

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ**

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Кваліфікаційна робота (проект)**

на здобуття ступеня вищої освіти “бакалавр”

**Виконав:** студент 4 курсу  
заочної форми навчання  
Спеціальності 073 Менеджмент  
Освітньо-професійної програми  
Менеджмент  
**Соловйов Нікіта Андрійович**

**Керівник:** к.е.н., Синякова К.М.

**Рецензент:** к.е.н., Мельникова  
К.В.

Херсон – 2020

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність стратегічного планування та його основні компоненти	6
1.2. Основні принципи стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств	12
1.3. Методичні підходи до оцінки стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності молокопереробних підприємств	17
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЖЛК–УКРАЇНА»</b>	<b>29</b>
2.1. Організаційно-економічна оцінка діяльності підприємства	29
2.2. Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства	33
2.3. Сучасний стан та показники економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства	40
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЖЛК-УКРАЇНА»</b>	<b>45</b>
3.1. Аналіз факторів зовнішнього середовища молокопереробного підприємства у процесі стратегічного планування	45
3.2. Стратегічні пріоритети розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства	54
3.3. Напрями підвищення ефективності стратегічного маркетингового планування діяльності молокопереробного підприємства	61
<b>ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ</b>	<b>67</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>71</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>79</b>



## ВСТУП

**Актуальність теми.** Стратегічне планування виступає управлінським інструментом прогнозування цілей та шляхів їх реалізації в умовах постійних трансформаційних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, що знижують рівень адаптивності підприємств, наслідком чого є дестабілізація функціонування та розвитку. Застосування стратегічного планування на вітчизняних підприємствах молочної галузі носить фрагментарний характер, серед причин слід виділити: необґрунтованість методичного інструментарію, використовуваного при реалізації процесу планування, відсутність системності при розробці сукупності показників стратегічного планування розвитку, неефективність оцінки, контролю реалізації стратегії та зворотного зв'язку. Особливого значення набуває необхідність вирішення проблем організації та інтеграції стратегічного планування розвитку з існуючим процесом планування діяльності молокопереробних підприємств.

Молочна промисловість належить до провідних у харчовій і переробній галузях та формує достатньо привабливий за обсягами ринок. Це пов'язано з тим, що продукція молочної галузі займає важливе місце у споживанні. Посилення конкуренції на вітчизняному ринку молочної продукції відбувається в умовах агресивного і нестабільного зовнішнього середовища. Трансформація конкурентних відносин, зумовлена активним входженням на ринок нових учасників у тому числі зарубіжних, підвищенням якісних вимог і запитів споживачів до продукції, призводить до постійної зміни конкурентних позицій вітчизняних товаровиробників. За таких умов основним завданням підприємства стає впровадження науково обґрунтованих підходів до управління перевагами, які дозволяють забезпечити стабільне конкурентне становище суб'єкта в стратегічній перспективі. Потреба у

забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності молокопереробних підприємств особливо актуалізується з огляду на інтенсифікацію міжнародних економічних відносин України загалом і вітчизняних підприємств зокрема.

Теоретичні, методичні та практичні аспекти функціонування підприємств молокопродуктового комплексу розглянуті в працях Л.В. Балабанової, П.С. Березівського, З.М. Борисенко, С.М. Кваші, Д.Ф. Крисанова, Н.В. Осипова, М.К. Пархомця, С.О. Шевельової, О.М. Шпичака та інших учених. Ці наукові дослідження дуже важливі, однак їх недостатньо для вирішення проблем, пов'язаних з особливостями функціонування молокопереробних підприємств на зарубіжному ринку.

**Метою роботи** є наукове обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу стратегічного планування розвитку підприємств молокопереробної галузі на міжнародному ринку.

Відповідно до визначеної мети було сформульовано й вирішено такі **завдання**:

- розкрити сутність стратегічного планування шляхом аналізу співвідношення між основними термінами і поняттями, такими як планування і прогнозування, довгострокове і стратегічне планування;
- розкрити економічну сутність терміну «стратегія»;
- узагальнити принципи стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств;
- здійснити організаційно-економічну оцінку діяльності молокопереробного підприємства,
- оцінити господарську діяльність підприємства;
- здійснити аналіз показників економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- проаналізувати фактори зовнішнього середовища молокопереробного підприємства у процесі стратегічного планування;

- визначити стратегічні пріоритети розвитку зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства;

- визначити напрями, що формують організаційно-економічні засади стратегічного маркетингового планування діяльності молокопереробного підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процеси стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності молокопереробних підприємств.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних і практичних проблем формування стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності молокопереробного підприємства.

**Інформаційною базою дослідження** є основні положення й результати теоретичних розробок, опублікованих у наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали наукових конференцій, періодичних видань і мережі Інтернет, а також законодавчі й нормативні акти, що регулюють аграрні правовідносини в Україні, фінансова звітність ПАТ «ЖЛК-Україна». У роботі використовувались такі **методи дослідження**: системно-структурний та абстрактно-логічний, монографічний, SPACE-аналіз, економіко-математичний метод та інші.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дипломної роботи апробовані на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти» (м. Херсон, 16-18 жовтня, 2019 р.); IV Усеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах» (м. Херсон, 28-29 березня 2019 р.); V Усеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах» (м. Херсон, 26-27 березня 2020 р.).

**Обсяг і структура дипломної роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (82 найменувань) та додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Сутність стратегічного планування та його основні компоненти

В зв'язку зі зростанням динамізму економічних і соціальних процесів, швидкою зміною кон'юнктури на внутрішньому та зовнішньому ринках, необхідністю забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку суспільства в довгостроковій перспективі роль стратегічного планування буде зростати [1].

Більшість науковців сходяться на думці, що сьогодні залишається невирішеним питання однакового розуміння сутності стратегічного планування та використання термінів, пов'язаних з ним, що утруднює не тільки його дослідження, а й упровадження у практику. У науковій літературі існує низка визначень планування та стратегічного планування, які хоч і відрізняються між собою, проте за розкриттям їх змісту є досить подібні.

Зокрема, представимо декілька характерних визначень, у яких по-різному трактується зміст поняття планування: планування – «це заздалегідь встановлені дії» [2, с. 11]; планування (у широкому розумінні) – «це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм» [3, с. 20]; «планування, звичайно, це не окремий свідомий акт... Кожна управлінська дія, розумова чи фізична, обов'язково переплітається з плануванням. Планування – це невід'ємна частина кожного

управлінського акту, яким для живої людини вважається дихання» [4, с. 75]; «планування – це системно-методичний процес пізнання і вирішення проблем майбутнього» [5, с. 38]; «планування являє собою набір орієнтирів і завдань, виконання яких відповідно до орієнтирів приведе підприємство до досягнення цілей» [6, с. 35].

В умовах конкурентного ринкового середовища підприємствам потрібно не лише визначати стратегічні цілі та шукати засоби їх досягнення, а також формувати свої конкурентні переваги та координувати усі напрямки своєї діяльності для їх збереження або посилення. У цьому разі, об'єднуючою ланкою цілей, можливостей та умов зовнішнього середовища підприємства є стратегія.

Зазначимо, що головним призначенням будь-якої стратегії є взаємоузгодження цілей підприємства з його можливостями, вимогами споживачів; використання слабких позицій конкурентів та своїх конкурентних переваг. Трактують поняття «стратегія» є досить складним, неоднозначним та багатограним. У вітчизняній літературі визначення суті поняття «стратегія» є питанням дискусійним. Одні науковці розглядають стратегію як процес [12, с. 19], інші – як результат діяльності [13, с. 257]. Вважаємо, що доцільною є думка З.Є. Шершньової та С.В. Оборської, які визначають стратегію як сукупність таких процедур: визначення напрямів досягнення цілей; встановлення взаємодії з зовнішнім середовищем; визначення складності внутрішньої структури; формування стратегічних планів та змін в організаційній структурі управління; постійне уточнення в процесі діяльності підприємства [14, с. 58].

Отже, стратегія як якісно визначеного напрямку розвитку підприємства, спрямованого на закріплення його конкурентних позицій, задоволення споживачів, досягнення поставлених маркетингових цілей за рахунок наявних ресурсів у підприємства та внутрішніх можливостей. Типові умови вибору оптимальної стратегії описані у додатку А.



Зміст і розробка стратегії підприємства залежить від організаційного рівня її формування, тому більшість дослідників значну увагу приділяють класифікації стратегій підприємства за рівнями прийняття рішень, формуючи таким чином ієрархію стратегій, у якій виділяють три рівні [11; 12]: загальна (корпоративна, портфельна) стратегія; ділова (бізнес-, конкурентна) стратегія; функціональні стратегії. Разом з тим, слушно зауважують деякі науковці, що необхідно виділяти четвертий рівень вказаної ієрархії стратегій – операційну стратегію (внутрішньогосподарська, виробнича) [19-21] (рис. 1.1).

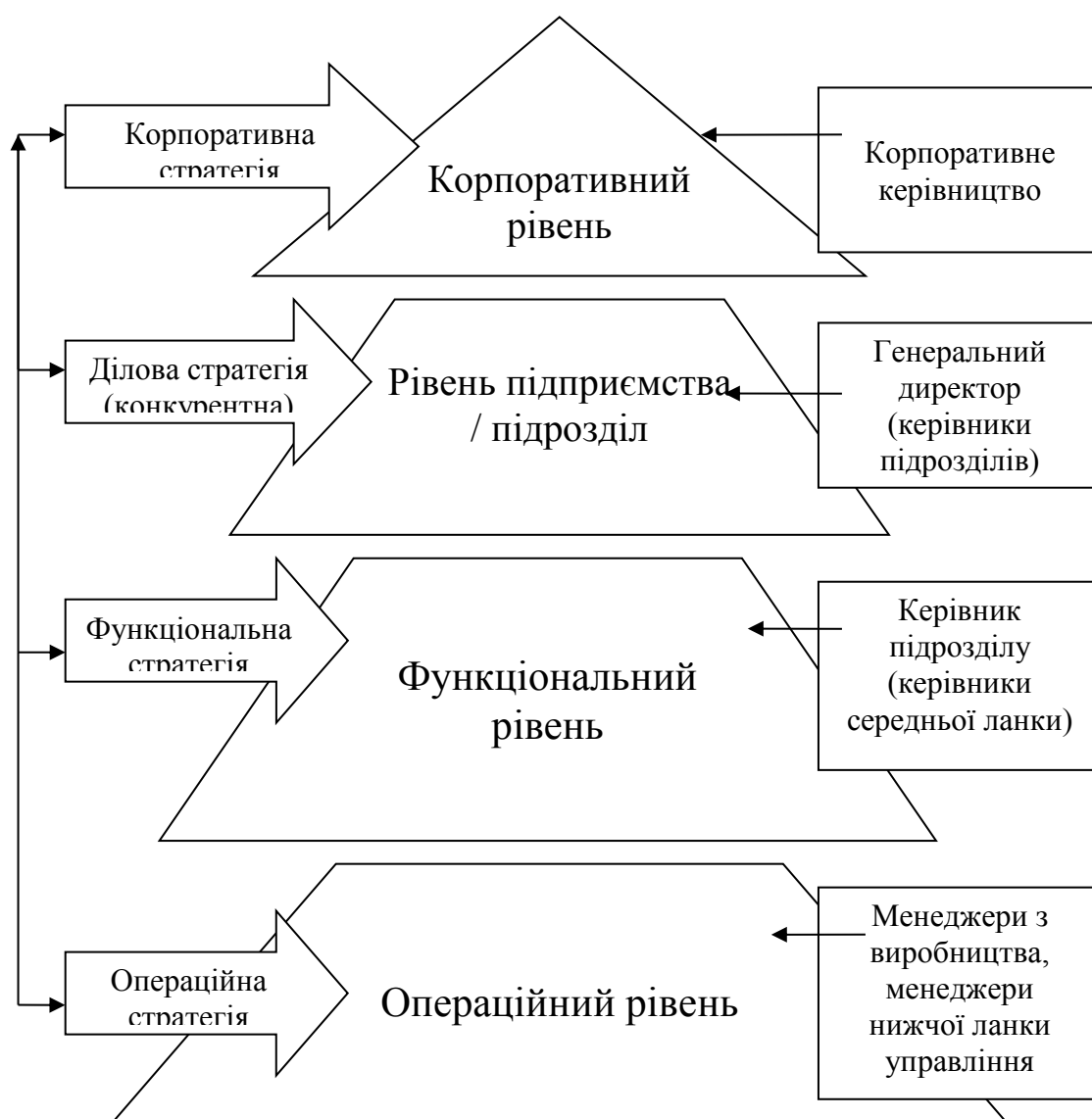


Рис. 1.1. Склад та ієрархія стратегічних елементів підприємства

Джерело: [19-21].

Вважаємо за доцільне більш докладно зосередитися на визначенні сутності поняття стратегічного планування, яке розглядають як свідомий, систематичний процес розробки рішень, які будуть виконуватись у майбутньому індивідуумами, групами, робочими одиницями чи усією організацією [22, с. 114]. Отже, вищезазначені підходи до визначення суті стратегічного планування ґрунтуються на різних сприйняттях його як складного, багатоаспектного феномену у системі управлінської діяльності.

До того ж, визначення стратегічного планування як важливої функціональної характеристики системи управління дає можливість прослідкувати його взаємозв'язок із такими управлінськими функціями, як прогнозуванням, організацією, регулюванням, активізацією та стимулюванням, обліком, аналізом та контролем тощо (додаток Б).

На відміну від стратегічного планування, прогнозування в управлінському циклі характеризується меншою точністю і більшою протяжністю у часі, оскільки його основним завданням є наукове передбачення розвитку виробництва, а також пошук рішень, які насамперед забезпечать умови для стратегічного розвитку певної соціально-економічної системи та її складових в оптимальному режимі.

Залежно від орієнтації планування Р. Акофф рекомендує виділити наступні його види: реактивне (орієнтація на минуле), інактивне (орієнтація на теперішнє), преактивне (орієнтація на взаємозв'язок реактивного та інактивного планування) та інтерактивне (орієнтація на майбутнє) [9]. Кожний із зазначених типів планування практично не використовується у чистому вигляді.

Стратегічний план покликаний забезпечити виживання підприємства в слабко передбачуваних і постійно змінних умовах, тому, як правило, це багатоваріантний план. Він передбачає вибір таких напрямів і сфер роботи, які забезпечать підвищення конкурентоспроможності, тобто стратегічне планування є функцією

напряму розвитку підприємства, тоді як довгострокове планування – функцією часу [25]. Таким чином головною відмінністю стратегічного планування від довгострокового є факт стратегії як першорядного орієнтиру складання стратегічного плану. Систематизувати відмінності між довгостроковим і стратегічним плануванням можна з допомогою додатку В.

Основними компонентами стратегічного планування є: 1) системний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища; 2) встановлення стратегічних цілей та орієнтирів; 3) визначення стратегії їх досягнення; 4) розробка стратегічного плану їх досягнення. Зазначимо, що стратегічне маркетингове планування є сучасною модифікацією стратегічного управління підприємством. У теоретико-змістовному плані слід чітко розрізняти взаємозв'язок різних понять планування, тому нами представлено такий взаємозв'язок у вигляді табл. 1.1.

Отже, на основі вищеописаного можна зробити такі узагальнення: стратегічне планування – це процес управління розвитком підприємства із збереженням відповідної стратегії, враховуючи зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Або ж стратегічне планування можна розглядати як управлінський процес, який передбачає системний аналіз ринкового середовища та можливостей підприємства, прийняття раціональних виважених рішень щодо використання нововведень і їх реалізацію.

Концепція стратегічного маркетингового планування є найбільш прогресивним шляхом розвитку системи планування, яка формувалася засобами поетапного переходу відповідно до визначеного на окремому етапі основного напрямку у плануванні. При цьому для кожного окремого етапу розвитку планування доцільно порівняти основні орієнтири в організації системи планування (додаток Д). З даної таблиці доцільно виділити п'ятий етап – формування стратегічного маркетингового планування, який є новим напрямом розвитку в еволюції планування.

Таблиця 1.1

**Взаємозв'язок різних видів планування із стратегічним маркетинговим плануванням**

№ п/п	Характеристика	Планування	Фінансове планування (бюджетування)	Перспективне планування	Стратегічне ринкове управління	Стратегічне маркетингове планування
1.	<i>Задачі менеджменту</i>	Реакція на зовнішні зміни	Бюджет та управління	Передбачення змін на ринку	Використання стратегічних можливостей	Прогнозування змін та забезпечення нововведень
2.	<i>Припущення</i>	Збереження існуючих тенденцій	Довгострокова стабільність	Прогнозованість нових тенденцій і раптових подій	Зміни раптові та непередбачені	Прогнозованість та передбачення раптових змін
3.	<i>Цілі</i>	Планування та прогнозування	Здійснення бюджету	Стратегічне мислення та прогнозування майбутнього	Використання змін для створення очікуваних можливостей	Використання інновацій для успішного функціонування та конкурентоспроможності
4.	<i>Планування</i>	Щорічне корегування	Річне	На 5-річний період з щорічним корегуванням	У режимі реального часу	На перспективу
5.	<i>Період популярності</i>	1950 р.	Кінець 1950 – початок 1960 рр.	1970 р.	Початок 1980 р.	1990 р.

Джерело: [29–31].

Виходячи з вищесказаного, зазначимо, що стратегічне маркетингове планування може здійснюватися із врахуванням п'яти різних підходів: системний підхід розвитку виробництва, відповідно до якого споживачі виявляють схильність до інноваційної продукції; розвиток інноваційної продукції, що має вищу якість та експлуатаційні властивості; підхід інтенсифікації впливу на збут, який використовується для нових товарів «пасивного» попиту, маловідомої продукції, що вимагає реалізації заходів у сфері стимулювання збуту і розвитку сервісних послуг; розвиток цільового маркетингу на ринках, який ґрунтується на визначенні потреб споживачів і потреб цільових ринків з метою їхнього задоволення в продукції більш ефективними і продуктивними способами, ніж у конкурентів; розвиток соціального маркетингу, який полягає у задоволенні певних потреб споживачів і

потреб на цільових ринках найбільш ефективними і продуктивними способами з одночасним вирішенням питань довгострокового добробуту споживача і суспільства в цілому.

На основі аналізу поширених у літературних джерелах підходів та узагальнення досвіду підприємств щодо розробки стратегічних маркетингових планів, вважаємо доцільним стратегічне маркетингове планування розглядати як вибір якісно визначеного, але нефіксованого напряму розвитку підприємства з урахуванням його досягнень, маркетингових цілей та впливу на їх реалізацію сприятливих факторів зовнішнього маркетингового середовища підприємства та його внутрішніх можливостей. З урахуванням такого підходу при виборі оптимальних стратегій необхідним є здійснення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств. Результатом стратегічного планування є стратегічний план, який визначає головні завдання, кроки та ресурси, необхідні для досягнення стратегічних цілей з визначенням виконавців та термінів.

## **1.2. Основні принципи стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств**

Планування є важливою складовою частиною та основною функцією менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Виважений підхід до процесу планування створює всі умови для успішної виробничо-господарської діяльності підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [34, с. 53]. Планування зовнішньоекономічної діяльності є об'єктивно необхідним для будь-якого підприємства, це пов'язано з тим, що кожне підприємство прагне функціонуючи в умовах глобалізації ринку, одержати додатковий прибуток за рахунок більш повного використання переваг міжнародного поділу праці, міжнародної економічної інтеграції; передбачити

несприятливі дії зовнішніх факторів, різноманітні непередбачені обставини, котрі можуть відбутися на світовому ринку, крім того існує реальна необхідність прогнозування свого майбутнього [35, с. 121].

Узагальнення багатьох поглядів [15; 36-39], що викладені у наведених та багатьох інших дослідженнях, уможливили визначення основних принципів, на яких ґрунтується стратегічне планування. Реалізація стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства можлива, якщо вона відповідає таким основним принципам, які представлені в табл. 1.2.

В рамках процесу стратегічного планування виділяють чотири основні види управлінської діяльності: розподіл ресурсів; адаптація до зовнішнього середовища; внутрішня координація; організаційне стратегічне передбачення. Реалізація стратегічного плану зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств здійснюють з використанням адміністративних важелів, на основі тактики, політики, процедур та правил [40, с.105].

Проте, сьогодні на вітчизняних підприємствах стратегічне планування майже не здійснюється, дуже часто плани зовнішньоекономічної діяльності підприємств розробляються на короткостроковий період. При цьому умови нестабільності зовнішнього середовища звужують горизонт планування діяльності підприємств. Для стратегії розвитку вітчизняних підприємств потрібен свій модифікований підхід до стратегічного планування, який врахував би вітчизняний та зарубіжний досвід планування.

До проблем стратегічного планування належить також нерозвиненість корпоративного управління, розбіжності в інтересах власників, управлінського персоналу та колективу.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища набирає значущості стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності.

Таблиця 1.2

**Основні принципи стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств**

№ п/п	Найменування принципу	Зміст принципу
1.	Єдність	Системний характер стратегічного планування, що передбачає взаємопов'язаність загального та окремих планів підрозділів та функціональних сфер діяльності підприємства.
2.	Цілеспрямованість	Всі заходи та шляхи здійснення стратегічного планування повинні бути спрямовані на встановлення та досягнення стратегічних орієнтирів.
3.	Безперервність	Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності є циклічно повторюваним процесом, при якому плани, що розробляються, послідовно змінюють один одного.
4.	Гнучкість	Можливість внесення у стратегічні плани певних коректив з урахуванням нових обставин або, навіть, докорінна зміна плану.
5.	Точність	Бажані перспективи повинні бути кількісно ідентифіковані та якісно конкретизовані і деталізовані.
6.	Реальність	Врахування особливостей функціонування вітчизняного підприємства, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів.
7.	Зворотний зв'язок	Необхідність впливу нижчої за ієрархією ланки на структурний підрозділ вищого рівня.
8.	Причетність	Залучення усіх членів економічної організації у планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
9.	Економічність	Витрати на стратегічне планування повинні бути сумірні з ефектом від планування.
10.	Простота та ясність	Стратегічні завдання повинні мати чіткі та зрозумілі для виконавців формулювання.
11.	Альтернативність	Здатність реагувати на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи.
12.	Глобальність	Орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів зовнішньоекономічної діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині підприємства.
13.	Послідовність	Стратегічні зміни на вітчизняних підприємствах мають впроваджуватися в певному порядку з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ.
14.	Наукова та методична обґрунтованість	Використання поширених науково-методичних підходів, що допомагають розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища.
15.	Ефективність і соціальна орієнтованість	Забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених стратегічним плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого – розв'язання не лише виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем.

Джерело: складено автором [15; 36-39].

Нині вітчизняні підприємства повинні самостійно визначати цілі функціонування на перспективу та вибирати шляхи досягнення ключових результатів своєї діяльності. У разі, коли керівники підприємств націлені на довгострокове функціонування на ринку, то закономірно, щоб система планування діяльності підприємства набуває стратегічного характеру [41, с. 4].

Отже, на сучасному етапі розвитку створюються нові виклики вітчизняним підприємствам для здійснення зовнішньоекономічної діяльності. У процесі формування стратегічного планування варто зосередити свою увагу на окремій ніші, а не на масовому ринку. Орієнтація на довгостроковий результат, визначену систему цінностей та суспільство повинні бути визначальними для вітчизняних підприємств. Не менш важливою є необхідність переходу на якісно новий рівень співпраці з постачальниками, і головне в центрі стратегічного планування має бути споживач, а не показники економічної діяльності. Оскільки саме споживач, хоч і дуже суб'єктивним чином визначає лідерів ринку [42].

Проаналізовані різні підходи стосовно розуміння та організації процесу стратегічного планування на підприємстві, дають можливість запропонувати схематичну модель організації процесу планування, що властива сучасним вітчизняним молокопереробним підприємствам (рис. 1.3). Така модель характеризує стратегічне планування як організаційно-управлінську систему із чіткою послідовністю його етапів.

Згідно з наведеною на рис. 1.2 схематичною моделлю виділимо наступні основні етапи складання стратегічних планів: оцінка ситуації та можливостей підприємства; постановка завдань; планові передбачення; передумови цього процесу, тим більш скоординованим буде план роботи підприємства; визначення альтернативного способу дій; порівняння альтернатив з врахуванням поставлених цілей та вибір оптимальної



альтернативи; розробка та формалізація стратегічних планів; реалізація планів; оцінка та контроль реалізації стратегічних маркетингових планів.



Рис. 1.2. **Процес стратегічного планування підприємства**  
Джерело: [43].

Отже, умови невизначеності зовнішнього середовища, в яких на сучасному етапі функціонують вітчизняні підприємства, зумовили вибір науково-методичних положень нової інституційної теорії як теоретичної основи формування процесу стратегічного планування. Процес передбачає забезпечення належних результатів діяльності підприємства на перспективу. Для цього необхідно розробляти плани і моделювати свою діяльність з урахуванням не тільки внутрішньої, але зовнішньої ситуації, зміни в якій – це потенційні загрози або можливості для підприємства.

Існує багато об'єктивних і суб'єктивних чинників, які не дають змоги широко застосовувати систему стратегічного планування,

досягати високого ступеня обґрунтованості планів та забезпечувати належний рівень їхнього виконання, тому їх необхідно подолати, впливаючи на всі сторони планової діяльності підприємства.

Розроблення, вивчення та адаптація сучасних методів прогнозування та планування створюють базу для формування обґрунтованих планів діяльності підприємства в довгостроковій перспективі. Кожен керівник має усвідомити важливість планування й планового розвитку керованої ним системи. Сьогодні надійним є лише стратегічне планування, яке відповідає особливостям нестабільного, невизначеного середовища, а також вимагає значної перебудови виробничого потенціалу кожного підприємства як основи для його виживання та подальшого функціонування. Тому їм необхідно вивчати методи формулювання місії, формулювання стратегій, розробки планів і програм [46].

Отже, ефективне функціонування молокопереробних підприємств залежить від загального стану економіки як цілісної системи, розвиток якої забезпечується державними заходами макроекономічного характеру, що стимулюють інвестиційну діяльність та ділову активність підприємств галузі. Використання заходів щодо подолання негативних чинників стратегічного планування дасть змогу оптимально та ефективно досягати стратегічної мети, формувати загальне бачення перспектив, розробляти плани розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Ця система планування дає змогу досягти певного консенсусу як передумови досягнення кінцевого результату. При стратегічному плануванні повинні об'єктивно враховуватись всі можливості та загрози щодо практичної реалізації будь-якого стратегічного плану.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності молокопереробних підприємств**

Методика прогнозування та стратегічного планування складає сукупність методів, прийомів і принципів, які дозволяють сформулювати шляхи й методи забезпечення пропорційного збалансованого розвитку підприємства на основі пізнання об'єктивних економічних законів, закономірностей розвитку суспільного виробництва, тенденцій і перспектив технічного прогресу. Встановлено, що ефективність застосування стратегічного планування на молокопереробних підприємствах є довгострокове комплексне планування, орієнтоване на кінцеві результати.

Використання певних прийомів, способів для досягнення поставленої мети становлять методику дослідження. Існують загальнонаукові методи дослідження: теоретичні, емпіричні та спеціальні. Теоретичні дослідження полягають у висуненні і розвитку наукових гіпотез і теорій, формулюванні законів та виведення з них логічних наслідків, зіставлення різних гіпотез і теорій.

Для виявлення та оцінки факторів, які впливають на процеси стратегічного планування, використовуються методи аналізу та синтезу. Аналіз полягає в поділі об'єкта, який досліджується, на складові частини, з'ясуванні тенденцій його розвитку. Однак цей метод не дає конкретного знання як єдності різноманітного. Це завдання виконує синтез – об'єднання раніше відокремлених частин у ціле, в якому протиріччя і протилежності послаблюються або знімаються [47].

Емпіричний рівень дослідження стратегічного маркетингового планування базувався на застосуванні методу пізнання дійсності – спостереження. Він базувався на зборі облікових статистичних даних про стан діяльності молокопереробних підприємств, пізніше їх обробки, зведення та групування.

При зборі первинної інформації в дослідженні використовується метод опитування. Це метод збору інформації про досліджуваний об'єкт

під час анкетування респондентів шляхом реєстрації їх відповідей на сформульовані дослідником питання, які впливають з цілей і завдань дослідження. За допомогою анкетування ми мали змогу отримати інформацію, яка не відображена в документальних джерелах, а саме про використання автоматизованих комп'ютерних експертних систем при стратегічному маркетинговому плануванні.

Наступним етапом статистичного дослідження є розрахунок узагальнюючих показників і аналіз отриманих матеріалів. Ефективним інструментом аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства є використання у роботі ситуаційного аналізу, що у міжнародній практиці одержав назву SWOT-аналіз [48]. Такий аналіз необхідно проводити для того, щоб виявити і ліквідувати наявні слабкі місця, наростити силу для того, щоб скористатися можливостями зовнішнього середовища і запобігти можливому прояву загроз з його боку. Схематично процес SWOT-аналізу зображено на рис. 1.3. Сутність матриці полягає в тому, що вона дає змогу завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз формувати оптимальну маркетингову стратегію підприємства згідно з умовами ринкового середовища.

Необхідно також уникати помилок під час визначення того, що є можливістю, а що – загрозою, оскільки для різних підприємств однакові фактори можуть мати протилежний вплив, тобто чи підприємство може перетворити певний фактор на сприятливу для себе можливість.

Технологія SWOT-аналізу використовує критерії, що початково формуються на основі суб'єктивних оцінок. Для отримання відповідного об'єктивного показника використовують спеціально спроектовані шкали для кількісного аналізу, експертні висновки та статистичні методи оцінки даних, що можуть містити випадкові складові. Для визначення стратегічних перспектив розвитку підприємств використано методику оцінки ринкових ризиків. Ризик у підприємстві – це ймовірність

виникнення втрат чи неотримання запланованих прибутків. Існує декілька видів ризиків, пов'язаних із різними сторонами діяльності молокопереробних підприємств [49].

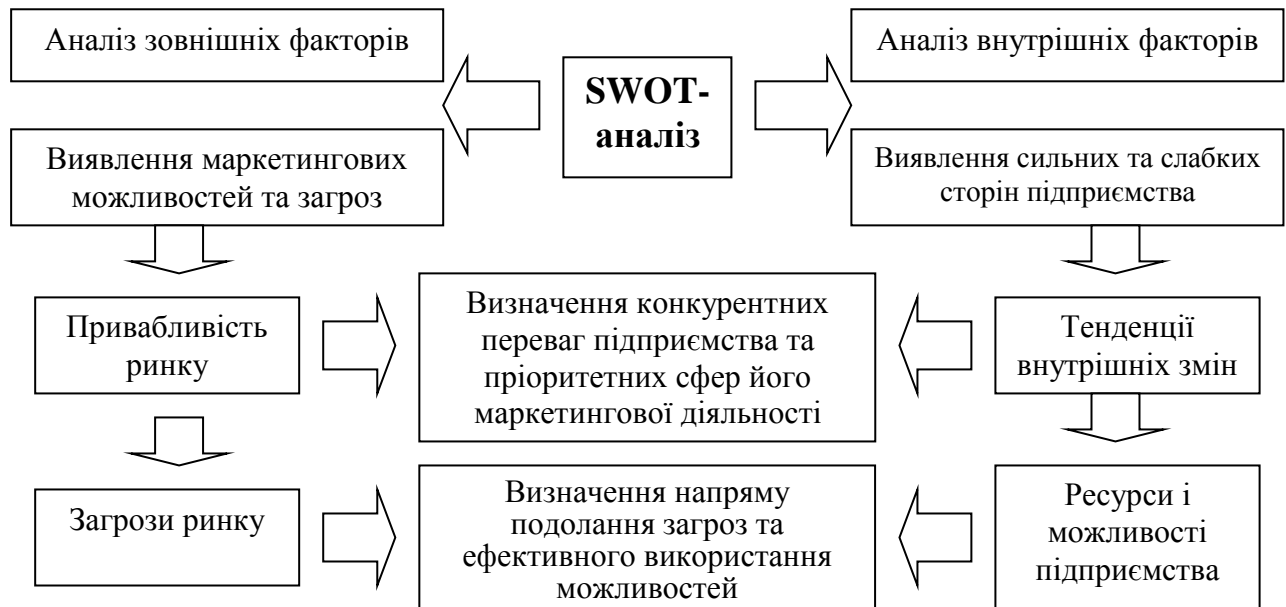


Рис. 1.3. Процес SWOT-аналізу

Джерело: [48].

При описі невизначеності використовують різного роду імовірнісні моделі. Ймовірність події кількісно оцінюють числом  $p$  між 0 і 1. Якщо  $p = 0$ , подія вважається неможливою, при  $p = 1$  маємо достовірну подію, тобто подію, що гарантовано відбудеться. На практиці для оцінки істинної ймовірності використовують відносну частоту, яку оцінюють за вибіркою із наявних фактичних даних. Статистичні методи дають змогу враховувати реальні дані у міру їх надходження для уточнення імовірнісної моделі, наприклад для оцінки частоти ймовірності випадкової величини.

У ході проведення маркетингового дослідження слід провести оцінку ймовірного збуту за набором товарів для відповідного цінового рівня та оптимізувати план виробництва і цінову політику з метою максимізації виторгу. У такій постановці математична складова проблеми насправді виходить за рамки задачі лінійного програмування,

хоча за деяких припущень може бути зведена до таких задач.

Процедура оцінки ймовірного збуту товарів базується як на оцінках експертів, так і на технічному аналізі даних про збут за попередні періоди, який дає змогу виявляти відповідні тенденції. З цією метою у роботі поставлено два завдання: провести оцінку сталості обсягів продажів та обчислити показники, які дають підстави робити прогнози на майбутнє.

Для оцінки сталості обсягів продажів у першому наближенні проведено аналіз дисперсії продажів. Один із поширених підходів фінансово-економічного аналізу пропонує використовувати як міру ризику дисперсію:

$$D[X = \{X_i\}, i = 1, \dots, N] = \frac{1}{N-1} \sum_{i=1}^N \|X_i - X_{i_{cp}}\|^2, \quad (1.1)$$

Дійсно, чим менша дисперсія, тим більш стабільною є поведінка показника  $X$ , а отже, тим меншою є невизначеність щодо його майбутніх значень за умови, що ситуація на ринку залишається у тих рамках, у яких вона була протягом періоду, дані за який використовувалися для розрахунку дисперсії [51].

Дослідження тенденцій проводиться методами технічного аналізу. Використання показника тренду продажів та цін на товари є фактично кутовим коефіцієнтом лінії, що будується на базі даних за попередні періоди [52]. Для знаходження прямої  $y = ax + b$ , що оптимально наближає дані за періоди  $\{x_i\}$  із значеннями  $\{y_i\}$ , використано метод найменших квадратів, що полягає у відшуканні розв'язку наступної задачі:

$$\sum_{j=1}^T (ax_j + b - y_j)^2 \xrightarrow{a,b} \min, \quad (1.2)$$

де  $x_j$  – номер періоду  $j$  (для послідовних рівномірно розподілених періодів можна прийняти  $x_j = j$ );  $y_j$  – об'єм виробництва у періоді  $j$ .

Цей метод також широко використовується у регресійному аналізі, що вивчає взаємовідношення серед залежних і незалежних змінних. Метод найменших квадратів – це процедура, що широко використовується для опрацювання оцінок зв'язку між параметрами вибірок. При побудові лінії тренду у якості незалежної змінної виступає час.

Серед інших методів статистики, використаних у роботі, відзначимо методи коваріаційного аналізу, який дає змогу проводити оцінку ступеня взаємозв'язку (кореляції) між різними показниками. Лінійна кореляція показує наскільки добре лінійна функція (пряма лінія) пояснює взаємовідношення між двома списками даних. Якщо пряма лінія гарно апроксимує взаємозв'язок, то лінійний коефіцієнт кореляції матиме високу величину. Кореляція позитивна, якщо зростання для однієї змінної відповідає зростанню для іншої, і негативна, коли зростання для однієї змінної супроводжується зменшенням для іншої. Область значень цієї функції в межах від  $-1$  (висока негативна кореляція) через  $0$  (немає лінійної кореляції) до  $1$  (висока позитивна лінійна кореляція).

Для розбиття вихідної вибірки на класи використовуються методи кластер-аналізу. Розбиття виконано на основі запровадженої метрики, причому результат представлено у вигляді дендрограми, що дає змогу графічно проілюструвати систему однотипних об'єктів із різними характеристиками. Таким чином проведено конкретизацію суттєвих ознак товарів з огляду на маркетингові цілі у процесі стратегічного маркетингового планування.

Дослідження частки ринку, зайнятої товаром, можна проводити використовуючи наступні підходи [53]. Якщо товар на ринку немає аналога, тобто є унікальним, достатньо взяти відношення випуску товару підприємством до загального обсягу цього товару на ринку:

$$d_{ri} = \frac{R_i}{R_0} \cdot 100\% , \quad (1.3)$$

де  $R_i$  – обсяг товару, виробленого даним підприємством,

$R_0$  – загальний обсяг даного товару на ринку.

Якщо ж товар належить до групи товарів, які мають адекватну заміну у вигляді аналогічного товару іншої марки/виду/характеристик, таке представлення не буде адекватним. Наприклад, розглядаючи у ролі товару кефір 2,5% в пляшках, складно оцінити, якою є міра заміщення цього товару іншим кефіром цієї ж жирності у пакетах чи іншому фасуванні, або ж кефіром іншої жирності чи взагалі відмінним кисломолочним продуктом. У випадку припущення, що на ринку перебувають  $N$  товарів  $M$  виробників, обсяги продукції кожного із яких є  $R_{st}$ ,  $s = 1, 2, \dots, N$ ,  $t = 1, 2, \dots, M$ , а ступінь заміності із товарів  $i$  та  $j$  складає  $z_{ij}$ , попередню формулу можна модифікувати до вигляду:

$$d_{ri} = \frac{R_i}{\sum_{t=1}^M \sum_{s=1}^N z_{st} R_{st}} \cdot 100\% , \quad (1.4)$$

У роботі використано власну методику розрахунку поширеності товару для отримання порівняльної характеристики елементів товарної групи одного виробника. У основу розрахунку покладено дані, що використовуються у маркетинговій політиці розподілу. Виділено відмінні канали розподілу (у розглянутому прикладі для простоти проведено їх групування за містами), через які ефективно здійснюється реалізація.

Нехай підприємство, що є об'єктом дослідження, реалізує вибраний товар  $i$  через  $K$  каналів у обсягах  $r_{ij}$ ,  $j = 1, 2, \dots, K$ . Для того,



щоб отримати величину, котра не залежить від валових обсягів різнорідних товарів, а відображає розповсюдженість товару на деякому сегменті ринку, проведено нормалізацію [54]:

$$\bar{r}_{ij} = \frac{r_{ij}}{\max_{j=1, \dots, K} r_{ij}}, \quad (1.5)$$

Якщо серед набору  $\{\bar{r}_{i1}, \bar{r}_{i2}, \dots, \bar{r}_{iK}\}$  єдина одиниця і багато нулів чи близьких до нуля чисел, це означає, що поширеність товару низька (йдеться, звичайно, про продукт харчування постійного вжитку, що повинен мати розгалужену систему доступу до споживача). Чим рівномірніше розподілений товар по каналах і чим більша кількість каналів, тим вищою є ступінь поширеності, диверсифікації постачання товару на ринок [55]. Ми пропонуємо для розрахунку вказаного показника використати формулу:

$$d_{ri}^* = \sum_X \prod_{j \in X} \bar{r}_{ij}, \quad (1.6)$$

де  $X$  – деяка  $K-1$ -елементна підмножина із набору  $\{1, 2, \dots, K\}$ , а розрахований показник ми надалі називатимемо диверсифікацією ринку.

Наприклад, у випадку  $K = 3$  отримуємо  $d_{ri}^* = \bar{r}_{i1}\bar{r}_{i2} + \bar{r}_{i1}\bar{r}_{i3} + \bar{r}_{i2}\bar{r}_{i3}$ .

Відзначимо, що згаданий метод передбачає, що розглянуті канали розподілу є рівнозначними і не сильно відрізняються за ознаками перспективності, конкурентності, сталості та надійності функціонування. Приведення згаданих вище показників до безрозмірного вигляду дає змогу проводити порівняння товарів із різними одиницями виміру.

Інший шлях досягнення цієї мети полягає у приведенні цих показників у вартісну форму. Проте останній спосіб, що є виправданим при дослідженні факторів, що мають грошовий вимір, не дозволить порівняти товари за такими ознаками, наприклад, як кількість дистриб'юторів чи експертна оцінка якості товару [56]. Водночас аналіз не буде повним, якщо не включити до розгляду цінового фактору, хоча б

тому, що ціна є важливим фактором конкурентної переваги. Використання абсолютного значення ціни одиниці товару є недоцільним при проведенні дослідження, варто розглядати ціновий фактор у комплексі із об'ємом товарообороту, розраховуючи сумарну вартість товару, виробленого підприємством, на початку чи у кінці каналу розподілу, або розглядати мінливість ціни на товар як фактор, що знижує стабільність та прогнозованість запланованих стратегій, чи розглядати тенденцію зміни ціни, що впливатиме безпосередньо на попит на товар та розміри прибутків виробника та посередників. Використаємо останній підхід та введемо у розгляд тренд ціни на товар, який обчислюватимемо за таким же принципом, як і показник темпів зростання виробництва продукції.

Позитивний вплив екологічної чистоти молочної сировини, продукованої в умовах деіндустріалізованого ведення тваринництва. Відповідно, в основу стратегічних рішень щодо цільових ринків, номенклатури, якості, зокрема складника екологічної чистоти продукції, слід покласти модифікацію відомих підходів до оцінки ефекту та ефективності:

$$E_E = \sum_{j=1}^n [B'_{Ej} * K_{Bi} - (Z_{Ej} + Z_{Ej}^d + Z_{Ej}^e + Z_{Ej}^p)] * N_j. \quad (1.7)$$

де  $E_E$  - економічний ефект експорту, грн;

$N_j$  - експортний еквівалент (набір товарів експортної

номенклатури,  $j=1,n$ );  $B'_{Ej}$  - валютні надходження від реалізації на зовнішньому ринку екологічно чистої продукції  $j$ -го виду, вал. од.;

$K_{Bi}$  - коефіцієнт валютної ефективності імпорту, грн. до валютної одиниці;  $Z_{Ej}$  - приведені витрати на виробництво, транспортування та інші трансакційні витрати, грн.;

$Z_{Ej}^e$  - додаткові витрати на усунення шкоди довкіллю, грн.;

$Z_{Ej}^p$  - додаткові витрати на екологізацію продукції, грн.;

$Z_{Ej}^d$  - додаткові витрати на комунікаційні заходи.

Розробка і втілення у зовнішньоекономічну діяльність ефективної

стратегії передбачає врахування впливу міжнародної системи регулювання світових господарських зв'язків і, зокрема, світових і макрорегіональних ринків продовольства і сільськогосподарської сировини, а також національного законодавства. Причому слід стверджувати про необхідність вдосконалення останнього з врахуванням стратегічних наслідків для експортної експансії вітчизняних підприємств [57].

Обґрунтування стратегічних рішень на рівні підприємств повинно здійснюватися у руслі проєкспортної стратегії на регіональному і загальнодержавному рівнях управління, в основу яких слід покласти середньострокові кон'юнктурні тенденції на світовому та європейському ринках молокопродукції, включаючи і тимчасові ситуаційні тенденції.

Запропоновані науковцями згадані методики [47-57], узагальнює їх на випадок більшої кількості параметрів та адаптує їх до українського середовища. Зазначимо проте, що ми не пропонуємо розробку альтернативних стратегій, для цього доцільно використовувати апробовані практикою маркетингу моделі. У рамках цих моделей підприємство може оцінити свої перспективи, ринки, продукти, стан конкуренції, споживачів і напрям діяльності. На основі отриманих оцінок розподіляють намагання і ресурси молокопереробного підприємства і пропонують відповідні маркетингові стратегії.

Підставою для стратегічного маркетингового планування є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Оскільки інформація про внутрішнє середовище є доступнішою та точнішою від інформації щодо зовнішнього середовища, то слід розрізняти власне планування та прогнозування. Стратегічне маркетингове планування стосується тих сфер маркетингової діяльності, на які підприємство може впливати, а прогнози стосуються сфер, непідвладних впливу підприємства. Розрізняють планування стратегічне та оперативне.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що існує прийнятна система показників, методів визначення та оцінки стратегічного маркетингового планування молокопереробних підприємств. Це дозволить в достатній мірі дослідити ефективність стратегічного маркетингового планування та виявити доцільні напрями їх підвищення.

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Стратегічне планування є не самоціллю, а засобом досягнення цілей вищого рівня, які враховують інтереси всього суспільства. Водночас планування є ключовою характеристикою якісних перетворень структури сучасної економіки, оскільки розкриває сутність принципів змін у її взаємозв'язках.

Визначення комерційних перспектив інноваційної молочної продукції полягає у формуванні єдиної системи управління виробництвом і реалізації нових молочних продуктів на основі дослідження стану ринку і тенденцій його розвитку, порівняльного аналізу конкурентоспроможності продукції, алгоритму розрахунку прибутковості інновацій пропонується здійснювати наступним чином (додаток Е). Сутність запропонованого методичного підходу щодо визначення комерційних перспектив інноваційної молочної продукції полягає в тому, що цей підхід включає механізм комплексного оцінювання як фінансової складової у вигляді максимально можливого економічного результату, так і маркетингових заходів. Представлена методика визначення комерційних перспектив інноваційної молочної продукції включає декілька взаємозалежних етапів. Сутність розробки полягає в обґрунтуванні доцільності випуску нового продукту із заданими параметрами маркетинг-міксу: якості, ціни, дизайну, виду пакування, строку придатності, умов збуту, засобів реклами тощо, встановленими на основі порівняльного аналізу продуктів-конкурентів [60].

Основним завданням довгострокових і середньострокових планів діяльності молокопереробних підприємств є визначення перспектив попиту на молочну продукцію, можливостей збуту сировини і продукції кінцевого споживання, збалансування можливих обсягів продукції з наявними потужностями і технологіями, забезпечення виробництва матеріально-технічними і фінансовими ресурсами, визначення інвестиційних ресурсів та їх джерел, соціальний стан трудового колективу, заробітна плата і продуктивність праці, робочі місця та вирішення соціальних завдань.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЖЛК– УКРАЇНА»

#### 2.1. Організаційно-економічна оцінка діяльності підприємства

Публічне акціонерне товариство «ЖЛК–Україна» створене в процесі приватизації з орендного підприємства у відкрите акціонерне розпорядженням Голови Білоцерківської районної ради 12 січня 1995 року. У 2004 році, у зв'язку з придбаними великого пакету акцій підприємства іноземними інвесторами, ПАТ «ЖЛК–Україна» стає учасником групи компаній «JLC», у зв'язку з чим змінює стратегію розвитку на більш ефективну.

Підприємство займається переробкою молока, виробництвом сиру та виробництвом морозива; загальними механічними операціями; обслуговуванням машин та устаткування для переробки сільгосппродуктів; оптовою торгівлею молочними продуктами, яйцями, олією, тваринним маслом та жирами; роздрібною торгівлею в магазинах з перевагою продовольчого асортименту. Молочна продукція випускається під торговою маркою «Віта».

На сьогоднішній день ПАТ «ЖЛК–Україна» займається виробництвом масла, незбираної та нежирної молочної продукції, морозива, торгівлею. Асортиментний перелік налічує близько 30 видів молочної продукції та 40 видів морозива широкого асортименту від молочного до пломбіру та упаковки від 65 грам до 1 кг.

На протязі останніх років спостерігається стабільний ріст обсягів переробленої сировини, виробництва продукції, продуктивності праці,

що збільшує обсяг її реалізації, дає змогу частково оновлювати основні засоби та технології.

В структурі товарного випуску ПАТ «ЖЛК–Україна» – 52% складає незбирана та нежирна продукція, 43% в загальному обсязі виробництва – морозиво, виробництво якого носить сезонний характер. На ринку морозива діє з кожним роком все більш жорстка конкуренція, цінова, доставка до оптового покупця, розширення асортименту за рахунок дорогих видів, виготовлених на дорогому обладнанні, різноманітна по вазі, видах упаковка, що примушує бути в постійному пошуку. Інша продукція – масло 100% тваринне, яке не конкурентоздатне за ціною з фальсифікованим та так званім легким маслом на ринку.

Всі структурні підрозділи ПАТ «ЖЛК–Україна» знаходяться у м. Біла Церква. Посадовими особами органів управління ПАТ «ЖЛК–Україна» визнаються Генеральний директор, Голова та члени Наглядової ради, Голова та члени Ревізійної комісії ПАТ «ЖЛК–Україна», а також інші особи у відповідності до законодавства. Управлінська структура зображена в додатку Ж.

Асортиментний перелік налічує близько тридцяти видів молочної продукції та сорока видів морозива широкого асортименту від молочного до пломбіру та упаковки від 65 грам до 1 кг. Вся продукція реалізується за помірними цінами при відносно високій якості. Продуктовий портфель ПАТ «ЖЛК–Україна» складається з: молоко питне – 35%, кисломолочна продукція – 11%, сметана – 10%, творог – 11%, масло – 7%, морозиво – 26%.

Темпи зростання обсягу виробництва продукції, підвищення її якості безпосередньо впливають на рівень витрат, прибуток та рентабельність підприємства. Виробництво є однією з найважливіших функцій підприємства. Аналіз обсягу і динаміки виробництва продукції починають з оцінки того, як виконано план виробництва в цілому по

підприємству, в розрізі основних видів продукції, які показано в табл. 2.1.

Причиною зниження обсягів виробництва продукції на ПАТ «ЖЛК–Україна» могло бути пов'язано з дефіцитом сировинних ресурсів.

Таблиця 2.1

**Динаміка виробництва основних видів продукції ПАТ «ЖЛК–Україна», т**

Види продукції	Роки			Відхилення			
	2013	2014	2015	абсолютне, (+,-)		відносне, %	
				2017р. до 2016р.	2018р. до 2017р.	2017р. до 2016р.	2018р. до 2017р.
Масло	166,0	209,0	219,5	43	10,5	125,9	105,0
Молоко	5176,5	4827,0	5580,8	-349,5	753,8	93,2	115,6
Кисломолочна продукція	1508,8	1565,5	2259,9	56,7	694,4	103,8	144,3
Сметана	607,5	611,9	745,6	4,4	133,7	100,7	121,9
Вершки	0,2	0,3	0,2	0,1	-0,1	150,0	66,7
Сир	353,9	445,5	1010,4	91,6	564,9	125,9	226,8
Морозиво українське	724,0	633,8	684,3	-90,2	50,5	87,5	108,0
Морозиво молдавське	28,1	86,2	12,0	58,1	-74,2	306,8	13,9
Всього продукції	8565	8379,2	10512,7	-185,8	2133,5	97,8	125,5

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Падіння відбулося за рахунок таких видів продукції: вершків на 0,1т, або на 33,3% у 2018 р. по відношенню до 2017 р.; зменшилось виробництво молдавського морозива у 2018 р. на 74,2 т або на 86,1% відносно 2017 р., а також зменшення зазнало виробництво українського морозива практично на 40 т у 2018 р. по відношенню до 2016 р. Серед основних причин зниження обсягів випуску морозива є скорочення попиту на цей вид продукту внаслідок несприятливих погодних умов та подорожчання морозива, а також ринок морозива та заморожених продуктів є достатньо насиченим, що посилює конкуренцію.

Основним джерелом фінансових ресурсів на діючих підприємствах виступає вартість реалізованої продукції, різні частини



якої в процесі розподілу виторгу приймають форму грошових доходів і нагромаджень. Фінансові ресурси формуються головним чином за рахунок прибутку і амортизаційних відрахувань.

ПАТ «ЖЛК–Україна» на протязі 2016–2018 рр. нарощувало загальний обсяг грошових надходжень, а саме в 2017 р. його обсяг зріс майже на 18% по відношенню до 2016 р., а в 2018 р. по відношенню до 2017 р. на 23%. Даний ріст пов'язаний із збільшення обсягів випуску молочної продукції та її реалізація за доступними для населення цінами. Майже по всіх видах продукції спостерігається збільшення рівня грошових надходжень з кожним роком, однак у 2018 р. відбувся спад у реалізації масла на 1665977,46 грн або на 13,19%, причиною цього могло послужити зниження якості продукції, або особисті уподобання та переваги споживачів.

Для забезпечення підприємства сировиною у ПАТ «ЖЛК–Україна» створено відділ заготівлі сировини. Сировина збирається в обладнаних місцях 25 населених пунктів за участю за 37 приймальників сировини та лаборантів. Спеціалісти підприємства намагаються вплинути на мікробіологічні параметри сировини, постійно виїжджаючи в господарства та тісно співпрацюючи із збиральниками, але проблема якісної сировини для молочної промисловості це глобальна постійна проблема, яку потрібно вирішувати на рівні держави. Державі необхідно сприяти розвитку великих молочнотоварних ферм, тим паче ринок вже попереджає про кризу в цій сфері перевиробництвом неякісної молочної сировини та обвалом цін на неї, який спостерігається ось уже кілька місяців.

Основний ринок збуту молочної продукції ТМ «ЖЛК–Україна» – це територія міста Біла Церква та Білоцерківського району, Жашкову, Сквири та Фастову. Крім того, все більше завойовується клієнтів м. Київ, Житомира, Вінниці, Дніпропетровська та Одеси, де відкрито представництва ПАТ «ЖЛК–Україна». Всі структурні підрозділи ПАТ

«ЖЛК–Україна» знаходяться у м. Біла Церква. Посередники: працює з найбільшими гіпермаркетами «АШАН», розподільним центром «Фоззі», який забезпечує продукцією близько 100 маркетів і супермаркетів міста Києва, Житомира, Вінниці, Дніпропетровська, Одеси.

ПАТ «ЖЛК–Україна» як суб'єкт зовнішньоекономічних відносин у встановленому порядку бере участь у зовнішньоекономічній діяльності і здійснює експортно-імпортні операції як в Україні, так і за її межами. Самостійно або при посередництві інших зовнішньоекономічних організацій здійснює операції по експорту та імпорту товарів, робіт, послуг та продукції; самостійно укладає всі види зовнішньоекономічних угод, створює спільні підприємства за участю іноземних юридичних та фізичних осіб на території України та за її межами; відкриває за межами України свої представництва та виробничі підрозділи, утримання яких здійснюється за кошти ПАТ «ЖЛК–Україна».

## **2.2. Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства**

Успішна реалізація стратегії розвитку підприємства передбачає здійснення не лише результативної, а й ефективної господарської діяльності. Аби бути успішною впродовж тривалого часу, щоб вижити і досягти своїх цілей, діяльність підприємства має бути як результативною, так і ефективною. Передумовами виникнення потреби в ефективному, раціональному веденні господарської діяльності підприємства є проблема обмеженості ресурсів, з одного боку, і постійне прагнення до зростання результатів його діяльності – з іншого. Саме ефективне використання наявних ресурсів дає змогу задовольнити максимум потреб підприємства й отримати бажаний результат.

Категорія «ефективність» на рівні підприємства характеризує

зв'язок між величиною отриманого результату його діяльності й кількістю інвестованих або витрачених у виробництві ресурсів. Підвищення ефективності можна досягнути шляхом використання меншої кількості ресурсів для створення такого результату або за використанням такої самої кількості ресурсів чи більшого випуску з відносно меншою кількістю ресурсів для створення більшого результату [61]. Ефект – категорія, яка відображає перевищення результатів діяльності над витратами, пов'язаними з її здійсненням, у певному періоді часу. Характеризується показниками, що відрізняються складом витрат і результатів та способами визначення витрат і результатів, здійснених у різні періоди. Проте абсолютна величина ефекту часто не вказує на ступінь результативності роботи підприємства.

До системи показників фінансово-господарської діяльності підприємства включаються тільки безпосередні показники, які розраховуються загально визнаним методом, тобто як співвідношення результату і затрат. Категорія «витрати охоплює ресурси різного виду, які використовує у своїй діяльності підприємство. На різних етапах оцінки ефективності можуть використовуватися показники витрат, що належать до всієї сукупності ресурсів або до певних їх видів. Взагалі витрати можуть мати як вартісне, так і натуральне вираження [63]. Зменшення в 2017 р. зазнали лише інші операційні витрати, які скоротились на 4288 тис. грн. по відношенню до 2016 р., тобто підприємство скоротило витрати, які пов'язані з управлінням підприємством як цілісним комплексом.

Фінансовий стан підприємства прямо залежить від його виробничої діяльності і при успішному виконанні та перевиконанні завдань виробництва і реалізації продукції, зниженні її собівартості підприємство одержує оптимальний прибуток; утворюються додаткові джерела коштів, що в кінцевому результаті сприяє зміцненню фінансового стану підприємства [64]. Майно підприємства є одним із

найважливіших об'єктів економічного аналізу. Оцінка майнового стану підприємства за концептуальним підґрунтям та інструментальним наповненням є складовою системи фінансового аналізу. Оцінка та аналіз фінансово-майнового стану ПАТ «ЖЛК–Україна» наведено у додатку К. Отже, за результатами таблиці бачимо, що майновий стан ПАТ «ЖЛК–Україна» погіршився. Зокрема скоротилася вартість товарного обладнання на 668 тис грн та вартість розрахунково-грошового майна на 1845 тис грн., що зумовлено значними витратами на виробництво і відсутністю оновлення матеріальної бази підприємства. Збільшилася частка оборотних виробничих засобів в обігових коштах підприємства за рахунок збільшення виробничих запасів. Зменшилася частка основних засобів в активах підприємства на 25% за рахунок зменшення виробничих запасів, складової оборотних фондів. Частка необоротних активів у їх загальній структурі скоротилася на 16%, скорочення частки необоротних активів свідчить про погіршення матеріально-технічного устаткування підприємства.

Стабільність фінансового стану підприємства в умовах ринкової економіки обумовлена значною мірою його діловою активністю, що залежить від широти ринків збуту продукції, його ділової репутації, ступеня виконання плану за основними показниками господарської діяльності, рівня ефективності використання ресурсів і стабільності економічного зростання. Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, насамперед, у швидкості обороту його коштів [65].

Ділова активність означає зусилля, які підприємство докладає для виходу на ринок продукції, праці, капіталу, а при аналізі фінансово-господарської діяльності цей термін застосовується для характеристики поточної виробничої і комерційної діяльності. Аналізуючи дані табл. 2.7, можна прийти до висновків, що показники ділової активності ПАТ «ЖЛК–Україна» перебувають у межах норми, але не зважаючи на це, спостерігаються певні коливання. Оборотність активів підприємства

збільшилася на 7%, що є наслідком збільшення виручки від реалізації та збільшенням обсягів виробництва. Коефіцієнт оборотності обігових коштів характеризують середній період від витрачання коштів на виробництво продукції до отримання коштів за реалізацію цієї продукції, даний показник збільшився на 3%, що суттєво не вплинуло на виробничий цикл.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості характеризує залучені кошти, які підлягають поверненню, його зниження у 2018 р. свідчить про зменшення поточних зобов'язань перед кредиторами на 60%. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості залишався незмінним за аналізований період 2016–2018 рр., що є позитивним елементом дієвої політики управління дебіторською заборгованістю і ефективним розподілом каналів реалізації. Для підтримки фінансової стійкості підприємства важливий не тільки ріст абсолютної величини прибутку, але і його рівня щодо вкладеного капіталу, або витрат підприємства, тобто рентабельності. Підприємство вважається рентабельним, якщо результати від реалізації продукції покривають витрати виробництва і, крім того, утворюють суму прибутку, достатню для нормального його функціонування [66].

Показники рентабельності ПАТ «ЖЛК–Україна» за 2016–2018 рр. наведені в табл. 2.2. За даними табл. 2.8 спостерігаємо на скільки ефективно ПАТ «ЖЛК–Україна» використовує свої активи для отримання прибутку, тобто рентабельність активів показує, який прибуток приносить кожна гривня, вкладена в активи підприємства. За результатами табл. 2.2, видно, що ефективність виробничої діяльності знаходиться на критично негативній межі. Адже за останні три роки підприємство отримувало збитки і неспроможне до економічного відтворення. Рентабельність власного капіталу характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане ПАТ «ЖЛК–Україна», тому у 2018 р. становила -794%, ще означає, що збитки

отримані підприємством в цьому році у 7 разів вищі за вартість власного капіталу.

Рентабельність основних засобів вказує на частку прибутку підприємства, отриманого за рік, від вартості основних засобів, а за результатами розрахунків, цей показник має від'ємне значення – - 94% у 2018 р. порівняно з -26% у 2016 р. Коефіцієнт реінвестування залишився майже незмінним. Адже за останні три роки підприємством не було придбано додаткових матеріальних ресурсів і не здійснювалася інвестиційна діяльність.

Таблиця 2.2

**Показники ділової активності  
ПАТ «ЖЛК–Україна» за 2016–2018 рр.**

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 до 2016 рр.	
				абсолютне, +/-	відносне, %
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності, %	63,43	66,47	89,48	26,04	141,05
Рентабельність активів за чистим прибутком, %	-12,83	-16,23	-41,67	-28,84	- 3,2 рази
Рентабельність власного капіталу, %	-29,09	-57,25	-794,48	-765,38	- 27 разів
Рентабельність основних засобів, %	-26,87	-32,28	-93,55	-66,68	- 3,5 рази
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації, %	92,78	88,27	77,44	-15,34	83,47
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності, %	-2,86	-3,93	-8,79	-5,93	- 3 рази
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком, %	-3,68	-4,46	-9,26	-5,58	- 2,5 рази
Коефіцієнт реінвестування	1,00	0,99	0,81	-0,19	81,19
Період окупності капіталу, днів	-8,42	-5,89	-2,29	6,13	27,22
Період окупності власного капіталу, днів	-2,94	-1,25	0,28	3,22	-9,54

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Щоб визначити, чи достатньо в підприємства грошей для погашення його зобов'язань, необхідно передовсім проаналізувати процес надходження коштів від господарської діяльності і формування

залишку коштів після погашення зобов'язань перед бюджетом та позабюджетними фондами, а також виплати дивідендів. Бачимо, маневреність власного капіталу знизилась за досліджуваний період і даний показник на кінець періоду є поза нормою (4,76) за 2018 р., що пояснюється від'ємним значенням власного капіталу. Коефіцієнт поточної ліквідності має тенденцію до зниження, за рахунок збільшення частки позикового капіталу, що є негативним для підприємства з 0,75 до 0,48.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, що лише 0,01% короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно, і показники даного підприємства значно менші за нормативні показники, це відбувається за рахунок зменшення наявних грошових коштів та збільшення розміру позикового капіталу [67]. Оцінка фінансової стійкості підприємства має на меті об'єктивний аналіз величини та структури активів і пасивів підприємства і визначення на цій основі міри його фінансової стабільності й незалежності, а також відповідності фінансово-господарської діяльності підприємства цілям його статутної діяльності (табл. 2.3).

За даними табл. 2.3 бачимо, що показник фінансової автономії за 2016-2018 рр. знизився (-0,47), це свідчить про зниження фінансової стійкості, зниження стабільності та незалежності підприємства від позикових коштів, отже, для нормальної роботи підприємство збільшує обсяги залучення позикових коштів, а коефіцієнт фінансової автономії у 2018 р. становить -0,12. Коефіцієнт фінансової залежності зменшився в 11 разів, і у 2018 р. становить -8,19, що свідчить про зростання частки позикових коштів під час фінансування підприємства, за рахунок від'ємного значення власного капіталу.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу зростає і це свідчить, що позиковий капітал зменшився і становить 40% у балансі підприємства. Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів

має тенденцію до збільшення, що свідчить про зниження фінансової стійкості, за рахунок збільшення позикового капіталу. Зменшення коефіцієнт забезпечення власними засобами не забезпечує для підприємства можливість використання позасудових заходів відновлення платоспроможності.

Таблиця 2.3

**Показники оцінки фінансової стійкості  
ПАТ «ЖЛК–Україна» за 2016–2018 рр.**

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 до 2016 рр.	
				абсолютне +/-	відносне, %
Власні обігові кошти, тис. грн	-6660	-11204	-16684	-10024	250,51
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-0,34	-0,78	-1,07	-0,73	318,27
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	-0,80	-0,42	-0,42	0,38	52,41
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	-0,43	-0,83	-1,07	-0,65	252,20
Коефіцієнт покриття запасів	-1,25	-2,39	-2,38	-1,13	190,80
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,35	0,21	-0,12	-0,47	-35,03
Коефіцієнт фінансової залежності	2,87	4,71	-8,19	-11,05	-285,48
Коефіцієнт структури залученого капіталу	0,06	0,02	0,00	-0,060	5,32
Коефіцієнт інвестування	0,64	0,37	-0,27	-0,91	-41,45
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,57	0,28	-0,11	-0,68	-19,10

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Отже, після дослідження та аналізу показників фінансового стану ПАТ «ЖЛК–Україна», можна зробити висновок, що підприємство за досліджуваний період, 2016–2018 рр., мало тенденцію до нарощення доходу від реалізації продукції, яка у 2018 р. була в обсязі 104651 тис. грн., але чистий прибуток мав тенденцію до зниження, у 2016 р. підприємство мало збиток у розмірі 4063 тис. грн., за рахунок збільшення витрат, у 2017 р. збиток складав 5322 тис. грн., а у 2018 р. від становив 12517 тис. грн. Незважаючи на зниження тривалості



операційного циклу, що є позитивним явищем в діяльності підприємства, зниження прибутку відбувалось через нестачу коштів та залучення позикового капіталу.

Загалом, фінансовий стан ПАТ «ЖЛК–Україна» характеризуються негативними ознаками. За досліджуваний період підприємство суттєві збитки, а у 2018 р. вони становили 12 млн. грн, це спричинено неефективним використанням основних засобів, від’ємним значенням власного капіталу та суттєвими витратами а збут виробленої продукції. З метою покращення фінансової роботи підприємства необхідно взяти дієвих та ефективних заходів, зокрема щодо поповнення власного капіталу з інших джерел, так як його значення є від’ємним, за рахунок нерозподіленого збитку, отриманого в попередні періоди.

### **2.3. Сучасний стан та показники економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності в умовах конкуренції для вітчизняних підприємств реального сектора економіки є престижним та, відповідно, економічно вигідним, саме тому ПАТ «ЖЛК–Україна» спрямовує свою діяльність на освоєння зовнішнього ринку. Головним аспектом зовнішньоекономічної діяльності підприємства є експорт продукції, а саме молочної продукції. Експортні операції проводяться на основі укладання договорів (контрактів) з іноземними контрагентами. Основними споживачами продукції є країни СНД: Молдова, Румунія, Грузія, Казахстан, Азербайджан, Узбекистан, Вірменія та Албанія.

Для здійснення експортних операцій на ПАТ «ЖЛК–Україна» створено відділ ЗЕД, що виконує усі функції, пов’язані з експортом продукції. До складу відділу зовнішньоекономічної діяльності входять: начальник відділу ЗЕД; заступник начальника відділу ЗЕД та спеціаліст відділу ЗЕД. Начальник відділу ЗЕД підпорядковується безпосередньо

директору підприємства. Структура відділу зовнішньоекономічної діяльності: начальник відділу ЗЕД, заступник начальника відділу ЗЕД, спеціаліст відділу ЗЕД.

Відділ ЗЕД забезпечує організацію встановлення зв'язків з підприємствами і фірмами країн-імпортерів продукції; здійснює переговори з інофірмами; організовує роботу по збільшенню об'ємів експортних поставок; контролює виконання договорів з зовнішньоторговельними організаціями по поставкам товарів на експорт; виконує роботи по митному оформленню і пред'явленню до митного оформлення товарів, які перетинають митний кордон; веде звітність по всім питанням зовнішньоекономічних зв'язків і митному оформленню документів.

Метою підприємства при виході на зовнішній ринок і здійсненні експортних операцій є одержання прибутку від експорту. Причому даний прибуток повинен бути більше можливого прибутку при реалізації товару на внутрішньому ринку, інакше витрати на організацію експортних операцій є недоцільними і неефективними.

ПАТ «ЖЛК–Україна» дотримується певної послідовності етапів здійснення експортних операцій, а саме: складання попереднього списку потенційних споживачів; переписування з питань висновку контракту; переговори за контрактом і його укладання; пророблення і укладання угод з посередниками; забезпечення упакування і транспортування; виконання митних обов'язків; забезпечення одержання платежу. Аналіз динаміки зовнішньої торгівлі ПАТ «ЖЛК–Україна» протягом періоду 2016-2018 рр. відображено у табл. 2.4. Як засвідчують дані табл. 2.4, ПАТ «ЖЛК–Україна» має значний експортний потенціал. Питома вага експорту в загальному обсязі реалізації продукції висока і з кожним роком продовжує зростати. У 2018 р. підприємство експортувало 32% всієї продукції. Це говорить про зростання попиту на продукцію та тісними зв'язками підприємства з іноземними контрагентами, які надають перевагу продукції саме цього підприємства.

Позитивним також є той факт, що весь обсяг виробленої продукції реалізується у повній мірі. Це дає можливість отримувати стабільні фінансові надходження, від яких залежить безперебійна робота підприємства, виплата заробітної плати персоналу, платежі до державного бюджету.

Таблиця 2.4

**Динаміка зовнішньої торгівлі ПАТ «ЖЛК–Україна», тис. грн.**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2018 р. до 2016 р., %
Обсяг виробленої продукції	102378	105240	104651	102,22
Обсяг реалізованої продукції, всього	102378	105240	104651	102,22
в т.ч. обсяг експорту	29966,8	30793,4	33558	111,98
Відношення обсягу експорту до обсягу виробленої продукції, %	29,27	29,26	32,07	109,55

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Проведемо аналіз географічної структури експорту та визначимо, які обсяги продукції були поставлені до країн далекого зарубіжжя (табл. 2.5). З даних таблиці видно, що обсяги експорту продукції підприємства з кожним роком зростають. Це може бути обумовлене як можливістю виробництва більших обсягів продукції, так і налагодженням зв'язків з вже існуючими контрагентами та укладання контрактів з новими інофірмами.

Таблиця 2.5

**Географічна структура експорту продукції  
ПАТ «ЖЛК–Україна» за 2016–2018 рр.**

Країна - імпортер	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2018 р. до 2016 р., %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Молдова	42179,7	41,2	41254,1	39,2	42697,6	40,8	101,2
Румунія	16585,2	16,2	18311,8	17,4	15174,4	14,5	91,5
Казахстан	14640,1	14,3	15891,2	15,1	13395,3	12,8	91,5
Азербайджан	8292,6	8,1	7998,2	7,6	11720,9	11,2	141,3
Узбекистан	10852,1	10,6	8840,2	8,4	9837,2	9,4	90,6
Вірменія	5323,7	5,2	7472,0	7,1	7430,2	7,1	139,6
Албанія	4504,6	4,4	5472,5	5,2	4395,3	4,2	97,6
Всього	102378,0	100,0	105240,0	100,0	104651,0	100,0	102,2

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Найбільшим імпортером продукції є Молдова. Розмір поставок в цю країну у 2018 р. займає 40% загальної структури експорту продукції. Обсяги поставок у такі країни як Румунія, Азербайджан, Вірменія не є сталими і постійно змінюються. Однак, спостерігається зниження обсягу експорту до Казахстану на 8,5 %, Узбекистану. Це можна пояснити політичними причинами, змінами в економічному стані країни та змінами в пріоритетах самого підприємства.

Результати аналізу динаміки змін у номенклатурі експортованої продукції відображено у табл. 2.6. З даних таблиці можна зробити висновок, що конкретної переваги у експорті будь-якої асортиментної групи не існує. Вся продукція що реалізується на експорт має однорідну питому вагу, адже на підприємстві раціонально розподілено частки експорту молочної продукції між контрагентами у такій мірі, щоб реалізувати певну кількість кожного виду. Як бачимо, постійне зростання експорту спостерігається при поставці морозива та масла, адже, саме ця група користується високим попитом, тоді як обсяги поставки молока скоротилися, але не в значній мірі.

Таблиця 2.6

**Структура експорту за асортиментними групами продукції  
ПАТ «ЖЛК–Україна» 2016–2018 рр., тис. грн**

Види продукції	Роки			2018 р. до 2016 р., %
	2016	2017	2018	
Масло	14537,68	16101,72	16848,81	115,90
Молоко	8292,62	7893,00	8058,13	97,17
Кисломолочна продукція	16585,24	17048,88	15488,35	93,39
Сметана	11466,34	12102,60	11302,31	98,57
Вершки	9623,53	10839,72	9627,89	100,05
Сир	7985,48	8629,68	8790,68	110,08
Морозиво українське	18530,42	18732,72	19360,44	104,48
Морозиво молдавське	15356,70	13891,68	15174,40	98,81
Всього продукції	102378	105240	104651	102,2

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Найбільшу частку експорту у 2018 р. займає морозиво українське та масло. Питому частку експорту молочної продукції за

асортиментними групами на ПАТ «ЖЛК–Україна» представлено у табл. 2.7.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що ПАТ «ЖЛК–Україна» ефективно здійснює реалізацію молочної продукції на зовнішні ринки, так як з кожним роком прибуток від здійснення експортних операцій зростає (табл. 2.7) – з 102378 тис. грн. у 2016 р. до 104651 тис. грн. у 2018 р. Це відбулось за рахунок збільшення частки експорту в загальній сумі виручки на 17% та не стрімкого підвищення показника витрат порівняно з вартістю експортованої продукції (збільшення показника витрат на 26,5%, і показника виручки від експорту – 35,1%).

Таблиця 2.7

**Питома вага експорту за асортиментними групами продукції  
ПАТ «ЖЛК–Україна» 2016–2018 рр., %**

Види продукції	Роки			2018 р. до 2016 р., +/-
	2016	2017	2018	
Масло	14,2	15,3	16,1	1,9
Молоко	8,1	7,5	7,7	-0,4
Кисломолочна продукція	16,2	16,2	14,8	-1,4
Сметана	11,2	11,5	10,8	-0,4
Вершки	9,4	10,3	9,2	-0,2
Сир	7,8	8,2	8,4	0,6
Морозиво українське	18,1	17,8	18,5	0,4
Морозиво молдавське	15	13,2	14,5	-0,5
Всього продукції	100	100	100	–

*Джерело:* розраховано автором за даними підприємства.

Також підвищилась рентабельність експортних операцій на 11,3%, що вказує на економічну доцільність ведення зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «ЖЛК–Україна» та подальшого розширення міжнародних ринків збуту.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЖЛК- УКРАЇНА»

#### **3.1. Аналіз факторів зовнішнього середовища молокопереробного підприємства у процесі стратегічного планування**

Ефективність діяльності молокопереробного підприємства визначається сукупністю факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. На зміну зовнішніх чинників впливу підприємство може реагувати двояко: змінювати внутрішнє середовище чи розпочинати політику як пристосування, так і активної протидії. Розвиток ринкових відносин у суспільстві зумовлює нові принципи управління сільськогосподарським виробництвом. Умови ринку позбавляють керівника підприємства привілеїв стратегічної безвідповідальності за свої дії.

Основні напрями підвищення ефективності стратегічного маркетингового планування діяльності молокопереробних підприємств базуються на виборі окремих елементів у структурі маркетингового процесу, що, для виокремленого підприємства за конкретної ринкової ситуації та певних умов, надають можливості досягнення обраних цілей, зокрема оптимізації виробництва чи збуту з метою підвищення прибутковості, зростання кількісно чи якісно тощо.

Формування маркетингової системи стратегічного планування діяльності молокопереробних підприємств передбачає звичайно проведення стратегічного маркетингового аналізу ринкових сегментів у розрізі споживачів продукції. На нинішньому етапі розвитку можна стверджувати, що основними продуктами більшості молокопереробних

підприємств є молокопродукти постійного вжитку, орієнтовані на широке коло споживачів та на помірний ціновий діапазон.

Відповідно до твердження Балабанової [68], стратегічне планування визначає основні напрямки діяльності підприємства щодо споживачів, товарів, цін, комунікацій, збуту тощо. Застосування математичної моделі маркетингової діяльності передбачає формалізацію маркетингового плану за певних умов ринкової кон'юнктури, виокремлення основних факторів впливу та елементів стратегії поведінки, приведення їх до вимірного вигляду. При цьому варто враховувати групи факторів впливу на вибір маркетингової стратегії (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Групи факторів, що можуть впливати на вибір стратегії  
Джерело: узагальнено автором за джерелами [69-71].

Зауважимо, що здійснювати процеси ідентифікації та управління ризиком в умовах зовнішньоекономічної діяльності підприємства потрібно для отримання впевненість в тому, що цілі, які ставить перед собою керівництво господарства будуть досягнуті. Розуміння процесу управління ризиком дозволить керівництву ПАТ «ЖЛК–Україна» постійно оцінювати рівновагу між зменшенням ризику і досягненням цілей. Для удосконалення стратегії управління ризиками доцільним є

проведення систематизації зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають ризик.

Зовнішні фактори розділимо на дві групи: фактори прямої та непрямой дії. Джерелом виникнення внутрішніх факторів є саме підприємство. Вони виникають у випадку неефективного менеджменту, помилкової маркетингової політики, а також внаслідок слабкої внутрішньої організації процесу виробництва. Виявлення факторів, що зумовлюють виникнення ризику дозволяє розробити систему попереджувальних заходів щодо зменшення їх негативного впливу на результати діяльності ПАТ «ЖЛК–Україна».

Важливим завданням управління ризиком в умовах зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «ЖЛК–Україна» є ідентифікувати всі події, які вплинуть на здатність господарства досягнути конкретних цілей. Керівництво підприємства повинне поставити перед собою мету суть якої полягає в тому, щоб виявити події ризику, які вплинуть на цілі і визначити, що потрібно робити господарству для зменшення загрози або ж реалізації додаткових можливостей. Дослідження зовнішнього середовища, особливо у процесі стратегічного планування, передбачає аналіз та прогнозування світових та національних тенденцій на ринку молокопродуктів. Останнім часом виробництво молока стабілізувалось, і можна сподіватись на стабільне забезпечення виробництва сировиною за стабільними цінами, що буде основою побудови стратегічних планів. Проте з'являються нові загрози, пов'язані із вступом до ЄС тобто до найбільшого світового виробника молокопродуктів, на якому діють потужні системи квот та дотацій [71].

Найефективнішим методом оцінки чинників зовнішнього середовища підприємства є PEST аналіз [73]. Традиційно PEST аналіз передбачає оцінку основних 4-х складових зовнішнього середовища підприємства: P - Policy – політики ; E - Economy – економіки; S - Society - суспільства (соціуму); T - Technology – технології. Це і



визначило назву даного методичного підходу. Можливий вплив змін факторів зовнішнього середовища у категоріях економіка, законодавство, науково-технічний прогрес, соціально-культурне та природне середовище на діяльність ПАТ «ЖЛК–Україна» наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**PEST-аналіз зовнішнього середовища ПАТ «ЖЛК–Україна»**

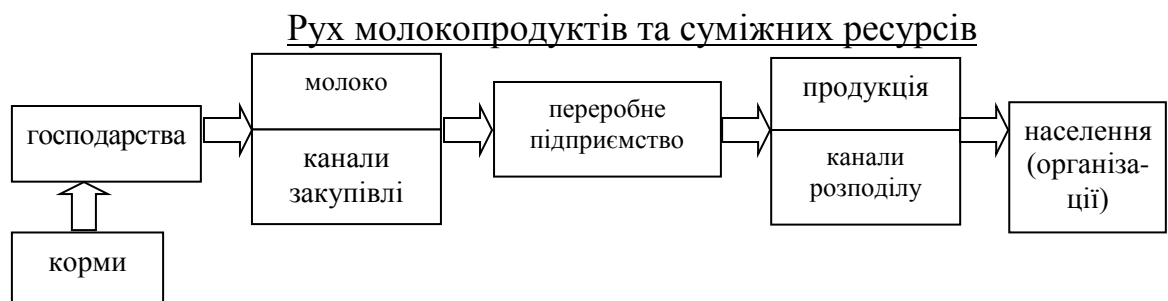
Тенденції зміни фактору	Фактор зовнішнього середовища				
	Економіка	Політика/ законодавство	Науково-технічний прогрес	Соціально-культурне середовище	Природне середовище
Можливість	<ul style="list-style-type: none"> <li>• поступовий ріст економіки;</li> <li>• підвищення рівня платоспроможності основних споживачів;</li> <li>• збільшення обсягів продажу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зміцнення законодавчої бази;</li> <li>• стабілізація політичної ситуації;</li> <li>• вступ до ЄС</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• освоєння нової технології виробництва;</li> <li>• застосування комп'ютерної техніки;</li> <li>• використання техніки іноземних постачальників.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• збільшення кількості висококваліфікованих менеджерів та маркетологів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сприятливі погодні умови.</li> </ul>
Загроза	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зниження цін у конкурентів та та збільшення їх обсягу продажу;</li> <li>• затримка поставок сировини і її низька якість;</li> <li>• підвищення відсотків на кредит в банках;</li> <li>• світова фінансова криза.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ріст податкового тиску;</li> <li>• обмеження експорту молочної продукції до інших країн;</li> <li>• погіршення інвестиційного клімату.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• освоєння виробництва нових видів молочної продукції конкурентами;</li> <li>• низька якість і висока собівартість продукції;</li> <li>• низький рівень виробництва і конкурентоспроможності підприємства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нестійкість попиту на молочні продукти;</li> <li>• брак спеціалістів у сфері стратегічного маркетингового планування;</li> <li>• відсутність навиків управління фінансами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• загроза екологічних катастроф;</li> <li>• потепління клімату.</li> </ul>

Джерело: розробка автора.

Результатом такого аналізу є виявлення загроз підприємству, що містяться у зовнішньому середовищі і можливостей, які надає йому це середовище. За допомогою експертів і відповідних методів оцінюють ступінь впливу кожного фактора-загрози та реальності кожної

можливості, їх градацію за важливістю. Виявляють критичні для підприємства загрози та найбільш реальні і бажані можливості. Узагальнення отриманих результатів, дозволяє зробити висновок про те, що більшість чинників зовнішнього середовища молокопереробних підприємств є його потенційними загрозами. Одним з найвагоміших чинників зовнішнього середовища підприємств харчової галузі є купівельна спроможність населення, рівень якої в Україні протягом останніх років знижується.

Стосовно оцінки зовнішнього середовища у процесі стратегічного маркетингового планування діяльності молокопереробного підприємства відзначимо також, що дослідження проводять із застосуванням методів статистичного і порівняльного аналізу та інших методів систематизації та узагальнення у рамках емпіричного дослідження. Проте безпосередні заходи реалізації стратегічного маркетингового планування торкаються не лише кінцевого етапу, вони можуть потребувати відповідних дій на усіх ланках ланцюжка руху молокопродукції до кінцевого споживача (рис. 3.2), починаючи від формування сировинної бази. При прийнятті рішень на короткотермінову перспективу переважно обмежуються лише врахуванням збутової частини ланцюга формування продукції молокопереробних підприємств [68].



**Рис. 3.2. Елементи ланцюга формування продукції, які слід врахувати при розробці стратегічного планування молокопереробних підприємств**

Джерело: власна розробка.

Специфіка планування маркетингової діяльності молокопереробних підприємств пов'язана із виразною сезонністю низки аспектів їхньої діяльності, децентралізацією процесу виробництва, терміновістю циклу обороту готових продуктів, стабільному попиту на основну молокопродукцію. Попиту на продукти харчування загалом та молокопродукти зокрема властива досить висока чутливість до динаміки доходів, що ілюструють розрахунки коефіцієнтів еластичності за доходами – визначення зміни споживання продукту при зростанні на один відсоток сукупних доходів населення країни – відносна зміна витрат на продукти харчування як реакція на відносну зміну доходу споживача [75].

Конкретизуємо на прикладі пропоновану модель для формування маркетингової системи стратегічного планування діяльності молокопереробного підприємства. Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг, орієнтована на перехід актуальних позитивних сторін діяльності у довгостроковий розвиток підприємства. Проте, використання цього підходу обмежене через складність у визначенні та балансуванні між багатьма взаємозалежними чинниками.

Модель, орієнтована на конкурентоспроможність, відіграє велику роль у розвитку міжнародних зв'язків, коли конкуренція виходить за межі однієї країни. 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 [69]. Так, деякі з рішень, що приймаються, стосуються лише факторів виробничо-технологічної сфери 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, потребують значних перетворень у змісті та напрямках діяльності, складі й кількості підрозділів, їхніх взаємозв'язках і функціях тощо.

Тому, цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність 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 важливою проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації.

У сучасних умовах розвитку ринку молокопродуктів в Україні модель, орієнтована на створення позитивного іміджу, містить позитивні елементи, проте потребує інтегрування із іншими моделями для досягнення відповідної дієвості. Позитивні сторони такої моделі проявляють себе перш за все у діяльності підприємств, яка ґрунтується на концепції соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтованої філософії існування компанії. 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.

Модель Horvath & Partners створена для формулювання цілей фірми та розробки збалансованої системи показників. При розробці збалансованої системи показників необхідно оцінити фактори, які належать до статистичних (в короткому періоді) «стратегічних рамок» і динамічних для вибраної системи цілей. Всі ці фактори включені в так звану «арену конкуренції», яка містить важливу для підприємства інформацію про ринки, сценарії, тренди, споживачів, фактори успіху та конкурентів фірми.

Оскільки стратегічна система управління (BSC) сфокусована на вимірні цілі, то з системи випадають елементи стратегії, не

сформульовані як цілі. Це можна заповнити, якщо врахувати такі елементи в «стратегічних рамках». Роль «стратегічних рамок» полягає в правильному спрямуванні розвитку фірми, в підвищенні задоволення та лояльності працівників. Такі «рамки» є важливим початковим пунктом ведення бізнесу та розробки подальших ідей.

Аналіз моделей стратегічного планування дає нам можливість на основі проведених досліджень запропонувати модель стратегічного планування маркетингової діяльності. Схема процесу формування стратегічного маркетингового планування передбачає наявність таких складників, як мета підприємства, його стратегічні та тактичні цілі, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, побудову тактичних програм та вибір стратегічних альтернатив, формалізацію та реалізацію планів, оцінку досягнутих результатів. Відмітимо, що доцільно виділити довгострокові та короткострокові цілі організації, перші із яких слід брати до уваги при розробці стратегій, тоді як другі складають основу для побудови тактичного рівня планів підприємства. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища проводимо шляхом вивчення сильних і слабких сторін підприємства, що досліджується, та шляхом аналізу і оцінки ринку, маркетингової діяльності молокопереробних підприємств (рис. 3.3).

У процесі аналізу та оцінки ринку із метою забезпечення стратегічного характеру отриманих висновків проводять прогнозування та екстраполяцію стану та перспектив міжнародного ринку. Ці ж прогнози слід враховувати при оцінці готових стратегій. Стан ринку, перспективи головних клієнтів та партнерів, поведінка основних конкурентів є чинниками, вплив яких на ринкову кон'юнктуру бажано екстраполювати у перспективу для адекватної оцінки планів.

В рамках блоку планування виокремлено можливість вибору альтернатив двох рівнів, орієнтованих на сприятливу кон'юнктуру та несприятливу кон'юнктуру. Останні покликані забезпечувати мінімальний задовільний рівень функціонування у рамках кризи. Блок

тактичного планування частково винесено за рамки власне планування, оскільки короткотермінові плани є лише інструментом реалізації стратегічного маркетингового планування, з одного боку, а з іншого, ця ланка нерідко відіграє ключову роль у забезпеченні успішної діяльності усього підприємства і потребує тісної інтеграції усіх складників молокопереробного підприємства (на рисунку не відображено).

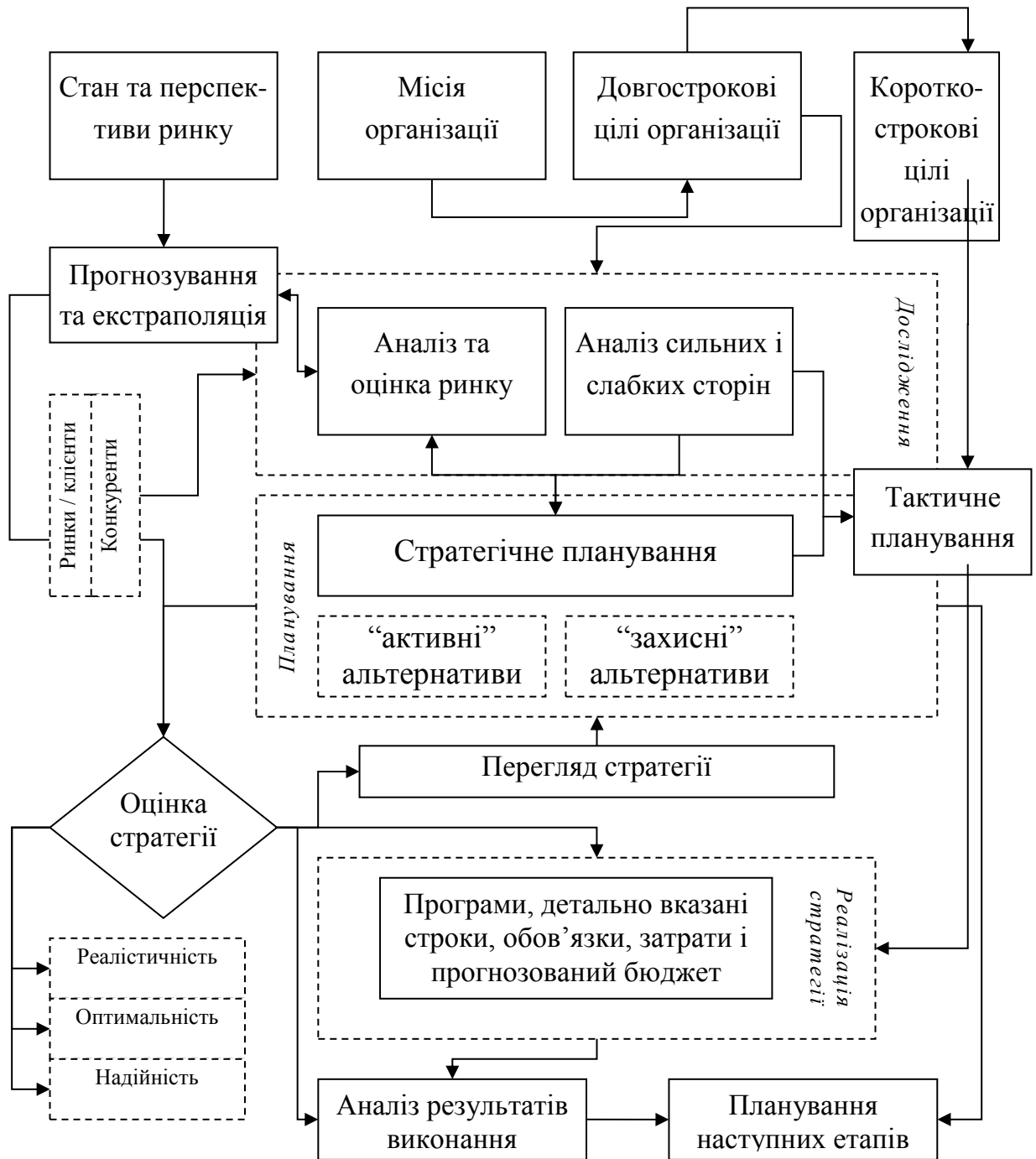


Рис. 3.3. Інноваційний процес стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності молокопереробного підприємства  
Джерело: власна розробка.

На тактичне планування лягає тягар розробки та постановки завдань для усіх підрозділів підприємства.

Розроблені стратегії поведінки підлягають перевірці на реалістичність, оптимальність та надійність. У рамках моделі стратегічного планування маркетингової діяльності молокопереробного підприємства звернемо увагу на необхідність оцінки стратегії із позиції надійності для забезпечення довготривалості періоду адекватності маркетингових планів ринковій ситуації.

У випадку відхилення стратегії відбувається її перегляд. Схвалена стратегія спрямовується у блок реалізації з метою побудови програм, детально вказаних термінів, обов'язків окремих підрозділів, розрахунку затрат і внесення змін у прогнозований бюджет. Алгоритм пошуку стратегії завершується аналізом результатів виконання та плануванням наступних етапів, оскільки стратегічний характер маркетингового планування передбачає неперервність.

### **3.2. Стратегічні пріоритети розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

В умовах динамічного та висококонкурентного ринкового середовища підприємствам доводиться розробляти довгострокову політику, яка давала б їм змогу функціонувати адекватно до зовнішніх змін. Стабільність діяльності підприємства, досягнення конкурентних переваг, зміцнення позиції підприємства на ринку досягаються шляхом впровадження раціонально і виважено розробленої економічної політики суб'єкта господарювання, інструментом реалізації якої є стратегічний менеджмент.

Ефективність діяльності підприємства визначається сукупністю факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. На зміну зовнішніх чинників впливу підприємство може реагувати двояко: змінювати

внутрішнє середовище чи розпочинати політику як пристосування, так і активної протидії. Розвиток ринкових відносин у суспільстві зумовлює нові принципи управління сільськогосподарським виробництвом. Умови ринку позбавляють керівника підприємства привілеїв стратегічної безвідповідальності за свої дії. Він повинен самостійно приймати вирішальні, довготермінові стратегічні рішення, враховуючи економічну ситуацію, законодавчі та нормативні акти, що обумовлюють правила ведення виробничої діяльності, а також кон'юнктуру ринку [76].

Молоко й молочні продукти є незамінними продуктами масового та повсякденного споживання. Вони завжди знаходяться в реалізації як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Сьогодні пропозиція на ринку молокопродуктів формується за рахунок вітчизняного виробництва й імпорту за кожною товарною групою. У цілому український ринок молока й молочних продуктів є одним з наймісткіших і перспективніших серед інших продовольчих товарів. На сучасному етапі для вітчизняних виробників головні завдання полягають у покращенні якості й розширенні асортименту продукції, підвищенні її конкурентоспроможності. Нині рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств молокопереробної галузі є порівняно невисоким через низку причин, зокрема, дрібнотоварний характер виробництва молока, високу енерго- і трудомісткість продукції, невідповідність вітчизняних стандартів і вимог до безпеки та якості харчових продуктів європейським аналогам, неналежну систему контролю якості продукції, низький рівень розвитку інфраструктури цього сегмента ринку, слабкі інтеграційні зв'язки між його суб'єктами тощо [77-78]. Водночас проблема забезпечення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств актуалізується з огляду на приєднання України до зони вільної торгівлі з ЄС, що може призвести до значного зростання імпорту європейської молочної продукції, поглиблення кризи в молокопереробній галузі тощо.



Вивчення конкурентного середовища є один із найважливіших напрямів досліджень ринку, який дозволяє ідентифікувати конкурентні переваги підприємства та продукції на ринку. Початковим етапом дослідження є визначення потенційної конкурентоспроможності підприємства, що характеризує можливість конкурувати за рахунок власних внутрішніх можливостей. Для встановлення максимальних і мінімальних меж значень факторних критеріїв, значення їх вагомості, визначення характеру впливу критеріїв на привабливість зовнішнього середовища, була сформована експертна група, до складу якої увійшли маркетингових і збутових підрозділів.

Представлені результати дослідження факторних характеристик зовнішнього середовища і визначення їх вагомості дозволили одержати кількісну оцінку кожного із представлених факторних критеріїв і визначити загальний індекс привабливості зовнішнього середовища. Проведений аналіз факторів внутрішнього середовища функціонування підприємства та визначення їх вагомості у формуванні конкурентних переваг суб'єкта господарювання та продукції дозволили провести розрахунок підсумкових показників оцінки конкурентного потенціалу ПАТ «ЖЛК–Україна». Отримані оцінки свідчать про неоднаковий характер впливу зовнішніх факторів на конкурентні позиції підприємства. Наведені розрахунки в додатку Р дозволяють зробити висновок про те, що окремі характеристики внутрішнього середовища підприємства, які формують конкурентний потенціал ПАТ «ЖЛК–Україна» диференційовані між собою за рівнем їх розвитку.

Одержаний індекс із урахуванням вагомості складових внутрішнього середовища свідчить, про значні резерви досліджуваного підприємства щодо підвищення його конкурентоспроможності. Будуємо багатокутник конкурентоспроможності шляхом побудови радикальних шкал, на які наносяться позначення рангів. На рис. 3.4 представлена

графічна діаграма, що показує порівняльну оцінку факторів зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування ПАТ «ЖЛК–Україна».

Серед усієї сукупності зовнішніх характеристик доцільно виділити високе значення фактору «стан конкуренції», що свідчить про значний рівень його впливу на діяльність регіональних виробників молокопродуктів. Результати проведеної оцінки факторів зовнішнього і внутрішнього середовища свідчать про середню величину конкурентного потенціалу ПАТ «ЖЛК–Україна» що відповідає низькому рівню потенційної конкурентоспроможності суб'єкта у матриці «привабливість зовнішнього середовища – конкурентний потенціал переробного підприємства» ( $I_{rp} = 0,33$ ;  $I_{rk} = 0,30$ ). Подібна позиція характеризує нестійке положення підприємства, що має обмежені можливості подальшого розвитку.

Отже, досліджуваному підприємству необхідно підвищувати індекс конкурентного потенціалу через формування стабільної сировинної зони, зокрема збільшення частки поставок молока сільськогосподарськими підприємствами, удосконалення роботи збутового підрозділу та створення повноцінної маркетингової служби, яка буде розробляти дієві стратегічні та тактичні дії підприємства на ринку по залученню до реалізації продукції торговельних посередників. Окрім цього для даного підприємства характерним є нестійкий фінансовий стан, що вимагає розробки раціональної кредитної політики покупців продукції, оптимізації виробничих запасів, грошових коштів та досягнення ефективної структури капіталу.

Для оцінювання стратегічного положення ПАТ «ЖЛК–Україна» при виході його на зовнішній ринок використаємо SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) – комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій. У SPACE-аналізі виокремлюють чотири групи критеріїв оцінювання організації: економічний потенціал (або «фінансова сила»); конкурентні переваги;

привабливість галузі (бізнес-напряму); стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу).

Функціонуюча стратегія господарства визначається такими чинниками: фінансова сила; зовнішні умови господарювання; конкурентні переваги; виробнича сила. За цими показниками була проведена оцінка діючого стану ПАТ «ЖЛК–Україна» та визначена стратегія його діяльності при виході на зовнішні ринки у майбутньому (табл. 3.2).

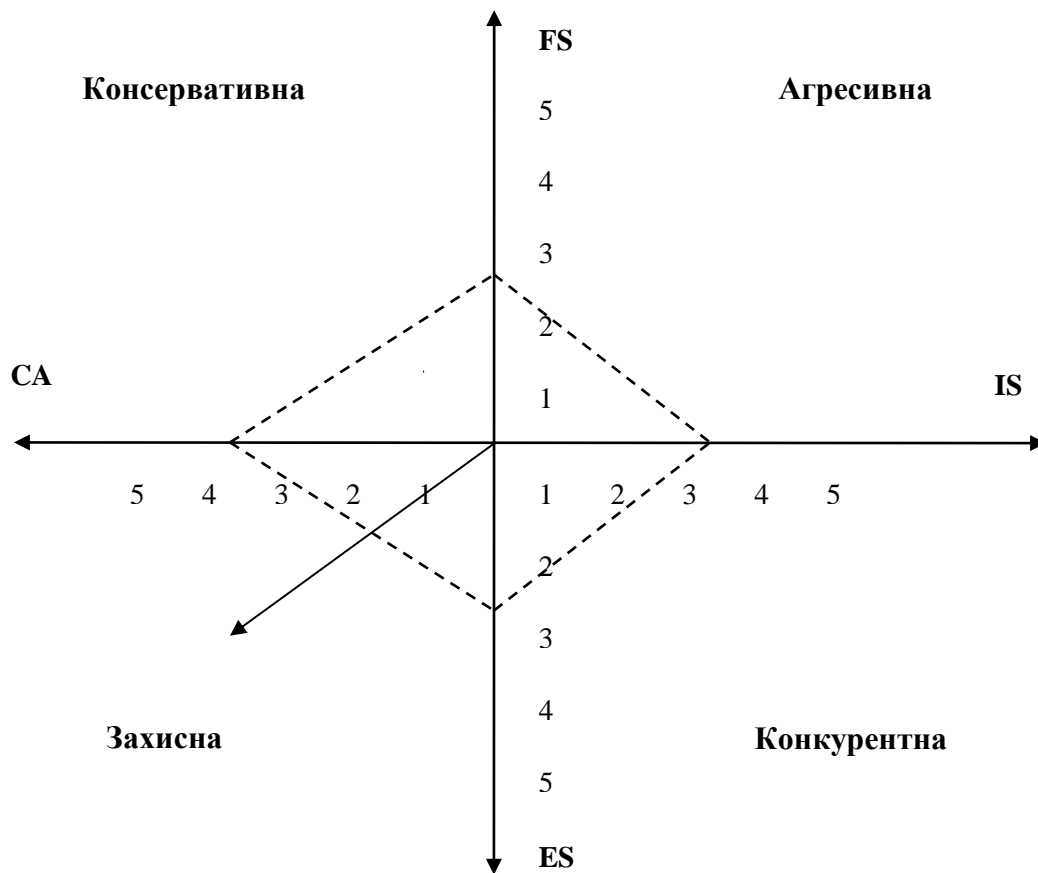
Таблиця 3.2

## Показники SPACE-аналізу ПАТ «ЖЛК-Україна»

<i>Внутрішня стратегічна позиція</i>		<i>Зовнішня стратегічна позиція</i>	
<i>Економічний потенціал (EP)</i>		<i>Стабільність середовища (ES)</i>	
Платоспроможність	4	Зв'язки з партнерами	4
Державна підтримка	1	Сезонний плив	2
Забезпеченість фінансовими ресурсами	3	Стабільність законодавства	1
		Ринкове середовище	3
Резервні фонди	2	Стабільність цін постачальників	2
Стабільність відносин з кредиторами	4	Стабільність зовнішньо-економічних зв'язків	3
Структура оборотних коштів	3	Наявність сировинної бази	3
Середня оцінка	2,8	Середня оцінка	2,6
<i>Конкурентні переваги (CA)</i>		<i>Привабливість (IS)</i>	
Ціна реалізації	3	Можливість розширення виробничих потреб	2
Канали розподілу	4	Виробничий досвід	4
Мережа збуту	3	Стабільність виробництва	3
Якість продукції та послуг	5	Сировинна база	4
Рівень задоволення потреб споживачів	4	Можливість економії ресурсів	3
Внутрішня інфраструктура	4	Кваліфікований персонал	4
Наявність кадрів	4	Можливість модернізації виробничої бази	3
Вміле керівництво	4		
Середня оцінка	3,9	Середня оцінка	3,3
Оцінка за позицією	3,35	Оцінка за позицією	2,95

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Кожний із оцінених критеріїв зображуємо на відповідній осі координат і визначаємо вектор, що вказує на наявний тип стратегії просування продукції на зовнішні ринки ПАТ «ЖЛК–Україна» (рис. 3.5).



**Рис. 3.5. Матриця SPACE-аналізу ПАТ «ЖЛК–Україна»**

Джерело: побудовано автором за розрахованими.

За результатами даного аналізу зрозуміло, що підприємство дотримується захисної стратегії діяльності, для якої характерний не стабільні ринки з низькими темпами росту, фінансова стійкість досягається завдяки конкурентоспроможності товарів та послуг, що пропонуються споживачам, а також відносно стабільному попиту на продукцію. Зазначимо, що підприємство не нове і планує розширювати зовнішні ринки збуту, а отже його стратегічна діяльність направлена на захист власних інтересів і пошук нових стабільних ринків збуту. Вважаємо, що при запровадженні експорту продукції ПАТ «ЖЛК–Україна», спочатку при нарощуванні обсягів зовнішньоекономічної діяльності, доцільно буде у майбутньому використовувати

консервативну стратегію, направлену на усунення зустрічних бар'єрів і утримання завойованої частки ринку. У подальшій перспективі при позитивному результаті розвитку господарської діяльності і намаганні збільшити сегмент ринку ПАТ «ЖЛК–Україна» доцільно буде застосувати агресивну стратегію.

Однак на сьогодні, враховуючи, що ПАТ «ЖЛК–Україна» є відносно молодим суб'єктом зовнішньоекономічних відносин, яке водночас характеризується значними перспективами зростання і необхідністю вирішення низки питань з внутріорганізаційного управління, менеджменту, стратегічної координації діяльності, особливу увагу варто приділити створенню відділу експортно-імпортних операцій.

Для підвищення економічної ефективності виробництва і упорядкування системи управління ПАТ «ЖЛК–Україна» необхідно розробити оптимальну організаційну структуру та структуру управління, орієнтовану на міжнародний маркетинг та розроблену на основі блочної моделі. Головною якістю сучасної організаційної структури має бути гнучкість, простота управління, здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища. Така структура має складатися з наступних блоків: 1) маркетингового та зовнішньоекономічної діяльності; 2) організації виробництва; 3) забезпечення якості; 4) фінансово-економічного; 5) кадрового забезпечення; 6) виробництва.

Провідним підрозділом ПАТ «ЖЛК–Україна» повинен стати відділ маркетингу і зовнішньоекономічної діяльності, який координуватиме всю господарську діяльність підприємства, визначатиме стратегію і тактику його ринкової діяльності. Роботу відділу маркетингу і ЗЕД доцільно організовувати за матричним принципом з врахуванням виконуваних функцій і диференціації за ринками. При даній структурі управління менеджери відділу будуть виробляти, координувати єдині для молокопереробного підприємства цілі, завдання маркетингу, разом з

цим розробляти стратегії і плани внутрішнього і міжнародного маркетингу для визначених ринків, а також нести відповідальність за їх виконання на кожному з зазначених ринків. Нами розроблено оригінальну схему каналів товароруку молочної продукції на зарубіжні ринки, яка враховує більшість вірогідних форм і методів її розподілення, та визначено ефективні канали реалізації української молочної продукції на зовнішньому ринку.

Задля забезпечення стабільної зовнішньоекономічної діяльності та зміцнення конкурентоспроможності ПАТ «ЖЛК–Україна», пропонуємо сформуванню організаційно-економічний механізм який би досконало регулював внутрігосподарські зв'язки та повноваження працівників підприємства, а також його зовнішню діяльність. Основними напрямками функціонування ПАТ «ЖЛК–Україна» слід визначити: розширення обсягів реалізації продукції шляхом відправки молочної продукції на експорт, для цього доречним буде використати досвід інших молокопереробних підприємств і залучити спеціалістів з міжнародного маркетингу; для виходу і розширення іноземного ринку збуту молочної продукції ПАТ «ЖЛК–Україна», вважаємо за доцільне використовувати маркетингові комунікації як спосіб активізації міжнародної маркетингової діяльності; активізувати виробничу діяльність шляхом розширення асортименту, що користуються попитом на світових ринках і при можливості збільшувати обсяги виробництва за рахунок використання новітніх технологій. Вказані шляхи удосконалення організаційно-економічного механізму господарської діяльності ПАТ «ЖЛК–Україна» забезпечать йому можливість активно розвиватися, працювати на перспективу та зміцнювати свої позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

### **3.3. Напрями підвищення ефективності стратегічного маркетингового планування діяльності молокопереробного підприємства**

Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності молокопереробних підприємств є вагомими питаннями, в яких обов'язково приділяється увага таким показникам, як місткість ринку, його потенціал і частка, яку може зайняти компанія на конкурентному ринку.

Необхідно проаналізувати характеристику цільової аудиторії споживачів, а також дослідити вплив стратегії просування, товарної стратегії, цінової стратегії, стратегії місця продажу, стратегії обслуговування на загальні частки ринку молокопереробних підприємств. Вважаємо, застосування запропонованих критеріїв оцінювання дасть змогу отримати об'єктивну оцінку ефективності маркетингових стратегій підприємств, що стане передумовою досягнення значних конкурентних переваг і формування ефективних взаємозв'язків підприємства зі споживачами продукції [80].

Реальна частка ринку молокопереробного підприємства може бути більшою або меншою, але представлений індекс дає реальну підставу для управління нефінансовими показниками компанії і дозволяє: встановити джерела втрачених можливостей; вишукати потенціал для збільшення частки ринку на кожному рівні; чітко розуміти маркетингові стратегічні цілі і порахувати результат.

Пунктирна лінія – це траєкторія укрупнення частки. З цієї траєкторії можна прослідкувати послідовність дій, які визначають рівень проникнення на ринок. Підкреслимо, що в умовах кризи особливо важливо розуміти, які канали здатні донести необхідні обсяги товару до споживача і забезпечити максимально можливий прибуток. Тому

основним питанням є оптимальний вибір роздрібного каналу реалізації молочної продукції для ПАТ «ЖЛК–Україна».

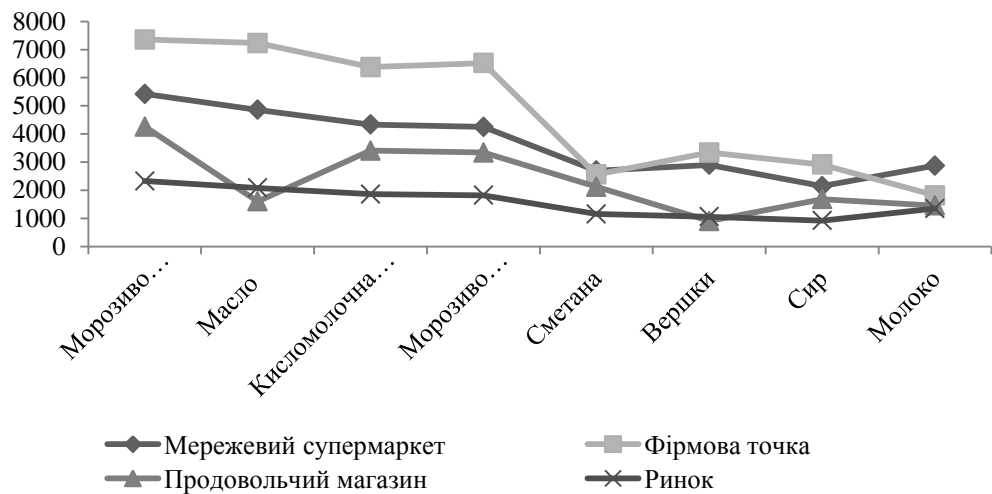


Рис. 3.6. Дистрибуція різних видів молочної продукції залежно від форми торгівлі, в % від загального обсягу молочної продукції ПАТ «ЖЛК–Україна»

Джерело: власна розробка.

Молочна продукція досліджуваного підприємства реалізується через такі канали реалізації: мережеві супермаркети («Сільпо», «Фора», «Фуршет», «Еко-маркет», «АТБ-маркет» та інші), власні фірмові магазини, продуктові магазини та ринки. Як свідчать дані рисунка 3.6 Найбільша частка дистрибуції різних видів молочної продукції ПАТ «ЖЛК–Україна» здійснюється через фірмові точки, основна частина яких зосереджена в місті Біла Церква та її районі, оскільки цінова політика є сприятливішою ніж за іншими каналами реалізації. Констатуємо той факт, що ціни на молоко та на молочну продукцію зростають. Це пов'язано з інфляційними процесами в країні, нестабільністю гривні по відношенню до інших валют, збільшенням вартості обслуговування корів та збільшенням собівартості виготовлення молочної продукції через низький рівень технологічного оснащення молокопереробних підприємств. При цьому найбільшими темпами збільшуються ціни на молоко та сметану.

У переробних підприємств молочної галузі традиційно існує три канали збуту: через дистриб'юторів, як правило, постійних; самостійна



доставка продукції в точки продажу; підтримка складів, з яких роздрібні продавці можуть забрати товар.

Згідно з дослідженнями Euromonitor 2014, майже третина українців купує молочну продукцію в кіосках, трохи більше третини – в супермаркетах і гіпермаркетах, а близько 40 % – інших роздрібних точках. Таким чином, більше половини всієї продукції надходить в мережеві супермаркети. Мережеві роздрібні точки в сегменті торгівлі продуктами харчування можна класифікувати також за ціною політикою та територіальним охопленням мережі.

Важливе значення інтеграційних об'єднань має для потреб кінцевого споживача, оскільки за рахунок координованого і раціонального використання матеріально-технічних засобів може вплинути на покращення якісних характеристик молочної продукції запропонованої на ринку, розширити асортимент і запропонувати органічні продукти на ринок. Оскільки розвиток органічного ринку в країні підтримали і споживачі. Але прагнення використовувати органічні продукти харчування обмежене можливістю населення платити дорожче. Так, за даними опитування за 2018 р., близько 60% жителів міст України готові частіше купувати органічні продукти, якщо вони будуть дорожчими стандартних не більше ніж на 10-25%. Якщо ж вартість «органіки» перевищить ціну «стандарту» на 25-40%, то частка потенційних споживачів стане 47%. І обидві ці цифри експерти визнали «більш стимулюючими, ніж стримуючими» [83].

Структура управління, яка склалась у ПАТ «ЖЛК–Україна», забезпечує підприємству стійку конкурентну позицію, її переваги полягають у наступному: забезпечується стратегічна спрямованість управлінського процесу за рахунок централізації на вищому рівні прийняття найважливіших рішень для розробки і здійснення єдиної виробничої і збутової політики; створюються необхідні умови для децентралізації поточного управління і контролю над реалізацією

стратегічних установок та інтеграції і перспективних і поточних завдань; на основі раціоналізації структури управління забезпечується його висока економічність, надійність комунікацій, виключається дублювання окремих функцій.

Однак поряд з позитивними сторонами є й слабкі. Як показав аналіз, основною проблемою ПАТ «ЖЛК–Україна» є недосконалість системи збуту, оскільки підприємство реалізує більшу частку молочної продукції через власні торгові точки та дотримується виробничої концепції, що обумовлене відсутністю відділу маркетингу. Ефективне управління товарною стратегією підприємства пов'язане з вирішенням двох великих проблем: по-перше, молокопереробне підприємство повинне раціонально організувати роботу в рамках наявної номенклатури товарів з урахуванням стадій життєвого циклу; по-друге, завчасно здійснювати розробку нових товарних лінійок для заміни продуктів, що підлягають виводу з ринку.

Аналіз продуктового портфеля ПАТ «ЖЛК–Україна», виявив наявність проблем у сфері маркетингу практично по кожній асортиментній лінії: сирній, молочної, кефірній тощо.

Розробку і реалізацію маркетинг-міксу ПАТ «ЖЛК–Україна» доцільно здійснювати відповідно до рекомендованого алгоритму. Крім того, бажано використовувати такі форми реклами, що створюють умови для отримання додаткових конкурентних переваг: регулярна публікація в місцевій пресі матеріалів про досягнення переробного підприємства, про розробку і організацію виробництва нових видів продовольчої продукції органічного виробництва; пропаганда конкурентних переваг підприємства, найбільш перспективних напрямків його діяльності; поширення власної друкованої продукції у вигляді бізнес-журналів, брошур, буклетів; підтримка суспільних ініціатив, участь у соціальних акціях допомоги незаможним, дитячим будинкам тощо.

Таким чином, для підприємств, що застосовують концепцію органічного виробництва, стримуючими факторами розвитку в контексті взаємин між безпосередніми виробниками молочної сировини і переробними підприємствами є: низька закупівельна ціна на молоко, що створює умови для перерозподілу частини прибутку від його виробників на користь переробних заводів і торговельних організацій, порушення графіків оплати молочної сировини, віддаленість багатьох переробних підприємств від місць виробництва молока, що знижує рівень його якості в процесі доставки на переробку, нерозвиненість інфраструктури організації молочного потоку, сезонні коливання цін.

Подолання обмежень, що лімітують ресурсні можливості сировинної зони молокопереробних підприємств у Київській області можливо лише в рамках активної державної підтримки, реалізації цільової програми організації племінної роботи й формування високопродуктивної молочної череди, зближення виробників і переробників молока в просторово часових координатах господарських зв'язків, створення необхідної інфраструктури для забезпечення безперебійності транспортування й зберігання молочної сировини на шляху її проходження по каналах логістичних мереж; підвищення товарності й підтримки фермерських і особистих селянських господарств, що виробляють молоко, шляхом організації стабільних закупівель у сільгосптоваровиробників молочної сировини через маршрутно-кільцеву систему об'їзду господарств та організовані молокоприймальні пункти; «запуску» механізму виділення пільгових кредитів, цільової емісії регіональних цінних паперів спеціально для розвитку підприємств галузей молочно-продуктового підкомплексу і тощо.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є важливою і невід'ємною сферою господарської діяльності, яка при ефективному використанні усього комплексу сучасних форм і методів міжнародного бізнесу здатна позитивно впливати на технічний рівень виробництва, його ефективність, якість продукції, що виробляється. Стратегічне планування являє собою особливий вид практичної діяльності людей, їх планової роботи, яка пов'язана із розробкою стратегічних рішень, що передбачають висунення таких цілей, і стратегій поведінки об'єкту управління, реалізація яких забезпечує його ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидкій адаптації до змін умов зовнішнього середовища.

Розкрито методичні підходи до оцінки стратегічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Визначено загальний процес розробки стратегії розвитку підприємства на основі стратегічного аналізу. Узагальнено методики стратегічного планування, що характеризуються сукупністю скоординованих організаційно-економічних заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства в межах впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

На ПАТ «ЖЛК–Україна» на протязі 2016-2018 рр. спостерігається ріст рівня виробництва за основними видами продукції, а саме у 2018 р. на 2133,5 т або майже на 26 % відносно 2017 р., однак у 2017 р. відносно 2016 р. відбувся спад у обсягах виробництва основних видів молочної продукції аж до 185,8 т. Причиною зниження обсягів виробництва продукції на ПАТ «ЖЛК–Україна» могло бути пов'язано з дефіцитом сировинних ресурсів.

Аналіз грошових надходжень на підприємство по основних видах продукції показав, що ПАТ «ЖЛК–Україна» на протязі 2016–2018 рр.

нарощувало загальний обсяг грошових надходжень, а саме в 2017 р. його обсяг зріс майже на 18% по відношенню до 2016 р., а в 2018 р. по відношенню до 2017 р. на 23%. Даний ріст пов'язаний із збільшення обсягів випуску молочної продукції та її реалізація за доступними для населення цінами. Аналіз динаміки зовнішньої торгівлі ПАТ «ЖЛК–Україна» протягом періоду 2016-2018 рр. показав, що питома вага експорту в загальному обсязі реалізації молочної продукції висока і з кожним роком нарощується. У 2018 р. підприємство експортувало 32% всієї продукції. Це характеризується зростання попиту на продукцію та тісними зв'язками підприємства з іноземними контрагентами.

За результатами оцінки конкурентного потенціалу ПАТ «ЖЛК-Україна» було встановлено, що підприємство має високий конкурентний потенціал за сегментами споживачів молочної продукції та перевагами цінової політики відносно конкурентів. Вважаємо, що досліджуваному підприємству необхідно: підвищувати індекс конкурентного потенціалу через формування стабільної сировинної зони, удосконалити роботу збутового підрозділу та створити маркетингову службу.

Результати проведено SPACE-аналіз свідчать, що підприємству варто дотримуватися захисної стратегії діяльності. Для розширення ринків збуту, нарощування обсягів експорту продукції підприємству спочатку доцільно у використовувати консервативну стратегію, яка спрямована на усунення зустрічних бар'єрів та утримання позиції і збереження частки ринку. В перспективі за умови позитивного розвитку господарської діяльності і прагненні розширення сегмента ринку ПАТ «ЖЛК-Україна» доцільно буде застосувати агресивну стратегію.

Подолання обмежень, що лімітують ресурсні можливості сировинної зони молокопереробних підприємств можливо лише в рамках активної державної підтримки, реалізації цільової програми організації племінної роботи й формування високопродуктивної молочної череди, зближення виробників і молокопереробних

підприємств в просторово-часових координатах господарських зв'язків, створення необхідної інфраструктури для забезпечення безперебійності транспортування й зберігання молочної сировини на шляху її проходження по каналах логістичних мереж; підвищення товарності й підтримки фермерських і особистих селянських господарств, що виробляють молоко, шляхом організації стабільних закупівель у сільгосптоваровиробників молочної сировини через маршрутно-кільцеву систему об'їзду господарств та організовані молокоприймальні пункти; «запуску» механізму виділення пільгових кредитів та інше.

Модель, орієнтована на конкурентоспроможність відіграє велику роль у розвитку міжнародних зв'язків, коли конкуренція виходить за межі однієї країни. Аналіз моделей стратегічного планування дає нам можливість на основі проведених досліджень запропонувати модель стратегічного планування, яка передбачає наявність таких складових, як мета підприємства, його стратегічні та тактичні цілі, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, побудову тактичних програм та вибір стратегічних альтернатив, формалізацію та реалізацію планів, оцінку досягнутих результатів.

В умовах турбулентного ринкового середовища товарна політика молокопереробного підприємства може формуватися на основі використання стратегії диверсифікації, яка передбачає розширення асортименту молочної продукції для зарубіжних ринків. Побудова даної стратегії передбачає знаходження функціональної залежності параметрів діяльності молокопереробного підприємства від зовнішніх факторів. Удосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «ЖЛК-Україна» на сучасному етапі потребує розширення і управління асортиментом продукції, аналізу існуючого і виявлення потенційного попиту, вибір ефективних методів реклами та підходів до позиціонування молочних продуктів; роботу із посередниками та вдосконалення форм реалізації молочної продукції;

гнучку та ефективну цінову систему; активну інноваційну політику щодо оптимізації виробничого процесу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В. А. Стратегічне управління: навч. посіб / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
2. Porter M. E. Competitive Strategies : Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M. E. Porter. – New York : Free Press, 1980. – 628 p.
3. Школа маркетинга Келлога / под ред. Д. Якобуччи ; пер. с англ. под. ред. М. Медникова. – СПб. : Питер, 2004. – 398 с.
4. George C. The History of Management Thought Englewood Cliffs / C. George. – London : Prentice Hall, 1972.
5. Strategic marketing / David W. Cravens. – [5<sup>th</sup> ed.]. – Boston : Neeley School of Business, 1997.
6. Зайченко Ю.П. Основи проектування інтелектуальних систем / Ю.П. Зайченко. – К. : Слово, 2004. – 352 с.
7. Newman W. Administrative Action: The Techniques of Organization Management / W. Newman // Englewood Cliffs. – NJ: 1951. – 2nd ed., 1963. – 56 с.
8. Fayol H. General and Industrial management / H. Fayol. – London : Pitman. – 1949 (first published in 1916). – 43 с.
9. Ackoff R. Concept of Corporate Planning / R. Ackoff. – New York : Wiley, 1970. – P. 1.
10. Snyder N. How Managers plan – The Analysis of Managerial Activities / N. Snyder and W. Glueck // Long Rang Planning. – 1980. – February. – P. 70–76.
11. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. – К. : Вид-во Олексія Капусти. – 2008. – 389 с.
12. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А.А. Томпсон,



А.Дж. Стрикленд ; под ред. Л.Г.Зайцева, М.И. Соколовой ; пер. с англ. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

13. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 2000. – 704 с.

14. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К. : КНЕУ, – 1999. – 384 с.

15. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К., 2001. – 556 с.

16. Дей Д. Стратегический маркетинг / Д. Дей ; пер. с англ. – М. : ЕКСМО-Пресс, 2002. – 475 с.

17. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Наталія Володимирівна Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.

18. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2000. – 640 с.

19. Алимов О. М. Балансування стратегій в стратегічному наборі підприємства / О. М. Алимов, І. А. Ігнатієва // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 7. - С. 109 - 115.

20. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. І. Ковтун. – Львів: „Новий Світ – 2000”, 2005. – 388 с.

21. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / А. П. Міщенко. – Київ : „Центр навчальної літератури”, 2004. – 336 с.

22. Пономаренко В.С. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах. Наукове видання / В.С. Пономаренко, та інші; [За заг. ред. докт. екон. наук, професора В.С. Пономаренка, докт. екон. наук, доцента О.М. Ястремської]. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. – 452 с.

23. Aaker D. Strategic market management / D. Aaker. Buzz Ridge : – IRWIN, 1998 – 326 p.
24. Березівський П.С. Організація, прогнозування та планування агропромислового комплексу / П.С. Березівський, Н.І. Михалюк. Навч. посіб. – Львів: “Магнолія Плюс”, 2004. – 443 с.
25. Брег С. Настольная книга финансового директора / Стивен М. Брег ; пер. с англ. – [3-е изд.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 536 с.
26. Гордієнко П. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / П. Гордієнко. – К. : Алерта, 2006. – 404 с.
27. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
28. Друкер П. Ф. «Практика менеджмента».: Пер. с англ. : Уч. пос. – Москва: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 398 с.
29. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 248 с.
30. Банчева А. Рыночный потенциал организации в системе стратегического управления / А. Банчева. – Маркетинг. – 2007. – №2(92). – С. 95-102.
31. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль / пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Изд-во "Питер", 1999. – 896 с.
32. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М. : ЗАО“Олимп-бизнес”, 2005. – 416 с.
33. Стратегическое планирование / под ред. Уткина Э.А. – М. : Ассоциация авторов и издателей “ТАНДЕМ” ; ЭКМОС, 1998. – 440 с.
34. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємств / В. Ф. Оберемчук. – К.: МАУП, 2000. – 128 с.
35. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. пос. / А.П. Міщенко. – К.: Центр навч. літ-ри, 2004. – 336 с.

36. Економіка підприємства : підручник / за ред. проф. Й.М. Петровича. – Львів : Новий Світ – 2000, 2003. – 280 с.
37. Парсяк В.Н. Планування господарської діяльності малих та середніх підприємств : монографія / В.Н. Парсяк, М.Б. Журавльова. – К. : Інститут аграрної економіки, 2001. – 192 с.
38. Стратегическое планирование / под ред. Уткина Э.А. – М. : Ассоциация авторов и издателей “ТАНДЕМ” ; ЭКМОС, 1998. – 440 с.
39. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства / Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб. – К. : Каравела, 2003. – 580 с.
40. Кутідзе Л.С. Роль стратегічного маркетингу у формуванні експортного потенціалу регіону. / Л.В. Кутідзе // Вісник НУ «Львівська політехніка»: Логістика. – 2003. – № 472. – С. 103-108.
41. Каракай Ю.В. Технологія формування стратегічного менеджменту. / Ю.В. Каракай // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. - №10. – С. 3-7.
42. Галазюк Н.М. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності як основа управління підприємством на сучасному етапі розвитку // Н.М. Галазюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/ecnof\\_2013\\_10\(2\)\\_9.pdf/](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/ecnof_2013_10(2)_9.pdf/)
43. Войтович Н.В. Современная модель стратегического планирования молокоперерабатывающих предприятий / Н.В.Войтович // Проблемы экономики. – 2008. – № 4. – С. 37-43.
44. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ. – 2004. – 699 с.
45. Strategic marketing/ David W. Cravens. – 5th ed. – Neeley School of Business. – Boston. – 1997.

46. Войтович Н.В. Структурний аналіз галузі та стратегічне планування діяльності молокопереробних підприємств / Н.В. Войтович // Науковий вісник : збірник науково-технічних праць / Львівський національний лісотехнічний університет. – Львів, 2008. – С. 147-153.
47. Кучер В.А. Механізм стратегічного планування конкурентоспроможності промислового підприємства / В.А. Кучер // Економіка промисловості. – 2009. – № 3. – С. 151–157.
48. Згуровський М.З., Перевезра К.В. Методика побудови сценаріїв розвитку України з використанням SWOT-аналізу / М.З. Згуровський, К.В. Перевезра // Системні дослідження та інформаційні технології. – 2009. – № 2. – С. 7–17.
49. Войтович Н.В. Стратегічний аналіз моделей управління підприємницькими ризиками / Н.В. Войтович // Збірник наукових праць / за ред. доктора с.-г. наук, проф., ректора Подільського державного аграрно-технічного університету М.І. Бахмата. – Кам'янець-Подільський: ФОП Сисин О.В., 2008. – Т. 2, Вип. 16. – С. 65-67.
50. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства: Навч. посібник / В.С.Пономаренко, О.І.Пушкар, О.М.Тридід. – Харків: ХДЕУ, 2002. – 640 с.
51. Вітлінський В.В., П.І.Верченко, А.В.Сігал, Я.С.Наконечний. Економічний ризик: ігрові моделі. Навч. пос. За ред. проф. В.В.Вітлінського. К.: КНЕУ, 2002 .- С.447.
52. Solberg, Carl Arthur. The Perennial Issue of Adaptation or Standardization of International Marketing Communication: Organizational Contingencies and Performance. *Journal of International Marketing*; 2002, Vol. 10 Issue 3, p1, 21p
53. Song, X.M., Di Benedetto C.A., Song, L.Z. (2000). Pioneering advantage in new service development: a multi-country study of managerial perceptions. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 17, No. 5 (Sept), 378-392.

54. Шальминова А.С. Инновационное бизнес-планирование развития приоритетной отрасли // Автореф. диссертации к-та экон. наук. — Казань: Изд-во КФЭИ, 2000.-18 с.

55. Гевлич Л. Л. Етапи та методика стратегічної діагностики як інструмент процесу розробки та реалізація стратегічних рішень та стратегій / Л. Л. Гевлич, Г. І. Гевлич // Вісник Донецького університету. Сер. 3. Економіка і право. — 2004. — № 1. — С. 100 - 124 с.

56. Мамонов К.А., Скоков Б.Г., Короп О.О., Мізік Ю.І. Методи стратегічного аналізу: Навчально-методичний посібник для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності 8.050106 «Облік і аудит». — Харків: ХНАМГ, 2007. — 208 с.

57. Пинда Р.В. Формування організаційно-економічного механізму підтримки підприємницьких структур експортної орієнтації // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Щорічник наук. пр. Вип.24. — Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2001. — С.445-453.

58. Готра В. В. Моделювання інноваційного процесу як необхідна умова формування ефективного механізму управління інноваційним розвитком / В. В. Готра // Науковий вісник Херсонського державного університету. Вип.11. — Ч.1 — Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2015. — С. 32-36.

59. Циферова Н. Інноваційний розвиток галузей АПК : [Текст] / Н. Циферова // Роль науки у підвищенні технологічного рівня і ефективності АПК України. — Тернопіль, 2012. — С. 354–355.

60. Чухрай Н. І. Інноваційний розвиток України: основні бар'єри та напрями їх подолання : [Текст] / Н. І. Чухрай // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». — 2008. — № 633. — С. 761–766.

61. Гадзевич О.І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово- господарської діяльності підприємств. — К.: Кондор. 2007, - 180 с.

62. Головка В.І., Мінченко В.А., Шарманська В.М. Фінансово - економічна діяльність підприємства: контроль, аналіз та безпека. – К.: Центр навчальної літератури. 2006, - 446 с.
63. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К.: КНЕУ. 2006, - 302 с.
64. Карпенко Г. В. Шляхи удосконалення фінансового стану підприємства. // Економіка держави. – К. 2010, №1, - 61-62 с.
65. Марцин В.С. Надійність, платоспроможність та фінансова стійкість - основні складові оцінки фінансового стану підприємства. // Економіка, фінанси, право. – К. 2009, №7, - 26-29 с.
66. Обушак Т.А. Сутність фінансового стану підприємства. // Актуальні проблеми економіки. – К. 2009, № 9, - 92-100 с.
67. Салига С.Я. Фінансовий аналіз. – К.: Центр навчальної літератури. 2006, - 210 с.
68. Стратегічне управління персоналом підприємства: Навч. посіб. Рекомендовано МОН / Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. — К., 2011. — 236 с.
69. Джемелінська Л.В. Оцінка конкурентспроможності молочної продукції: // Економіка АПК. – 2003. – №1. – С. 124-131.
70. Котков В.П. Основні методичні положення розробки моделі розвитку регіонального молоко продуктового підкомплексу // Економіка АПК. –2000 . – № 5. – С.11-15.
71. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд. – М.: Изд. дом «Вільямс», 2006. – 371 с.
72. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: Монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 344 с.
73. Бондарева Ю.Г. Стратегічний аналіз умов розвитку сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс].// Вісник

Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. Вип. 112. – Харків: ХНТУСГ. – 2011. – 519 с.

74. Сільське господарство України 2013 [Текст] : стат. зб. – Київ : Державна служба статистики України, 2014.

75. Формування попиту та пропозиції на ринку основних видів тваринницької продукції [Текст] / Ільчук М. М., Коновал І. А., Кирилюк О. Ф., Гурська І. С. – К. : «Нічлава», 2012. – 363 с.

76. Вуд, Мэриан Берк. Маркетинговый план: практическое руководство по разработке.: Пер. с англ. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2007. – 352 с.

77. Волынский Г. О конкурентных преимуществах в условиях глобализации // Экономика Украины. – № 12. – 2014. – С. 68–73.

78. Рябоконт В.П. Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку агропромислового виробництва в Україні // Економіка АПК. – № 7. – 2006. – С. 31.

79. Чухно А. Господарський механізм та шляхи його удосконалення на сучасному етапі // Економіка України. – № 4. – 2007. – С. 36–42.

80. Ціна молока: як перемогти «молочнумафію» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://holos.com.ua/2012/06/cina-moloka-molochna-mafia/>.

81. Strategic marketing/ David W. Cravens. – 5th-ed. – Neeley School of Business. – Boston. – 2001.

82. Про молоко і молочні продукти : Закон України від 26 черв. 2004 р. // Голос України. – 2004. – 29 лип.

83. Гришова І.Ю. Вплив інституціональної структури на розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств / І.Ю. Гришова, О.О. Непочатенко // Економіка: реалії часу. – 2015. – № 2 (7). – С. 47-51.

## ДОДАТКИ



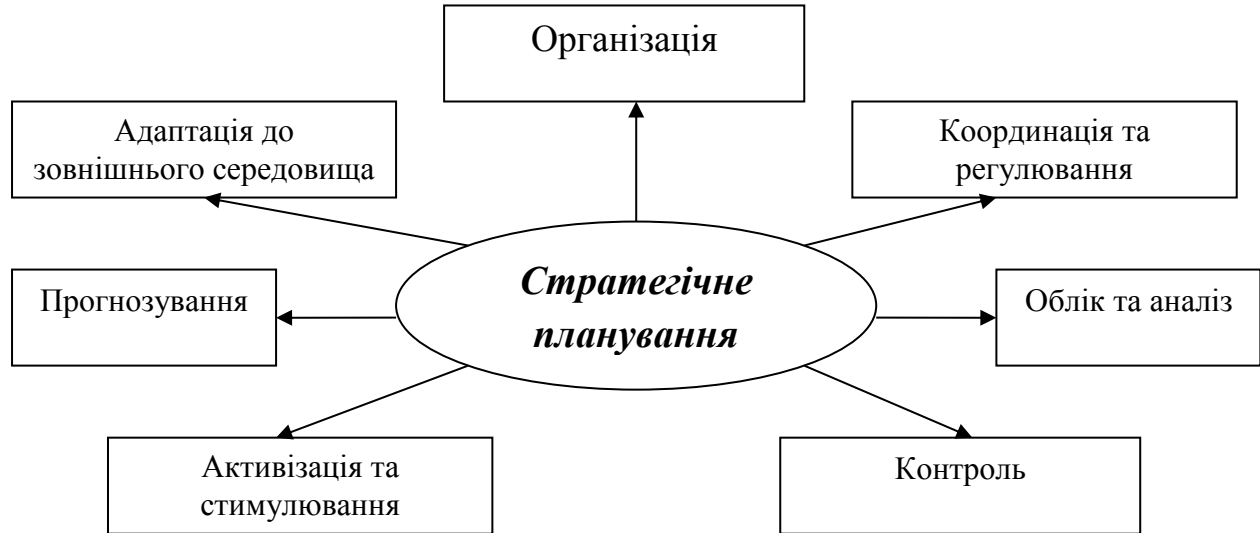
## Типові умови вибору оптимальної стратегії

Назва стратегії	Умови вибору стратегії
Пряма інтеграція	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дистриб'ютори продукції компанії вимагають великих витрат, незговірливі або слабкі для того, щоб задовольняти запитам компанії;</li> <li>- можливості дистриб'юторів обмежені в створенні для компанії стратегічних переваг у конкурентній боротьбі;</li> <li>- компанія конкурує у швидко зростаючій галузі і очікується продовження розширення ринків збуту продукції;</li> <li>- компанія має і капітал, і персонал, необхідні для того, щоб впоратися із завданнями дистрибуції своєї власної продукції;</li> <li>- стабільність виробництва є особливо цінним явищем: це пов'язано з тим, що в такому випадку через власну систему дистрибуції легше передбачати потреби цільового ринку компанії;</li> <li>- діючі дистриб'ютори й продавці компанії отримують дуже високий відсоток прибутку; в цьому випадку за допомогою прямої інтеграції компанія може серйозно збільшити свій прибуток і, за рахунок зниження витрат обігу, істотно знизити кінцеву ціну на свою продукцію, посиливши, таким чином, свої конкурентні позиції.</li> </ul>
Зворотня інтеграція	<ul style="list-style-type: none"> <li>- постачальники компанії незговірливі або слабкі для того, щоб задовольняти запитам компанії;</li> <li>- число постачальників обмежене в порівнянні з числом конкурентів;</li> <li>- компанія конкурує у швидко зростаючій галузі і очікується продовження розширення ринків збуту продукції;</li> <li>- компанія має і капітал, і персонал, необхідні для того, щоб впоратися з завданнями організації поставок сировини і матеріалів для свого виробництва;</li> <li>- особливу цінність мають стабільні ціни на сировину та матеріали; через зворотню інтеграцію виникає можливість стабілізувати ціни;</li> <li>- постачальники компанії отримують високий відсоток прибутку, що свідчить про те, що бізнес на поставках матеріалів у даній галузі є вартим уваги підприємства;</li> <li>- компанія потребує швидкого постачання сировини і матеріалів.</li> </ul>
Горизонтальна інтеграція	<ul style="list-style-type: none"> <li>- компанія може стати монополістом у певному регіоні без залучення особливої підтримки місцевої влади або сильної конкурентної боротьби;</li> <li>- компанія конкурує в зростаючій галузі;</li> <li>- збільшення масштабів виробництва забезпечує основні стратегічні переваги;</li> <li>- у компанії є достатні капітальні і трудові ресурси, щоб успішно впоратися із завданнями розширення;</li> <li>- конкуренти компанії допускають помилки через брак досвіду управління або відсутність особливих ресурсів, якими володіє компанія.</li> </ul>

<b>Захоплення ринку</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- існуючі ринки не насичені продукцією компанії;</li> <li>- норма споживання продукції компанії у традиційних споживачів може незабаром істотно зрости;</li> <li>- частка на ринку головних конкурентів компанії знижувалася в той час, як загальна ринкова реалізація аналогічної продукції зростала;</li> <li>- збільшення масштабів виробництва забезпечує основні стратегічні переваги.</li> </ul>
<b>Розвиток товару</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- компанія випускає досить успішні продукти, що знаходяться у стадії зрілості життєвого циклу товару; ідея полягає в тому, щоб привернути увагу цілком задоволених споживачів спробувати новий (покращений) продукт;</li> <li>- компанія конкурує в галузі промисловості, що характеризується швидкими технологічними змінами;</li> <li>- основні конкуренти компанії пропонують продукцію кращої якості за нижчою ціною;</li> <li>- компанія конкурує в галузі, що розвивається високими темпами;</li> <li>- компанія відрізняється своїми науково-дослідними та проектними можливостями.</li> </ul>
<b>Концентрична диверсифікація</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- компанія конкурує в галузі промисловості, що не має зростання, або має дуже низькі темпи зростання;</li> <li>- випуск нових, але, в той же час профільних продуктів могло б істотно поліпшити реалізацію традиційної продукції;</li> <li>- нові профільні продукти можуть пропонуватися на ринку за досить високими конкурентними цінами;</li> <li>- нові профільні продукти мають сезонні коливання попиту і ці коливання знаходяться в протифазі з коливаннями фінансових циклів і спадів компанії;</li> <li>- традиційні продукти компанії знаходяться на останній стадії життєвого циклу;</li> <li>- компанія має в своєму розпорядженні сильну управлінську команду.</li> </ul>
<b>Конгломеративна диверсифікація</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- у базовій галузі компанії відбувається щорічне зниження обсягів реалізації та прибутку;</li> <li>- компанія має в своєму розпорядженні капітал і управлінські кадри, необхідні для того, щоб почати конкурувати в новій галузі;</li> <li>- у компанії є можливість викупити нетрадиційний для неї бізнес, який представляє надійний об'єкт для інвестицій;</li> <li>- існуючі ринки для продукції компанії цілком насичені.</li> </ul>
<b>Горизонтальна диверсифікація</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- випуск нових, але, в той же час, непрофільних, продуктів могло б істотно поліпшити реалізацію традиційної продукції;</li> <li>- компанія конкурує у високо конкурентній або не розвинутій галузі, в якій досить низька норма прибутку і доходів;</li> <li>- традиційні канали дистрибуції продукції компанії можуть бути використані для просування на ринок нової продукції для існуючих споживачів;</li> </ul>

<b>Спільне підприємство</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- компанія об'єднується із відкритим акціонерним товариством;</li> <li>- національна компанія об'єднується з іноземною;</li> <li>- дві або більше компанії, що спеціалізуються в різних областях, об'єднуються, щоб доповнювати одна одну;</li> <li>- який-небудь проект є потенційно дуже вигідним, але в даний час вимагає надмірних ресурсів і ризику;</li> <li>- кілька малих компаній мають багато неприємностей від конкуренції з великою компанією;</li> <li>- існує потреба швидкого введення нової технології продукції.</li> </ul>
<b>Скорочення</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- у компанії є чітке уявлення про свій бізнес, але протягом значного періоду часу вона не змогла досягти поставлених перед нею цілей;</li> <li>- компанія є одним із найбільш слабких конкурентів у галузі;</li> <li>- протягом досить тривалого періоду часу компанія не змогла використати зовнішні можливості, мінімізувати труднощі, отримати стратегічні переваги із сильних сторін своєї діяльності і подолати власні слабкі сторони;</li> <li>- компанія зростала так швидко і сильно, що тепер необхідна деяка внутрішня реорганізація.</li> </ul>
<b>Реорганізація</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегія скорочення компанії не принесла бажаного ефекту;</li> <li>- відділення компанії потребує значно більше ресурсів для підтримки своєї конкурентоспроможності, ніж компанія може забезпечити;</li> <li>- СБП є відповідальним за загальне падіння ефективності компанії в цілому;</li> <li>- СБП погано кореспондується з усією іншою компанією, оскільки це може призводити до необхідності роботи компанії на абсолютно різних ринках, із зовсім не схожими споживачами та ін.;</li> <li>- протягом короткого проміжку часу компанії необхідно отримати велику кількість готівкових грошей;</li> <li>- вступає в силу антимонопольне законодавство.</li> </ul>
<b>Ліквідація</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ні стратегія скорочення, ні реорганізація не призвела до бажаного результату;</li> <li>- компанія стоїть на межі банкрутства; в процесі ліквідації компанії може бути отримана максимально можлива сума грошей за її активи;</li> <li>- акціонери компанії можуть мінімізувати свої втрати шляхом продажу своїх активів.</li> </ul>

## Додаток Б



**Взаємозв'язок стратегічного планування з іншими функціями управління**

Джерело: [23, с. 29; 24, с. 33].

## Додаток В

**Відмінності між довгостроковим і стратегічним плануванням**

Фактор	Довгострокове планування	Стратегічне планування
Вектор руху планування	З теперішності в майбутнє	З майбутнього у теперішність
Що покладено в основу планування	Потреба в забезпеченні планомірної безперерійної роботи організації	В основу покладена стратегія як засіб досягнення поставлених цілей
Умови конкуренції, за якої здійснюється планування	Цінова	Нецінова
Основні фактори прийняття рішень	Фактори внутрішнього середовища	Фактори внутрішнього і зовнішнього середовища
Результати планування	У вигляді конкретних значень та кількісних показників	Наявність багатоваріантного стратегічного плану залежно від обраної стратегії
Значення для підприємства	Є функцією часу	Є функцією напрямку розвитку

Джерело: [14; 26; 27].

**Еволюція планування від бюджетування до стратегічного  
маркетингового планування**

Етап розвитку	Основні напрями планування	Основні орієнтири планування
I	Фінансове планування (бюджетування)	Фінансове планування підприємства орієнтоване на відповідну ситуацію на ринку. Воно спрямоване на розробку бюджету, поточних планів та довгострокову стабільність.
II	Перспективне планування	Передбачає зміни на ринку із збереженням існуючих тенденцій. Планування має стратегічний характер – розробляються “стратегічні відповіді” на дії конкурентів. Плани розробляються на 5-річний період з щорічним корегуванням.
III	Стратегічне планування	Планування спрямоване на активне формування майбутнього та прогнозованість нових тенденцій і раптових подій, враховуючи стратегічне мислення.
IV	Стратегічне ринкове управління	Управління спрямоване на використання стратегічних можливостей та цілей підприємства в майбутньому із врахуванням раптових та непередбачених змін.
V	Стратегічне маркетингове планування	Планування орієнтоване на маркетинговий аналіз потреб і прогноз розвитку зовнішнього середовища (конкурентів) та ринку інноваційної продукції в майбутньому. Стратегічне маркетингове планування є системою, яка забезпечує реалізацію комплексного програмно-цільового управління стратегією розвитку діяльності підприємства у напрямку забезпечення потреб споживачів у майбутньому шляхом використання інновацій та методів формування потреб і впливу на мотивацію споживачів.

Джерело: [3; 18; 31-33].

## Додаток Е

*Умовні позначки:*

$K$  - якість інноваційного молочного продукту;

$K_{нп}$  - зведений параметр якості нового продукту;

$K_{бкп}$  - зведений параметр якості базового конкурентного продукту;

$Цд$  - доступність ціни нового молочного продукту;

$Цбкп$  - ціна базового конкурентного продукту;

$Цнп$  - ціна нового продукту;

$Цм$  - максимальна ціна;

$V$  - виторг підприємства від продажу нового молочного продукту;

$Оп$  - обсяг продажів нового молочного продукту за певний період;

$П$  - прибуток підприємства від продажу нового молочного продукту за певний період;

$Знп$  - витрати підприємства на розробку, виробництво й обіг нової продукції;

$R$  - рентабельність інноваційних інвестицій.

### Визначення комерційних перспектив інноваційної молочної продукції

Джерело: [58-60].

