконання різних стратегічних планів. Розглядаючи наведені підходи до процесу стратегічного планування, можна зробити висновок про наявність єдиної філософії стратегічного планування — активної адаптації до середовища та середовища — до потреб підприємства; а також декількох загальних етапів, які повторюються в різних схемах планування. До них належать: аналіз та оцінка середовища, визначення рівня конкурентоспроможності, розробки місії, цілей, стратегій, формування стратегічних і поточних планових документів, організація їх виконання на основі адекватних механізмів обліку, контролю та аналізу.

Перш за все, доцільно визначитись із поняттям «маркетингова стратегія», трактуванню якого присвячена значна кількість праць різних авторів. Узагальнення існуючих поглядів наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

Визначення поняття «маркетингова стратегія»

Автор	Визначення
Ансофф И. [59, с.234]	основний метод впливу компанії на покупців і спонукання їх до купівлі
Васютинська Ю.О. [13, с.212]	генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках
Бутов А Н.В. [10, с.11]	основний напрям зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації
Григор, А. В. [16,с.48]	докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей
Ілляшенко С.М. [24,с.88]	засіб досягнення мети; генеральний стратегічний напрям діяльності підприємства, з яким повинні ув'язатися усі аспекти маркетингового плану; сукупність рішень організацій щодо вибору цільового ринку і продукту для ринку
Куденко, Н. В.[32].	спосіб дії для досягнення маркетингових цілей
Малюк С.О. [35, с.74]	напрямок (вектор) дій підприємства зі створення його цільових ринкових позицій
Мак-Дональд М.	засіб досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу
Ноженко Д.Г. [39]	система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію
Солошонок А.Л. [55, с.102]	діяльність, сутність якої у тому, яким чином організація досліджує свої поточні й майбутні ринки, як вона розробляє прибуткові засоби задоволення поточних ринкових потреб, як вона сприяє ідентифікації ще не відомих їй ринкових потреб
Райко Д.В. [49]	складова частина всього стратегічного управління підприємством, це план його ділової активності

Як видно з таблиці 2.1., існує розмаїття поглядів на визначення маркетингової стратегії, які можна об'єднати в наступні підходи:

Підхід, який трактує маркетингову стратегію як метод впливу компанії на покупців, на думку автора, є в певній мірі вузьким через те, що не

враховує глобальність стратегічного планування як процесу досягнення цілей підприємства.

Грунтуючись на визначенні методу як сукупності прийомів, отримуємо висновок, що маркетингова стратегія зведена до сукупності прийомів.

Окреслене підтверджує зауваження про звуження сутності маркетингової стратегії в межах даного підходу.

Схожим є підхід до визначення сутності маркетингової стратегії як способу дії, засобу досягнення маркетингових цілей, через те, що інструментарій засобів та способів розкриває лише одну сторону реалізації маркетингової стратегії.

Підхід, згідно якому маркетингова стратегія розглядається як генеральна програма маркетингової діяльності також висвітлює лише послідовне відображення окремих пунктів, на вирішення яких спрямована така стратегія.

В певній мірі абстрактним та широким є підхід, згідно якому маркетингова стратегія визначається як філософія бізнесу підприємства, напрям (вектор) дій підприємства.

Безперечно, таке твердження є вірним і дійсно маркетингова стратегія в певній мірі виступає філософією бізнесу, вектором його розвитку, синтезує в собі загальну мету підприємства, але, якщо йдеться про розкриття сутності маркетингової стратегії, то можна впевнено говорити про не розкриття змістовності даного поняття в межах зазначеного підходу.

Тракування маркетингової стратегії як певної діяльності безперечно має сенс, через те, що дійсно передбачає конкретну діяльність уповноважених осіб, але застосування діяльнісного підходу до визначення сутності маркетингової стратегії не є найбільш вдалим через те, що відображає лише дію суб'єктів реалізації маркетингової стратегії.

Комплексним та в достатній мірі доречним є погляд щодо тлумачення маркетингової стратегії як системи організаційно-технічних і фінансових заходів.

Дійсно системний підхід доцільно використовувати в трактуванні поняття маркетингової стратегії, але в даному контексті залишається поза увагою плинність процесу розробки та реалізації маркетингової стратегії у часі.

Маркетингова стратегія також трактується як складова частина стратегічного управління підприємством і безперечно це в повній мірі відповідає дійсності, але даний підхід більш розкриває змістовність стратегічного управління підприємством шляхом визначення його складових, аніж сутність поняття маркетингової стратегії.

З урахуванням зазначеного та з огляду на уточнення поняття стратегічного планування в минулому підрозділі, доречно зробити висновок про доцільність використання процесного підходу до уточнення такого поняття.

Отже, маркетингова стратегія це етап стратегічного планування, який полягає в обґрунтуванні, розробці та реалізації шляхів досягнення маркетингових цілей підприємства.

При цьому в якості маркетингових цілей доречно зазначити: збільшення об'єму продажів; виявлення і задоволення потреб споживача; збільшення прибутку; збільшення частки ринку; збільшення клієнтського потоку; збільшення числа замовлень [33].

Стосовно класифікації маркетингових стратегій, то найбільш поширеним серед науковців є підхід до виокремлення наступних видів маркетингових стратегій: базові стратегії, стратегії зростання і конкурентні стратегії.

Базові стратегії, у свою чергу, зазвичай поділяються на: стратегію лідерства в зниженні витрат; стратегію диференціації; стратегію фокусування (спеціалізації).

Таблиця 1.5.

Характеристика базових маркетингових стратегій [33]

Стратегія	Характеристика
Стратегія лідерства в зниженні витрат	спирається на продуктивність праці і має на увазі ретельний контроль за постійними витратами, інвестиції у виробництво, ретельне опрацювання нових товарів, невисокі збутові і рекламні витрати. В центрі уваги — нижчі в порівнянні з конкурентами витрати; домінуюча роль відводиться виробництву
Стратегія диференціації	Метою стратегії диференціації є додання послугам (товарам) відмітних властивостей, які важливі для покупця і які відрізняють компанію від конкурентів. Тобто фірма прагне створити ситуацію монополістичної конкуренції, в якій вона, завдяки своїм відмітним особливостям, володіє значною ринковою силою. Диференціація може приймати різні форми (імідж марки, технологічна досконалість, зовнішній вигляд, після продажний сервіс), передбачає, перш за все, чітку організацію маркетингу, координацію дій НІОКР, виробництва і маркетингу
Стратегія спеціалізації	Стратегія спеціалізації передбачає концентрацію зусиль компанії на потребах одного сегменту без прагнення охопити весь ринок. Мета полягає в задоволенні потреб вибраного цільового сегменту краще, ніж конкуренти. Сенс фокусування полягає в тому, щоб вибрати сегмент галузевого ринку і обслуговувати його за допомогою вашої стратегії краще і ефективніше, ніж конкуренти. Оптимізуючи свою стратегію для вибраної цільової групи, компанія, що вибрала цей курс, намагається досягти конкурентних переваг стосовно вибраної групи враховуючи всі його особливості. Існують два види стратегії фокусування. Компанія в межах вибраного сегменту або намагається досягти переваг в зниженні витрат, або підсилює диференціацію продукції, намагаючись виділитися серед останніх компаній, що діють в галузі. Таким чином, вона може домогтися конкурентних переваг, концентруючи увагу на окремих сегментах ринку, працюючи з вузькою групою споживачів

Окрім базових стратегій виділяють стратегії зростання. Однією з найбільш поширених стратегій, відповідною наступальному духу бізнесу, є стратегія зростання фірми, орієнтована на розширення операцій, зростання її долі на ринку: збільшення збуту, зростання прибутку тощо [35].

Окрім базових стратегій, стратегій зростання виділяють ще конкурентні маркетингові стратегії, які можна класифікувати на: стратегія «лідера»; стратегія «збільшення частки ринку»; стратегія того, що «кидає виклик»; стратегія «слідування за лідером». Характеристика конкурентних маркетингових стратегій наведена в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6.

Характеристика конкурентних маркетингових стратегій [33]

Стратегія	Характеристика
Стратегія «лідера»	Лідер ринку – це фірма, яка займає домінуючу позицію на ринку, причому це визнається і більшістю покупців, і конкурентами компанії. Найчастіше лідер ринку є «точкою відліку» для конкурентів, які або атакують, або імітують, або уникають його. У розпорядженні лідера знаходиться найбільше число стратегічних прийомів, оскільки він контролює ринок і нав'язує йому свої умови. Основний ризик даної стратегії полягає в тому, що фірма-лідер вимушена розпилити свої ресурси на підтримку лідерства і віддзеркалення атак конкурентів.
Стратегія «збільшення частки ринку»	Зростання частки ринку може стикатися з цілим рядом обмежень: антимонопольне законодавство, наявність непривабливих сегментів і ніш, перевищення маркетингових витрат над доходами від зростання частки ринку. В більшості випадків розумнішим є збільшення розмірів ринку, і зростання об'єму продажів при збереженні стабільної долі.
Стратегія того, що «кидає виклик»	Фірма, яка не займає лідируючих позицій, але прагне до цього, найчастіше обирає стратегію того, що «кидає виклик». При виборі даної стратегії компанія повинна знати слабкості лідера і мати можливість використовувати ці слабкості для досягнення лідируючих позицій. Основний ризик стратегії що «кидає виклик» полягає в тому, що компанія, приділяючи надто багато сил конкурентній боротьбі може випустити з уваги реальні потреби ринку.
Стратегія «слідування за лідером»	Основа стратегії «слідування за лідером» - адаптивна поведінка, погоджена з діями конкурентів і прагнення домінувати по витратах. Подібна стратегія передбачає «мирне співіснування» і усвідомлений розділ ринку і вибирається тоді, коли можливості диференціації малі, а цінова боротьба веде у результаті до втрат для всіх конкурентів.

Окрім перелічених видів маркетингових стратегій в науковій літературі зустрічається визначення форм маркетингових стратегій: товарна, асортиментна, цінова, стратегія розподілу та комунікаційна.

Маркетингова товарна стратегія виступає формою маркетингових стратегій сучасного підприємства і передбачає послідовність дій з реалізації товарної політики підприємства.

Товарна стратегія розробляється на перспективу та може включати три стратегічних напрямки щодо покращення привабливості наявного на фірмі товарного міксу: 1) інновація товару; 2) варіація товару; 3) елімінація товару.

Зміст маркетингових товарних стратегій наведений на рисунку 1.7.



Рис.1.7. Зміст маркетингових товарних стратегій [5, с.260]

Під стратегією інновації товару вчені розуміють програму розробки та впровадження нових товарів.

Проте термін «новий товар» має досить широке тлумачення та використовується як в контексті удосконалення, оновлення існуючих товарів, так і в розумінні абсолютно нових споживчих благ, які вперше пропонуються споживачам.

Ж.-Ж. Ламбен під диференціацією товару розуміє розробку та підготовку до продажу, виведення на ринок додаткових до вже наявних на ринку варіантів товару.

Диференціація може здійснюватися за двома напрямками: зосередження на можливостях свого товару (зміна упаковки, ціни, виведення на вторинний ринок) і врахування характеру товарної пропозиції конкурентів (ціна, канали збуту, імідж тощо).

Автор пропонує низку критеріїв, за якими може здійснюватись диференціація товарів:

- 1) додаткові можливості товару;
- 2) ефективність використання товару;
- 3) комфортність;
- 4) надійність;
- 5) стиль і дизайн товару [20, с. 314].

Щодо стратегії диверсифікації товару, то їй належить особливе місце в маркетинговій товарній політиці підприємства. Дана стратегія застосовується у випадку, коли підприємство починає випускати додаткові товари для нових ринків збуту. В даному випадку диверсифікація виступає в якості ефективного засобу забезпечення зростання стійкості діяльності підприємства. За допомогою диверсифікації перед підприємством з'являються додаткові можливості щодо відновлення обороту та зростання прибутку завдяки новим товарним пропозиціям для нових ринків, що в свою чергу сприятиме зниженню підприємницьких ризиків [13].

З метою підтримки безперервності збуту може бути використана

модифікація (варіація) існуючих товарів підприємства, яка стабілізуватиме збут, а нерідко і сприятиме зростанню продажів та прибутку, докорінно не змінюючи сформовану поведінку споживача.

Слід зазначити, що модифікація (варіація) товару є найуживанішою формою активізації товарної політики підприємства, за допомогою якої можна досягнути збільшення тривалості етапу зрілості товару в його життєвому циклі.

Поряд зі стратегіями модифікації ринку та модифікації маркетингових засобів модифікація товару спрямована на розширення сфери застосування існуючих товарів і залучення нових покупців для його покупки [23, с. 283-284].

Варіація товару сприяє формуванню оптимального співвідношення між витратами, ефектом від використання товару та поведінкою покупця.

Предметом варіації товару можуть бути один або декілька елементів товару:

- фізичні та функціональні властивості (наприклад, вид матеріалу, технічна конструкція, якість оснащення, зберігання тощо);
- естетичні властивості (дизайн, колір, форма, упаковка);
- ринкова атрибутика товару (назва, марка, товарний знак);
- додаткові супроводжуючі товар послуги (гарантії, обслуговування покупця, консультації тощо) [27].

У зв'язку з цим суть варіації полягає не в докорінній зміні існуючої виробничої програми, а в її відносно невеликому корегуванні.

Таким чином, введення новизни в репрезентативність товару покликане зміцнювати існуючу довіру у покупця як прихильника марки товару даної фірми [27].

Основним завданням стратегії елімінації є виділення таких товарів, які виглядають сумнівно з точки зору їх подальшої привабливості на ринку і підлягають переатестації. Результатами перевірки таких товарів є прийняття рішень щодо подальшої їх долі, тобто або залишення їх у товарній

номенклатурі або зняття з виробництва та виведення з ринку.

При підготовці рішень доцільним є проведення аналізу програми збуту в цілому та аналіз позицій кожного товару на ринку.

При оцінюванні програми збуту використовуються наступні дані: структура товарообороту та витрат, структура споживачів, віковий ценз використання товару тощо.

При цьому обов'язковим є встановлення, на якому етапі життєвого циклу знаходяться виявлені сумнівні товари, що дозволить визначити рівень ефективності їх подальшого виробництва та продажу [27].

Використання стратегії елімінації не означає прийняття однозначного рішення щодо виведення з ринку або закриття виробництва взагалі. Варіантами елімінації можуть бути наступні рішення: виявлення «старіючих» товарів; розробка заходів щодо функціонування фірми в умовах стадії спаду; вилучення товару (товарів) з номенклатури та продовження діяльності з рештою асортименту; зняття товару з ринку.

При прийнятті стратегічного рішення керівництво підприємства повинно враховувати те, що виробництво товару тісно пов'язане з залученням різних ресурсів фірми, а тому повинно глибоко вивчити ситуацію, що склалася, з використанням даних обліку та контролю виробничо - комерційних показників та результатів стратегічного аналізу можливої ситуації на ринку [22, с. 73-80].

Таким чином, маркетингова товарна стратегія це важливіша форма маркетингових стратегій та стадія окремого етапу стратегічного планування. Велике значення при цьому має якість розробки маркетингових товарних стратегій через те, що саме їх реалізація сприяє досягненню маркетингових цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ТОВ «АМОС-ЛТД»

2.1 Маркетингове середовище ТОВ «АМОС-ЛТД»

Об'єктом дослідження обрано ТОВ «АМОС-ЛТД».

Реєстраційні відомості доного підприємства відповідно до єдиного реєстру.

Юридичний статус ТОВ «АМОС-ЛТД».– товариство з обмеженою відповідальністю. Форма власності – приватна. Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України (ЄДРПОУ): 20163224.

Повна назва: "АМОС-ЛТД"

Код: 20586388

Адреса: 07400, Київська обл., місто Бровари, ВУЛИЦЯ
М.ЛАГУНОВОЇ, будинок 9, квартира 123

Директор: Проворний Леонід Володимир

Стан: зареєстровано

ТОВ «АМОС-ЛТД» має установчі документи - рішення про його утворення, а також Статут, який визначає форму власності підприємства, сферу його діяльності, спосіб управління та контролю, порядок утворення майна підприємства й розподілу прибутку, порядок реорганізації підприємства та інші положення, які регламентують діяльність юридичної особи.

Керівництво підприємства очолює директор. Він здійснює керівництво підприємством у цілому, тобто репрезентує підприємство в будь яких організаціях, розпоряджається в межах чинного законодавства його майном, укладає договори, відкриває в банках розрахункові рахунки тощо.

Директор підприємства, самостійно розв'язує усі питання діяльності підприємства, що віднесені Статутом до його компетенції; без доручення діє від імені підприємства, є представником його інтересів в усіх підприємствах,

організаціях і органах; розпоряджується майном підприємства, укладає договори, видає доручення; відкриває в установах банків розрахунковий і інші рахунки підприємства; затверджує штат підприємства, видає накази, у тому числі про прийняття на роботу і звільнення з роботи, дає вказівки, що є обов'язковими для всіх працівників підприємства.

Економічна служба ТОВ «АМОС-ЛТД» представлена бухгалтерією.

Бухгалтерія ТОВ «АМОС-ЛТД» забезпечує:

- ведення бухгалтерського обліку, дотримуючись єдиних методологічних засад, встановлених Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», з урахуванням особливостей діяльності підприємства і технології оброблення облікових даних;
- складання на основі даних бухгалтерського обліку фінансової звітності підприємства, підписання її та подання в установлені строки користувачам.
- за погодженням з керівником підприємства, перерахування податків та зборів, передбачених законодавством, проводить розрахунки з іншими кредиторами відповідно до договірних зобов'язань.

ТОВ «АМОС - ЛТД» виступає провідним товариством на ринку безалкогольних напоїв та мінеральної води в Україні. Перш ніж перейти до характеристика та аналізу діяльності безпосередньо ТОВ «АМОС - ЛТД», доцільно надати характеристику окресленого ринку.

Так, обсяг виробництва безалкогольних напоїв в Україні становить більше 140 млн. грн. у рік, а щорічне зростання виробництва складає більше 25%. За даними офіційної статистики, тільки торговельних марок у сегменті безалкогольних газованих напоїв зареєстровано більше 250.

Ринок поступово структурується, з'являються більш сильні гравці, причому десятка лідерів займає близько 55% ринку. Існують також дрібні виробники (їх близько 200), які в сукупності займають що залишилися 44-45%. Частина з них з'являються тільки в літній сезон.

Конкуренція в цьому сегменті харчового ринку в Україні ще не

настільки велика, як у європейських країнах, є ряд незаповнених ніш. Це, наприклад, функціональні напої (що мають комплекс вітамінів, мінералів, екстрактів рослин).

На Заході цей напрямок розвивається дуже активно, у нас поки випуском займаються лише кілька виробників. У цілому функціональні напої займають усього 1-2% українського ринку безалкогольних напоїв.

Вродріб близько 60% солодкої води продається через магазини, супермаркети і лотки, 40% – на ринках і через мережі супермаркетів. Як правило, в асортимент роздрібного підприємства входить 15-20 найменувань солодкої води 5-7 торговельних марок. Роздрібні націнки звичайно складають до 30% від цін оптовика (влітку в місцях відпочинку і народних гулянок вони можуть доходити і до 100%).

З кінця квітня по кінець вересня реалізується близько 70 – 80 % товару. Виділяються два піки попиту на солодку воду й у міжсезоння – перед Новим роком і на початку березня.

Найкращі періоди для торговців водою у великих містах – травень, червень і вересень. У південному регіоні 70-80% продажів солодкої води приходить саме на липень і серпень.

Що стосується внутрішнього ринку мінеральної води, то на ньому рік у рік обсяги виробництва ростуть досить швидкими темпами. Невелике зниження продажів спостерігається у зв'язку з холодним летом. За період 2014 - 2016 р. виробництво виросло з 170 млн. дал. в 2014 р. до 302,6 млн. дал. в 2016 р.

Головними факторами зростання виробництва стали підвищення культури споживання мінеральних вод і зрослий інтерес споживачів до „здорових” продуктів харчування. Зараз мінеральна вода стає невід'ємним атрибутом будь-яких заходів, помічницею при проведенні лікувальних і косметологічних процедур.

Багато експертів указують, що на ринку мінеральної води відбувається стабілізація виробництва.

Підтвердженням є той факт, що в період 2014 - 2016 р., обсяги виробництва коливалися в границях 170 - 302 млн дал.

Обсяг внутрішнього споживання в останні роки становить близько 280 млн дал мінеральної води. З них більша частина належить „газуванню”, якому український споживач віддає перевагу. Так, в 2016 році негазованої води було зроблено близько 40 млн дал, а газованої в шість разів більше - 240 млн дал.

Проте, споживання, негазованої води росте. Наприклад, у ще 2009 році, це співвідношення становило 1:12. Таке збільшення споживання негазованої води пов'язане зі збільшенням кількості покупців, що використовують її для готування їжі, і компаній що купують питну воду на робочі місця для співробітників.

Цей розрив надалі буде скорочуватися, але першість, як видно, залишиться за водою з пухирцями.

За період 2014 - 2016 р. обсяг поставок мінеральної води в нашу країну виріс із 2,8 млн дал до 4,2 млн дал. Цікаво, що співвідношення двох видів мінеральної води - газованої й негазованої - майже таке ж, як й у виробництві.

Основними постачальниками мінеральної води є вузьке коло країн, що за останні роки майже не перетерпів змін. Для порівняння приводимо структуру імпорту в 2014 р. й 2016 р.

Лідером, традиційно залишається Грузія. З 2011 року по теперішній час частка її поставок від загального обсягу становить більше 74%. У число менш значних, але не менш постійних постачальників входять Росія, Франція й Азербайджан.

Вагому частку серед учасників даного ринку займає ТОВ «АМОС - ЛТД», яка виступає об'єктом дослідження в даній роботі.

Предметом діяльності є виробництво столової води, безалкогольних напоїв, дитячого шампанського, слабоградусного шампанського, а також роздрібна, дрібнооптова й оптової торгівля безалкогольними напоями,

дитячим шампанським, слабкоградусним шампанським.

В основі виробництва безалкогольних напоїв лежить повний технологічний цикл виготовлення газованих солодких напоїв, газованих столових питних вод.

Підприємство має власну шпару, систему очищення, водозм'ягчення, знезаражування води, ємності для готування сиропів, купажні ємності.

У процесі виробництва вода проходить через складну систему водоочищення американської фірми "Ventil".

На підприємстві встановлені: могутній сатуратор, 3 лінії по розливі, лінії з укупування та нанесення етикеток на продукцію. Безалкогольні напої розливаються в ПЕТ-пляшки, що виготовляються з високоякісних заготівель безпосередньо на заводі.

Важливими показниками, що характеризують ефективність діяльності підприємства є обсяг виробництва, обсяг реалізації, прибуток, рентабельність. В таблиці 2.1. представлені дані, що характеризують діяльність ТОВ «АМОС - ЛТД» за останні три роки.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників господарської діяльності підприємства

	Показники	Роки		
		2015	2016	2017
1	Обсяг реалізації продукції (тис. грн)	6801,5	8354,7	10544,8
2	Собівартість (тис. грн)	3520,3	4219,5	6857,1
3	Чистий прибуток (тис. грн)	720,25	1153,2	1581,7
4	Чисельність працівників, (чол.)	284	297	383
6	Чисельність торговельного персоналу, (чол.)	9	18	29

Головною метою розробки комплексу маркетингу на підприємстві є забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства, завоювання ринкових позицій. Однією з переваг підприємства є висока якість товару і

досить різноманітний асортимент.

Асортимент продукції, вироблений ТОВ «АМОС - ЛТД» представлений у табл. 2.2. та табл..2.3.

Таблиця 2.2

Асортимент продукції, що виробляє ТОВ «АМОС - ЛТД»

№ п/п	Товарна група	Ємність	Найменування
1	Соковмістовні вітамінізовані напої	2 л і 0,5 л	«Апельсин», «Лимонад», «Яблуко», «Лимон лайм»
2	Газовані напої	1,5л	«Садочок», «Ананас», «Апельсин», «Груша», «Дюшес», «Земляника», «Колокольчик», «Крем-сода», «Лимон-лайм», «Лимон-жовтий», «Лимонад», «Персик», «Ситро», «Супер стрим», «Тоник», «Питахайя», «Японська груша», «Зелене яблуко», «Севен фрут», «Кола», «Квас»
3	Фруктові напої	0,5л	«Лимон – апельсин», «Лимон – дюшес», «Лимон – текила», «Лимон – барбарис», «Лимонад», «Апельсин», «Колючка», «Дачный».
4	Лимонно-лимонадні напої	1,5л	«Лимон-апельсин», «Лимон-дюшес», «Лимон-текіла», «Лимон – барбарис», «Лимон-клюква», «Лимонад на травах», «Лимон-персик», «Лимон-яблуко»
5	Столова газувана вода	0,5л., 1,5л, 2 л, 3л, 6л	«Льдинка», «Королівська», «Срібна росинка» «Срібне джерельце», «Срібна» негазована
6	Дитяче шампанське	0,7л	
	«Малиш»		«Ананас», «Клубника», «Персик», «Тутті-фрутті»
	«Малишок»		«Ананас», «Клубника», «Персик», «Тутті-фрутті»
	«Смурфік»		«Абрикос», «Ананас», «Клубника», «Персик», «Тутті-фрутті»
	«Смешарик»		«Ананас», «Груша», «Клубника», «Персик»
7	Слабоградусне шампанське	0,7л	«Абрикотин», «Вимпорто», «Гренадин», «Грин-мартин», «Маргарита»

Новими для ТОВ «АМОС - ЛТД» є дві асортиментні групи: соковмістовні і вітамінізовані напої та столова газувана вода.

Таблиця 2.3

Динаміка реалізації продукції ТОВ «АМОС - ЛТД» за асортиментними групами

Асортиментна група	Обсяг реалізації, тис. грн.	
	2015 рік	2016 рік
Соковмістовні напої 2л	–	395,64
0,5л	–	89,80
Й12	1872,51	2433,93
Фруктові напої 0,5л	861,32	953,82
Лимонно-лимонадні 1,5л.	1527,32	2035,15
Столова вода 0,5л	400,21	425,63
1,5л	1220,51	1239,49
2л		147,63
3л	539,98	544,50
6л	471,31	476,43
Дитяче шампанське 0,7л		
«Малиш»	49,47	57,64
«Малишок»	48,97	54,64
«Смурфік»	33,41	33,55
«Смешарик»	32,56	32,59
Слабкоградусне шампанське 0,7л	18,95	13,12

Для реалізації товарів ТОВ «АМОС - ЛТД» використовує прямий канал розподілу. Підприємство безпосередньо працює з підприємствами роздрібною торгівлі через торговельних представників, що збирають замовлення з клієнтів, об'їжджаючи їх за визначеним маршрутом. Ці замовлення обробляються, групуються, і наступного дня здійснюється постачання продукції.

В Україні продукція поширюється практично в усіх регіонах через оптові фірми і великі супермаркети. Найбільша кількість клієнтів, знаходяться в Донецькій і Запорізькій областях, в цих регіонах особливим попитом користуються соковмістовні напої. У Київ, Херсон, Хмельницький

направляються великі партії дитячого шампанського.

Для просування своєї продукції на ринок України підприємством проводиться активна комунікаційна політика: випускаються рекламні буклети, кольорові календарі, проводиться дегустація продукції в торговельних залах магазинів і супермаркетів, розміщається реклама на радіо і телебаченні (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Витрати на просування продукції ТОВ «АМОС - ЛТД» за 2015– 2017 рр.

Засоби реклами	Витрати на просування, грн.		
	2015	2016	2017
Реклама в пресі	1000	9300	13852
Реклама на радіо	2000	6800	11200
Реклама на телебаченні	-	300	1200
Рекламні щити	2500	5400	8000
Друкована реклама	870	1000	6100
Інші	530	650	3200

Таким чином, можна стверджувати, що ТОВ «АМОС - ЛТД» достатньо вагомий представник ринку безалкогольних напоїв, який достатню увагу приділяє власному розвитку в тому числі удосконаленню маркетингової діяльності, постійно поширюючи власний асортимент та ринки збуту.

2.2 Проведення аналізу системи стратегічного плану ТОВ «АМОС-ЛТД»

Підґрунтям дослідження будь-яких процесів стратегічного планування виступає SWOT-аналіз як метод стратегічного планування, що полягає у виявленні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та розподілі їх на чотири категорії: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони),

Opportunities (можливості), Threats (загрози).

Для проведення SWOT-аналізу ТОВ «АМОС - ЛТД», перш за все, необхідно окреслити фактори впливу. Окрім факторів, які висвітлено в попередньому розділі доцільно узагальнити фактори галузі, в якій функціонує підприємство.

Сучасний стан галузі, до якої відноситься діяльність ТОВ «АМОС - ЛТД» характеризується наступними факторами:

- 1) відсутністю істотної державної підтримки вітчизняних виробників;
- 2) велика конкуренція ;
- 3) недостатнє фінансування програм допомоги підприємцям з метою покращення якості продукції та зменшення собівартості;
- 4) незначні обсяги виробництва продукції;
- 5) майже повна відсутність орієнтації на зовнішній ринок;
- 6) значна кількість імпорту в галузі;
- 7) низький контроль якості;
- 8) відсутністю у країнах СНД лізингових схем придбання техніки та технології.

Для обґрунтування значимості й рівня впливу окремих факторів або їхніх груп, необхідно всі фактори, які вивчаються, віднести до позитивно або негативно діючих. При цьому зовнішні й внутрішні фактори необхідно аналізувати в їхньому взаємозв'язку й залежності. Для цього й використовується SWOT - аналіз. Підприємство ТОВ «АМОС - ЛТД» надає великого значення аналізу своїх сильних і слабких сторін для оцінки реальних можливостей у конкурентній боротьбі й розробці мір і засобів, за рахунок яких підприємство могло б підвищити конкурентноздатність і забезпечити власний успіх.

Проведений SWOT-аналіз досліджуваного підприємства ТОВ «АМОС - ЛТД» доцільно представити у вигляді таблиці (табл.. 2.5.).

SWOT - аналіз продукції ТОВ «АМОС - ЛТД»

Зовнішнє середовище Внутрішнє Середовище	Можливості: вихід на нові ринки за допомогою участі в міжнародних спеціалізованих ярмарках і виставках	Загрози: висока конкуренція в галузі.
<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) значний виробничий потенціал підприємства; б) унікальність продукції й висока її наукоємність; в) постійне розширення ринків збуту продукції 	<p>«Сильні сторони-можливості»</p> <p>Розробка стратегії підтримки якості й репутації</p>	<p>«Сильні сторони - загрози»</p> <p>Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності за допомогою стабілізації досягнутої якості.</p> <p>Використання набутої репутації у випадках недовіри партнерів до країни в цілому.</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) відсутність гідної реклами продукції підприємства; б) проблеми з каналами збуту 	<p>«Слабкі сторони - можливості»</p> <p>Розробка стратегії іновачії для завоювання нових ринків. Реклама продукції на закордонних виставках.</p>	<p>«Слабкі сторони - загрози»</p> <p>Розробка іновачій, продумані рекламні кампанії, участь у міжнародних виставках дозволить перебороти сильну конкурентну боротьбу в даній галузі.</p>

Таким чином, SWOT-аналіз дозволив виявити наступні загрози та слабкі сторони підприємства:

- а) висока конкуренція в галузі;
- б) відсутність гідної реклами продукції підприємства;
- в) проблеми з каналами збуту.

Підприємству необхідна розробка маркетингової товарної стратегії, підґрунтям якої повинно стати завоювання ринку та підтримання якості продукції.

Таким чином, на основі проведеного SWOT – аналізу , а також аналізу галузі в цілому, основною метою в управлінні маркетинговою стратегією підприємства повинно стати обговорення з ЛПІ ЗАТ „Родничок” спільного виробництва й продажу всіх видів продукції.

Сильні сторони ТОВ «АМОС - ЛТД»:

- 1) широко відома торгова марка підприємства і яка зараз є основним чинником успішного просування продукції;
- 2) наявність широкого асортименту продукції;
- 3) не дивлячись на проблеми оновлення і спадкоємності кадрів, вдається поетапно проводити модернізацію та оновлення технологій;
- 4) на підприємство з моменту його заснування формувався практично замкнутий цикл виробництва. Це дозволяє в умовах поки що не сформованого ринку окремих напрямів послуг, понизити залежність від зовнішніх негативних змін;
- 5) освоєні сучасні системи автоматизованого виробництва.

Слабкі сторони ТОВ «АМОС - ЛТД»:

- 1) відсутність в асортименті особливо затребуваних продуктів, наявність яких вже зараз дозволила б боротися за вихід на нові ринки і збільшення частки підприємства на «старих» і «нових» ринках;
- 2) негативні тенденції останнім часом, а особливо політична невизначеність останніх років, викликає появу у потенційних замовників додаткових фінансових вимог: акредитивна форма оплати, банківська гарантія, оплата за фактом постачання, в т.ч. з відстроченням платежу. Підприємство не володіє достатніми оборотними коштами і ін. активами для повного забезпечення вимог, що виставляються. Це у свою чергу приводить до додаткових складнощів при конкурентній боротьбі;
- 3) у наслідок поки що високого рівня вторинного устаткування не

вдається остаточно сформувати ефективно працюючу мережу представництв підприємства на території країн СНД.

Можливості ТОВ «АМОС - ЛТД»:

- 1) поліпшення якості продукції в зв'язці із споживчим попитом, що росте, дозволить, як збільшити обсяг збуту продукції, так і збільшити частку ринку підприємства;
- 2) зниження частки якісного, вживаного устаткування на вторинному ринку дозволить збільшити об'єм збут продукції;
- 3) зменшення термінів виготовлення продукції дозволить отримати сильну конкурентну перевагу і збільшити частку ринку підприємства;
- 4) поліпшення якості продукції, що випускається, що, навіть при певному відставанні від сучасних зарубіжних аналогів, при нижчій ціні деяких товарів дозволить мати рівнозначні конкурентні позиції із зарубіжними аналогами.

Загрози ТОВ «АМОС - ЛТД»:

- 1) можливий альянс ряду відомих на ринку виробників з китайськими виробниками устаткування, що дозволить зробити собівартість продукції меншою;
- 2) спроби виходу зарубіжних фірм на національний ринок і збільшення імпорту продукції;
- 3) відсутність остаточно сформованих і відпрацьованих в умовах промислового виробництва технічних рішень.

2.3 Дослідження стратегічного плану ТОВ «АМОС-ЛТД»

Ефективне стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності й мінливості зовнішнього середовища має проводитися в процесі всебічного й постійного аналізу діяльності конкурентів, власного стратегічного потенціалу й оцінки ефективності його використання, а також

визначення положення підприємства на ринку товарів і послуг стосовно конкурентів.

Для оцінки позицій підприємств, функціонуючих у конкурентному середовищі, можуть використовуватися різні методи, але особливий інтерес представляють якісні методи оцінки. Одним із головних інструментів якісного аналізу позиціонування підприємства в конкурентному середовищі є матричні методи.

Стратегічний аналіз товарного портфелю підприємства допомагає у розподілі обмежених ресурсів між різними ринками товару, між напрямками діяльності, у прийнятті інноваційних рішень.

Для цього використовуються метод Бостонської консалтингової групи (БКГ). Аналіз за методом БКГ виходить із двох гіпотез, побудованих на принципах відносності і базових стратегій зростання:

- 1) дія ефекту "кривої досвіду" ("кривої навчання");
- 2) дія класичного життєвого циклу товару;
- 3) принцип відносності: частка ринку фірми щодо головного конкурента; темп зростання ринку продукції фірми щодо середньогалузевого темпу зростання (або темпу зростання валового національного продукту);
- 4) знання базових стратегій зростання і п'яти конкурентних стратегій за моделлю М. Портера.

Представимо аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства за 2017 рік за допомогою матриці БКГ, що наведено у таблиці 2.9.

Як бачимо, ТОВ «АМОС - ЛТД» чітко розмежує типи продукції, та має прибутки від:

«Зірки» - 545062,4 грн.

«Доїнні корови» - 253499,7 грн.

«Собаки» - -41422 грн.

«Знаки питання» - --23050 грн

Аналіз рівня доходності товарів по категоріям за 2017 рік

«Зірки»		«Доїнні корови»		«Собаки»		«Знаки питання»	
1		2		3		4	
Приносять основний прибуток та сприяють економічному зростанню		Потребують інвестицій, приносять прибуток, що використовується для фінансування «Важких дітей»		Нові товари, що потребують реклами для просування на ринок, не приносять прибутку, але в майбутньому можуть стати «зірками»		Не сприяють економічному зростанню, не приносять прибуток	
Наймен.	Прибуток, грн.	Наймен.	Прибуток, грн.	Наймен.	Прибуток, грн.	Наймен.	Прибуток, грн.
Газовані напої 1,5л	236433,93	Соковмісто вні напої 2л	54395,64	Слабкогадусне шампанське 0,7л	-23099,8	«Смурфік»	-2833,55
Лимонно-лимонадні 1,5л.	121735,15	Соковмісто вні напої 0,5л	87779,80	Столова вода 6л	-18322	«Смешарик»	-11098,59
Столова вода, 1,5 л.	99239,49	Дитяче шампанське 0,7л «Малиш»	57312,64			Столова вода 0,5л	-425,63
Фруктові напої 0,5л	87653,82	«Малишок»	54011,64			Столова вода 2л	-8147,63
						Столова вода 3л	-544,50
Всього	545062,4	Всього	253499,7	Всього	-41422	Всього	-23050

Побудуємо гістограму по видам продукції ТОВ «АМОС - ЛТД», розподіленої на основі матриці БКГ (рис.2.2.):

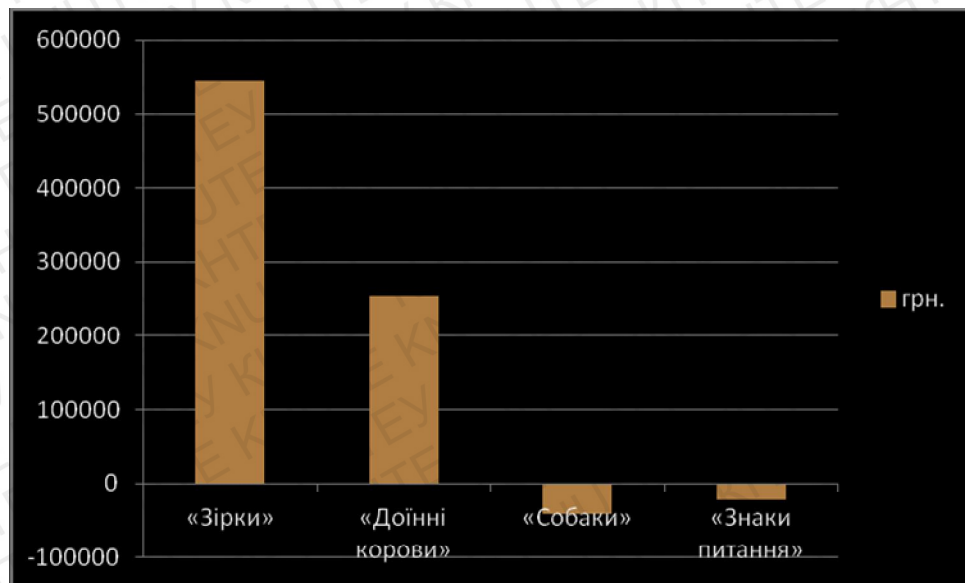


Рис.2.2. Величина прибутку ТОВ «АМОС - ЛТД» в 2017 р. по категоріям товарів, розподіленими на основі матриці БКГ

Таким чином, діаграма чітко показує, що може бути зменшена кількість продукції, яка відноситься до «знаків питань». Це дозволить підвищити прибуток максимально на вартість цього річного збитку від продажу «Знаків питань». Такий хід в свою чергу підвищить виручку від реалізації, а враховуючи аналіз форми №2, прибуток може зрости з 7 тис. грн до 85 тис. грн. Але, це все при незмінних інших змінних.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТОВ «АМОС-ЛТД»

3.1 Шляхи розвитку стратегічного планування ТОВ «АМОС-ЛТД»

Проведені в першому розділі теоретичні узагальнення і ретельний багатоаспектний аналіз досліджуваного підприємства, результати якого висвітлені в другому розділі виступають підґрунтям розробки маркетингової стратегії розподілу товару ТОВ «АМОС - ЛТД».

Як показали дослідження стратегічного плану на ТОВ «АМОС - ЛТД», незважаючи на намагання підприємства позиціювати себе, все ж таки, організації стратегічного планування на підприємстві приділяється незначна увага.

З огляду на зазначене можна запропонувати удосконалену систему стратегічного планування на ТОВ «АМОС - ЛТД» та зобразити її на рисунку 3.1

Отже, як видно з рисунку 3.1., на думку автора, необхідно ввести в штат відділу ЗЕД додаткову штатну одиницю – спеціаліста з планування. Така потреба зумовлена тим, що саме цей напрям є безперечно переважним в структурі діяльності підприємства.

Система планування ЗЕД потребує певних удосконалень. Це пов'язано з наступними обставинами:

перелік завдань, які поставлені перед відділом на підприємстві є вкрай обмеженим та потребує розширення через те, що не в повній мірі задовольняє інформаційні потреби щодо планування;

при плануванні діяльності підприємства майже не використовуються стратегічні методи аналізу та розподілу товарного портфелю;

відсутнє чітке розмежування повноважень із планування серед працівників відповідного підрозділу.

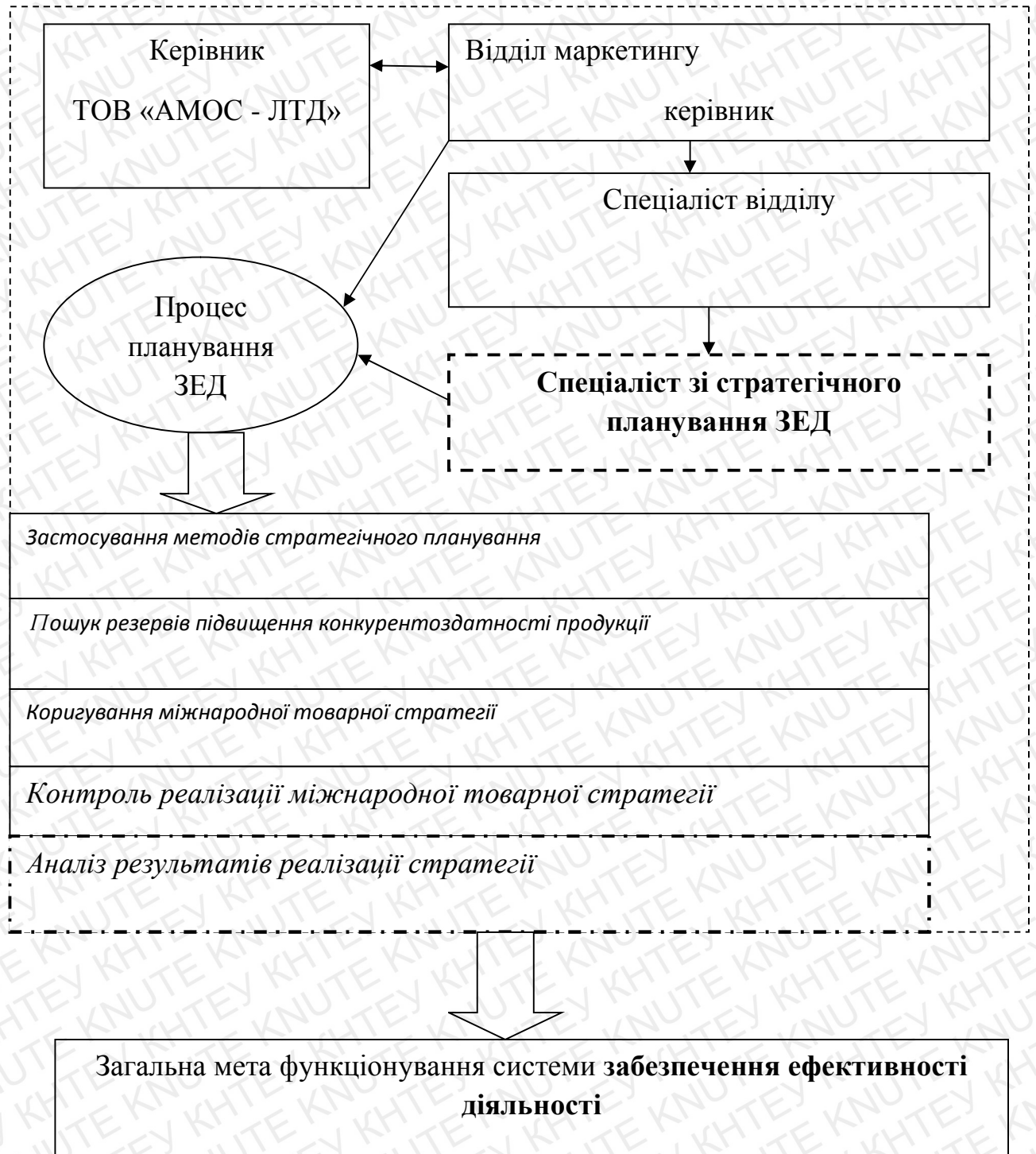


Рисунок 3.1 - Запропонована система стратегічного планування на ТОВ «АМОС - ЛТД» (доопрацьовано автором на основі діючої)

До того ж суттєво поширено завдання, які покладено на відділ ЗЕД.

З цією метою, перш за все доцільно сформулювати мету та місії ТОВ «АМОС - ЛТД».

Залежно від спрямованості на види діяльності виділяють такі маркетингові цілі: стратегічні, тактичні й оперативні.

Основною стратегічною маркетинговою метою ТОВ «АМОС - ЛТД» є збереження конкурентоспроможності продукції підприємства.

Цілі підприємства є основою для постановки цілей його підрозділів. Для досягнення стратегічної маркетингової мети підприємства необхідно довести її до кожного рівня, кожного виконавця.

Поряд з маркетинговою метою існує й управлінська мета - створення позитивного іміджу підприємства, яка має тісний взаємозв'язок із стратегічною маркетинговою метою. Отже, ТОВ «АМОС - ЛТД» повинно намагатись зберегти конкурентоспроможність власної продукції із збереження й покращення власного позитивного іміджу. Місією ТОВ «АМОС - ЛТД» можна вважати завоювання ринку.

До тактичних цілей ТОВ «АМОС - ЛТД» можна віднести:

1. Проведення ефективної політики ціноутворення, виходячи з калькуляції собівартості й аналізу кон'юнктури ринків;
2. Оптимізація товарного портфеля й підтримка якості продукції;
3. Оптимізація каналів збуту. Налагодження ділового партнерства з безпосередніми споживачами (канал першого рівня) і встановлення мережі дистриб'юторів (канал другого рівня);
4. Організація ефективної рекламної діяльності;
4. Проведення сегментації споживачів.

Оперативною маркетинговою ціллю підприємства є проведення детального аналізу діяльності підприємства в цілому, виходячи з якого будуть прийматися подальші рішення по функціонуванню підприємства й керуванню ним. Така побудова ієрархії цілей дозволить керівництву ТОВ «АМОС - ЛТД» чітко визначити програму дій для досягнення поставленої глобальної мети – стабільного функціонування підприємства на ринку безалкогольних напоїв.

Крім того, головним завданням стратегічного маркетингового

управління на рівні підприємства є розробка й реалізація планів по поліпшенню привабливості й конкурентної сили кожної складової товарного портфеля підприємства.

Що стосується конкурентної стратегії, то для даного підприємства найбільш прийнятною буде стратегія фахівця («нішера»). Оскільки підприємство представляє великий бізнес, а конкуренція в галузі висока, то йому варто спеціалізуватися тільки на декількох сегментах ринку. При пошуку своєї ніші підприємству варто встановити критерій, на основі якого буде проводитися спеціалізація. Таким критерієм можна назвати унікальність продукції і її високу наукоємність і якість.

До основних тактичних цілей маркетингового управління підприємства доцільно віднести наступні:

1. Проведення ефективної політики ціноутворення, виходячи з калькуляції собівартості й аналізу кон'юнктури ринків.
2. Оптимізація товарного портфеля й підтримка якості продукції.
3. Оптимізація каналів збуту. Налагодження ділового партнерства з безпосередніми споживачами (канал першого рівня) і встановлення мережі дистриб'юторів (канал другого рівня). Організація ефективної рекламної діяльності.

Отже, досягнення стратегічних цілей може бути досягнуте завдяки тактичному плануванню, що має середньо- і короткостроковий характер. Це планування реалізується за допомогою розробки конкретних заходів маркетингової діяльності:

1. Товар - продовження випуску продукції у відповідність із вимогами міжнародних стандартів і сертифіката якості BVQI;
2. Ціна - формування ціни на основі проведеної сегментації (більше висока ціна для дрібних покупців, які використають продукт для свого подальшого виробництва й дистриб'юторів для кінцевих споживачів, і більше низька ціна для великих оптових покупців).
3. Просування – відновлення свого сайту в Інтернеті, що дозволить

залучити нових контрагентів, участь в авіаційному салоні «МАК».

Маркетинговий контроль за досягненням стратегічних цілей ТОВ «АМОС - ЛТД» можна проводитися за допомогою аналізу наступних показників у динаміці:

1. зовнішні показники: темпи росту ринку, місткість ринку, темп росту конкуренції;
2. внутрішні показники: прихильність покупців, рентабельність діяльності, частка підприємства на кожному з ринків, рівень задоволеності споживачів.

Оскільки однією із цілей діяльності підприємства є збереження конкурентних переваг, то прийняті керівництвом заходи щодо збереження позицій товару на ринку повинне ґрунтуватися на зіставленні очікуваних економічних вигід і витрат. При наявності перспектив виходу із своєю продукцією на ринки промислово розвинених країн необхідно враховувати, що при відсутності необхідного сертифіката відповідності експорт або зовсім неможливий, або буде здійснюватися за заниженими цінами.

3.2 Напрями вдосконалення стратегічного планування ТОВ «АМОС-ЛТД»

Перш за все, як показав аналіз, результати якого наведені в другому розділі роботи, доцільно удосконалени товарну стратегію підприємства як ключовий елемент стратегічного планування на підприємстві.

Товарна стратегія є підсистемою маркетингової стратегії, спрямованою на аналіз, розробку та прийняття стратегічних рішень щодо номенклатури, асортименту, обсягу продажу товарів, якості, реалізації товарів на певних ринках. Вона орієнтована на вирішення питань розробки (впровадження) нового товару, його обслуговування, виведення застарілих товарів з ринку.

Розробка ефективної маркетингової товарної стратегії є запорукою успішного функціонування підприємства на ринку. Відсутність товарної

стратегії може призвести до нестійкої структури пропозиції через вплив випадкових або поточних факторів, втрати контролю над конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю продуктів. У таких випадках поточні маркетингові рішення нерідко ґрунтуються виключно на інтуїції, а не на раціональному розрахунку, що враховує довгострокові цілі підприємства, а також його загальну стратегію.

Навпаки, добре продумана товарна стратегія не тільки дає можливість оптимізувати процес оновлення пропозиції, а й слугує для керівництва фірми своєрідним показником спрямованості дій, здатних скоригувати поточні рішення. Товарна стратегія дає підприємству змогу зміцнити свої конкурентні переваги за рахунок аналізу своїх сильних та слабких сторін, передбачення зовнішніх можливостей і загроз.

Маркетингова товарна стратегія ТОВ «АМОС - ЛТД» розробляється на перспективу і повинна включати три стратегічних напрямки щодо покращення привабливості товарів, вироблених підприємством:

- 1) інновація товару;
- 2) варіація товару;
- 3) елімінація товару.

Під стратегією інновації розуміється розробка та впровадження нових товарів, а також удосконалення, оновлення існуючих товарів.

Таку стратегію доцільно застосувати для товарних груп: Соковмістовні напої 2л, Соковмістовні напої 0,5л, Дитяче шампанське 0,7л, «Малиш», «Малишок»;

При цьому реалізацію такої стратегії доцільно здійснювати методом диференціації: зосередження на можливостях свого товару (зміна упаковки, ціни, виведення на вторинний ринок) і врахування характеру товарної пропозиції конкурентів (ціна, канали збуту, імідж тощо).

Другий елемент маркетингової товарної стратегії – варіацію доцільно застосувати до наступних товарних груп:

1) товарні групи Газовані напої 1,5л, Лимонно-лимонадні 1,5л., Столова вода 1,5 л., Фруктові напої 0,5л відноситься до дохідного бізнесу. Варто розвивати цей напрямок, проводячи регулярний портфельний аналіз і зміцнюючи свої позиції;

2) товарні групи Слабкоградусне шампанське 0,7л, Столова вода бл, – застосована маркетингова стратегія втримання конкурентних позицій і подальшого розвитку.

Застосування даної стратегії допоможе втримати конкурентні переваги окреслених товарів та зміцнити їх, а також сприятиме розширенню ринків збуту та нарощенню обсягів реалізації.

Третій елемент маркетингової товарної стратегії – елімінація, підґрунтям якого є виділення таких товарів, які виглядають сумнівно з точки зору їх подальшої привабливості на ринку і підлягають переатестації.

Результатами перевірки таких товарів є прийняття рішень щодо подальшої їх долі, тобто або залишення їх у товарній номенклатурі або зняття з виробництва та виведення з ринку.

Використання стратегії елімінації не означає прийняття однозначного рішення щодо виведення з ринку або закриття виробництва взагалі. Варіантами елімінації можуть бути наступні рішення:

виявлення «старіючих» товарів; розробка заходів щодо функціонування фірми в умовах стадії спаду;

вилучення товару (товарів) з номенклатури та продовження діяльності з рештою асортименту;

зняття товару з ринку.

Дану стратегію слід застосувати до наступних товарних груп: «Смурфік», «Смешарик», Столова вода 0,5л, Столова вода 2л, Столова вода 3л, які в матриці БКГ зайняли позицію «Знаки питання».

Запропонована маркетингова товарна стратегія в розрізі елементів представлена на рис.3.2.

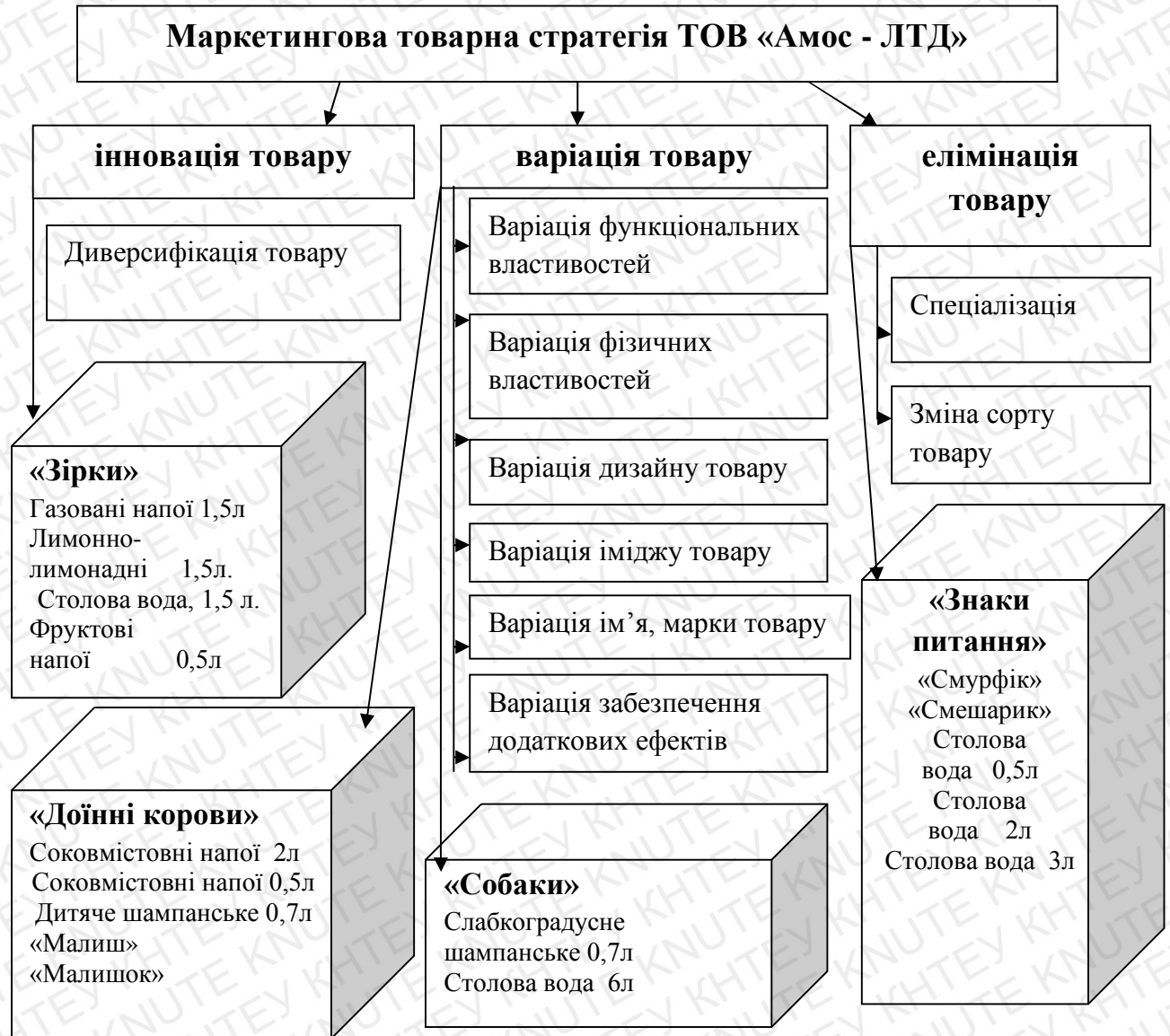


Рис.3.2. Розроблена маркетингова товарна стратегія на ТОВ «АМОС - ЛТД»

Отже, аналізуючи товарні групи підприємства, можна зробити висновок:

1) товарні групи Газовані напої 1,5л, Лимонно-лимонадні 1,5л., Столова вода 1,5 л., Фруктові напої 0,5л відноситься до дохідного бізнесу. Варто розвивати цей напрямок, проводячи регулярний портфельний аналіз і зміцнюючи свої позиції;

2) товарні групи Соковмістовні напої 2л, Соковмістовні напої 0,5л, Дитяче шампанське 0,7л, «Малиш», «Малишок» - дозволяє застосовувати стратегію розвитку даної групи й інвестувати в неї кошти;

3) товарні групи Слабкоградусне шампанське 0,7л, Столова вода 6л, – застосована маркетингова стратегія втримання конкурентних позицій і подальшого розвитку.

4) товарні групи: «Смурфік», «Смешарик», Столова вода 0,5л, Столова вода 2л, Столова вода 3л – потребують перегляду власної доцільності.

Таким чином, маркетингова товарна стратегія це важливіша форма маркетингових стратегій та стадія окремого етапу стратегічного планування. Велике значення при цьому має якість розробки маркетингових товарних стратегій через те, що саме їх реалізація сприяє досягненню маркетингових цілей.

Розроблена та запропонована для впровадження на ТОВ «АМОС - ЛТД» маркетингова товарна стратегія потребує певних заходів, які сприятимуть ефективності її реалізації.

Відтак на основі матриці SWOT-аналізу виявлено сильні та слабкі сторони підприємства, його потенційні можливості та загрози; за допомогою матриці БКГ розподілено товарні групи за окремими елементами маркетингової стратегії.

Отже для ефективної реалізації маркетингової товарної стратегії доцільно застосувати:

1. Розширення каналів збуту. Основна причина відмови оптових покупців співпрацювати з підприємством – це зниження попиту на цю продукцію на ринку Росії. Оптові посередники вважають за краще працювати по вже налагоджених каналах, з постачальниками, з якими вже давно працюють, та які забезпечують їм оперативність виконання замовлень, прийнятні ціни і якість, а головне – вже відому торгову марку. Першим кроком в цьому напрямі може стати створення дилерської мережі у

віддалених регіонах, що може викликати додаткові складнощі при відвантаженні продукції. Укладення дилерських договорів на даному етапі є кращим за створення власних філіалів. Створення дилерської мережі дозволить знизити транспортні витрати і оперативно задовольняти потреби споживачів. Але слід розуміти, що дилери не зможуть відразу ж забезпечити бажані об'єми продажів. І на першому етапі необхідна активна підтримка і дилерів – реклама, пошук споживачів на місцях, допомога у створенні збутової мережі.

2. Рекламна політика: за інших рівних умов побутовий споживач віддає перевагу тій торговій марці, яка йому відома дуже добре, тому він при покупці віддасть перевагу відомому бренду. Для вивчення ефективності такої дії і оптимізації вкладення грошових коштів доцільно спочатку провести таку кампанію в окремому регіоні, а потім, при позитивному результаті, розповсюдити її на решту регіонів.

3. Удосконалення товарної політики. Одним з основних напрямів в даному розділі є розширення номенклатури товарів, що дозволить підняти імідж підприємства в цілому. Крім того, слід зазначити, що, на тлі підвищення вимог до якісних характеристик продукції, за цією продукцією майбутнє.

Оскільки маркетингова стратегія – це передовсім план дій, то до основних внутрішніх критеріїв її ефективності можна зарахувати також їх:

- реальність (характеризує відповідність можливостей підприємства у сфері маркетингу і мети його маркетингової стратегії);
- обґрунтованість (характеризує відповідність між метою маркетингової стратегії і ресурсами, необхідними для її досягнення).

До зовнішніх критеріїв оцінювання ефективності зарахуємо:

- раціональність (відповідність потребам);
- соціальність (рівень досягнення соціального ефекту);
- адаптивність (пристосування до змін середовища);
- креативність (рівень творчості та неординарності);

– конкурентоздатність (рівень отримання конкурентних переваг).
Узагальнення внутрішніх і зовнішніх критеріїв, а також аналіз співвідношень між ними дасть змогу отримати об'єктивну оцінку ефективності маркетингових стратегій вартісно-орієнтованих підприємств, виявити помилки, допущені у їх розробленні і реалізації.

Наприклад, аналіз співвідношення соціального ефекту і витратності його досягнення характеризує оптимальність маркетингових витрат. Співвідношення між потребами споживачів і метою маркетингової стратегії відображає раціональність, тобто вибір обґрунтованих і реальних мети та завдань маркетингової стратегії.

Саме тому оптимальність, економічність, раціональність, адаптивність, гнучкість, продуктивність та інші показники ефективності становлять підґрунтя формування та визначення результатів реалізації маркетингових стратегій вартісно-орієнтованих підприємств і управління ними.

Оцінювання ефективності за окремими критеріями, що чітко розмежовані і тому характеризують ефективність маркетингових стратегій у різних її аспектах, дасть змогу отримати оцінку і її складових елементів (проаналізувавши вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на її формування), і її узагальненого показника (проаналізувавши кінцевий економічний, соціальний, організаційні та інші результати її застосування).

Зважаючи на потребу в створенні відповідного іміджу і підвищенні вартості підприємства, під час оцінювання формування загального ефекту від реалізації маркетингових стратегій вартісно-орієнтованого управління розмежування складових ефективності набуває особливого значення.

До найпоширеніших проблем реалізації стратегії можна віднести:
непередбачувані чинники зовнішнього середовища;
низьку координацію дій між різними структурними підрозділами підприємства;
визначення часу необхідного для реалізації стратегії та зниження з часом уваги до реалізації стратегії;

розбіжність наявної кваліфікації персоналу з необхідною компетенцією для реалізації стратегії;

неефективність роботи наявних інформаційних систем моніторингу реалізації стратегій.

Основні проблемні моменти щодо реалізації стратегій можна подолати у такий спосіб:

адаптувати систему управління й організаційну структуру підприємства, розподіливши зони відповідальності за досягнення цілей та прийняття рішень і нормалізувавши бізнес-процеси;

визначити показники моніторингу реалізації стратегії та систем їхнього контролю, що забезпечують координацію дій різних підрозділів;

скоригувати розподіл ресурсів між стратегічними господарськими підрозділами відповідно до цілей стратегії;

власне впровадити стратегію: підприємство має здійснювати операційну діяльність відповідно до запланованих етапів стратегічного маркетингового планування;

здійснювати поточний моніторинг і корекцію стратегії відповідно до збалансованої системи показників і стратегічних планів.

Для забезпечення ефективності реалізації маркетингової товарної стратегії на ТОВ «АМОС - ЛТД» запропоновано використати наступні заходи:

розробити ясну систему цільових показників, орієнтуючу ТОВ «АМОС - ЛТД» на досягнення мети, позначеної у стратегії;

створити систему мотивації менеджменту, стимулюючу менеджмент до досягнення мети;

провести відповідні зміни в організаційній структурі ТОВ «АМОС - ЛТД»;

забезпечити менеджмент ТОВ «АМОС - ЛТД» необхідними ресурсами відповідно до затвердженої стратегії.

3.3 Аналіз ефективності пропозицій з вдосконалення стратегічного плану ТОВ «АМОС-ЛТД»

Жодне підприємство, в процесі своєї діяльності, не може повною мірою контролювати зовнішні чинники, тому має до них пристосовуватися. На його функціонуванні також відбивається і соціально-економічна ситуація в країні, рівень конкуренції, законодавча база та правове поле загалом. Перед підприємством, орієнтованим на стратегічне управління, виникає необхідність визначення вибору маркетингової стратегії, яка відповідає саме цілям і завданням компанії. В економічній теорії існують п'ять основних видів маркетингової стратегії, на основі яких підприємства реалізують свою маркетингову діяльність:

- концепція вдосконалення виробництва;
- концепція вдосконалення товару;
- концепція інтенсифікації комерційних зусиль;
- концепція маркетингу;
- концепція соціально-етичного маркетингу.

Концепція вдосконалення виробництва характеризується зниженням цін на товари і послуги за рахунок підвищення економічної ефективності виробництва методом впровадження нових технологій, тобто активної інноваційної діяльності. Таким чином інноваційна і маркетингова діяльність тісно пов'язані одна з одною.

За твердженням науковців в умовах сьогодення найбільший вигравш для підприємств можливий в сфері наукових досліджень та розробок, тому важливим завданням стає перехід до планування «безперервного інноваційного процесу».

Інноваційний процес можна визначити як процес послідовного перетворення ідеї в товар, що проходить етапи фундаментальних досліджень, конструкторських розробок, маркетингу, виробництва, і, на кінець, збуту, – процес комерціалізації технології.

Стратегічне планування підприємства ґрунтується на чіткому формулюванні місії підприємства, визначенні глобальних цілей підприємства, складанні бізнес-портфеля і розробленні узгоджених між собою стратегій підрозділів.

Формування процесу маркетингового стратегічного планування передбачає виділення певних етапів. Не існує єдиного підходу щодо складових етапів і послідовності процесу стратегічного планування. Спільною рисою всіх підходів є виділення таких складових етапів, як стратегічний аналіз та розробка стратегії. Якщо маркетинговий стратегічний аналіз планування, то формулювання маркетингової стратегії вважається базовою та розглядається як першочерговий етап цього процесу.

Доволі часто інноваційний процес пропонується розглядати у тісному зв'язку з інвестиційною діяльністю, яка створює фінансові передумови для практичного впровадження інновацій. Наприклад, О.В. Посилкіна наполягає на доцільності визначення саме інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства, тобто усієї сукупності ресурсів підприємства (виробничих, фінансових, інтелектуальних, інформаційних тощо), які необхідні для здійснення інноваційної діяльності. Увага акцентується на вартісній оцінці відповідних активів, наявність яких, врешті-решт, вважається ознакою здатності підприємства до забезпечення розвитку на власній основі. Слід зазначити, що при цьому відбувається ігнорування складних передумов що змушують до впровадження інноваційного процесу, а саме – маркетингові дослідження та планування.

Провідна роль інновацій в процесі соціально-економічного розвитку підприємства, величезне різноманіття джерел, напрямків і факторів інноваційної діяльності обумовили виникнення численних поглядів та думок щодо економічної сутності інновацій, а також закономірностей перебігу інноваційних процесів. З цієї точки зору можна виділити чотири основні концептуальні підходи до вирішення даного наукового питання: науково-технічну; маркетингову; підприємницьку; інтелектуальну.

Головними факторами, які обумовлюють динаміку інноваційних процесів (генерацію, відбір та впровадження інновацій) на підприємстві, насамперед є такі: науково-технічний прогрес, що знаходить втілення у формуванні та розвитку виробничо-технологічної основи підприємства; ринкові можливості підвищення конкурентоспроможності, використання яких надає суб'єктам господарювання доступ до конкурентних переваг над іншими учасниками ринку.

З огляду на це, постає необхідність розробки загальної системної концепції управління. Саме вона включає вибір цілей функціонування підприємства, визначення складу рішень, що повинні призвести до реалізації цілі, використання оптимальної технології підготовки управлінських рішень, формування організаційної структури управління підприємством та його структурними підрозділами, тощо. При цьому дуже важливо, щоб управлінська діяльність структурного підрозділу була націлена на реалізацію тільки тих цілей, для яких він створений.

Таким чином, якщо стратегія підприємства є визначенням місця та ролі на ринку товарів, то стратегічне планування – це конкретна вказівка на спосіб досягнення цього стану. Воно базується, з одного боку, на цілях і завданнях, поставлених у ході розробки стратегії, а з іншого – на прогнозах у різних сферах розвитку.

Стратегічне планування – це планування від майбутнього до теперішнього виходячи з глобальних ідей та поставлених цілей підприємства. Стратегія не функція часу, а функція поставленої мети розвитку, специфічний, орієнтований на майбутнє напрям розвитку [9].

Завжди треба пам'ятати, що застосування стратегічного планування створює найважливіші переваги у функціонуванні підприємства: готує підприємство до змін у зовнішньому середовищі; пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; прояснює проблеми, які виникають; координує роботу його різних структурних підрозділів; покращує контроль на підприємстві.

Тому для успішного стратегічного планування розвитку підприємств доцільно враховувати рекомендації такого характеру:

1. необхідно визначити місце і роль інновацій в реалізації загальної стратегії підприємства;
2. важливе значення має структуризація цілей розвитку підприємства;
3. потрібно враховувати чинники, які сприяють або перешкоджають досягненню цілей підприємства, спрямованого на інноваційний розвиток;
4. інструментом досягнення цілей розвитку підприємства є інноваційна стратегія, що повинна бути орієнтованою на освоєння базових інновацій та інтегрованої до загального стратегічного маркетингового плану, який дозволяє забезпечити конкурентоспроможність підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках;
5. концепція стратегічного плану повинна ґрунтуватися на розробці теоретичних основ сутності, рушійних сил інноваційного розвитку підприємства, встановленні впливу його керівників на прискорення чи уповільнення інноваційного процесу, економічні відносини і механізм реалізації цілей.

Окремої уваги безперечно заслуговує процес впровадження додаткової штатної одиниці.

В даному випадку пропонується обчислити ефективність пропозиції, яка полягає в введенні в штат досліджуваного підприємства постійно діючого працівника, відповідального за стратегічне планування.

Ризик від впровадження такої посадової одиниці на підприємстві буде тільки в тому випадку, якщо результат її функціонування перевищуватиме затрати на утримання ($P > B$) (3.1) :

$$E = P - B \quad (3.1)$$

де E - ефективність впровадження відповідального працівника;

P - результат його роботи;

B - вартість його утримання.

Додатково можна визначати коефіцієнт ефективності через відношення результату планування ЗЕД до вартості утримання додаткової посадової одиниці (3.2):

$$K = P / B \quad (3.2)$$

де K - коефіцієнт ефективності;

P – результат діяльності працівника;

B - вартість утримання працівника.

Якщо значення коефіцієнта більше за одиницю, в такому випадку впровадження посади працівника, відповідального за планування ЗЕД повністю себе виправдовує, а система визнається як ефективна. За наявності протилежного результату (значення коефіцієнта є меншим за одиницю) слід переглянути умови, за яких планувалося впровадження окресленої посади на підприємстві, а також основні показники та елементи, що її визначають.

Виходячи з того, що прибутковість підприємства не дозволяє утримувати цілу одиницю для виконання додатково запропонованих функцій з планування, доцільно провести наступні управлінські коригування:

З огляду на те, що деякі повноваження працівників відділу перетинаються із діяльністю юриста, а функції з аналізу та планування, як показало вивчення діючої системи, зовсім не здійснювались доцільно звільнити з посади 1 з 3 працівників відділу.

Отже, заробітна плата першого працівника 6000 грн., другого – 6000 грн., третього -10000 грн.

Розраховуємо ефект від скорочення однієї посадової одиниці:

$$6000 * 12 = 72000 \text{ грн.}$$

Дана сума відображає заробітну плату працівника за рік.

До того ж, як обґрунтовувалось вище, керівника відділу вивільнено від деяких повноважень в сфері управління, отже, одного з двох працівників доцільно підвищити до керівника відділу.

Згідно отриманих розрахунків фінансовий результат - 370 тис.грн.

Таким чином чистий ефект від пропозиції по удосконаленню організації відділу складає:

$$370000 - ((10000+6000+6000)*12) = 106000 \text{ грн.}$$

Завдяки впровадженню планування та аналізу інноваційних проектів прогнозне значення доходу – 440000 грн., при цьому витрати складатимуть:

$$440000 - (10000+6000)*12 = 248000 \text{ грн.}$$

Отже економія складає 192000 грн., що може бути визначено в якості ефекту від наданих пропозицій.

Таким чином, ефективність від пропозицій щодо удосконалення організації відділу на підприємстві – стовідсоткова.

Отже, як показав розрахунок, пропозиції щодо удосконалення системи управління безперечно мають сенс, що підтверджено відповідними розрахунками.

ВИСНОВКИ

Стратегічне планування це важливіша функція управління, яка передбачає реалізацію певних послідовних етапів. Одним з таких етапів є формування маркетингової стратегії. При цьому товарна стратегія виступає формою маркетингових стратегій сучасного підприємства і передбачає послідовність дій з реалізації товарної політики підприємства.

Об'єктом дослідження в даній роботі виступає ТОВ «АМОС - ЛТД» - провідний виробник на ринку безалкогольних напоїв та мінеральної води в Україні. Здійснено аналіз діяльності даного підприємства, узагальнення особливості маркетингової діяльності та систематизовано тенденції розвитку ринку, учасником якого виступає ТОВ «АМОС - ЛТД».

Здійснено SWOT-аналіз ТОВ «АМОС - ЛТД» та побудовано матрицю БКГ. Це виступило підґрунтям пропозицій, наданих в третьому розділі роботи.

Сформовано місію, стратегічні, тактичні та оперативні цілі підприємства з урахуванням результатів здійсненого аналізу.

На основі матриці БКГ товарні групи підприємства розподілено між елементами маркетингової товарної стратегії.

Розроблено маркетингову товарну стратегію для ТОВ «АМОС - ЛТД» в розрізі окремих елементів: 1) інновація товару; 2) варіація товару; 3) елімінація товару.

Інновацію товару доцільно застосувати для товарних груп: Соковмістовні напої 2л, Соковмістовні напої 0,5л, Дитяче шампанське 0,7л, «Малиш», «Малишок».

Другий елемент маркетингової товарної стратегії – варіацію доцільно застосувати до наступних товарних груп:

1) товарні групи Газовані напої 1,5л, Лимонно-лимонадні 1,5л., Столова вода 1,5 л., Фруктові напої 0,5л відноситься до дохідного бізнесу. Варто розвивати цей напрямок, проводячи регулярний портфельний аналіз і

зміцнюючи свої позиції;

2) товарні групи Слабоградусне шампанське 0,7л, Столова вода бл, – застосована маркетингова стратегія втримання конкурентних позицій і подальшого розвитку.

Застосування даної стратегії допоможе втримати конкурентні переваги окреслених товарів та зміцнити їх, а також сприятиме розширенню ринків збуту та нарощенню обсягів реалізації.

Третій елемент маркетингової товарної стратегії – елімінація, підґрунтям якого є виділення таких товарів, які виглядають сумнівно з точки зору їх подальшої привабливості на ринку і підлягають переатестації.

Результатами перевірки таких товарів є прийняття рішень щодо подальшої їх долі, тобто або залишення їх у товарній номенклатурі або зняття з виробництва та виведення з ринку.

Дану стратегію слід застосувати до наступних товарних груп: «Смурфік», «Смешарик», Столова вода 0,5л, Столова вода 2л, Столова вода 3л, які в матриці БКГ зайняли позицію «Знаки питання».

Запропоновано заходи, які сприятимуть ефективній реалізації розробленої стратегії.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Алексунин В. А. Международный маркетинг. Учебное пособие. – М.: Издательский Дом «Дашков и Ко», 2011. – 160 с.
2. Андрухова О. О. Організаційно-економічний механізм формування логістично системи [Електронний ресурс] / О. О. Андрухова // Вісник Запорізького національного університету. – Режим доступу: nbuv.gov.ua.
3. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання [Текст]: монографія/ В.В. Коваленко, М.В. Суганяка, В.І. Фучеджи. – Одеса: , 2015. 381 с.
4. Бакута А. Теоретичні основи логістики: минуле та сьогодення [Електронний ресурс] / А. Бакута. – Режим доступу : nbuv.gov.ua.
5. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / Т.С.Клебанова, О.М.Бондар, О.В.Мозенков та ін. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2015. – 272 с.
6. Бедриць М.Д., Недзельська К.В. Економічна суть стратегічного фінансового планування підприємства в сучасних соціально-економічних умовах // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2012. – № 1. – С. 24-31.
7. Бедриць М.Д., Недзельська К.В. Економічна суть стратегічного фінансового планування підприємства в сучасних соціально-економічних умовах // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2012. – № 1. – С. 24-31.
8. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учеб. курс. / И. А.Бланк. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2010. – 528 с.
9. Бокій О. В. Ринок борошна в Україні / О. В. Бокій // Вісник ОНУ імені І. І Мечникова. – 2013. – Т. 18. – Вип. 4/1. – С. 37–41.

10. Бутов А. Формування ефективної системи управління логістикою на підприємствах / А. Бутов // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 3 (36). – С. 161–166.
11. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: [Навч. Посібник]. / В.О. Василенко - К.: ЦУЛ, 2015. - 504 с.
12. Васильченко О. М. Стан хлібопекарської промисловості України на сучасному етапі розвитку / О. М. Васильченко // Матеріали міжнародних науково-практичних конференцій «Технологічні аспекти підвищення конкурентоспроможності хліба і хлібобулочних виробів» та «Здобутки та перспективи розвитку кондитерської галузі». – К.: НУХТ, 2016. – 190 с.
13. Васютинська Ю.О. Товарна політика підприємства та проблеми її формування / Ю.О. Васютинська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 3. – С. 138-142.
14. Войтович С.Я. СУТНІСТЬ І ЗМІСТ ПОНЯТТЯ «МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ» // Економіка і регіон № 4 (31) - 2011 – ПолтНТУ. – С.77-82
15. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV // Відомості Верховної Ради України. - 2003. - № 18, № 1920. - С. 144.
16. Григор, А. В. Исследование инструментальных стратегий маркетинга / А. В. Григор // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 2 (44). – С. 47-52.
17. Декларація Всесвітнього саміту з продовольчої безпеки. Прийнята на Всесвітньому саміті з продовольчої безпеки (Рим, 16–18 листопада 2009 року) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.un.org/en/ocuments/decl_conv/declarations/summit2009_declaration.
18. Економічна енциклопедія: [у трьох томах] / С. В . Мочерний. – К.: Видавничий центр «Академія», 2007. – 95 с.
19. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua.

20. Запара Л. А., СУТНІСТЬ ТА НЕОБХІДНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ // Економіка АПК, № 24, грудень 2010 р. – С.36-39
21. Зарубіна В.В., Сагер Л.Ю. Стратегічне планування діяльності промислових підприємств на прикладі ТОВ «Імпульс» // Ефективна економіка. – 2014. 54 с.
22. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : монография / Ю. Б. Иванов. – Харьков : ХНЕУ, 2011. – 256 с.
23. Ізмайлова К. В. Сучасні технології фінансового аналізу : [навч. посібник] / К. В. Ізмайлова. – К. : МАУП, 2015. – 148 с.
24. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації : монографія / С.М. Ілляшенко. – Суми: Університетська книга, 2009. – 328 с.
25. Кім О. О. Вплив зовнішньоекономічної діяльності на інституційне перетворення в трансформаційній економіці : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.01.01 / Кім Олексій Олексійович. – Х. : ХНУ, 2005.–18 с.
26. Кісь О. П. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Кісь Олександр Петрович. – Х. : ХНЕУ, 2005.–18 с.
27. Ковалевська А. В. Конкурентна стратегія зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств України в умовах перехідної економіки інверсійного типу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.02.03 / Ковалевська Алла Володимирівна ; Харківський національний ун-т ім. В. Н.Каразіна. – Х., 2002. – 24 с.
28. Козик В. В., Панкова Л. А. Основи зовнішньоекономічної діяльності : Навч. посіб. – Львів: ДУ «Львівська політехніка», 2006. – 151 с.
29. Колишкіна Н.І. ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ
30. Коротков Э.М. А Антикризисное управление. Учебник для бакалавров. Гриф УМО вузов России. – М.: Юрайт, 2016. – 406 с.

31. Котлер. Ф. Маркетинг. Менеджмент, 10-е издание. СПб.: Питер, 2013. - 752 с.
32. Куденко, Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2013. – 287 с.
33. Кузьміна О. В. Теоретичний аналіз основних понять логістики / О. В. Кузьміна // Вісник Донецького університету економіки та права. – 2012. – № 1. – С. 182–189.
34. Мала Н.Т. Стратегічне планування економічного розвитку підприємства / Н.Т. Мала, О.В. Грабельська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2013. – № 767. – С. 45-51.
35. Малюк С.О. Асортиментні стратегії у комплексній системі маркетингу підприємства / С.О. Малюк // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2014. – Вип. 3. – С. 73-80.
36. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану / В. О. Мец. – К.: Вища школа, 2015. – 277 с.
37. Митний кодекс України від 11.07.2002 № 92-IV [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=92-15>. – Законодавство України
38. Надходження зернових та олійних культур на підприємства, що займалися їхнім зберіганням та переробкою // Статистичний бюлетень Державної служби статистики України. – Січень – Серпень 2017.
39. Ноженко Д.Г. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ // «Молодий вчений» • № 2 (17) • лютий, 2015 р. – С. 196 – 199
40. Окландер М. А. Логістична система підприємства : монографія / М. А. Окландер. – Одеса : Астропринт, 2011. – 308 с.
41. Окрепкий Р.Б., Лагоцька Н.З. СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА // СТАЛІЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ 2'2015 [27], С.283

42. Оносова І. А. Проблеми експорту зерна в контексті недосконалості сучасної інфраструктури зернового ринку України / І. А. Оносова // [Пр. Тавр. держ. агротехнол. ун-ту](#). – 2013. – Вип. 13. С. 187–195.
43. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: Монографія / М.О. Кизим, В.А. Забродський, В.А. Зінченко, Ю.С. Копчак. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2015. – 144 с.
44. Працюють на хліб: основні факти про виробництво та експорт борошна з України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agravery.com/uk/posts/show/pracuut-na-hlib-osnovni-fakti-pro-virobnictvo-ta-eksport-borosna-z-ukraini>.
45. Прес-служба Мінагрополітики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/node/22858>.
46. Про зовнішньоекономічну діяльність. Закон України від 16 квітня 1991 року. / Відомості Верховної Ради УРСР – 1991-№ 29. – ст.377. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
47. Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року. Закон України від 18.10.2005 № 2982-IV // ВВР. – 2006. – № 1. – Ст. 17.
48. Програма розвитку зернового сектора та ринку зерна «Зерно України – 2008–2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agrarianreformcenter.wordpress.com/2017/01/16/концепція-державної-цільової-програ/>.
49. Райко, Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація: монографія / Д. В. Райко. 2008. –632 с.
50. Ринок борошна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://propozitsiya.com/ua/rinok-boroshna-pershi-kroki-na-mizhnarodniy-areni>.
51. Рудьєв В.А. Менеджмент: навч. посіб. / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://bookbrains.com/book_406.html.

52. Свистович М.Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування \ \ Режим доступу: <http://academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/06.pdf>
53. Селезньова Н.О. Використання логістичної концепції при управлінні рухом матеріального потоку підприємства [Електронний ресурс] / Н. О. Селезньова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – Режим доступу : nbuv.gov.ua.
54. Сиротюк О. Д. Деякі проблеми застосування митного законодавства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності в Україні / О. Д. Сиротюк // Економіка. Фінанси. Право. – 2012. – № 7. – С. 23–25.
55. Солошонок А. Л. Основні аспекти сучасного розвитку підприємств хлібопекарської галузі України / А. Л. Солошонок, А. Ю. Мамочка // Продуктивність агропромислового виробництва. економічні науки. – 2015. – № 27. – С. 68–76.
56. Стратегічний маркетинг: конспект лекцій / Укладачі: В.В. Божкова, Ю.М. Мельник, Л.Ю. Сагер. – Суми: Вид-во СумДУ, 2010. – 147 с.
57. Хліб – всьому голова? Як війна змінила український експорт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://glavcom.ua/publications/hlib-vsomu-golova-yak-viyna-zminila-ukrajinskiy-eksport--366227.html>.
58. Шкурупий О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : монографія / О. В. Шкурупий. – Київ. – 2012. 78 с.

ДОДАТКИ

Баланс на 31 грудня 2015 року

Актив балансу	Код рядка	На початок року	На кінець року
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
- первісна вартість	1001		
- накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1109	1340
Основні засоби	1010	112371	119905
- первісна вартість	1011	313157	354358
- знос	1012	200786	234453
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	104	226
- інші фінансові інвестиції	1035	99	352
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	660	552
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	114343	122375
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	1101	129440	143192
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	10993	8861
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
- за виданими авансами	1130	28669	24917
- з бюджетом	1135	10637	12386
- з нарахованих доходів	1140		
- із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3884	6687
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	9095	7746
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	9095	7746
Витрати майбутніх періодів	1170	2889	6979
Інші оборотні активи	1190	819	2927

Всього за розділом II.	1195	196426	213695
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	310769	336070
Пасив балансу	Код рядка	На початок року	На кінець року
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	157738	157738
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	34735	47969
Емісійний дохід	1411		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	27093	27139
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I.	1495	219566	232846
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання'	1500	4893	5978
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	171	221
Довгострокові забезпечення	1520		
Усього за розділом II.	1595	5064	6199
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	21800	38010
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	10853	11841
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	4820	4458
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	1635		
- з бюджетом	1620		
- за розрахунками зі страхування	1625	2372	2279
- за розрахунками з оплати праці	1630	44068	39347
- за розрахунками з учасниками	1640		
- із внутрішніх розрахунків	1645		
- за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	2226	1090
Усього за розділом III.	1695	86139	97025
Баланс	1900	310769	336070

Звіт про фінансові результати за 2015 рік

Стаття	Код рядка	За звітний рік	За попередній рік
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	315671	259404
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	90290	61405
Валовий прибуток (збиток)	2050	225381	197999
Інші операційні доходи	2120		
У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	2122		
Адміністративні витрати	2130	31191	27138
Витрати на збут	2150	12035	7972
Інші операційні витрати	2180	173450	144452
У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	8705	18437
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	84	30
Втрати від участі в капіталі	150	4137	6272
Інші витрати	2255	240	254
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	2290	4244	11881
Витрати з податку на прибуток	2300	3859	11423
Чистий фінансовий результат: прибуток (якщо збиток, заповнює з мінусом)	2350	385	425

Додаток В

Баланс на 31 грудня 2016 року

Актив балансу	Код рядка	На початок року	На кінець року
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
- первісна вартість	1001		
- накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1340	3419
Основні засоби	1010	119905	116056
- первісна вартість	1011	354358	360888
- знос	1012	234453	244832
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	226	201
- інші фінансові інвестиції	1035	352	456
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	552	0
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	122375	120132
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	1101	143192	162075
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	8861	15847
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
- за виданими авансами	1130	24917	23922
- з бюджетом	1135	12386	14996
- з нарахованих доходів	1140		
- із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6687	8539
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	7746	32626
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	7746	32626
Витрати майбутніх періодів	1170	6979	5996

Інші оборотні активи	1190	2927	6250
Всього за розділом II.	1195	213695	270251
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття			
Баланс	1300	336070	390383
Пасив балансу	Код рядка	На початок року	На кінець року
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	157738	158664
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	47969	47549
Емісійний дохід	1411		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	27139	27172
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I.	1495	232846	233385
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання'	1500	5978	386
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	221	
Довгострокові забезпечення	1520		
Усього за розділом II.	1595	6199	386
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	38010	57440
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	11841	13154
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	4458	77173
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	1635		
- з бюджетом	1620		
- за розрахунками зі страхування	1625	2279	2652
- за розрахунками з оплати праці	1630	39347	5894
- за розрахунками з учасниками	1640		
- із внутрішніх розрахунків	1645		
- за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1090	299
Усього за розділом III.	1695	97025	156612
Баланс	1900	336070	390383

Додаток Г

Звіт про фінансові результати за 2016 рік

Стаття	Код рядка	За звітний рік	За попередній рік
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	356636	315671
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	292563	90290
Валовий прибуток (збиток)	2050	64073	225381
Інші операційні доходи	2120	289917	
У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	2122		
Адміністративні витрати	2130	36199	31191
Витрати на збут	2150	12983	12035
Інші операційні витрати	2180	290778	173450
У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	14030	8705
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	6	
Інші доходи	2240	74	
Фінансові витрати	2250	4407	84
Втрати від участі в капіталі	150		4137
Інші витрати	2255	178	240
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	2290	9525	4244
Витрати з податку на прибуток	2300	9016	3859
Чистий фінансовий результат: прибуток (якщо збиток, заповнюєте з мінусом)	2350	509	385

Додаток Д

Баланс на 31 грудня 2017 року

Актив балансу	Код рядка	На початок року	На кінець року
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
- первісна вартість	1001		
- накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3419	2649
Основні засоби	1010	116056	108167
- первісна вартість	1011	360888	363314
- знос	1012	244832	255147
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	201	177
- інші фінансові інвестиції	1035	456	62
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	120132	111055
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	1101	162075	206951
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	15847	24306
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
- за виданими авансами	1130	23922	18387
- з бюджетом	1135	14996	10163
- з нарахованих доходів	1140		
- із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8539	8888
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	32626	25475
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	32626	25475
Витрати майбутніх періодів	1170	5996	6071

Інші оборотні активи	1190	6250	6098
Всього за розділом II.	1195	270251	306339
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	390383	417394
Пасив балансу	Код рядка	На початок року	На кінець року
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158664	158664
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	47549	47834
Емісійний дохід	1411	0	0
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	27172	27208
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I.	1495	233385	233706
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання'	1500	386	
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Усього за розділом II.	1595	386	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	57440	56994
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	13154	17570
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	77173	99564
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	1635		
- з бюджетом	1620		
- за розрахунками зі страхування	1625	2652	2840
- за розрахунками з оплати праці	1630	5894	6013
- за розрахунками з учасниками	1640		
- із внутрішніх розрахунків	1645		
- за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	299	707
Усього за розділом III.	1695	156612	183688
Баланс	1900	390383	417394

Додаток Ж

Звіт про фінансові результати за 2017 рік

Стаття	Код рядка	За звітний рік	За попередній рік
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	378542	356636
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	306182	292563
Валовий прибуток (збиток)	2050	72360	64073
Інші операційні доходи	2120	51843	289917
У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	2122		
Адміністративні витрати	2130	36598	36199
Витрати на збут	2150	12611	12983
Інші операційні витрати	2180	62159	290778
У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	12835	14030
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	5	6
Інші доходи	2240	102	74
Фінансові витрати	2250	7621	4407
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	2255	291	178
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	2290	5030	9525
Витрати з податку на прибуток	2300	4471	9016
Чистий фінансовий результат: прибуток (якщо збиток, заповнює з мінусом)	2350	559	509