

ОБГРУНТУВАННЯ ТА ВИБІР СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В даний час одним з актуальних питань діяльності підприємств є вибір напрямку розвитку. Вирішення даного питання повинне бути обгрунтоване на основі стратегічного вибору організації. У зв'язку з невизначеністю зовнішнього середовища, особливо в умовах кризових явищ в економіці, актуальність правильного вибору стратегії зростає [1]. Економічний розвиток і довгострокова ефективна робота підприємства значною мірою визначаються вибором стратегічних орієнтирів, що дозволяють максимально реалізувати потенціал використовуваних в виробництві ресурсів [3].

Обгрунтування і вибір стратегії розвитку підприємства проведено на прикладі ТОВ «АФ Україна», яке спеціалізується на виробництві та реалізації овочів.

При дослідженні показників ефективності виробництва овочів в ТОВ «АФ Україна» встановлено, що за останні 5 років реалізація овочів була прибутковою. Проте, спостерігається значення зменшення рентабельності виробництва та продажу овочів - на 24,5 в.п. та 31,7в.п. Основним фактором, який призведе до зниження ефективності це зростання витрат на матеріальні ресурси та зниження цін – на 13,8грн/ц. Також значно зменшився розмір виручки від реалізації за остання 5 років.

Дана ситуація вимагає пошуку шляхів підвищення виручки і рентабельності, одним з яких є пошук додаткових видів діяльності, розширення асортименту продукції підприємства, що дасть йому можливість залучити додаткових споживачів, підвищити прибуток від реалізації та поліпшити фінансове становище.

Для визначення ефективної стратегії підприємства, скористаємося матрицею Ансоффа. Результати аналізу в зведеному вигляді для вибору стратегії розвитку підприємства представлені в таблиці 1.

Отже, з використанням матриці Ансоффа визначили, що найбільш ефективною стратегією для ТОВ «АФ Україна» на ринку овочів є стратегія розвитку товару, яка передбачає вирощування овочів закритого ґрунту.

Для обгрунтування вибору асортименту овочів закритого ґрунту використаємо метод аналізу ієрархій. У якості альтернатив будуть виступати наступні елементи, які впливають на прибуток – смакові якості, рівень конкуренції, екологічність, упаковка, якість. Вони розглядаються щодо критеріїв, в якості яких виступають на верхньому рівні види продукції, а на верхньому рівні - прибуток.

Таблиця 1. Матриця Ансоффа для ТОВ «АФ Україна»

Варіант стратегії	Можливість	Опис
Стратегія проникнення	Ймовірна	Існує можливість реалізації даної стратегії. Необхідно поступово посилювати конкурентні переваги продукції, розвивати комунікаційну політику підприємства, збільшувати обсяги реалізації продукції за рахунок виробництва овочів закритого ґрунту
Стратегія розвитку ринку	Ймовірна	Вихід в інші регіони України, інші сегменти ринку за рахунок підвищення якості продукції та розширення його асортименту.
Стратегія розвитку товару	Можлива	Підприємство володіє всіма ресурсами для розширення асортименту овочевої продукції
Стратегія диверсифікації	Не можлива	У підприємства є відмінні можливості зростання на поточних ринках за допомогою поточних і нових товарів. Диверсифікувати портфель поки не рекомендується.

Результати аналізу ієрархій свідчать, що найбільш ефективними та конкурентоспроможними видами овочів для підприємства є помідори та огірки. Для збільшення виробництва даних видів овочів пропонується їх вирощування у закритому ґрунті, а саме будівництво теплиці. При виборі даних видів продукції (помідори та огірки) підприємство також орієнтувалось на вигідні умови для населення: виробництво імпортозамінної продукції; забезпечення населення екологічно чистими продуктами круглий рік; порівняно низькі ціни на продукцію.

Визначили, що повна собівартість вирощування огірків у закритому ґрунті у 2020 році складе 585605 грн., помідорів - 579296 грн. Найбільшу питому вагу у структурі собівартості займають витрати на заробітну плату, амортизацію та на електроенергію.

Розрахунки свідчать (таблиця 2), що виробництво овочів закритого ґрунту є ефективним та прибутковим. Прибуток від реалізації помідорів та огірків складе у 2020р. 415,1 тис.грн. та 621,9тис.грн відповідно. Збільшення показників ефективності на майбутній період відбуватиметься за рахунок збільшення урожайності та ціни реалізації. Чистий прибуток від реалізації овочів закритого ґрунту склав 626,7тис.грн., у 2020р. Рентабельність виробництва та продажу дорівнює 53,0% та 28,9% відповідно. Дисконтний період окупності інвестицій у реалізацію стратегію складає 10,3 місяців, індекс

прибутковості 3,17, що свідчить про що свідчить про високу прогнозовану фінансову віддачу стратегії, і позиціонує її як інвестиційно привабливу.

Таблиця 2. Ефективність реалізації овочів закритого ґрунту

Показники	2020р.	2021 р.	2022 р.
Повна собівартість овочів, грн.	1183037	1333202,4	1522811,9
Виручка від реалізації, грн.	2167500	2890000	3472500
Валовий прибуток від реалізації, грн.	984463	1556797,6	1949688,1
Виплата основного боргу, грн.	142857,12	142857,12	142857,12
Виплата відсотків за кредит, грн.	214940,48	182083,33	149226,19
Чистий прибуток, грн.	626665,4	1231857,2	1657604,8
Рентабельність виробництва, %	53,0	92,4	108,9
Рентабельність продажу, %	28,9	42,6	47,7

Таким чином, запропонована стратегія розвитку товару є на сьогоднішній день досить актуальною. Вона сприятиме:

- збільшенню товарообігу в регіоні;
- у перспективі витіснення імпорту на ринку овочів закритого ґрунту;
- створення конкурентного середовища серед оптових і роздрібних продавців овочів на місцевому ринку;
- створення нових робочих місць.

Організація сучасного виробництва овочів дозволить забезпечити населення даного регіону якісною продукцією в будь-який час року, тим самим значно поліпшивши якість і рівень життя потенційних споживачів.

Перелік використаних джерел:

1. Шквиря Н.О. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії молокопереробного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 29. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/29-2019>. (дата звернення: 25.02.2020).
2. Шквиря Н.О. Розробка товарної стратегії підприємства. *Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 19 квіт. 2019р. Київ: КНЕУ, 2019. С. 67-71.
3. Шквиря Н.О. Стратегічний аналіз макросередовища підприємств галузі овочівництва. *Сучасні наукові дослідження на шляху до євроінтеграції*. зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. форуму, 21-22 черв. 2019р. Мелітополь: ТДАТУ, 2019. С. 67-71.
4. Шквиря Н.А. Обоснование выбора маркетинговой стратегии предприятия. *Трансформация опыта менеджмента агробизнеса Европейского союза в Казахстан и страны Центральной Азии*: сборник материалов XI Междунар. науч.-практ. конф. Костанай: КИЭУ, 2019. С. 159-163