

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
« МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ »

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

З дисципліни «Основи підприємницької діяльності»

на тему: «Стратегії підприємницької діяльності »

Студента Ковальчук
Олени Миколаївни
Курсу III
групи: ТУбц-12-23-Б1М (4,6зс)
напряму Менеджмент

спеціалізація -
Керівник: Шовкова Галина
Василівна, викладач

Оцінка: _____
Національна шкала _____
Кількість балів _____ ECTS _____

Члени комісії

м. Київ-2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	5
1.1. Сутність та завдання стратегічного управління у підприємстві	5
1.2. Стратегія підприємницької діяльності та її роль в забезпеченні ефективності підприємництва	8
1.3. Типи стратегій підприємницької діяльності	10
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МІЛК ГРУП»	13
2.1. Загальна характеристика підприємства	13
2.2. Оцінка внутрішніх можливостей підприємства	16
2.3. Оцінка зовнішнього середовища підприємницької діяльності	21
2.4. Формування стратегічної піраміди підприємства	26
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	29
ВИСНОВОК	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	34
ДОДАТКИ	36

ВСТУП

Актуальність теми. Умовою ефективного розвитку підприємницької діяльності є вибір дієвої стратегії, яка здатна забезпечити досягнення поставлених цілей та вирішення визначених завдань розвитку підприємницької діяльності.

Ефективна стратегія сприяє підвищенню конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва.

Стратегії підприємницької діяльності представляють собою довгострокове бачення майбутнього фірми, яке планується на основі дослідження умов внутрішнього та зовнішнього середовища в якому проводить свою господарську діяльність суб'єкт підприємництва.

Менеджмент, який здійснює управління підприємницькою діяльністю, має розвивати своє стратегічне мислення, досліджувати досвід впровадження стратегічного управління в практику діяльності вітчизняних та зарубіжних підприємств.

Сучасні умови функціонування підприємництва вимагають від суб'єкта господарювання нарощувати свій потенціал, який здатний забезпечити не лише виживання, але і безперервне вдосконалення.

Складність розвитку суб'єктів підприємництва в тому, що середовище в якому вони функціонують не є стабільним, а характеризується динамічними змінами.

Головним завданням стратегічного управління у підприємницькій діяльності є дослідження поведінки чинників зовнішнього середовища, що дає можливість визначити місію та цілі організації та визначити ефективну модель поведінки фірми на ринку.

Дослідження проблеми вибору стратегій підприємницької діяльності завжди було в центрі уваги вчених-економістів, оскільки від вибору стратегії залежить економічна ефективність господарювання суб'єкта підприємництва.

Напрямок стратегічного управління в системі менеджменту підприємства досліджували такі зарубіжні вчені як І. Ансофф, П. Друкер, Г. Мінцберг, Т.

Пітер, М. Портер, Г. Саймон, А. Стрикленд, А. Томпсон, Е. Чандлер, Г. Штейнер, К. Ендрюс та інші.

Серед вітчизняних вчених проблеми стратегій у здійсненні підприємницької діяльності досліджували такі науковці як С. Гаркавенко, Л. Балабанова, В. Данилюк, С. Оборська, В. Нємцов, В. Пономаренко, В. Тертичка, В. Сладкевич, О. Сумець, З. Шершньова та інші.

Метою курсової роботи дослідження підходів до вибору стратегій підприємницької діяльності для пошуку шляхів підвищення ефективності організації.

Визначена мета передбачає вирішення таких **завдань**:

- дослідити сутність та завдання стратегічного управління в підприємницькій діяльності;
- вивчити зміст стратегії та її роль у забезпеченні ефективності підприємницької діяльності;
- дослідити основні типи стратегій підприємництва;
- оцінити підприємницьку діяльність досліджуваного підприємства;
- дослідити підходи до вивчення умов внутрішнього та зовнішнього середовищ та формування стратегічної піраміди;
- визначити шляхи вдосконалення стратегічного управління у підприємницькій діяльності.

Об'єктом дослідження в курсовій роботі є підприємницька діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «МІЛК ГРУП».

Предметом вивчення виступає стратегія та чинники, які визначають її вибір підприємцем.

Для дослідження визначеної проблеми використовувалися **методи** дедукції, індукції, аналізу, синтезу, порівняння, табличний та графічний методи.

Структура курсової роботи. Курсова робота складається із вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та завдання стратегічного управління у підприємстві

На сучасному етапі розвитку підприємницької діяльності стратегічне управління займає важливе місце у системі менеджменту організації.

Здатність підприємця застосовувати стратегічний підхід до управління реалізацією підприємницької ідеї зміцнює його конкурентні переваги.

На думку дослідників, стратегічне управління є найбільш досконалою концепцією, яка відповідає вимогам сучасного менеджменту та дозволяє підприємцю пристосуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, швидко реагувати на його зміни [13].

Стратегічне управління – це процес формування та реалізації стратегії розвитку підприємства, який базується на контролі та оцінці змін чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємницької діяльності [8].

Центральне місце в стратегічному менеджменті займає персонал, який формує людський потенціал організації, якість якого визначає вміння менеджерів стратегічно мислити. Саме менеджери, які стратегічно мислять здатні вибрати продукти, які в найбільшій мірі відповідають попиту споживачів, визначати ринки збуту, де ці продукти можуть реалізовуватися з найбільшою вигодою для підприємця в довготривалій перспективі.

Дослідники проблем стратегічного управління В. П. Сладкевич та А. Д. Чернявський, під стратегічним управлінням розуміють процес прийняття управлінських рішень, які спрямовані на стратегічний вибір організації, який є результатом порівняння сильних та слабких сторін суб'єкта підприємництва, які визначаються його ресурсним потенціалом із можливостями та загрозами, що формуються у зовнішньому середовищі бізнес-діяльності [12].

Стратегічне управління представляє собою систему, яку формують такі елементи:

- об'єкти;
- суб'єкт;
- функції;
- методи.

Об'єктом стратегічного управління є організація, яку створив підприємець для досягнення цілей підприємницької діяльності. Організація як об'єкт стратегічного управління представляє собою потенціал, який формують фінансові, трудові, матеріальні, технологічні, інформаційні ресурси, які визначають конкурентні переваги суб'єкта підприємництва та зовнішнє середовище, яке дає можливість використати потенціал у повній мірі чи створює загрози для його використання.

Суб'єктами стратегічного управління у підприємстві є сам підприємець, який зацікавлений у найбільш ефективному стратегічному виборі організації та менеджери вищої та середньої ланок управління, які приймають участь у розробці та реалізації стратегії розвитку.

Стратегічне управління представляє собою процес послідовного виконання функцій (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Функції стратегічного управління у підприємницькій діяльності

Стратегічне управління підприємницької діяльності реалізує свої цілі та завдання через використання методів.

Основними методами стратегічного управління є:

1. SWOT- аналіз - це метод, який дає можливість ув'язати сильні та слабкі сторони організації із можливостями та загрозами зовнішнього середовища

2. PEST- аналіз – це метод глибокого дослідження політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників.

3. Портфельний аналіз - це аналіз корисності кожної бізнес-одиниці, коли порівнюють потребу у фінансуванні кожної бізнес-одиниці із її дохідністю. Всі бізнес-одиниці за часткою ринку та темпами зростання доходу поділяють на групи «зірок», «дійних корів», «важких дітей», «собак».

4. Модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера: загроза появи нових гравців на ринку, сила постачальників, сила покупців, загроза появи товарів-замінників, конкуренція.

5. SNW- аналіз передбачає проведення поглибленого аналізу чинників внутрішнього середовища тощо [5, 10].

Однак, застосування стратегічного управління не може вирішити усіх проблем підприємця на ринку, тому що:

- не може точно описати майбутнє, а дає тільки якісні рекомендації до того, яку позицію зайняти на ринку, яку мати організаційну культуру, у які ділові групи входити;
- не може бути зведене до набору процедур і схем, у нього немає описової теорії, його можна представити як філософію чи ідеологію бізнесу і менеджменту;
- вимагає великих витрат часу і величезних зусиль для того, щоб цей процес почав існувати;
- підсилює негативні наслідки помилок стратегічного передбачення;
- вимагає створення підсистеми стратегічного виконання: організаційної культури, системи мотивації й організації праці, гнучкості в організації і інше [12].

1.2. Стратегія підприємницької діяльності та її роль в забезпеченні ефективності підприємництва

Стратегічне управління спрямоване на вибір ефективного варіанту поведінки підприємця на ринку – стратегії.

На думку науковців, під стратегією розуміють комплекс (набір) правил якими керується підприємець при прийнятті управлінського рішення щодо майбутнього своєї справи.

За М. Портером, стратегія – це створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності [5, 11].

Г. Мінцберг виділяє п'ять визначень стратегії:

- стратегія як план – система послідовних управлінських дій, які визначають напрямок розвитку підприємницької діяльності;
- стратегія як позиція – розміщення товарів (продуктів виробництва) на певних ринках;
- стратегія як особливий «маневр», що має на меті перехитрити суперника або конкурента;
- стратегія як принцип поведінки або наслідування певної моделі поведінки;
- стратегія як перспектива – основний спосіб дій організації на ринку [7].

До розробки стратегії в підприємницькій діяльності використовують три підходи (табл.1.1).

Таблиця 1.1.

Підходи до розробки стратегій у підприємницькій діяльності

Підхід	Характеристика підходу
Контроль над витратами	Спрямування на підвищення ефективності підприємницької діяльності.
Диференціація	Концентрація зусиль на декількох пріоритетних напрямках.
Фокусування	Орієнтація на окрему групу споживачів, на обмежений асортимент товарів, нішу ринку.

Джерело: узагальнено автором на основі [7].

Процес розроблення стратегії підприємницької діяльності складається з таких етапів:

1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.
2. Розробка місії та цілей.
3. Аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії.
4. Реалізація стратегії.
5. Стратегічний контроль [12].

Якщо підприємець має наявну стратегію, то процес планування стратегії буде складатися із таких стадій:

1. Оцінка та аналіз наявної стратегії підприємницької діяльності.
2. Аналіз та оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища організації, встановлення нових цілей розвитку.
3. Прогнозування сценаріїв ймовірних подій, можливих ринків.
4. Коригування наявної або формулювання нової стратегії.
5. Обґрунтування стратегічних альтернативних рішень.
6. Реалізація стратегічних рішень.
7. Контроль та оцінка результатів [10].

Таким чином, з проведеного дослідження можемо зробити висновок, що розроблення стратегії підприємницької діяльності носить циклічний характер та передбачає постійний контроль та корегування стратегічних цілей та стратегій.

Без визначення стратегії забезпечити ефективність підприємницької діяльності неможливо, тому що завдяки стратегії:

- окреслюються цілі підприємництва;
- здійснюється пошук можливостей ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем;
- зусилля організації спрямовуються на досягнення цілей;
- спрацьовує принцип синергії;
- взаємовідносини в колективі стабілізуються;
- менеджери використовують методи мотивації персоналу та розробляють заходи спрямовані на зниження витрат та підвищення якості продукції.

1.3. Типи стратегій підприємницької діяльності

Кожен підприємець залежно від визначених цілей та завдань, а також умов, які складаються у зовнішньому середовищі обирає тип стратегії підприємницької діяльності.

Стратегії підприємництва можна класифікувати за різними ознаками, проте, на нашу думку, найбільш важливою ознакою є поділ за рівнями розробки (рис. 1.2).

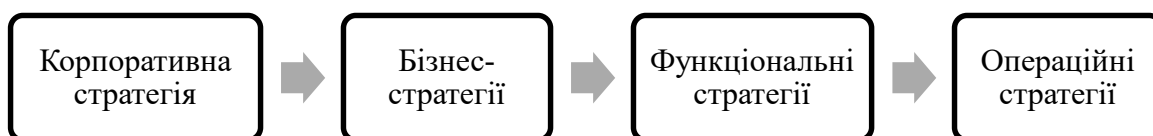


Рис. 1.2. Типи стратегій підприємницької діяльності за рівнями розробки

Корпоративна стратегія є загальною стратегією підприємницької діяльності, яка відображає загальну концепцію підприємця та спрямована на отримання конкурентних переваг: низькі витрати, висока якість продукції, широкий асортимент товарів тощо [4, 12].

Корпоративна стратегія є єдиною для усіх бізнес-структур підприємця. В межах корпоративної стратегії для кожної бізнес-одиниці формується своя ділова стратегія, яку прийнято називати бізнес-стратегією [15]. Ця стратегія враховує особливості господарської діяльності бізнес-одиниці та спрямована на досягнення конкурентних переваг в конкретному виді бізнес-діяльності підприємця. Якщо підприємець проводить один вид діяльності, то його корпоративна стратегія збігається із діловою стратегією.

Функціональні стратегії спрямовані на формування конкурентних переваг підприємця за функціональними напрямками діяльності: фінансова, маркетингова, кадрова, виробнича, інвестиційна, інноваційна, мотиваційна тощо. Головна їх відмінність від корпоративної та ділових стратегій у тому, що вони спрямовані на внутрішнє середовище організації [5, 15].

Операційні стратегії як і функціональні мають спрямування на формування конкурентних переваг внутрішнього середовища та деталізують функціональні стратегії.

Наприклад функціональна виробнича стратегія має у підпорядкуванні дві операційні стратегії: стратегію, яка базується на часі, яка спрямована на зниження собівартості виробництва продукції та стратегія, яка базується на якості [8].

Важливим є поділ стратегій підприємницької діяльності за життєвим циклом організації [5, 10, 15] (рис. 1.3).

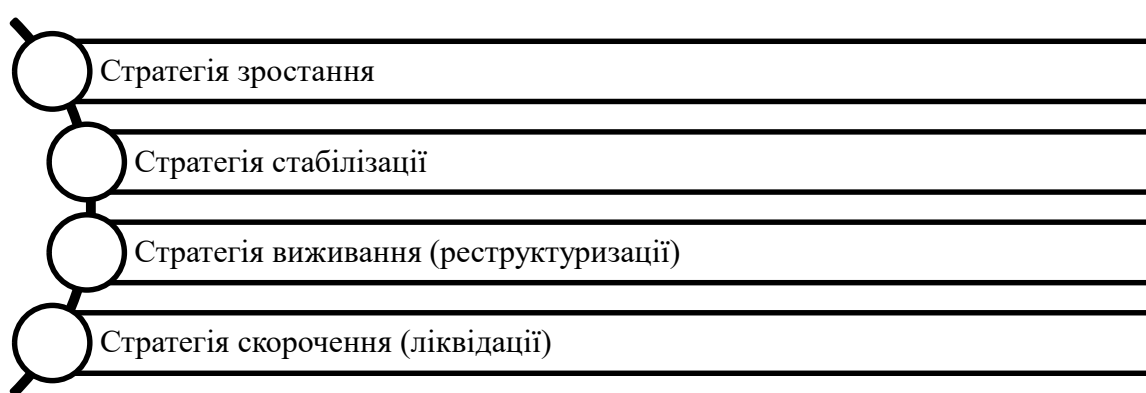


Рис. 1.3. Стратегії підприємницької діяльності за життєвим циклом організації

Стратегія зростання підприємницької діяльності спрямована на нарощування обсягів виробництва та збуту продукції, товарів, послуг. Для реалізації цієї стратегії підприємець має мати запас фінансових ресурсів для збільшення капіталовкладень у підприємницьку діяльність.

Стратегія стабілізації спрямована на підтримання рівня обсягів виробництва чи продажу на стабільному рівні. Її метою є недопущення коливань обсягів виробництва чи збуту.

Стратегія виживання (реструктуризації) спрямована на формування захисних заходів в умовах загострення кризових явищ на підприємстві з метою виходу бізнес -одиниці підприємця із кризового стану.

Стратегію скорочення (ліквідації) спрямована на відмову підприємця від неперспективних напрямів діяльності, задля підвищення загальної прибутковості бізнесу за рахунок скорочення витрат діяльності.

Конкурентні стратегії підприємницької діяльності за класифікацією М. Портера поділяються на такі види:

- стратегії низьких витрат (цін);
- стратегії диференціації;
- стратегії фокусування [11].

Стратегія низьких витрат базується на орієнтації підприємця на досягнення низьких витрат при масовому виробництві продукції у тій галузі, в якій він працює. Ця стратегія забезпечує підприємцю конкурентні переваги за ціною, що дає можливість збільшити обсяги продажу та збільшити доходи від реалізації продукції.

Стратегія диференціації передбачає заходи зі сторони підприємця щодо формування конкурентних переваг в результаті пропозиції споживачам широкої номенклатури продукції, що дає можливість задовольнити потреби більшої кількості споживачів та забезпечує підприємцю отримання більших доходів від реалізації продукції.

Стратегія фокусування спрямовує зусилля підприємця на окремий сегмент споживачів, які базуються на спеціалізації та концентрації діяльності суб'єкта господарювання.

На нашу думку, для підприємця важливо оцінити свої можливості та вибрати відповідну конкурентну стратегію.

Дослідження показали, що правильний вибір стратегії підприємця є ключовим чинником його успіху.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МІЛК ГРУП»

2.1. Загальна характеристика підприємства

М'ясопереробне підприємство «МАРШАЛОК» почало працювати на ринку України з 1996 року, як ПП «МАРШАЛОК». Засновником підприємства був підприємець Вадим Маршалок, який основною ідеєю свого бізнесу обрав створення виробництва, яке мало виготовляти якісну продукцію, в якій зберігався б дух українських традицій [14].

На основі м'ясопереробного підприємства «МАРШАЛОК» пізніше було створене ТОВ «МІЛК ГРУП», зареєстроване під кодом ЄДРПОУ 41100355 26.01.2017 (додаток А).

ТОВ «МІЛК ГРУП» здійснює різноманітні види економічної діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Види економічної діяльності (КВЕД) ТОВ «МІЛК ГРУП»

КВЕД	Вид економічної діяльності підприємства
10.51.	Перероблення молока, виробництво масла та сиру - основний
10.11.	Виробництво м'яса
10.12.	Виробництво м'яса свійської птиці
10.13.	Виробництво м'ясних продуктів
10.61.	Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості
10.71.	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
10.85.	Виробництво готової їжі та страв
10.89.	Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.
46.19.	Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
46.31.	Оптова торгівля фруктами й овочами
46.32.	Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами
46.33.	Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
46.36.	Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами
76.38	Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками

Продовження таблиці 2.1.

77.39.	Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.
46.90	Неспеціалізована оптова торгівля
47.22.	Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах
49.41.	Вантажний автомобільний транспорт
68.20.	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
77.11.	Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів
77.12.	Надання в оренду вантажних автомобілів

Джерело: розроблено на основі додатку А.

Розмір статутного капіталу юридичної особи суб'єкта підприємницької діяльності складає 4 001 000,00. Уповноваженою особою юридичної особи ТОВ «МІЛК ГРУП» є Маршалок В. А.

Підприємницька діяльність, яку створив Вадим Маршалок здійснювалася на основі роботи невеликого переробного цеху, який виробляв не більше 10 видів ковбасних виробів.

У першій половині 2000 років підприємство здійснило переїзд на новий промисловий майданчик, що створило можливості для розширення асортименту, збільшення потужностей виробництва варених, варено-копчених, напівкопчених ковбас [11].

У другій половині 2000 років підприємець В. Маршалок відкрив цех з виробництва заморожених напівфабрикатів (пельменів, вареників, котлет та іншого) [11].

Через сім років підприємство розширилося через відкриття кондитерського цеху з випуску печива, тортів, тістечок, десертів тощо.

У 2010-2013 роках були здійсненні капіталовкладення у вдосконалення виробництва: проведена реконструкція ковбасного та кондитерського цехів, що дало можливість покращити якість виготовлення продукції та збільшити обсяги виробництва.

У 2013 році ПП «МАРШАЛОК» пройшло сертифікацію за системою якості та безпечності у відповідності до ISO 22000: 2005 (додаток Б). Цей стандарт є

міжнародним та спрямований на створення систем управління безпечністю виробництва, постачання і реалізації харчової продукції.

У 2017 році досліджуване підприємство відкрило новий потужний цех з виробництва сирокочених та сиров'ялених ковбасних виробів і копченостей, який відповідає сучасним європейським вимогам. В цеху було встановлене сучасне європейське обладнання, яке дозволило розширити асортимент сирокочених та сиров'ялених виробів.

У 2017 році ПП «МАРШАЛОК» отримало сертифікат менеджменту безпечності харчових продуктів FSSC 22000 (додаток В).

У 2019 році досліджуване підприємство пройшло сертифікацію підприємства згідно ISO 22000:2018 – міжнародний стандарт, що підтверджує впроваджену систему управління безпечністю харчових продуктів (додаток Г).

У другій половині 2019 року ПП «МАРШАЛОК» відкрило молочний цех, який почав виробляти розсільні та тверді сири, молоко та кисломолочні напої, масло. Вся продукція виробляється за традиційними українськими технологіями для максимального збереження натурального смаку [6].

У 2022-2024 роках суб'єкт підприємницької діяльності створив розширену мережу фірмової торгівлі. Відкрито 18 фірмових магазинів в усіх районах міста Біла Церква [6].

Продукція досліджуваного підприємства виготовляється під зареєстрованою товарною маркою – ТМ «МАРШАЛОК» (додаток Д).

Продукція ТМ «МАРШАЛОК» відповідає всім нормам, а також завоювала визнання споживачів завдяки своїм натуральним смаковим якостям [6, 14].

Компанія, відповідно до вимог міжнародних стандартів якості, підбирає інгредієнти, отримує сировину для виробництва лише від перевірених постачальників, контролює якість продукції на кожному етапі виробництва.

Досліджуване підприємство на сучасному етапі свого розвитку працює так, що:

- 80% виготовленої продукції відправляється в місця реалізації прямо з цеху в день виготовлення;

— виготовлена продукція надходить до торгівельних підприємств двічі на день.

Досліджуване підприємство є соціально-відповідальною компанією, тому що:

1. Надає благодійну допомогу багатодітним та малозабезпеченим родинам, дитячим садкам, дитячим будинкам та ветеранським організаціям.
2. Надає допомогу Збройним силам України, військовослужбовцям, ветеранам, волонтерам.
3. Здійснює підтримку регіонального спортивного руху, театральних та музично-танцювальних колективів, фінансує проведення культурно-розважальних заходів.

Отже, проведене нами дослідження показало, що ТОВ «МІЛК ГРУП» є конкурентоспроможним підприємством на регіональному ринку, забезпечує споживачів м. Білої Церкви та Білоцерківського району ковбасними, кондитерськими, молочними виробами. Досліджуване підприємство є соціально-відповідальним суб'єктом підприємницької діяльності.

2.2. Оцінка внутрішніх можливостей підприємства

При визначенні стратегії підприємницької діяльності ТОВ «МІЛК ГРУП» проводило дослідження чинників внутрішнього середовища організації.

Аналіз внутрішнього середовища дає можливість ТОВ «МІЛК ГРУП» зрозуміти сильні та слабкі сторони своєї організації, щоб розробити заходи протистояння конкурентам на ринку.

Оцінка внутрішнього середовища ТОВ «МІЛК ГРУП» показує, що на підприємстві створена ефективна організаційна структура управління із детально продуманим розподілом функціональних обов'язків, сформованими інформаційно-комунікаційними зв'язками (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Схема організаційної структури управління ТОВ «МІЛК ГРУП»

Розвиток підприємницької діяльності досліджуваного суб'єкта пройшов певні етапи трансформації організаційно-правової форми на яких змінювалися цілі та завдання (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Етапи трансформації організаційно-правової форми підприємницької діяльності

Дослідження показали, що трансформація організаційно-правової форми господарювання досліджуваного підприємства була зумовлена зростанням цілей

підприємця на ринку, які були зумовлені розширенням номенклатури виробництва продукції (рис. 2.3).

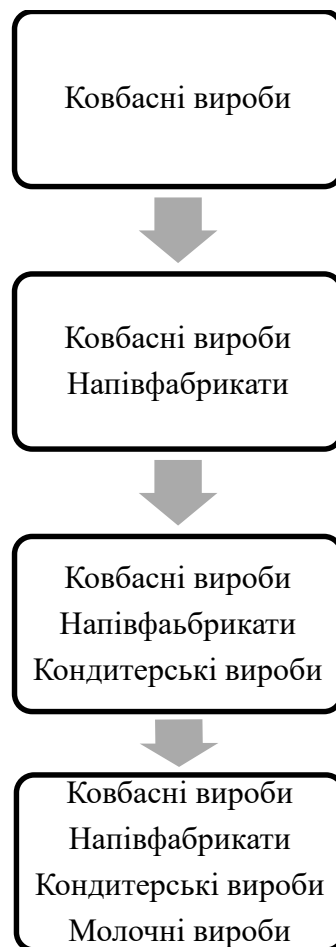


Рис. 2.3. Етапи розширення номенклатури виробництва продукції досліджуваного суб'єкта підприємницької діяльності

На реалізацію амбітних цілей щодо зростання виробництва продукції, підприємець В. А. Маршалок витратив більше 30 років. За цей період він накопичив достатній фінансовий ресурс та сформував команду фахових менеджерів.

Персонал є головним ресурсом приватного підприємця, від ефективності його використання залежать результати діяльності та конкурентоспроможність на ринку. Для ефективного управління персоналом підприємець В. Маршалок використовує матеріальні та моральні методи заохочення працівників:

- через систему місячного, квартального, річного преміювання;
- через систему кар'єрного зростання персоналу;
- через виділення коштів на навчання персоналу, підвищення рівня їхньої кваліфікації;
- через систему визнання внеску працівника у результати роботи підприємця та присвоєння звань «Кращий працівник», «Кращий кондитер», розміщення портретів на дошці пошани тощо.

Підприємцем В. Маршалком приділяється велика увага формуванню організаційної культури на підприємстві на принципах взаємодопомоги, національної спрямованості.

Результат організаційної культури працівників проявляється у їхній поведінці, у відношенні до роботи та інших членів колективу.

Якість – є стратегічним завданням підприємства, тому у 2013 році було прийняте рішення про необхідність впровадження системи управління якістю, відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001 і системи управління безпекою продуктів харчування ISO 22000, необхідними для виходу торгової марки на міжнародний ринок.

Починаючи з 2013 року ТМ «МАРШАЛОК» щорічно бере участь у спеціалізованих вітчизняних та міжнародних виставках, що дало можливість отримати підтвердження визнання результатів роботи підприємця через отримання відзнак та дипломів, які підтверджують його якість.

Географія продажів продукції, що реалізується під ТМ «МАРШАЛОК» - це регіональний рівень – м. Біла Церква та Білоцерківський район.

Стратегічним завданням підприємця В. Маршалка є виробництво та просування напівфабрикатів заморожених високої якості, що максимально відповідають вимогам споживачів всіх цінових сегментів на ринках України.

Для досягнення стратегії підприємця, менеджмент застосовує передові інноваційні технологічні рішення, використовує натуральну високоякісну сировину, управляє виробництвом керуючись системою управління якістю і

безпекою продуктів харчування (НАССР). Завдання підприємства, вирішення яких дасть можливість залишатися конкурентоспроможним на ринку :

- виведення на ринок лише якісною продукції, через застосування сучасних технологій виробництва продукції та управління компанією;
- здійснення інвестування коштів у нові технології;
- систематичне оновлення номенклатури виготовлення продукції;
- застосування для виробництва продукції лише екологічно чистої сировини;
- налагодження збуту продукції через систему дистрибуторів;
- використання збуту продукції на франчайзинговій основі.

Продукція ТМ «МАРШАЛОК» має високі показники якості, які гарантуються налагодженим технологічним та ветеринарним контролем, який здійснюють фахівці лабораторії контролю якості.

Для підвищення просування продукції на ринок підприємцем було прийняте рішення щодо формування мережі фірмових магазинів, яка охоплює всю територію міста.

Позитивним в діяльності підприємця є те, що він прагне до диверсифікації виробничого напрямку, розвитку роздрібною мережі магазинів, створення мережі кав'ярень, пекарень, відкриття станції технічного обслуговування автомобілів.

Отже, дослідження показали, що підприємницька діяльність підприємця В. Маршалка має такі сильні сторони:

1. Ефективна бізнес-ідея – розвивати національне виробництво ковбасних виробів на основі вітчизняної сировини та сімейних цінностях.
2. Наявність підприємницького хисту, здатності ризикувати, вміння налагоджувати зв'язки із партнерами - це позитивні риси, які притаманні самому підприємцю
3. Фахова команда менеджерів-однодумців.
4. Сформований колектив, який характеризується якісною підготовкою та відданий загальним корпоративним цінностям.
5. Високий технологічний рівень виробництва.

6. Ефективні підходи до збуту продукції через сформовану мережу фірмових магазинів.

7. Наявність власної ТМ «МАРШАЛОК», яку є відомою на ринку та користується довірою покупців.

8. Диверсифікація діяльності, що зменшує ризики.

Слабкою стороною підприємницької діяльності досліджуваного підприємця, на нашу думку, є те, що підприємець, намагаючись зменшити сплату податків до бюджету, дрібнить свою діяльність через створення різноманітних «Фізичних осіб підприємців», які працюють на спрощеній системі оподаткування.

Такий підхід до проведення підприємницької діяльності, розпорошує ресурси підприємця та є стримуючим чинником розширення ринків збуту та виходу з регіонального на національний ринок, зменшує позитивний ефект впливу ТМ «МАРШАЛОК» на зростання обсягів продажу.

2.3. Оцінка зовнішнього середовища підприємницької діяльності

Зовнішнє середовище підприємницької діяльності ТОВ «МІЛК ГРУП» є досить динамічним та характеризується високим рівнем конкурентної боротьби.

Завдяки аналізу чинників зовнішнього середовища, менеджмент ТОВ «МІЛК ГРУП» орієнтується щодо загроз чи можливостей, які формуються у мікро та макросередовищах діяльності.

Основними чинниками макросередовища, які впливають на діяльність досліджуваного підприємця є такі:

1. Економічні – чинники, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та джерелами енергії.

2. Політично-правові, що пов'язані із рівнем стабільності політичного устрою держави та стабільністю законодавчої бази, яка пов'язана із розвитком бізнесу.

3. Соціально-демографічні чинники, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також пов'язані із формуванням трудових ресурсів в країні.

4. Технологічні – чинники, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, технологій.

5. Географічні – чинники, пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом.

Аналіз чинників зовнішнього середовища діяльності ТОВ «МІЛК ГРУП» показує, що на сучасному етапі найбільш негативним чинником, який впливає на господарську діяльність підприємців є війна, яку розпочала росія проти України у 2014 році, та поглибила її негативний вплив на економіку країни у 2022 році в результаті повномасштабного вторгнення.

Руйнування, які завдала росія вітчизняній економіці призвели до зростання інфляційних процесів. За даними Міністерства фінансів України індекс інфляції у 2022 році становив 126,6 %, порівняно з 2021 роком показник зріс на 16,6 %.

Позитивним є те, що у 2025 році індекс інфляції знизився до 108 %, проте це ще є досить високий рівень фінансового знецінення.

Зростання рівня інфляції впливає на формування позитивної динаміки цін на ресурси сировини, палива, виготовлену продукцію, ставку банківських кредитів.

Починаючи із лютого 2022 року в Україні інтенсифікувалися міграційні процеси:

- всередині України внаслідок посилення руху внутрішньо переміщених осіб, які втікають від військових дій на їхніх територіях;
- міграція українців за межі країни.

Виїзд українського населення за кордон став причиною нестачі працівників на вітчизняних підприємствах та зменшення чисельності споживачів продукції, яка виробляється в Україні.

Мобілізація чоловіків до Збройних сил України теж негативно вплинула на забезпечення вітчизняних суб'єктів господарювання робочою силою.

Технічне переоснащення підприємств потребує додаткових джерел фінансування діяльності підприємницької діяльності. Стримуючим чинником використання кредитів банку у забезпеченні зростання обсягів виробництва є збільшення відсоткової ставки банку.

На зростання цін на продукцію, яка виготовляється на вітчизняних підприємствах негативно вплинуло зростання транспортних тарифів, вартості комунальних послуг та електроенергії.

Дослідження показали, що ТОВ «МІЛК ГРУП» почав втілювати в життя програму щодо застосування альтернативних джерел електроенергії.

Таким чином, з аналізу зовнішнього середовища діяльності ТОВ «МІЛК ГРУП» можна зробити висновок, що макросередовище в якому здійснюється підприємницька діяльність є не зовсім сприятливим:

- війна, яка відбувається на території України погіршує стан економіки України загалом та позначається на результатах діяльності підприємства;
- недосконалість нормативно-правової бази підприємництва;
- нестійкість конкурентного середовища, посилення корупції;
- дефіцит фінансових ресурсів, які необхідні для переоснащення виробництва, застосування сучасних технологій;
- низький рівень розвитку інфраструктури ведення підприємницької діяльності.

Мікросередовище господарської діяльності ТОВ «МІЛК ГРУП» визначають такі чинники:

- споживачі;
- конкуренти;
- постачальники;
- посередники;
- контактні аудиторії.

Споживачами продукції, яка продається під ТМ «МАРШАЛОК» є мешканці міста Біла Церква та Білоцерківського району:

- жінки та чоловіки;

- споживачі різної вікової групи, тому що підприємство розробляє продукти, які пропонуються дітям, наприклад, сосиски «Дитячі», сардельки «Дитячі» тощо.

- споживачі з різним рівнем доходу, тому що підприємство пропонує на ринку продукцію звичайну та преміум класу.

Конкурентне середовище проведення підприємницької діяльності є досить насиченим. Основними конкурентами досліджуваного підприємства на регіональному рівні є:

1. Великі національні та регіональні виробники, які представляють свою продукцію у супермаркетах міста та району: «Глобинський м'ясокомбінат», «Козятинський м'ясокомбінат», ТДВ «Ятрань».

2. Локальні виробники та спеціалізовані магазини: м'ясні цехи, що реалізують продукцію через власні мережі або локальні ринки Білої Церкви.

3. Бренди м'ясокомбінатів: ТМ «М'ясна Гільдія», ТМ «Фарро».

Постачальниками сировини, яка необхідна для виробництва продукції ТОВ «МІЛК ГРУП» є національні виробники, які проводять свою діяльність на території Білоцерківського району. ТОВ «МІЛК ГРУП» вимогливо ставиться до пропозиції постачальників та використовує натуральну сировину від перевірених постачальників, дотримується європейських стандартів якості та сертифікації ISO 22000:2005. ТОВ «МІЛК ГРУП» спеціалізується на м'ясних výroбах без замінників та синтетичних добавок.

Для поставки сировини досліджуване підприємство формує прямі зв'язки з постачальниками, що позитивно впливає на механізм визначення ціни.

Посередниками, які приймають участь у доведенні продукції ТОВ «МІЛК ГРУП» до споживачів є роздрібні торгівельні мережі, які реалізують продукти харчування.

Щоб зацікавити посередників у реалізації продукції ТОВ «МІЛК ГРУП» їм пропонується вигідна система знижок, що дозволяє збувати продукцію за вигідними цінами.

ТОВ «МІЛК ГРУП» надає своїм партнерам по збуту продукції рекламну підтримку, доставку продукції у місця збуту здійснює власним транспортом.

Налагодження стосунків з контактними аудиторіями здійснюється через заходи, які демонструють соціальну відповідальність досліджуваного підприємства:

1. Організація осіннього марафону, кошти від якого направляються на підтримку вразливих груп населення, Збройних сил України.
2. Підтримка розвитку дитячого спорту.
3. Підтримка розвитку дитячої творчості.
4. Підтримка Збройних сил України, волонтерів тощо.

Контактні аудиторії впливають на формування іміджу ТОВ «МІЛК ГРУП» на ринку, вони діють в межах всієї країни.

Таким чином, дослідження зовнішнього середовища діяльності ТОВ «МІЛК ГРУП» показало, що на сучасному етапі підприємницька діяльність розвивається у складних та несприятливих зовнішніх умовах, які потребують від підприємця дослідження чинників та пошуку позитивних проявів середовища для розвитку підприємництва.

З проведеного дослідження дії чинників зовнішнього середовища на підприємницьку діяльність ПП «МАРШАЛОК» бачимо, що зовнішнє середовище складається під впливом війни, яку розпочала росія проти України.

Ця ситуація негативно впливає на внутрішнє середовище діяльності ТОВ «МІЛК ГРУП», тому що досліджуваний суб'єкт підприємницької діяльності внаслідок військових дій втрачає активи, втрачає персонал, який мобілізують на фронт.

Негативним чинником, який впливає на обсяги чистого доходу ТОВ «МІЛК ГРУП» є зниження покупної спроможності населення в результаті зростання інфляції та безробіття.

2.4. Формування стратегічної піраміди підприємства

Стратегії підприємницької діяльності ТОВ «МІЛК ГРУП» визначає в результаті дослідження чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ бізнесу.

Завданням менеджменту ТОВ «МІЛК ГРУП» є пошук балансу між чинниками внутрішнього середовища в якому виокремлюються сильні та слабкі сторони організації, та, можливостями і загрозами, які складаються у зовнішньому середовищі підприємства.

Підприємці для пошуку рівноваги між чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища використовують методи стратегічного управління PEST, SPACE або SWOT-аналізу.

ТОВ «МІЛК ГРУП» для формування стратегічної піраміди використовують метод SWOT-аналізу:

Strength – це сильні сторони підприємницької діяльності, які визначають внутрішні можливості (навички, потенціал), що сприяють формуванню конкурентних переваг підприємства.

Weaknesses – це слабкі сторони, які можуть проявлятися через види діяльності, які підприємницька структура здійснює не досить добре, або її трудові, фінансові, матеріальні, технологічні, інформаційні ресурси, які підприємцем використовуються не правильно.

Opportunities – це можливості, які формуються у зовнішньому середовищі та представляють собою чинники, що позитивно впливають на діяльність підприємця та сприяють досягненню його стратегічних цілей.

Threats – це загрози, які формуються під впливом чинників, що заважають підприємцю реалізовувати його стратегічні цілі.

Ці складові середовищ, які впливають на формування стратегій ТОВ «МІЛК ГРУП» представлені в таблицях 2.2 та 2.3.

Таблиця 2.2.

Загальні характеристики сильних та слабких сторін ТОВ «МІЛК ГРУП»,
що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
– ефективна бізнес-ідея; – наявність підприємницького хисту, здатності ризикувати, вміння налагоджувати зв'язки із партнерами; – фахова команда менеджерів-однодумців. – сформований колектив, який характеризується якісною підготовкою та відданий загальним корпоративним цінностям; – дотримання вимог науково-технічного прогресу; – розвинена мережу фірмових магазинів; – наявність власної ТМ «МАРШАЛОК»; – диверсифікація діяльності; – увага до зниження витрат; – середня рентабельність і – прибутковість; – достатні фінансові ресурси; – імідж надійного партнера.	– нижчі за середні темпи зростання виробництва; – брак фінансових ресурсів; – низькі цілі, які не сприяють орієнтації на національний ринок.

Таблиця 2.3.

Загальні зовнішні можливості та загрози для ТОВ «МІЛК ГРУП», що
використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
– розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; – споріднена диверсифікація.	– військові дії росії на території України; – високі темпи інфляції; – велика ймовірність виникнення нових конкурентів (зокрема, іноземних); – корупція; – зростання тиску конкурентів – виникнення труднощів під час укладання договорів із постачальниками та споживачами; – зміни в потребах і смаках споживачів; – негативні демографічні зміни; – міграційні процеси; – негативна екологічна ситуація.

SWOT-аналіз середовища підприємницької діяльності дав можливість сформулювати набір стратегій ТОВ «МІЛК ГРУП»:

1. Корпоративною стратегією визначена стратегія зростання, яка базується на можливостях інтегрованого зростання, яке дає можливість об'єднати власні зусилля із зусиллями партнерів.

2. Ділові стратегії які використовує досліджуване підприємство базуються на диференціації асортименту, диверсифікації видів діяльності, контролі витрат, що дає можливість знижувати ціни та надавати знижки споживачам та посередникам.

3. Функціональні стратегії: фінансова, маркетингова, кадрова, виробнича тощо, спрямовані на покращення діяльності за окремими функціональними напрямками, що забезпечить удосконалення внутрішнього середовища та використання можливостей зовнішнього середовища.

4. Операційні стратегії складаються в межах функціональних стратегій.

Так фінансова операційна стратегія досліджуваного підприємства базується на диверсифікації джерел фінансування.

Операційна маркетингова товарна стратегія базується на пропонуванні споживачу широкого асортименту продукції.

Операційна маркетингова цінова стратегія – це стратегія диференційованих цін та застосування знижок.

Операційна маркетингова комунікаційна стратегія передбачає застосування активної реклами для просування товарів на ринок.

Операційна виробнича стратегія – це стратегія виробництва, яка заснована на якості.

В процесі реалізації стратегій, вони можуть коригуватися, тому що можуть змінюватися чинники, які діють у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Вибір стратегій підприємницької діяльності є об'єктивною передумовою ефективного функціонування та формування конкурентних переваг ТОВ «МІЛК ГРУП».

Взаємоузгоджуваність місії, цілей та напрямів підприємництва шляхом усвідомлення поточної ситуації, досягнення відповідності між внутрішніми можливостями ТОВ «МІЛК ГРУП» та вимогами ринкового середовища забезпечує формування стратегії діяльності досліджуваного підприємства.

Вибір стратегії є результатом стратегічного планування в процесі стратегічного управління підприємницькою діяльністю.

Підприємницькі структури України недостатньо використовують стратегічне планування, що є негативним. Така ситуація пояснюється сформованими об'єктивними та суб'єктивними причинами:

- не достатній рівень розвитку теоретичних та методологічних основ системи планів;
- низька кваліфікація менеджерів, які не мають навичок застосування сучасних методів розробки стратегій;
- складність, невизначеність середовища, раптові або швидкі його зміни, технологічні, організаційні та інші інновації, зростання конкуренції, негативно впливають на процес планування;
- небажання встановлювати та змінювати цілі;
- небажання створювати робочі місця для фахівців, які можуть здійснювати процес планування.

В умовах жорсткої конкурентної боротьби і посилення впливу змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі, підприємці мають концентрувати увагу не тільки на внутрішньому стані справ, а й виявляти та враховувати у своїй діяльності можливі зміни оточення.

На сучасному етапі розвитку підприємництва важливою є проблема збалансування стратегічного менеджменту організації та змін у зовнішньому середовищі з метою виживання в конкурентній боротьбі сьогодні й у перспективі. Ця обставина вимагає удосконалення певних стереотипів господарювання, появи та впровадженню системи стратегічного менеджменту [14].

Стратегічний менеджмент вважають не тільки особливою управлінською діяльністю, а й вершиною науки управління. Він розглядає методи розроблення загальної стратегії, яка є основою функціональних стратегій (маркетингової, виробничої, фінансової, кадрової, інноваційної), а також механізми їх реалізації з метою досягнення відповідності між цілями, внутрішнім потенціалом організації та зовнішнім середовищем.

Основними передумовами переходу до стратегічного управління вітчизняних підприємців є:

- необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємств;
- потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;
- наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки (у підприємств, що їх мають) або створення їх (в аутсайдерів), посилення конкуренції;
- інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;
- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;
- розвиток теорії та практики, стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього та до майбутнього;
- наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;
- посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння

підприємствами нових ідей;

— необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства.

На нашу думку, основними шляхами подолання проблем стратегічного управління в підприємницькій діяльності є:

1. Розробка, вивчення та адаптація сучасних методів планування до змін зовнішнього середовища.
2. Участь усіх підсистем підприємства у плануванні.
3. Визнання того, що планування не є універсальним засобом негайного розв'язання проблем підприємства.
4. Контроль, аналіз і вдосконалення системи планування.
5. Встановлення ефективних зв'язків (із зовнішнім середовищем і всередині організації).

ВИСНОВОК

Одним з найбільш актуальних завдань сучасного розвитку економіки України є створення умов ефективного і динамічного функціонування підприємництва. При цьому дуже важливою є реорганізація надмірної концентрації і монополізації виробництва, удосконалення організаційних і структурних відносин, перегляд застарілих командних економічних зв'язків і методів керування.

У цих умовах особливої гостроти набуває необхідність розвитку підприємницької активності, діяльність підприємств і організацій, спрямованих на споживача, і кінцевий результат – прибуток.

Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення нормальної підприємницької діяльності пов'язане із вибором дієвих стратегій.

Вибір стратегій ТОВ «МІЛК ГРУП» є елементом системи управління та передбачає:

- формування цілей організації, її структурних підрозділів і особистих цілей кожного члена колективу;
- встановлення головної мети розвитку підприємця і цілей, що відображають процес його адаптації до навколишнього середовища, тобто ліквідація (пом'якшення) погроз і розвиток можливостей з урахуванням наявного потенціалу чи потенціалу, якого можна досягти;
- оцінку потенціалу організації і можливості його підвищення в перспективі (включаючи кадровий склад і внутріорганізаційні відносини);
- оцінку зовнішнього і внутрішнього соціально-економічного середовища, у якому діє організація, його можливих змін і, що впливають з цього, вимог до функціонування і розвитку підприємств;
- організацію і стимулювання діяльності персоналу підприємства для досягнення стратегій;
- основні напрямки, методи й інструменти досягнення поставлених цілей при існуючих можливостях і в ситуаціях, що складаються;

- забезпечення надійної реалізації поставлених цілей і завдань необхідними ресурсами;
- облік, контроль і аналіз досягнення цілей стратегічного планування, їхню оцінку і висновки.

Таким чином, без детально розробленої стратегії підприємницької діяльності жодне підприємство не здатне досягнути успіхів на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Маркетинг : підручник. – К. : Знання-Прес, 2004. – 645 с.
2. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2005. – 452 с.
3. Василенко В. О. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
4. Виноградський М.Д., Виноградська А.М. Менеджмент в організації: навч. посіб. – К.: Кондор, 2002. – 598 с.
5. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. – Лібра, 2004. – 712 с.
6. Історія бренду «МАРШАЛОК» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: – <https://www.marshalok.com.ua/%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%8E>
7. Колесов О.С., Вацьківська А.В. Сучасні підходи до стратегічного управління управління розвитком підприємства в умовах господарювання // Збірник наукових праць ВНАУ. – 2012. – №2. – с. 44-50.
8. Криворучко О. М. Стратегічне управління: навч. посіб. / Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. – Харків: ФОП Панов А. М., 2024. – 224 с.
9. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. – К. : «Центр навчальної літератури», 2004. – 336 с.
10. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: підручник. – К. «Експрес-Поліграф», 2002. – 560 с.
11. Портер М. Конкурентна стратегія : техніки аналізу галузей і конкурентів. – К. : Наш формат, 2020. – 424 с.
12. Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент організацій: навч. посіб. – К. : МАУП, 2007. – 488 с.
13. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій: навч. посіб. – К.: МАУП, 2008. – 496 с.

- 14.ТОВ «МІЛК ГРУП» [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41100355/
- 15.Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
- 16.Щокін Г. В. Менеджмент: навч. посіб. / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. – К. : МАУП, 2007. – 816 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

ВИТЯГ

Детальна інформація про юридичну особу

Найменування юридичної особи, у тому числі скорочене (за наявності)	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МІЛК ГРУП" (ТОВ "МІЛК ГРУП")
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Назва юридичної особи	"МІЛК ГРУП"
Найменування юридичної особи іноземною мовою	
Ідентифікаційний код юридичної особи	41100355
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 09100, Київська обл., місто Біла Церква, ВУЛИЦЯ ГАЙОК, будинок 222-Б
Розмір статутного (складеного) капіталу (пайового фонду)	Розмір : 4001000,00 грн.
Перелік засновників	МАРШАЛОК ВАДИМ АНАТОЛІЙОВИЧ, громадянство: Україна, Місцезнаходження: Україна, 09100, Київська обл., місто Біла Церква, ВУЛИЦЯ РАДУЖНА, будинок 16 А, Розмір частки засновника (учасника): 4001000,00
Види діяльності	10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру (основний) 10.11 Виробництво м'яса 10.12 Виробництво м'яса свійської птиці 10.13 Виробництво м'ясних продуктів 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання 10.85 Виробництво готової їжі та страв 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у. 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у. 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.22 Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих

	магазинах 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів
Відомості про органи управління юридичної особи	ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ УЧАСНИКІВ, ДИРЕКТОР
Відомості про керівника юридичної особи, про інших осіб, які можуть вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори, подавати документи для державної реєстрації тощо: прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), дані про наявність обмежень щодо представництва юридичної особи	МАРШАЛОК ВАДИМ АНАТОЛІЙОВИЧ - керівник
Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі про проведення державної реєстрації юридичної особи	Дата запису: 26.01.2017 Номер запису: 13531020000008693
Місцезнаходження реєстраційної справи	Білоцерківська районна державна адміністрація

Міжнародний сертифікат якості ISO 22000: 2005.



Міжнародний сертифікат якості FSSC 22000

Міжнародний сертифікат якості ISO 22000:2018

Логотип ТМ «МАРШАЛОК»