Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: «**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**»

Виконав: студент 4-го року навчання,
Спеціальності 073 Менеджмент
Кордубан Віктор Вікторович

Керівник:
Сербенівська Аліна Юріївна
кандидат економічних наук

Рецензент:
Красота Олена Григорівна

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____
Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
«____»_____ 2022 р.

Київ – 2022

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет **економічних наук**
Кафедра **маркетингу та управління бізнесом**
Освітній ступінь **бакалавр**
Спеціальність **073 Менеджмент**
Освітня програма **Менеджмент**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри Пічик К.В.

_____
"___" _____20___року

ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Кордубан Віктор Вікторович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління розвитком підприємства

керівник роботи Сербенівська Аліна Юріївна, к.е.н.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від «___» червня 2022 року № __

2. Строк подання студентом роботи «10» червня 2022 р.

3. План роботи: Розділ 1 Управління розвитком підприємствами: зміст та особливості; 1.1 Процес розвитку підприємства: зміст, фактори та основні етапи; 1.2 Принципи і цілі розвитку підприємства; 1.3 Ресурсне забезпечення управління розвитком підприємства; Розділ 2 Дослідження сучасного стану розвитку ПП «БіАГр»; 2.1 Характеристика діяльності ПП «БіАГр»; 2.2 Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища ПП «БіАГр»; 2.3 Аналіз відповідності ресурсного потенціалу підприємства можливостям його розвитку ПП «БіАГр»; Розділ 3 Розробка стратегії розвитку ПП «БіАГр»; 3.1. Формування стратегії розвитку «БіАГр»; 3.2. Обґрунтування та розрахунок заходів з удосконалення діяльності підприємства «БіАГр»; 3.3. Оцінка фінансових результатів від впровадження стратегії розвитку «БіАГр».

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	10.10.2021		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	04.12.2021		
3.	Складання плану кваліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	04.12.2021		
4.	Написання розділів роботи	листопад – березень	04.12.2021 – 15.05.2022		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	16.03.2022		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень	04.12.2021 – 29.05.2022		
	Розділ 1.		04.02.2022		
	Розділ 2.		06.04.2022		
	Розділ 3.		16.05.2022		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок червня	30.05.2022		
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина червня	12.06.2022		
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина червня	12.06.2022		
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	До 22 травня	21.05.2022		
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	23 травня	22.05.2022		
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	До 15 червня	11.06.2022		
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «15» жовтня 2021 р.

Науковий керівник Сербенівська Аліна Юріївна (ПІБ)

Виконавець кваліфікаційної роботи Кордубан Віктор Вікторович (ПІБ)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну роботу та графік підготовки кваліфікаційної роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторонах.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1 УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ЗМІСТ ТА ОСОБЛИВОСТІ 6
1.1 Процес розвитку підприємства: зміст, фактори та основні етапи 6
1.2 Принципи і цілі розвитку підприємства 17
1.3 Ресурсне забезпечення управління розвитком підприємства 23
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ПП "БІАГР" 35
2.1 Характеристика діяльності ПП «БіАГр» 35
2.2 Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища ПП «БіАГр» 39
2.3 Аналіз відповідності ресурсного потенціалу підприємства можливостям його розвитку ПП «БіАГр» 48
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПП «БіАГр» 57
3.1. Формування стратегії розвитку «БіАГр» 57
3.2. Обґрунтування та розрахунок заходів з удосконалення діяльності підприємства «БіАГр» 59
3.3. Оцінка фінансових результатів від впровадження стратегії розвитку «БіАГр» . 68
ВИСНОВКИ 73
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ 76
ДОДАТКИ 80

ВСТУП

Успішність сталого розвитку держави пов'язана зі зростанням промислового виробництва. Промисловий комплекс - це база генерації та впровадження інновацій, саме тут створюється активна частина основного капіталу та забезпечується створення, просування та застосування новітніх технологічних прийомів і методів господарювання, які і є найбільш значущими елементами сталого розвитку.

Дослідження питань розвитку суб'єктів господарювання на початковому етапі визначалося виключно екологічним аспектом. У науковій літературі поняття «sustainable» (стійкий, тривалий, підтримуючий) вперше було використано стосовно екосисте-мам у зв'язку з усвідомленням проблеми обмеженості природних ресурсів у 70-ті роки. XX століття на тлі енергетичних криз того періоду. У зв'язку з тим, що розвиток держави ґрунтується, насамперед, на розвитку економічних суб'єктів, що функціонують в умовах тієї чи іншої національної економіки, дана наука поступово стала охоплювати широке коло питань функціонування галузей промисловості та підприємств з позицій досягнення сталості розвитку.

Проблематика розвитку підприємства отримала відображення в працях таких вчених, як: Е. Домар, Д. Морріс, М. Портер, Д. Хей, Й. Шумпетер та ін. Методологічні та методичні питання оцінки господарської діяльності підприємств розглядаються в роботах Бурмістрова І. К., Кублін І. М., Сулян Г. С., Верещагіна Л. С., Кублін І. М., Тинякова В. І. та ін.

Метою дослідження є управління розвитком підприємства ПП «БіАГр».

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- розглянути процес розвитку підприємства: зміст, фактори та основні етапи;
- вивчити принципи і цілі розвитку підприємства;
- ознайомитися із ресурсним забезпеченням управління розвитком підприємства;
- дати характеристику діяльності ПП «БіАГр»;
- провести аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища ПП «БіАГр»**;**

- проаналізувати відповідності ресурсного потенціалу підприємства можливостям його розвитку ПП «БіАГр»;

- сформулювати стратегію розвитку «БіАГр»;

- обґрунтувати та розрахувати заходи з удосконалення діяльності підприємства «БіАГр»;

- оцінити фінансові результати від впровадження стратегії розвитку «БіАГр».

Об’єктом дослідження обрано ПП «Білоцерківська агропромислова група» Миргородського району, Полтавської області

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування стратегії розвитку ПП «Білоцерківська агропромислова група».

У процесі дослідження автором використано загальнонаукові методи, такі як: аналіз, синтез, метод класифікації та типології, узагальнення, аналогія, абстрагування, моделювання, системно-функціональний метод.

При написанні курсового проекту були використані наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, навчально-методична література, нормативно-правові акти, матеріали періодичних видань з обраної тематики, довідково-нормативні матеріали, інформація з мережі Internet, особисті спостереження автора та фінансова і статистична звітність ПП «Білоцерківська агропромислова група» Миргородського району, Полтавської області.

Наукова новизна дослідження полягає в систематизації різноманітних підходів до теоретичних основ управління розвитком підприємствами.

Практична значущість дослідження полягає в розробці стратегії розвитку ПП «БіАГр».

Дана робота складається і вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Робота розміщена на 74 сторінках, та включає 34 найменувань використаної літератури та 10 додатків.

РОЗДІЛ 1
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ЗМІСТ ТА ОСОБЛИВОСТІ

1.1. Процес розвитку підприємства: зміст, фактори та основні етапи

Зміна зовнішнього середовища може вплинути на ринкові позиції підприємства, що виявляється, наприклад, у збільшенні кількості негативних відгуків споживачів, в надто швидкій ротації співробітників, а може бути наслідком багатоваріантності процесів, що визначають функціонування та розвиток підприємства. Дедалі більше підприємств використовують у своїй діяльності аналітичні дані, отримані з допомогою складних математичних моделей. Цифровізація є однією з найбільш значущих у наш час трансформацій зовнішнього середовища підприємств і може призвести до повної зміни їхньої бізнес-моделі. В останні роки цифрова трансформація торкнулася майже всіх сфер бізнесу та галузі промисловості. Іноді підприємства потрапляють у ситуацію, коли вони просто змушені впроваджувати нові технології, у цей період розвиток підприємства може стати нестійким, наприклад, через те, що його можуть покинути талановиті, затребувані на ринку висококваліфіковані співробітники, можуть з'явитися нові конкуренти на ринку або змінити вимоги регуляторів [6, с. 97].

Сучасні дослідження виділяють деякі загальні тенденції під час розвитку підприємств як самостійних суб'єктів господарську діяльність на тривалих інтервалах: нерівномірність розвитку, чергування періодів плавного «стійкого» розвитку та періодів бурхливого зростання чи спаду. Причому такі періоди, як правило, суттєво різняться за протяжністю. З іншого боку, на тривалих інтервалах розвиток підприємства можна як зміну стійких і нестійких періодів. При цьому деякі дослідники стверджують, що періоди розвитку частіше бувають тривалішими, ніж періоди нестабільності. На тривалих інтервалах часу в ході трансформації підприємства від одного сталого до іншого присутні періоди нестійкості або навіть хаосу. Зіставляючи різні періоди у процесі розвитку підприємства, встановлено, що,

з одного боку, нестабільний стан може лише перехідним, хіба що з'єднує минулу структуру підприємства з нової, з другого боку, це може бути локальним проявом довготривалої нестійкості, загрожує подальшому існуванню підприємства.

Деякі дослідження показали, що з реальних причин не розвитку підприємства може бути дисбаланс ступеня розвитку окремих підсистем підприємства, коли одні підсистеми і, структурні підрозділи підприємства досить розвинені, інші - розвинені недостатньо. Така внутрішньо системна неоднорідність може призвести до нестабільності становища підприємства у зовнішньому середовищі. Як було показано, наприклад, у роботі, за рахунок вирівнювання відносного дисбалансу розвитку окремих підсистем можна суттєво знизити рівень ризику нестійкості підприємства загалом.

Іншою властивістю нестійких станів підприємства є їхній нелінійний характер. Реакція керованої підсистеми (об'єкта управління) підприємства на деякий управлінський вплив може виявитися як непропорційно великою, так і малою. Зазначається, що такі залежності складно описувати в рамках суворих математичних моделей і лише за допомогою економічних показників. Крім того, в умовах нестійкості ефективно управляти підприємством важко через неможливість прогнозувати з прийнятною точністю відгук підсистем керованого об'єкта на ту чи іншу управлінську дію. У той самий час визнання нестійкості і нестабільності як фундаментальні характеристики діяльності підприємства може стимулювати керівництво (суб'єкт управління) приділити увагу вирішенню завдань, які впливають якість управління підприємством [2, с. 55].

Прийнято вважати, що термін «стійкий розвиток» (sustainable development) вперше прозвучав на Міжнародній конференції ООН «Довкілля та розвиток» у 1992 р. і незабаром набув популярності у багатьох сферах людської діяльності. Переклад цього визначення російською мовою наведено в Додатку А там же зібрані деякі визначення цього поняття, найбільш близькі до проблематики цієї статті.

Найбільш повний аналіз наукових підходів до управління розвитком підприємств зроблено Л. Жилінською, Н. Касьяновою та І. Філіпішин (Додаток Б).

За даними додатку видно, що Єрохіна В.Ю. [7] управління розвитком

підприємств формує на основі кумулятивного підходу, що є об'єднанням декількох підходів - процесного, системного, ситуаційного, цільового та синергетичного. Отже, визнає необхідність поєднання декількох наукових підходів до управління розвитком підприємств, але не акцентує увагу на сферах діяльності підприємства (економічній, соціальній, екологічній), напрямах діяльності (інноваційному, мотиваційному та ін.). Управління розвитком зводиться тільки до побудови системи стратегічного управління, хоча всі негативні явища у виробництві про-ходять виключно на поточному та оперативному процесах управління.

У разі ринкової економіки одне з найважливіших завдань, які стоять перед підприємством, це розвиток. Воно передбачає стабільне зростання, рух за окремими напрямками розвитку або одночасно за всіма параметрами, у тому числі підвищення ринкової вартості, інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності організації, якості продукції, розширення її асортименту, ринку збуту, зниження собівартості, зростання прибутку, зростання технологічності та екологічності виробництва та ін. Потенціал для розвитку формується під впливом комплексу факторів.

Різні вчені представляють класифікацію факторів сталого зростання по-різному. Так, Кузьмічова В.В. пропонує ділити фактори розвитку за методами на економічні та неекономічні. До неекономічних факторів автор пропонує відносити політичні, правові та екологічні фактори. За способами фактори поділяються на фактори прямого та непрямого впливу.» [13, с. 82].

Красікова Л. Ю. та Красікова Т. В. зазначають, що фактори сталого зростання слід розглядати як внутрішні, так і зовнішні. На їхню думку, «у країнах зі стабільною економікою співвідношення зовнішніх та внутрішніх факторів складається на користь останніх. Так, аналіз банкрутства підприємств у розвинених країнах показує, що до банкрутства причетні на 1/3 зовнішні та 2/3 внутрішні чинники.» [12, с. 222]. У своєму дослідженні автори підкреслюють, що найбільший негативний вплив на зростання організації надають проблеми, пов'язані з внутрішніми факторами. Проте автори відзначають зростаючу роль у сучасній економіці зовнішніх факторів міжнародного рівня. Вплив кожного фактору може по-різному вплинути на

ефективність роботи фірми, швидкість її руху до досягнення своєї мети.

Суслов С.М. зазначає, що розвиток компанії - поняття комплексне, яке визначається багатьма факторами зовнішнього (макросередовища та мікросередовище) та внутрішнього середовища компанії (визначають потенціал компанії) [26, с. 62].

Зведемо думки вчених щодо класифікації розвитку організації в таблицю 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до класифікації факторів

Автори	Класифікація факторів
Красікова Л. Ю. та Красікова Т. В.	Економічні та неекономічні; Прямого та непрямого впливу; Внутрішні (цілі, завдання, структура, технологія, кадри підприємства) та зовнішні (конкуренти, покупці, держава, НТП та ін.).
Суслов С.Н.	За поширенням: загальні та специфічні; за новизною: інноваційні та традиційні; за складом: складні та прості; за характером впливу включають класифікацію за часом дії (короткострокові, середньострокові та довгострокові), за тривалістю (постійні та змінні), за типом впливу (інтенсивні та екстенсивні), за ступенем впливу (основні та другорядні), за напрямом впливу (редукуючі, компенсаційні та результуючі); за видами стійкості включають класифікацію за рівнем управління (стратегічні, тактичні, оперативні), з обліку фактора часу (динамічні та моментні), за змістом (організаційні, економічні, технологічні, екологічні та ін.), за сферою прояву (ендогенні та екзогенні).

Джерело: розроблено автором на підставі [12, 26]

Для забезпечення розвитку підприємства потрібно планувати його з урахуванням всіх вищерозглянутих чинників, тобто. розробляти стратегію розвитку. Відповідно до Саубанову А.Г. «стратегія розвитку – комплекс економічних, соціальних, політичних та інших заходів, які дозволяють підприємству не тільки протистояти умовам зовнішнього середовища, що змінюються, але й робити точний прогноз і обґрунтовано планувати свою діяльність, базуючись на внутрішніх можливостях розвитку» [22, с. 125].

Соціокультурні чинники також істотно впливають на діяльність підприємства, тому що кожен господарюючий суб'єкт функціонує, крім усього іншого, у культурному середовищі. Отже культурні традиції, національні звичаї,

загальнолюдські цінності впливають підприємство перманентно [34, с. 74].

Екологічно чинники, зазвичай, лімітують порядок використання природних ресурсів підприємствами, стримуючи процеси забруднення довкілля. При формуванні стратегій розвитку підприємства різних галузей повинні враховувати питання дбайливого ставлення до обмежених ресурсів, брати до уваги їх планомірне подорожчання, а також зростаючу складність природних та кліматичних умов видобутку та обробки [3, с. 134].

Інформаційне середовище виділяють в окремий фактор, оскільки важливість інформації як ресурсу у зв'язку з розвитком систем комунікацій за останні роки зросла багаторазово. Кожне підприємство буквально пронизане інформаційними потоками, отже, від того, наскільки вони ефективні всередині системи, наскільки якісно підприємство аналізує інформацію із зовнішнього середовища, залежить його розвиток.

Світовий ринок, як зовнішнє середовище для підприємств, що функціонують на міжнародному рівні, надає на них опосередкований вплив через окремі аспекти економічного, політичного та соціального характеру, властиві різним державам, їх стратегіям розвитку на світовій арені [9, с. 197].

Природно-географічні фактори включають: клімат території, наявність різних видів відновлюваних і невідновлюваних ресурсів, дані про їх видобуток, особливості рельєфу місцевості тощо.

Таким чином, постійно пристосовуючи під вплив непрямих факторів власні цілі та завдання розвитку, технологію ведення господарської діяльності, організаційну структуру, кадрові резерви, підприємство адаптується до змінних умов та продовжує свій розвиток.

Внутрішнє середовище промислового підприємства містить у собі потенціал, необхідний його ефективного функціонування. Це взаємозв'язок композиційних елементів системи, що впливають безпосередньо на перетворення потоків ресурсів в потоки продукції.

За ознакою функціональних підсистем виділяють такі фактори:

- виробництво - складний процес перетворення ресурсів на готову продукцію,

що характеризується спектром використовуваних технологій, виробничим обладнанням, рівнем кваліфікації персоналу;

- фінанси - від стану на підприємстві залежить інвестиційна політика, використання прибутку, зміна величини оборотного капіталу та розвитку загалом;

- управління - організація виробничоекономічної діяльності, спрямованої на розвиток, що характеризується гнучкістю та ефективністю методів управління, розподілом виробничих потоків та матеріальних ресурсів, компетентністю, стабільним інформаційним забезпеченням;

- персонал - розглядається як один з основних видів ресурсів, від кваліфікації та мотиваційних стимулів якого багато в чому залежить стійкість діяльності підприємства та його розвиток;

- маркетинг - виступає інструментом підвищення якості, логічності та обґрунтованості прийнятих рішень у процесі управління виробничою, фінансово-економічною та науково-технічною діяльністю;

- інновації та інноваційна діяльність - характеризують складну динамічну систему взаємодії різних методів та принципів управління, модернізації технологічних процесів, що сприяють переходу на якісно новий рівень розвитку за цілим рядом параметрів організаційно-господарської та виробничої діяльності підприємства [1, с. 89].

За рівнем стійкості функціональних підсистем підприємства виділяють такі фактори:

1. Виробнича стійкість - характеризує якість роботи виробничого менеджменту, діяльність якого може сприяти цілеспрямованому скорочення втрат у господарській діяльності, уникнення виробничих простоїв, обумовлених впливом негативних факторів зовнішнього середовища, таких, наприклад, як ненадійність каналів поставок та збуту. Цей фактор також впливає на зростання продуктивності праці та стандартизацію робіт, покращення якості гарантійного обслуговування, доведення виробничих показників до рівня світових стандартів.

2. Стійкість управління - передбачає створення ефективної структури управління, що характеризується узгодженою взаємодією всіх підрозділів

підприємства, здатністю оперативно реагувати на різні зміни.

3. Фінансова стійкість - заснована на розробці стратегічних фінансових планів підприємства, чіткої координації фінансових структурних підрозділів, здатності підтримувати запланований рівень рентабельності та платоспроможності протягом тривалого періоду, оптимізації фінансових показників діяльності, що впливають на зміну економічного стану, а також виявлення доступних джерел ресурсів та оцінок доцільність їхнього залучення в аспекті економічної ефективності підприємства.

4. Стійкість персоналу - визначається рівнем освіти та кваліфікації працівників, рівнем культури праці на підприємстві, ефективною системою стимулювання та винагород за якісну та результативну роботу.

5. Маркетингова стійкість - передбачає активну роботу підприємства з усім спектром ринкових умов, організацію проведення маркетингових досліджень та вироблення маркетингових стратегій у реалізації цілей підприємства, зокрема: отримання об'єктивної інформації про становище на ринку, зниження ризику нерегулярності пакета замовлень, підвищення рейтингу підприємства, вивчення Залежно від ринкових факторів - конкуренції, еластичності попиту, ємності ринку.

6. Інноваційна стійкість - характеризується планомірною роботою підприємства у напрямі створення та використання новітніх або удосконалених технологічних продуктів та методів ведення господарської діяльності [8, с. 285].

Класифікація розвитку промислового підприємства за часом впливу передбачає їх розподіл на довгострокові, середньострокові та короткострокові.

Дослідження тимчасового впливу дозволяє виділяти ті проблеми, враховувати які необхідно насамперед, тим самим підвищувати керованість та прогнозувати зміни [24, с. 261].

До довгострокових відносять фактори з віддаленими наслідками, до середньострокових – фактори, дія яких проявляється не відразу, до короткострокових – фактори негайного впливу на стійкість підприємства.

Ще один ознака, яким класифікуються чинники розвитку підприємства - сталість впливу. За цією ознакою фактори поділяють на:

- постійні - вплив на підприємство споживачів, постачальників, конкурентів,

персоналу, управлінських рішень, інформації, маркетингу, фінансів та ін;

- періодичні – це вплив економічних, соціально-культурних та правових норм;

- неперіодичні - це екологічні, технічні, політичні, міжнародні фактори, а також вплив з боку контактної аудиторії [23, с. 291].

Постійні фактори присутні завжди, впливаючи на діяльність підприємства, умови його функціонування, рівень стійкості та інші параметри. Особливість періодичних факторів полягає в тому, що вони проявляються в певні проміжки часу. Неперіодичні чинники виникають хаотично, зазвичай, не відслідкову ються, та його вплив формування розвитку підприємства може бути досить істотним.

Розвиток соціально-економічних систем, до яких належать підприємства, як відомо, відбувається в обстановці зовнішніх і внутрішніх впливів, деякі з яких стають причиною зміни стійко-стабільного характеру діяльності підприємства під впливом зовнішніх умов, що змінилися, або під дією накопичення випадкових перешкод в ході рутинної господарської діяльності. Проте своєчасно реалізоване коригувальне управлінське рішення (вплив) має сприяти поверненню до сталого характеру розвитку підприємства, тому тема якості управління у її вузькому значенні — підготовки та прийняття адекватних та ефективних управлінських рішень — не втрачає своєї актуальності. Характеристика процесу прийняття управлінського рішення, що сприяє підтримці розвитку підприємства, починається з опису проблемної ситуації, тобто виділення можливих (реальних та гіпотетичних) перешкод, які треба буде подолати у процесі управління. Однак, як правило, виявити і позначити причини виникнення перешкод досить важко, тому що всі структурні підрозділи підприємства взаємопов'язані і виявлення першоджерела проблеми, що виникла, може вимагати збору додаткової інформації та проведення поглибленого аналізу.

Відповідно до системної економічної теорії у структурі будь-якої соціально-економічної системи (у тому числі підприємства) можна виділити чотири транскордонні підсистеми (інтенційну, експектаційну, когнітивну та функціональну), що відображають чотири сторони життєдіяльності таких систем: планову, прогнозну, інформаційну та операційну. Неважко помітити, що виділені підсистеми фактично є

послідовними складовими частинами-етапами процесу управління підприємством. При цьому тривалість кожного етапу та його внесок у підсумковий та досягнутий результат можуть бути різними.

Першим у процесі розробки та прийняття управлінського рішення буде етап інтенціональний, який фіксує не завжди очевидні наміри суб'єкта управління щодо мети діяльності підприємства. На цьому етапі саме суб'єкт управління не тільки конкретизує бажаний результат управлінських впливів (наприклад, планується бажане значення цільового показника), а й формалізує те, що не влаштовує суб'єкт управління в обставинах, що склалися (в даному випадку це порушення умов розвитку діяльності підприємства). За підсумками цієї інформації деталізуються і докладно формулюються, крім управлінських, поточні завдання виробничої діяльності підприємства з погляду підтримки режиму розвитку. Це можуть бути завдання підвищення обсягів продажу (що позначається в рублях, тонах тощо), завоювання більшої частки ринку (виражене у відсотках) тощо. Є підстави вважати, що рішення цих завдань надалі суттєво полегшить ухвалення адекватного управлінського рішення. У той самий час треба враховувати, що й мета була сформульована неточно, то розробка управлінські рішення може розтягнутися на необмежений період з огляду на те, наприклад, що окремі учасники цієї роботи неоднаково розуміти, якого саме результату необхідно досягти у період процесу управління [25, с. 8].

Наступний, експектаційний, етап у процесі управління стійким розвитком підприємства полягає у прогнозуванні можливої реакції керованого об'єкта на інформацію про поточні події та/або впливи зовнішнього середовища. Справа в тому, що зовнішнє середовище підприємства генерує значну кількість інформації про події, які мають враховуватися під час управління підприємством. З часом цей обсяг інформації, що надходить на підприємство, підсумовується і зростає і принциповою проблемою стає концентрація уваги на ключових сигналах, які будуть вказувати на необхідність проведення істотної корекції діяльності підприємства. Ступінь впливу зовнішнього середовища підприємства в кожний момент часу характеризується співвідношенням сил між економічними агентами або інститутами, що діють в

оточенні підприємства, тобто фактично визначається специфічним складом поля зовнішніх сил. Це поле є результатом попередніх взаємодій, які можуть змінювати об'єктивні можливості впливу різних агентів або інститутів на їх взаємодії як у конкуренції, так і у співпраці. Отже, уявлення про позицію, яку підприємство займає в кожний момент у зовнішньому середовищі, — це образ результуючої сукупності попередніх управлінських рішень цього підприємства та його конкурентів.

Далі процес управління сталим розвитком підприємства перетворюється на когнітивний етап. Саме на цьому етапі суб'єкт управління концентрує інформацію про стан об'єкта управління та навколишнього середовища. Виконання цих двох етапів управління—експектаційного та когнітивного, зокрема, передбачає збір інформації, необхідної для вирішення поставленого управлінського завдання: про наявність у розпорядженні підприємства певних матеріальних активів, про ресурси, які необхідно придбати, про набуті навички, кваліфікацію та компетенції персоналу, про умовах їх роботи і т.п., а також про приклади прийняття подібних рішень у попередній діяльності підприємства, на конкуруючих підприємствах або у світовій практиці [33, с. 461].

На останньому у цьому ряду етапі управління - функціональному - розробляється або вибирається з тих, що використовувалися раніше конкретне управлінське рішення і вводиться в дію. Відповідальним виконавцем цього етапу буде суб'єкт управління, який відповідає за дії, необхідні для виконання керуючої системою свого функціонального призначення. Для цього суб'єкт управління повинен мати докладні і точні відомості, сформовані на попередніх етапах, про те: хто реалізує дане управлінське рішення (суб'єкт дії), в чому полягає управлінський вплив (об'єкт дії), яка інформація береться до уваги, які супутні обставини (то є як, коли, де). У процесі управління зазвичай суб'єктом управління стає керівник підприємства, який, обравши мету управління на попередніх етапах, приймає управлінські рішення та вводить їх у дію, розбиває весь комплекс управлінських завдань на окремі сегменти, розподіляє завдання між виконавцями, забезпечуючи їх засобами для виконання рішення, та контролює його реалізацію.

Схематично процес управління сталим розвитком підприємства показаний на

рис. 1.1.

Рис. 1.1. Етапи процесу управління сталим розвитком підприємства

Джерело: розроблено автором на підставі [32]

Розглянута структура процесу управління носить універсальний системний характері і може бути застосована як індивідуального прийняття рішень, так організації колегіального — колективного. Така структура, зокрема, цілком застосовна для побудови ієрархічної системи управління, у якій найвищому рівні прийматимуться — у межах розглянутих етапів — стратегічні рішення. Спускаючись на нижчий рівень ієрархії, можна виділити наступний рівень управління - тактичний, а ще нижче буде розміщуватися операційний рівень. Таким чином, ієрархічна система управління буде сукупністю вертикально розподілених взаємодіючих підсистем стратегічного, тактичного та операційного рівнів управління підприємства, що дозволить суттєво полегшити управління.

На малих та середніх підприємствах всі ці рівні управління можуть бути зосереджені в руках однієї людини — керівника, але в міру розвитку підприємства ці рівні можуть розщеплюватися, а повноваження делегуватися та розподілятися між керівниками різних підрозділів підприємства [27, с. 212].

Таким чином, розвиток компанії – це її довгострокова успішність, ефективність, перспективність, привабливість; це результат впливу багатьох різноманітних факторів, врахованих при стратегічному плануванні розвитку компанії. Системоутворюючі та приватні принципи розвитку промислового підприємства є основою ефективного управління. Упорядкована класифікація внутрішніх та зовнішніх розвитку промислового підприємства дозволяє оцінювати ступінь впливу

кожного фактору на ефективність функціонування господарюючого суб'єкта та вибудовувати стратегію розвитку з урахуванням перспективних цілей та завдань. Значення факторів зовнішнього середовища зростає зі збільшенням складності існуючої господарської системи у частині глобалізації економічних та соціально-політичних відносин у суспільстві.

1.2. Принципи і цілі розвитку підприємства

Управління розвитком підприємства визначається розробленою стратегією. Теоретично стратегічного управління цей процес представлений безліччю моделей, загальним котрим є наявність етапів: формулювання місії, визначення цілей і термінів їх досягнення, вироблення альтернатив поставлених цілей; якісний аналіз системи цілей та перевірка їх на узгодженість; визначення основних методів та засобів для досягнення цілей.

Місія підприємства, як правило, виражається у вигляді окремих тверджень, які є своєрідним кодексом підприємства та визначають його економічну, соціальну та управлінську «філософію», економічні критерії прибутковості, виробничої діяльності та якості товарів та, нарешті, імідж підприємства [31, с. 649].

Ясно викладена місія підприємства сприяє покращенню якості стратегічних рішень. Наведемо для прикладу визначення місій різних підприємств.

Місія бавовняного комбінату: «На крок попереду попиту».

Місія машинобудівного підприємства: «Ми множимо та полегшуємо працю машинобудівників та користувачів технікою».

Місія продовольчого (харчового) підприємства: «Ми забезпечуємо організм людини, тварини та птиці вітамінами, мінералами та кислотами, що містяться у продовольстві та комбікормі для активізації їх життєдіяльності та зростання».

Місія підприємства – постачальника техніки: «Ми не просто продаємо техніку, наше головне завдання – запропонувати вирішення проблем для вашого бізнесу».

Місія фірми Хегох: "Від копіювальної техніки до офісу майбутнього".

Як бачимо, місія дає суб'єктам зовнішнього середовища загальне уявлення про

те, що собою представляє підприємство, чого воно прагне, які засоби готова використовувати у своїй діяльності, яка його філософія тощо. Крім того, вона сприяє формуванню або закріпленню певного іміджу підприємства у поданні суб'єктів зовнішнього середовища.

На основі місії формуються цілі підприємства, які мають такі характеристики [30, с. 32]. Мета як бажаний стан підприємства в майбутньому може бути загальною або глобальною для всього підприємства і специфічною, проміжною (підціллю, завданням) для підрозділу підприємства.

Діяльність підприємства різноманітна, тому воно може бути зосереджено однієї цілі, а має виділити ключові області, у межах яких слід визначити свої мети, приклади яких показані у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Приклади типових цілей розвитку підприємства

Ключова область	Характеристика цілей
Прибуток (прибутковість, рентабельність)	Може виражатися у різних показниках, таких як обсяг прибутку, дохід на інвестований капітал, відношення прибутку до обсягу продажу (коефіцієнт чистого прибутку) та ін.
Положення на ринку	Може описуватися такими поняттями: частка ринку, обсяг продажів у грошовому чи натуральному вираженні, ринкова (галузева) ніша
Продуктивність	Можливо виражена ставленням виходу до входу, і навіть у вигляді витрат за одиницю продукції, ставленням доданої вартості до чисельності працівників
Інновації	Визначають нові способи ведення бізнесу (нові технології та методи організації виробництва, впровадження на нові ринки тощо) та можуть виражатися як у грошових, так і в інших показниках
Продукція	Крім показників обсягу продажу або прибутковості по відношенню до конкретного виробу (асортименту виробів), цілі можуть бути пов'язані з виведенням нового товару на ринок або зняттям його з виробництва та ринку
Фінансові ресурси	Можуть бути виражені рухом готівки, структурою капіталу, випуском цінних паперів, оборотним капіталом, виплатою дивідендів
Виробничий потенціал	Можна описати за допомогою таких показників, як: виробничі потужності, постійні витрати, одиниці продукції в натурному та грошах
Організація (з погляду процесу)	Визначає зміни у структурі чи діяльності, може виражатися будь-якою кількістю цілей
Персонал	Цілі можуть визначати виконання трудових функцій та ставлення до роботи, професійне навчання, способи мотивації працівників

Продовження таблиці 1.2

Соціальна відповідальність	Може бути виражена цілями у вигляді видів діяльності, орієнтованих участь у вирішенні гострих соціальних проблем (екологія, безробіття)

Джерело: розроблено автором на підставі [28]

Коли цілі поставлені з урахуванням зовнішніх факторів та оцінені потенційні ресурсні можливості підприємства, необхідно визначити шлях досягнення цих цілей. Іншими словами, керівники підприємства повинні як загалом, так і конкретно вирішити, що має бути зроблено для досягнення поставленої мети. По суті, вони повинні сформувати стратегію як сукупність основних цілей підприємства та основних способів їхнього досягнення. Завдання стратегічного управління — вибір оптимального варіанта лише на рівні розробки стратегії, зазвичай, перетворюваного на конкретний план заходів, що має бути виконано у певні терміни.

При розробці стратегії необхідно дотримуватися таких правил її формування [29, с. 197]:

1. Вибирати реальні та реалізовані види бізнесу та стратегію.

2. Стратегія має відповідати ресурсно-потенційним можливостям підприємства.

3. Стратегія повинна містити конкурентні переваги (продукції, послуг та самого підприємства).

4. Стратегія повинна розроблятися з урахуванням лідерства та зниження витрат.

5. Стратегія має бути орієнтована на привабливий сегмент ринку на основі наявних конкурентних переваг та забезпечувати стійкий вихід на ринок.

6. Стратегія повинна мати інноваційність бізнесу, забезпечувати стратегічний розвиток і зростання підприємства.

Як і будь-який процес, розвиток промислового підприємства передбачає вибудовування системи ефективного управління, заснованої на головних засадах - системоутворюючих принципах управління. До них відносять такі принципи, як принцип цілепокладання, принцип ієрархічності, принцип системності, принцип компетентності, принцип зворотного зв'язку, принцип адаптивності, принцип

цілісності.

На думку Ващенко Н.В., до системотворчих принципів слід також відносити загальні принципи розвитку:

- принцип надійності (підприємство, що розвивається стійко, характеризується більшою мірою надійності - безперебійністю роботи, зокрема, у разі порушення функціонування компонентів виробничої системи);

- принцип поінформованості (підприємство має весь обсяг інформації для чітко орієнтованого процесу розвитку);

- принцип сприйнятливості (підприємство сприймає весь спектр впливу різноспрямованих внутрішніх і зовнішніх факторів і відображає або трансформує їх через реалізацію цільових параметрів і результатів розвитку) [4, с. 95].

До приватних принципів розвитку промислового підприємства належать:

- принцип взаємообумовленості підсистем підприємства (соціально-економічної, екологічної та ін., що вказує на дотримання балансу у розвитку підсистем);

- принцип пріоритетності кінцевої мети (передбачає виявлення ресурсів задля забезпечення постійного динамічного розвитку підприємства);

- принцип досягнення стійкої динаміки (передбачає стійкість та поступальність процесів розвитку) [5, с. 108].

Слід зазначити, що кожне підприємство, яке прагне лідерства у сфері розвитку, має брати до уваги й інші важливі аспекти, такі як: потреби всіх зацікавлених сторін, відкрита та чесна взаємодія з контрагентами, вибудовування відносин з урахуванням ділових практик та етичних норм (В тому числі міжнародних), розгляд екологічних питань у напрямку мінімізації шкоди навколишньому середовищу, орієнтація на високу прибутковість і рентабельність, з паралельним виявленням і зниженням не тільки економічних, але і соціальних ризиків. На думку автора, всі ці аспекти, поряд із системотворчими умовами також можна віднести до принципів розвитку промислового підприємства, визначаючи їх як приватні принципи.

Системні зміни, стосовно господарюючого суб'єкта, відбуваються під впливом цілого ряду динамічних факторів ендогенного та екзогенного оточення. стан

економічної стійкості системи є «результатом трансформаційних процесів, вона перетворюється на новий стан, набуваючи нових цілей і пріоритетів, економічних відносин, зовнішніх і внутрішніх зв'язків» [10, с. 29].

До розвитку відносяться всі ті умови та причини, які можуть порушувати рівноважний стан підприємства. Таких факторів в економічній науці виділено безліч, вони різноманітні та неоднозначні за своїм впливом. Крім того, неможливість прогнозування деяких з них часто призводить до негативних для підприємства наслідків.

В аспекті середовища функціонування фактори поділяються на внутрішні та зовнішні. Це сукупність всіх умов, що сприяють спрямованій зміні кількості та якості суб'єктів та об'єктів процесу виробництва, що сприяє переходу на новий рівень організації функціонування аналізованого економічного агента. Зовнішнє середовище дуже мінлива, і для успішної взаємодії з нею необхідно приймати управлінські рішення з тією швидкістю, з якою проходять видозміни у зовнішньому середовищі, тобто сила впливу факторів зовнішнього середовища повинна бути пропорційна силі протидії внутрішнього середовища. Як підприємство реагує на трансформацію довкілля, і середовище змінюється у результаті реакцію прийняті рішення. Чинники довкілля, своєю чергою, підрозділяється на прямі і непрямі.

Основні функції стратегічного управління полягають у наступному.

1. Формування стратегічного мислення: розробка цілей та місій; розробка стратегії; оцінка рівня невизначеності ризику; розробка концепції стратегічного управління; формування механізму стратегічного управління.

2. Стратегічний аналіз: формування стратегічного маркетингу; аудит зовнішнього середовища та прогнозування; аналіз стану підприємства; аналіз конкурентного середовища; аналіз ринку ресурсів.

3. Стратегічна орієнтація: виявлення та оцінка параметрів

кон'юнктури сегментів ринку (вибір стратегічних господарських зон); оцінка потенціалу та конкурентного статусу підприємства; розробка конкурентних переваг.

4. Розробка локальних стратегій та загальної економічної стратегії: - розробка стратегічних планів (оптимістичний, реалістичний, імовірнісний та песимістичний);

- Розробка стратегічного бюджету; оцінка результативності стратегії

5. Організація стратегічного управління: формування служби стратегічного управління; ухвалення стратегічних рішень; організація мотивацій та контролінгу; організація колективного розуму; формування креативності та синергії [11, с. 68].

Час, люди та інформація стають найважливішими ресурсами стратегії, що обирається. До людей як головного ресурсу підприємств сьогодні додається час — мірило всіх цінностей. Тільки працюючи на випередження конкурентів, підприємство здатне реалізувати стратегію підвищення своєї стійкості на ринку, де вільних ніш стає дедалі менше.

Зважаючи на ці фактори, розглянемо ті стратегії, які, найімовірніше, будуть перспективними для України у різних сферах діяльності найближчими роками.

Для найбільш динамічних підприємств такими сферами будуть наноелектроніка, оптико-волоконні та цифрові системи зв'язку, вимірювальні прилади побутового та медичного призначення, біотехнологія, генна інженерія, створення нових лікарських засобів та медичного обладнання, порошкова металургія, системи переробки та зберігання сільськогосподарської продукції, переробки відходів промислових підприємств, а також видобуток та переробка артезіанських вод.

Можна припустити, що підприємництво із забезпечення перевезень пасажирів та вантажів буде вигідним та перспективним. Враховуючи «печерний стан» інфраструктури українських перевезень – відсутність достатньої кількості автозаправних станцій, станцій технічного обслуговування автотранспорту, терміналів, обладнаних та охоронюваних автостоянок, кемпінгів, готелів тощо, бізнес, що забезпечує інфраструктуру транзитних перевезень, буде перспективним та довгостроковим для будівельників. нафтопереробних, туристичних підприємств, а також різноманітних підприємств сфери послуг. Розвиток усієї інфраструктури перевезень автоматично стимулює основні галузі промислового та сільськогосподарського виробництва, активізує посередницькі послуги, стане вигідним вкладення капіталу для вітчизняних та зарубіжних банків, а також підприємств, що займаються нерухомістю, дозволить створити сотні тисяч нових

високооплачуваних робочих місць.

Сьогодні завдяки високим технологіям бізнес став міжнародним, а сам світ - доступним через персональний комп'ютер.

Нові технології, зростаюча конкуренція, швидке ухвалення стратегічних рішень вимагають кваліфікованих управлінців. Талановиті люди завжди були в ціні у періоди розквіту галузей, у яких ці фахівці могли виявити свої здібності. Сьогодні активно розвиваються високі технології. Всі шукають 1Т-фахівців: талановитих, здатних мислити системно та швидко досягати потрібних результатів у роботі. Для управлінців стає актуальною проблема перетворення інформації на конкурентну перевагу.

В Україні боротьба за таланти визначатиметься економічними, демографічними та політичними факторами. Зокрема, у нашій країні рівень смертності перевищує народжуваність. Звідси можна говорити не лише про дефіцит талантів, а про дефіцит людей. Боротьба за таланти залежатиме і від інтенсивності розвитку різних сфер промисловості, і від зміни рівня зарплат щодо середньоєвропейського. Вже зараз очевидна тенденція відпливу кадрів за кордон і, як наслідок, наш ринок праці не насичений висококласними фахівцями. У такій ситуації найбільш розумно чинять ті підприємства, які ініціюють власні програми навчання та розвитку фахівців, не чекаючи милості від системи держосвіти [15, с. 54].

Таким чином, перспективними напрямами досліджень для забезпечення ефективної та сталої діяльності підприємств у майбутньому мають бути розробки методологічних та методичних засад формування та реалізація загальних та функціональних стратегій розвитку підприємств: виробничих, маркетингових, інноваційних, інвестиційних, цінових, кадрових та ін.

1.3. Ресурсне забезпечення управління розвитком підприємства

У сучасних умовах успішність та високу ефективність діяльності підприємств визначають сукупність та стан його ресурсів. Як у теоретиків, так і у практиків не

викликає сумніву факт значного впливу на результати роботи суб'єктів господарювання знань та інформації, які вже не перше десятиліття розглядаються як ресурс, фактор виробництва, що дозволяє домагатися високої конкурентоспроможності [14, с. 12].

Проте, при одностайності поглядів на джерело конкурентних переваг та усвідомленні значущості та широкого застосування стратегічного управління, очевидна парадоксальна неувага дослідників до ресурсної стратегії як до самостійного стратегічного плану підприємства, що має нині пріоритетне значення. Автор пропонує свій погляд на з'ясування причин ситуації, що склалася, і можливі варіанти виходу з неї. Насамперед, поряд з розвитком ресурсної теорії слід врахувати еволюцію поняття «ресурси» та необхідність їх класифікації з метою конкретизації об'єктів та сфери впливу ресурсної стратегії. Відсутність типології, на думку автора, заводить розвиток ресурсної теорії в безвихідь, оскільки чітко не визначено, що відносити до ресурсів та які властивості їх видів.

Це також є ключовим становищем для опису методології формування ресурсної стратегії. Також важливим є визначення ієрархії стратегічних планів підприємства для уточнення позиції ресурсної стратегії в їхній сукупності, що істотно може вплинути на процеси стратегічного планування та організаційну структуру підприємства. У статті автор пропонує сукупність принципів побудови ресурсної стратегії, що зумовлюють методичні засади її формування та пов'язані з процесами її створення, реалізації та коригування. Класифікація об'єктів ресурсної стратегії, конкретизація її призначення і методика формування, на думку автора, сприятимуть подальшому розвитку ресурсного погляду на природу фірми і збагатять ресурсну теорію в цілому.

Ресурсна теорія, відома також як ресурсна концепція або ресурсний погляд на природу фірми, з'явилася в середовищі XX ст., проте увійшла до числа провідних теорій, що пояснюють походження фірми, лише наприкінці зазначеного століття. Предметом вивчення цієї теорії стали економічні ресурси підприємства, використовувані під час виробництва товарів (робіт, послуг) [14, с. 13].

Приводом для виниклої до даної теорії інтересу послужило стрімке зміна умов

функціонування суб'єктів господарювання, причому ця зміна вимагало від підприємств, які намагаються якимось чином закріпитися на займаному сегменті ринку, високого рівня конкурентоспроможності. На той час у науковій літературі вже робилися спроби запропонувати як джерело підвищення чи утримання конкурентоспроможності і зовнішні, і внутрішні чинники. Проте ставало дедалі очевидніше, що знайти таке джерело у зовнішньому середовищі, схильному до постійних і непередбачуваних змін, неможливо. Це і вивело ресурсну теорію в розряд найбільш затребуваних з погляду відшукання коштів, підконтрольних підприємству не тільки в процесі залучення, але і використання та поліпшення, що забезпечують успішну дію.

Ресурсна теорія пояснювала природу фірми як сукупність її взаємозалежних ресурсів, які належать підприємству або залучаються на тимчасовій основі, піддаються вдосконаленню, захищаючись тим самим від можливості їх копіювання конкурентами, зміцнюючи становище підприємства і забезпечуючи певний рівень конкурентоспроможності.

Хоча ця теорія звернена всередину підприємства, несправедливо дорікати її ізольованості від зовнішнього світу, адже визначити, що забезпечує підприємству конкурентну перевагу, а отже, і виживання у зовнішньому середовищі, можна було лише зіставивши результати роботи з конкурентами, причому вони залежали від того, як складалася ситуація на ринку. Отже, для того щоб правильно визначити пріоритетні напрямки розвитку конкретного підприємства та сформувати процеси стратегічного управління, потрібно було володіти інформацією про зовнішнє середовище, оскільки саме його стан і визначав, які ресурси підприємства забезпечують конкурентоспроможність.

У 1990-ті роки. серед керівників російських підприємств нерідко зустрічалося думка, що «ринок - це вміння крутитися» і що про які стратегічні плани не можна говорити взагалі. Однак практика спростувала це судження, оскільки найбільшого успіху як у Росії, так і за кордоном домагалися підприємства, які формували стратегічні плани і прагнули їх реалізувати.

У зв'язку з цим стратегічне управління стало поширеним, що сприяло

подальшому розвитку стратегічної теорії фірми [20, с. 33].

Як було зазначено, ресурсна теорія була єдиною теорією, намагається пояснити, як потрібно будувати і ефективно реалізовувати стратегічні плани. Широку популярність отримав також трансакційний (контрактний) підхід, який представляє, що «економія витрат - найкраща стратегія», і, отже, ті фірми є успішними, які «в силу свого особливого контрактного пристрою забезпечують економію трансакційних витрат». Цей підхід втратив свої позиції з кількох причин. По-перше, у рамках цього підходу складно було застосовувати стратегічне управління, оскільки «у контрактів жодних стратегій не може бути». А по-друге, стратегія скорочення витрат досить обмежена за своєю суттю, і рано чи пізно настає момент, коли вона вже не дає відповіді на питання щодо пошуку джерела конкурентоспроможності. Сама ідея постійної економії не настільки ефективна, як здається здавалося б, і в сучасних умовах вичерпала себе [17, с. 79].

У пізніший період трансакційний підхід отримав розвиток у рамках підприємницької теорії фірми (кінець 1990-х — початок 2000-х рр.), а також виділялися процесний підхід та поведінкова теорія фірми, які пропонували як стратегічний процес її зростання та розвиток, тобто розуміння того, що стратегія – це дії керівників та організаційні механізми.

Все перераховане робило ресурсну теорію більш привабливою в порівнянні з іншими теоріями. По-перше, вона практично невичерпна, так як неможливо уявити собі заключний етап вдосконалення ресурсів. За умови, що під ресурсами розуміється все, що дозволяє домагатися конкурентних переваг, вона надає керівникам і дослідникам творчу свободу дій, що є неодмінним атрибутом стратегічного управління. Адже тільки керівник може ухвалити рішення щодо ухвалення сформованої стратегії, спираючись багато в чому на свій досвід, інтуїцію, управлінський талант. А по-друге, широке розуміння ресурсів збільшує обрій дій підприємства щодо зміцнення своїх переваг.

Широта підходу до розуміння сутності ресурсів дозволила відносити до них усе, що забезпечує успіх. При цьому ставало очевидно, що найбільш унікальними є ресурси, які складно скопіювати конкурентам. Захистити від копіювання ресурси в

умовах вільного руху капіталу, робочої сили та доступу до матеріальних ресурсів неможливо, і в таких умовах джерелом підвищення конкуренції стали знання та інформація, що призвело до появи теоретичного підходу, що базується на знаннях. Його основна відмінність від ресурсного підходу полягала в тому, що він розглядав знання як такий самий ресурс, як і всі інші ресурси підприємства. Проте, знань самих собою недостатньо підтримки конкурентоспроможності підприємства. Вони, будучи особливим ресурсом підприємства (але все ж таки ресурсом), допомагають правильно використовувати інші ресурси.

Необхідно відзначити, що ресурсна теорія потребує доповнення: знання - такий же ресурс (згідно з підходом, заснованому на знаннях), але це особливий ресурс через свої характеристики, які, втім, є у кожного з ресурсів [21, с. 37].

Таким чином, з'являються ресурси, пов'язані зі здібностями, знаннями, уміннями підприємства, що розвиваються (динамічні) і являють собою компетенції використовувати всі ресурси підприємства. Недоліком цього підходу, що є продовженням ресурсного підходу, є неясність в ідентифікації ресурсів та їх застосування через нематеріальний характер останніх. Проте складність їх швидкого копіювання конкурентами навіть за умови ідентифікації робить цей підхід привабливим стратегічного управління.

Розглядаючи переваги і недоліки кожного підходу до розуміння мети існування підприємства, його кордонів, організації, функціонування, створення конкурентних переваг і вартості, Некрасова В.І. [18, с. 145] вказує як недоліки ресурсного підходу те, що він не дає відповіді на низку перелічених питань. Зокрема — про створення та існування фірми, її кордонів, структури, а гаданий механізм створення вартості також недостатньо висвітлений та викликає сумніви.

Погоджуючись з тим, що конкурентні переваги знаходяться всередині підприємства та забезпечуються його ресурсами, можна запропонувати як спосіб функціонування підприємства в рамках ресурсної теорії їх розвиток та реалізацію залежно від умов, у яких діє підприємство, та з урахуванням складу та стану його ресурсів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Вирішення проблемних питань стратегічної теорії фірми з погляду ресурсного підходу

Теоретичне питання	Пропоноване рішення
Існування	Реалізація та розвиток потенціалу підприємства (сукупності ресурсів) у процесі задоволення існуючого попиту на товари (послуги), використання переваг, що виникають
Межі	Визначаються складом ресурсів, що належать підприємству та схильних до впливу з його боку (створення або залучення, розвиток, використання, захист)
Організація	Структура підприємства забезпечує реалізацію ресурсів, що становлять його конкурентні переваги, та розвиток на їх основі динамічних компетенцій
Функціонування	Залежно від складу ресурсів, що забезпечують конкурентні переваги, використовуються методи управління, спрямовані на їх розвиток, що визначає механізми взаємодії всередині підприємства як між підрозділами, так і окремими співробітниками.
Конкурентні переваги	Будь-який вид ресурсів, що забезпечує нині високий ринковий рейтинг підприємства серед конкурентів
Механізм створення вартості	Забезпечується неповторною сукупністю ресурсів, оскільки створенням підприємств, організацією їх функціонування та реалізацією потенціалу займаються окремі особи, що відрізняються одна від одної своєю індивідуальністю

Джерело: розроблено автором на підставі [15, 19, 20]

Сформулювавши відповідь це питання, реально сформувати оптимальну для підприємства організаційну структуру, призначення якої — забезпечити реалізацію ресурсів, які мають конкурентні переваги. Відповідно, межі підприємства визначаються сукупністю його ресурсів, а саме існування пояснюється потребою реалізувати потенціал підприємства (складна комбінація, сукупність його ресурсів) з метою не тільки отримання прибутку та вдосконалення підприємства, а й творчого самовираження, перетворення навколишнього середовища, задоволення потреб на основі усвідомлення відповідальності за результати власних дій. Цінність для споживачів створюється саме неповторною сукупністю ресурсів, оскільки створенням підприємства, організацією його функціонування і реалізацією потенціалу займаються окремі особи, що відрізняються одна від одної і мають індивідуальність.

Отже, слід зазначити привабливість ресурсної теорії під час вирішення питань, що у процесі стратегічного управління. Серед позитивних якостей можна перерахувати націленість на внутрішнє середовище підприємства, що дозволяє

керувати своїм рейтингом конкурентоспроможності. Враховуючи потреби зовнішнього середовища, силу конкуренції та кон'юнктуру ринку можна ідентифікувати конкурентні переваги підприємств у складі їх ресурсів та добиватися їх подальшого розвитку. Це не тільки закріплює ринкове становище і веде до поліпшення результатів діяльності, а й захищає підприємства від можливості швидкого копіювання дій конкурентами, а також отримання соціального, екологічного, технічного та інших ефектів.

Складність, з якою зіткнулися прибічники ресурсної теорії, полягала у ідентифікації різних видів ресурсів, що належать підприємству, у відсутності їх класифікації та описи специфічних характеристик кожного виду, викликане надто широким уявленням про поняття "Ресурси". Не маючи чіткого уявлення про те, якими ресурсами підприємство має і як їх відрізнити, а тим більше керувати ними, складно аргументувати вибір методів стратегічного управління. Перш ніж перейти до розгляду даної задачі та запропонувати варіант вирішення, необхідно зазначити, що поняття «ресурси» також зазнавало значних змін у ході розвитку ресурсної теорії.

На сьогоднішній день можна виділити у складі ресурсів такі [29, с. 198]:

- Матеріальні: земля (земельні ділянки), капітал (обладнання, будівлі, і т. п.), фінанси (гроші та прирівняні до них активи, наприклад, інструменти ринку цінних паперів), матеріальні запаси (сировина, матеріали, запаси, незавершене виробництво). До них відносяться всі наявні у підприємства оборотні і необоротні активи, у тому числі нематеріальні активи (патенти, ліцензії), що мають матеріальну основу і (або) підтверджені документально. До них відносяться і засоби та предмети праці, що становлять матеріальну основу продукту;

- Трудові: кількість, кваліфікація та стаж роботи всіх категорій персоналу підприємства;

- Нематеріальні: знання, інформація, взаємини та досвід, навички та вміння, підприємливість та здібності. Ці ресурси побічно виявляються у більш високих, порівняно з конкурентами, ефективності виробництва та величині прибутку. Їхньою відмінністю є те, що вони не мають матеріально-речовинної форми, загальноприйнятих методів ідентифікації та оцінки; визначити їх присутність можна

лише шляхом порівняння у різних суб'єктів господарювання стану матеріальних і трудових ресурсів, процесів і результатів. Однак неможливість їх точного документального підтвердження не означає їхньої відсутності. У випадках, «коли неможливо оцінити обурюючи фактор будь-якого середовища через його ідеальність оцінку проводять, вимірюючи рівень змін у стані середовища». Наявність уміння співпрацювати, організувати виробничі процеси, створити новий продукт чи послугу неможливо документально підтвердити чи оцінити до реалізації. "Активи пов'язані з наявністю, а здібності - з виконанням. Складністю також є точне визначення витрат на залучення, розвиток та підтримку в актуалізованому стані цих ресурсів [33, с. 105].

Поряд із забезпечуючи ресурсами необхідно відзначити наявність у різних економічних систем, до яких належать і підприємства, базових ресурсів - часу і простору. Це - неповторні цінні незаміщувані ресурси. Якщо на які забезпечують ресурси підприємство здатне якимось чином впливати (залучати й створювати, реалізовувати і розвивати, ліквідувати чи обмінювати тощо. буд.), то базові ресурси неможливо чимось замінити і загалом де вони піддаються впливу із боку підприємства. Оскільки дані ресурси є індивідуальною відмінністю якого- або підприємства і існують у постійному вигляді, вони можуть бути включені в ресурсну теорію як необхідні умови здійснення діяльності підприємств, але не об'єктів управління.

Так, наприклад, тимчасові ресурси дозволяють враховувати в стратегічних планах підприємства терміни поставок, від них залежить гнучкість і своєчасність управлінських рішень. Понад те, останнім часом збільшується число ринків, розвиток яких пов'язані з чинником часу. Тимчасовий фактор в цілому має таке ж значення для підприємства, як і обсяг інформації, тому що прийняття рішення сьогодні іноді важливіше, ніж завтра, незважаючи на те, що воно більш виважене. За втрачений час інформація, на основі якої приймається рішення, може застаріти та стати неактуальною для керівника [28, с. 42].

Отже, розвиток теорії сприяло розвитку поняття «ресурси», які почали розглядатися як засіб, що дозволяє досягти стратегічної мети. Під ресурсами стали на увазі «виробничі блага, створені природою чи людьми», які «потрібні до створення

кінцевих товарів та послуг». Тобто розширення терміну відбувалося (крім іншого) під впливом ресурсної концепції підприємства, яка дозволяла пояснити його успіх якими завгодно, у тому числі невловимими, нематеріальними причинами. Завданням подальшого дослідження є виділення у складі ресурсів підприємства таких ресурсів, або їх поєднання, які забезпечують йому конкурентні переваги і є стратегічно важливими. При цьому важливо врахувати, що, по-перше, склад таких ресурсів у всіх підприємств різний, і, по-друге, він може змінюватися у зв'язку з розвитком потенціалу самого підприємства, що є сукупністю всіх його ресурсів, або зміною ринкової ситуації, яка, надаючи йому можливості розвитку, та визначає склад ресурсів, що забезпечують конкурентні переваги.

Стратегічні ресурси - джерела конкурентних переваг та об'єкти ресурсної стратегії підприємства

Отже, ресурсний підхід як напрямок стратегічної теорії фірми, що має на увазі під джерелом конкурентних переваг.

Часто наявність матеріально-речовинної форми ресурсів робить їх уразливими: здебільшого матеріальні ресурси старіють у момент покупки. Нематеріальні ресурси, наприклад, здібності, навпаки, з часом розвиваються і набувають великої цінності. Матеріальні ресурси вичерпані, а можливість розвитку та використання нематеріальних ресурсів безмежна. Х. Ітамі наголошував на необхідності ґрунтуватися на сильних сторонах підприємства, представлених «невидимими активами» (відповідно до запропонованої класифікації — нематеріальних ресурсів), що мають потенціал створення прибутку, але не відображаються в балансі (знання, досвід, лояльність покупців), і виділяв "довговічний характер джерела конкурентної переваги", що формується цими "активами" [8, с. 287].

При реалізації свого потенціалу підприємство розвивається, покращує результати діяльності та своєю роботою надає певний вплив на зовнішнє середовище: обстановка навколо підприємства теж змінюється. Стан ресурсів підприємства та його структура обов'язково зазнаватимуть зміни, як і стратегічні плани підрозділів, але незмінним залишається прагнення підприємства домагатися конкурентних переваг і сталого становища над ринком з допомогою реалізації стратегічних активів

і ефективного використання ресурсів.

Підводячи підсумок всьому вищесказаному, можна зробити наступні висновки. Складна в технологічному та інституційному відношенні проблема розвитку сучасного підприємства вимагає одночасного ефективного виконання багатьох завдань, у тому числі завдань оцінки поточного стану суб'єкта управління (підсистеми управління) та об'єкта управління (керованої підсистеми). Така багатозадачність управління об'єктивно вимагає впорядкування послідовності розробки як управлінських впливів, спрямованих на досягнення мети діяльності підприємства, так і процесів виявлення факторів ризику, непередбачена реалізація яких може стати суттєвою та важкою перешкодою на шляху до досягнення поставленої мети.

Аналізуються умови, які необхідні підтримки розвитку підприємства. Обґрунтовано, що першими серед таких умов слід назвати необхідність постійного виявлення нових можливостей для досягнення заявлених значень цільових показників підприємства та ідентифікацію потенційних перешкод на шляху його розвитку. Для підвищення якості управління підприємством запропоновано спеціальні процедури підготовки управлінських рішень. Збалансоване застосування чотирьох основних транскордонних етапів у завданнях розробки та прийняття управлінських рішень дозволить досить коректно описувати складні ситуації прийняття управлінських рішень та підвищити якість управління підприємством в умовах нестабільних станів.

Забезпечення збалансованості управлінських рішень залежить від повноти та подробиці опису проекту кожного рішення з точки зору чотирьох основних етапів: інтенційного, експектаційного, когнітивного та функціонального. Запропонована методика послідовного формування керуючої підсистеми дозволяє: упорядкувати постановку цілей підприємства та виявити потенційні перешкоди на шляху їх досягнення у рамках інтенційного етапу; на експектаційному етапі - скласти прогнози, відстежити тренди та виявити можливі фактори ризику порушення розвитку підприємства у зовнішньому середовищі; на когнітивному етапі - оцінити якість вироблених управлінських рішень з погляду накопичених знань; і, нарешті, на функціональному етапі виявити фактори ризику некоректної реалізації

управлінського рішення.

Процеси виявлення факторів ризику та вироблення відповідних антиризикових управлінських впливів залежать від їхньої локалізації в об'єкті управління. Виділено - згідно з системною економічною теорією - чотири типи локалізації в рамках об'єктної, процесної, проектної або середовищної підсистем. Реалізація управлінських рішень, з погляду об'єктної підсистеми, може бути обмежена у деяких галузях високою вартістю основного виробничого обладнання та довгими життєвими циклами готової продукції. У ході застосування розроблених управлінських рішень може статися перерозподіл центрів прибутку або змінити спосіб її генерації, що призведе до зміни характеристик підсистеми підприємства. У проектній підсистемі підприємству вдасться досягти максимального ефекту, зосередивши свої зусилля на впровадженні інноваційних технологій. Швидкість змін у зовнішньому для підприємства середовищі стає дуже високою, тому зростають роль прогнозування впливу тієї чи іншої зміни на середовище підсистему підприємства. Зростає також важливість використання цих знань для розробки управлінського впливу, з одного боку, і адаптації підприємства до цих змін, з іншого. Таким чином, встановлено, що усунувши дисбаланс у процесі розробки управлінських впливів, можна знизити рівень ризику в ході реалізації таких рішень.

Розглянуті теоретичні положення стратегічного менеджменту, поява ресурсного підходу та еволюція поняття «ресурси» сприяли розширенню їх розуміння та необхідності класифікації ресурсів підприємства в рамках зазначеного підходу, а також ідентифікації в структурі «стратегічних ресурсів», що зумовлюють виникнення конкурентних переваг. Це, у свою чергу, веде до необхідності переглянути систему стратегічного планування підприємств та підвищує інтерес до ресурсної стратегії, спрямованої на реалізацію заходів щодо підвищення конкурентоспроможності. Теоретичні недоробки в розумінні ресурсної стратегії, визначенні її місця в системі стратегічних планів підприємства, мети побудови та об'єктів призвели до розробки принципів ресурсної стратегії, що є теоретичною основою методики її формування

Отже, і методи управління підприємством повинні не тільки передбачати стрімкі зміни зовнішнього середовища, а й визначати та забезпечувати ці зміни

всередині підприємства, що є також частиною зовнішнього середовища та певною мірою впливає на нього.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ПП "БІАГР"

2.1. Характеристика діяльності ПП «БіАГр»

У 1960 р. було створено молочний завод як виробничу дільницю Миргородського маслозаводу, з 1964 р. – виробнича дільниця Решетилівського маслозаводу, з 1968 р. по 1975 р. підприємство мало власний баланс. Приватне підприємство «Білоцерківська агропромислова група» (далі – ПП «Біагр») було створено та зареєстровано відповідно до законодавства України 01 липня 2008 р. [19]. Юридична адреса ПП «Білоцерківська агропромислова група»: 38300, Полтавська область, с. Білоцерківка, вул. Л. Українки, 28. Форма власності – приватна. Організаційно-управлінська структура підприємства представлена на рис. 2.1.

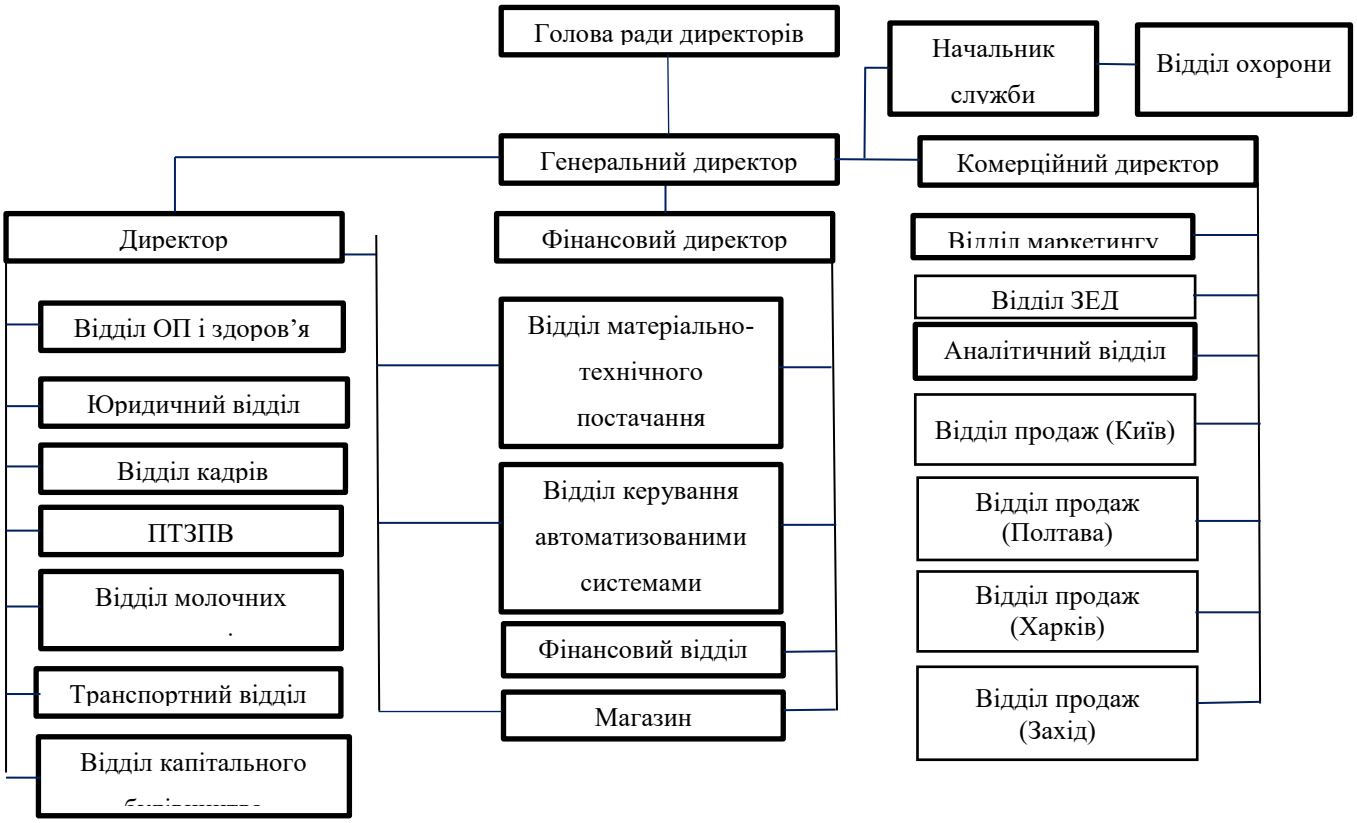


Рис. 2.1. Організаційно-управлінська структура ПП «Білоцерківська агропромислова група», 2020 р.

Джерело: розроблено автором

Засновником ПП «Білоцерківська агропромислова група» є громадянин

України Кордубан Віктор Володимирович. Розмір внеску до статутного капіталу у 2020 р. становив 50 млн грн, що становить 100 % статутного капіталу компанії.

Основна діяльність ПП «Білоцерківська агропромислова група» – переробка молока, виробництво масла та молочної продукції. Компанія реалізує вироблену продукцію під торговою маркою «Білоцерківське» або приватним торговим маркам згідно укладених договорів.

Мета компанії – забезпечити споживачів якісними продуктами харчування за справедливими цінами та стати національним виробником.

Місією компанії є забезпечення споживачів якісними продуктами харчування за справедливими цінами.

Основними напрямами формування місії компанії є:

1. Філософія організації: порядність, чесність, відповідальність.

2. Сфера діяльності: виробництво масла солодковершкового, сиру кисломолочного, сиру плавленого та сухого молока і реалізація його в Україні та експорт у понад 70 країн світу.

3. Основні цільові орієнтири: стати одним з найбільших виробників в Україні та збільшити обсяги експорту продукції за кордон.

4. Можливості та способи здійснення: наявність сучасного обладнання, здатного забезпечити виробництво якісної та конкурентоспроможної продукції та ефективний рівень менеджменту та маркетингу на підприємстві, що сприяє формуванню налагоджених каналів збуту.

5. Імідж: формування позитивного іміджу виробника якісної продукції, що здатна приносити радість від її споживання.

Процес формулювання цілей підприємства та маркетингу ПП «Біагр» подано у вигляді дерева цілей (Додаток Г).

Основними цілями підприємства є забезпечення високого рівня ефективності виробництва продукції та її конкурентоспроможності на ринку, розробка товарного асортименту, вихід на нові ринки збуту, оптимізація транспортних маршрутів, максимальна ефективність здійснення маркетингової комунікаційної політики.

Таким чином, основною ціллю маркетингової стратегії підприємства є

збільшення частки ринку та збільшення експорту якісної продукції, розширення її асортименту та формування лояльних груп споживачів.

У 2020 р. продукція ПП «Білоцерківська агропромислова група» була представлена в усіх національних мережах (АТБ, Сільпо, Фора, Фоззі, Новус, Метро, Велика Кишеня, Ашан тощо). Компанія має представництва у Полтавській, Київській, Харківській областях та Західній Україні.

Основі види продукції: масло вершкове, сир кисломолочний, сир плавлений, сухе молоко. Каталог продукції підприємства поданий у додатку В.

Компанія виробляє продукцію для інших національних та іноземних торгових марок, таких як: солоне масло ТМ «Golden White», ТМ «King’s Gold», масло солодковершкове ТМ «Премія», сир кисломолочний ТМ «Повна чаша», сир плавлений ТМ «Billa».

Компанія експортує свою продукцію до багатьох країн світу: Грузія, Молдова, Азербайджан, Киргизстан, Узбекистан, Туркменістан, Вірменія, Ізраїль, Ірак, Іран, Йорданія, Єгипет, Лівія, Замбія, США, Афганістан, Пакистан, Монголія, Індія, В'єтнам, Гамбія, Марокко, Мавританія, Малі, Мексика, Нігер, Нігерія, Гвінея, Гана, Судан, Ангола, Туніс, Камерун, Ліван, Мадагаскар, Македонія, Косово, Саудівська Аравія, Сирія, Сенегал, Бангладеш, Сінгапур, Китай, Таїланд, Японія, Туреччина, Об’єднані Арабські Емірати, Австрія, Алжир, Тайвань, Сенегал, Оман, Кувейт, Ємен, Філіппіни, М'янма, Бразилія, Південна Корея, Бахрейн, Катар, Уганда, Албанія, Бенін, Ямайка, Того, Непал, Шрі-Ланка, Південно-Африканська Республіка, Венесуела, Малайзія, Сербія. Карта експорту продукції ПП «Біагр» наведена у додатку Д.

Для оперативної доставки продукції компанія орендує склади у м. Києві та м. Харкові. Компанія має власний автопарк (молоковози, авторефрижератори, легкові авто) для організації постійних поставок до покупців по всій території України.

Ринок збуту продукції ПП «Білоцерківська агропромислова група» сегментується за географічним фактором, як подано у таблиці 2.1.

Ринок збуту продукції розподілений на 5 сегментів, відповідно до розташування представництв компанії у регіонах.

Таблиця 2.1

Сегментація ринку збуту продукції ПП «Білоцерківська агропромислова група» за 2018-2020 рр.

Номер сегменту	Регіони
Сегмент 1	Полтавська область;
Сегмент 2	Харківська область; Запорізька область; Дніпропетровська область; Донецька область;
Сегмент 3	Київська область; Чернігівська область; Житомирська область; Сумська область;
Сегмент 4	Львівська область; Хмельницька область; Рівненська область; Вінницька область;
Сегмент 5	За межі України.

Джерело: розроблено автором

Дистриб'юторами продукції ПП «Біагр» є: ТОВ «НЕГОЦІАНТ ТРЕЙД» (Дніпропетровська область), ТОВ «Інкорт, ЛТД» (Запорізька область), ТОВ «ТФ ПРОДЗАПАС» (Сумська область), ТОВ «МІДАС-АВТО» (Полтавська область), ТОВ «Торговий Союз Савко» (Житомирська область), ТОВ «Ваго-Трейд» (Вінницька область), ТОВ «Скаймол» (Рівненська область), ТОВ «Юкон-Продтрейд» (Волинська область), ФОП Лиса А.І. (Хмельницька область), ФОП Стаднійчук Р.І. (Львівська область), ФОП Мостовий А.М. (Івано-Франківська область), ТОВ «ВЕКТОР-ТРЕЙД-ЗАХІД» (Чернівецька область), ТОВ «Гранд 2000» (Закарпатська область), ТОВ «ТК ТанДем» та ТОВ «ФРЕШ МІКС» (Донецька область).

Основні техніко-економічні показники ПП «БіАГр» за 2018-2020 роки представлені в табл. 2.2.

Як видно із проведеного аналізу, за 2018-2020 роки ПП «БіАГр» збільшило свою виручку на 38,6%, а собівартість на 31,88%. Позитивною тенденцією в діяльності підприємства є збільшення прибутку на 44,41%.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники ПП «БіАГр» за 2018-2020 роки

Показники	Значення показників, тис. грн			Відхилення, %	
	2018	2019	2020	2020/2019	2020/2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1057717	1272212	1465959	115,23	138,60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	879250	1015464	1159597	114,19	131,88
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	57955	108281	83693	77,29	144,41
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	98461	136686	232416	170,04	236,05
Середньорічна вартість активів підприємства, тис, грн	341578	548417	827979	150,98	242,40
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	391457	408350	492014	120,49	125,69
Чисельність працівників, осіб	570	654	650	99,39	114,04
Рентабельність активів підприємства, %	16,97	19,74	10,11	-9,64	-6,86
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	14,80	26,52	17,01	-9,51	2,21

Джерело: розроблено автором

Окремо слід звернути увагу, що в 2020 році порівняно з 2019 роком прибуток підприємства знизився на 32,7%, що є негативною тенденцією. Також до негативних тенденцій в діяльності підприємства слід віднести зниження рентабельності його на 6,86%. До позитивних тенденцій можна віднести збільшення рентабельності власного капіталу.

Таким чином, ПП «БіАГр» - це виробник ник натуральних молочних продуктів під брендом «Білоцерківське».

2.2. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища ПП «БіАГр»

Аналіз внутрішнього середовища ПП «БіАГр» розпочнемо з аналізу основних фінансових показників його діяльності у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Фінансові показники роботи ПП «Білоцерківська агропромислова група» за 2018-2020 рр., тис. грн

Фінансові результати	Роки			Відхилення 2020 р. від 2018 р. (+,-)
	2018	2019	2020	
Чистий дохід від реалізації продукції	1057717	1272212	1465959	408242
Собівартість реалізованої продукції	879250	1015464	1159597	280347
Валовий прибуток	178467	256748	306362	127895
Інші операційні доходи	3284	11208	14342	11058
Адміністративні витрати	12629	10583	10674	-1955
Витрати на збут	89630	113444	170473	80843
Інші операційні витрати	2607	7763	34014	31407
Прибуток	76885	136166	105543	28658
Інші фінансові доходи	399	697	886	487
Фінансові витрати	6378	4656	4250	-2128
Інші фінансові витрати	229	155	151	-78
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	70677	132052	102028	31351
Чистий прибуток	57955	108281	83693	25738

Джерело: розроблено автором

У порівняні з 2018 р. чистий дохід від реалізації продукції у 2020 р. зріс на 408242 тис. грн (38,6 %), а валовий прибуток – 127895 тис. грн (71,7 %). Собівартість реалізованої продукції у звітному році зросла на 280347 тис. грн (31,9 %), витрати на збут збільшились на 80843 тис. грн (90,2 %), що негативно вплинуло на фінансовий результат у порівняні з 2019 р.

Збільшення операційних витрат на 31407 тис. грн (зросли у 12 раз) – це вплив економічної ситуації, пов’язаної з зростанням курсів валют. Компанія у 2020 р. активно інвестувала кошти у розвиток, для чого були задіяні кредитні валютні кошти.

Аналізуючи стратегічні показники діяльності (таблиця 22.4) можна зробити наступні висновки. Частка продукції компанії на ринку становить: масло солодковершкове – 5,8 %, сир кисломолочний – 12,3 %, сир плавлений – 3,7 %, сухе молоко – 10,7 %.

Таблиця 2.4

Стратегічні показники діяльності ПП «Білоцерківська агропромислова група» за 2018-2020 рр.

Показники	Роки		
	2018	2019	2020
Частка ринку в Україні, %:			
масло солодковершкове	5,6	6,3	5,8
сир кисломолочний	11,4	11,9	12,3
сир плавлений	3,2	3,8	3,7
сухе молоко	10,9	11,6	10,7
Обсяг експорту, т	1921	2581	2383
Чистий прибуток, тис. грн	57955	108281	83693
Рівень рентабельності, %	6,6	10,7	7,2
Чисельність працюючих, осіб	570	654	650
Витрати виробництва, тис. грн	879250	1015464	1159597

Джерело: розроблено автором

Обсяг експорту продукції зріс з 1921 т – у 2018 р. до 2383 т – у 2020 р. Основні фінансові показники у 2020 р.: чистий прибуток становив 83693 тис. грн, витрати виробництва – 1159597 тис. грн. Рівень рентабельності у 2020 р. склав 7,2 %.

Загалом показники діяльності свідчать про платоспроможність та конкурентоздатність компанії, що є основою для подальшого формування маркетингових стратегій розвитку.

Розглянемо показники фінансової діяльності ПП «Білоцерківська агропромислова група» за 2020 р. у розрізі сегментів (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Показники фінансової діяльності ПП «Білоцерківська агропромислова група» по сегментах, 2020 р.

Показник	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3	Сегмент 4	Сегмент 5
Дохід від реалізації продукції	140009	625153	575903	48842	67052
Балансова вартість активів	84161	353089	325272	37871	27586
Капітальні інвестиції	27591	115575	106635	12415	9044
Дохід у розрахунку на 1 грн балансової вартості активів	1,66	1,77	1,77	1,29	2,43
Дохід у розрахунку на 1 грн капітальних інвестицій	5,07	5,41	5,40	3,93	7,41

Джерело: розроблено автором

Для ПП «Білоцерківська агропромислова група» найбільш ефективним є сегмент 5 (продаж за межі країни), де дохід від реалізації продукції у розрахунку на 1 грн балансової вартості активів та капітальних інвестицій становить 2,43 грн та 7,41 грн відповідно.

Сегменти 2 і 3 демонструють однакову ефективність з показниками 1,77 грн та 5,41 (5,40) грн відповідно. Далі йде сегмент 1 з показниками доходу від реалізації продукції у розрахунку на 1 грн балансової вартості активів – 1,66 грн та капітальних інвестицій – 5,07 грн. Найнижчий показник показав сегмент 4 – 1,29 грн та 3,93 грн відповідно.

Виходячи з наведених даних, необхідно зосередити увагу на сегментах 2, 3 і 5, переглянути маркетингову стратегію сегменту 1 та доцільність зменшення чи оптимізації сегменту 4.

Оскільки компанія планує збільшувати обсяги реалізації по всій території України, то не потрібно відмовлятися від менш ефективних сегментів діяльності, а переглянути маркетингову стратегію, пристосувати її до умов діяльності ринку в конкретному сегменті.

Проаналізуємо структуру персоналу ПП «БіАГр» у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Структурно-динамічний аналіз персоналу ПП «БіАГр» в 2019-2020 рр.

Показник	Значення по роках		Відхилення		Структура		Відхилення	
	2019	2020	Абс.	Відн.	2019	2020	Абс.	Відн.
Усього персонал:	654	650	-4	99,39	100,00	100,00	0,00	100,00
Промислово-виробничий персонал (ПВП):	560	556	-4	99,29	85,63	85,54	-0,09	99,90
- робітники	309	307	-2	99,35	47,25	47,23	-0,02	99,96
- службовці	85	84	-1	98,82	13,00	12,92	-0,07	99,43
- керівники	55	55	0	100,00	8,41	8,46	0,05	100,62
- спеціалісти	111	110	-1	99,10	16,97	16,92	-0,05	99,71
Непромислово-виробничий персонал (НПВП)	94	94	0	100,00	14,37	14,46	0,09	100,62

Джерело: розроблено автором

Як видно із проведеного аналізу за період 2019-2020 рр. кількість персоналу ПП

«БіАГр» зменшилася на 4 чоловіки за рахунок зменшення кількості промислово-виробничого персоналу. А саме робітників – на 2 особи, службовців – на 1 особу і спеціалістів – на 1 особу. Структура персоналу за аналізований період є сталою.

Перейдемо до аналізу зовнішнього середовища підприємства. Розглянемо спочатку характеристику галузі діяльності досліджуваного підприємства. Рівень споживання молока і молочних продуктів залежить від стану розвитку молочної галузі тваринництва, яка характеризується щорічним зменшенням поголів'я ВРХ. У 2018 році спостерігалося найнижча кількість поголів'я ВРХ за всю історію України. У 2020 р. поголів'я корів становило 1,7 млн гол., виробництво молока – 6,5 млн т. Дефіцит молока склав у 2020 р. – 1 млн т.

У 2020 р. налічувалось 192 молокопереробні підприємства, що переробляли до 4,1 млн т молока за рік, у тому числі було виготовлено: вершкового масла – 89,2 тис. т, сиру – 128,6 тис. т, сиру плавленого – 29,5 тис. т, сухого молока – 34,1 тис. т. На експорт було вироблено: вершкового масла – 11,22 тис. т, сиру – 6,35 тис. т, сиру плавленого – 1,38 тис. т, сухого молока – 11,6 тис. т.

Експорт молочної продукції зменшився на 20% у порівнянні з минулим роком (за аналогічний період). І показники експорту далі будуть зменшуватися через дефіцит молока. Тому перспективи бути конкурентоспроможними на зовнішніх ринках є невисокими. Ми можемо скласти конкуренцію лише за умови, що будемо виробляти продукцію з додатковою вартістю. Хоча сьогодні продаючи такі продукти як сухе молоко і масло – ми неконкурентоспроможні на європейських ринках [16].

Головним фактором успіху молочної галузі є державна підтримка. Основні положення концепції Національної програми розвитку молочної галузі до 2030 р. передбачають:

– збільшення чисельності поголів'я корів до 3 млн гол.;
– обсягів виробництва молока до 10 млн т на рік;
– обсягів переробки молока до 8 млн т на рік;
– забезпечення конкурентоспроможності молочної галузі на міжнародних ринках;
– експорт продукції з доданою вартістю.

На цю програму потрібно 90 млрд грн протягом 10 років (9 млрд грн. щороку, з них 50 % – держпідтримка).

Важливе значення має аналіз привабливості галузі, яку можна оцінити за допомогою оцінки впливу п’яти сил конкуренції (за М. Портером). Проведемо оцінку привабливості галузі за наступними показниками: рівень конкуренції на ринку; загроза появи товарів-замінників; загроза появи нових конкурентів; вагомість впливу покупців та вагомість впливу постачальників.

В Україні спостерігається зменшення питомої частки малих виробників, що призведе до укріплення позицій середніх і великих підприємств внаслідок підвищення урегульованості виробництва та рівня конкуренції на регіональному ринку. Тому рівень конкуренції між виробниками має суттєвий вплив на розвиток молокопереробної галузі регіону, і даний фактор привабливості галузі ми оцінюємо у «3» бали.

Щодо наступного фактору, що впливає на привабливість молокопереробної галузі, – залежності від постачальників, – то він у значній мірі впливає на рівень ефективності конкурентної стратегії, оскільки підприємства, що займаються переробкою молока, залежать від виробників молочної сировини, об’єми виробництва якої скорочуються. Проте частина підприємств мають власні сировинні бази і замкнутий цикл виробництва. Отже й оцінка цього впливу на галузь середня – «2».

Поява товарів-замінників має середній вплив на стан галузі. Це пов’язано з популярністю безлактозного, соєвого, мигдалевого, кокосового, арахісового та ін. видів замінників молока для людей, що мають непереносимість лактози або не споживають звичайне молоко. Але частка цих споживачів менша, ніж тих, хто купує масло, сир та сухе молоко. Тому оцінка впливу цього фактору на галузь – «2».

Загроза появи нових конкурентів у галузі є значно. Але тенденція зменшення обсягів виробництва молока, яке є основною сировиною для молокопереробного комплексу, стримує зростання цього показника. Оцінка цього фактору становить «2».

Останній досліджуваний фактор – це сила впливу покупців. Основними покупцями продукції є торгові мережі. Слід виважено підходити до вибору покупців,

оскільки виникає загроза потрапити у залежність від ринків збуту, оскільки в Полтавській області, як і в Україні в цілому, значна кількість торгових мереж, які для максимізації прибутку можуть брати продукцію за нижчими цінами.

На нашу думку, оцінка сили впливу покупців на переробні підприємства становить «2», оскільки якісні характеристики продукції (жирність, вміст сухої речовини) визначають переробні підприємства, а торгові мережі не мають потрібного обладнання, щоб перевірити це.

У таблиці 5 підсумуємо вагу впливу п’яти сил конкуренції, в разі коли вона коливається від:

- 3,4-4 – тоді на підприємства, значний вплив чинитимуть усі п’ять сил, і вести господарську діяльність у даній сфері надзвичайно складно, – ефективно функціонувати зможуть лише фірми з високоорганізованою системою стратегічного управління. Проте така залежність від усіх п’яти факторів на практиці зустрічається вкрай рідко;
- 2,8-3,4 – у цьому випадку на підприємство мають вагомий вплив в середньому три фактори, а два – інший вид впливу. До того ж ефективність конкурентної стратегії залежить від того, наскільки грамотно управлінський персонал розв’яже питання нівелювання факторів сильного впливу за рахунок факторів слабкого впливу;
- 2,8-2,2 – найбільш реальна ситуація взаємодії п’яти сил конкуренції, що здійснюють середній рівень впливу й обумовлюють відносну привабливість галузі;
- 2,2-1 – вплив п’яти сил конкуренції на підприємства мінімізований, галузь відрізняється високим рівнем привабливості.

Проаналізувавши дані таблиці 1, бачимо, що за теорією п’яти сил конкуренції М. Портера, регіональний молокопереробний ринок є інвестиційно привабливим для компаній. Розрахований показник свідчить про те, що вплив конкуренції на підприємства є мінімізованим, галузь вирізняється високим рівнем інвестиційної привабливості (табл. 2.7).

Однак крім п’яти сил конкуренції на рівень інвестиційної привабливості галузі вагомий вплив має період окупності вкладень, що, у свою чергу, залежить від

рентабельності виробництва.

Таблиця 2.7

Оцінка впливу п'яти сил конкуренції (за М. Портером) на привабливість молокопереробного комплексу України, 2018-2020 рр.

П'ять сил впливу / Показник	Загроза появи товару–замінника	Загроза появи нових конкурентів	Рівень конкуренції на ринку	Вагомість впливу покупців	Вагомість впливу постачальників
Коефіцієнт питомої ваги впливу	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Оцінка показника	2	1	3	2	2
Відносна оцінка показника	0,4	0,2	0,6	0,4	0,4
Сумарна вага впливу	2,0				

Джерело: розроблено автором

Розглянемо ключові фактори успіху у галузі у Додатку Ж. Ключовими факторами успіху компаній, що працюють у молокопереробній галузі є: технологія (використання сучасних мембранних технологій, розвиток лінійки органічних продуктів, виробництво продукції не на молочній основі), виробництво (енергоефективність, підвищення екологічних стандартів, висока якість продукції, економія на масштабах), збут (вигідне місце розташування, наявність власних точок збуту), маркетинг (широкий асортимент товарів, якісна реклама), професійна підготовка (досвід роботи у галузі), організаційні можливості (використання цифрових технологій та якісний менеджмент) тощо.

Розглянемо сильні та слабкі сторони діяльності ПП «Білоцерківська агропромислова група», а також можливості та загрози діяльності за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз середовища діяльності ПП «Білоцерківська агропромислова група», 2020 р.

Внутрішні сильні сторони	Внутрішні слабкі сторони
1. Ефективна стратегія діяльності. 2. Вигідне місце розташування. 3. Сильна торгова марка та репутація компанії. 4. Можливість економії на масштабі. 5. Грамотне управління ланцюгами постачань. 6. Висока якість товарів. 7. Широка географія постачань.	1. Зниження прибутковості. 2. Внутрішні виробничі проблеми. 3. Відсутність стратегії електронної комерції. 4. Необхідність розширення асортименту. 5. Залежність від коливання курсу валют та фінансові втрати внаслідок неправильного інвестування.
Зовнішні можливості підприємства	Зовнішні загрози підприємства
1. Освоєння нових географічних ринків. 2. Розширення асортименту продукції. 3. Завоювання більшої частки ринку. 4. Можливість використання нових технологій. 5. Можливість зміцнення репутації компанії.	1. Можливість появи нових конкурентів. 2. Технологічні зміни чи інновації, що призводять до падіння попиту. 3. Зростання продажу товарів-замінників. 4. Коливання курсів валют. 5. Несприятливі демографічні зміни.

Джерело: розроблено автором

Відповідно до розглянутих факторів середовища діяльності ПП «Білоцерківська агропромислова група» складемо матрицю SWOT (див. рис. 2.2).

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Маркетингові можливості	Стратегія претендента на лідерство у галузі	Стратегія удосконалення товару
Маркетингові загрози	Стратегія підтримуючого маркетингу	Стратегія росту

Рис 2.2. Матриця SWOT для ПП «Білоцерківська агропромислова група»

Джерело: розроблено автором

Маркетинговими можливостями розвитку компанії є розширення асортименту та географії постачань продукції. Тоді як основними маркетинговими загрозами є посилення конкуренції, збільшення виробництва товарів-замінників, валютні коливання, що впливають на рівень цін.

Позицію кожного показника щодо діяльності компанії визначаємо у п’ятибальному діапазоні (Додаток И).

Аналізуючи сильні та слабкі сторони, необхідно відмітити, що найбільший вплив на діяльність підприємства справляють наступні показники: частка ринку, якість товару, ефективність збутової системи, матеріально-технічна база та технологія виробництва, показники прибутковості та ефективність системи менеджменту компанії.

Таким чином, підприємство є прибутковим та успішним. Вплив зовнішнього середовища на його діяльність є позитивним.

2.3. Аналіз відповідності ресурсного потенціалу підприємства можливостям його розвитку ПП «БіАГр»

Керівництво компанії визначило 2021 р. як стратегічний для формування нової торгової марки та запуску нового технологічного обладнання. ПП «Білоцерківська агропромислова група» планує і надалі збільшувати ефективність продажів за рахунок роботи з асортиментом та розвитком мережі магазинів в Полтавській області та районі. Компанія у 2021 р. випустила продукцію під новою торговою маркою «Біло».

Підприємство має власний магазин «Мій маркет», що розташований на території підприємства, де реалізує продукцію власного виробництва та інші товари.

Основними стратегічними цілями діяльності підприємства є:

- запуск нового обладнання для оптимізації виробничого процесу та виготовлення нових видів продукції;
- оновлення автопарку;
- розширення клієнтської бази;
- формування нового бренду;
- удосконалення асортименту та дизайну;
- оптимізація бізнес-процесів.

У своїй діяльності компанія дотримується традиційної маркетингової концепції, спрямованої на забезпечення потреб споживачів, які необхідно задовольнити краще, ніж це роблять конкуренти.

На основі стратегічного аналізу визначаємо діапазон зміни розміру ринків збуту підприємства (рис. 2.3).

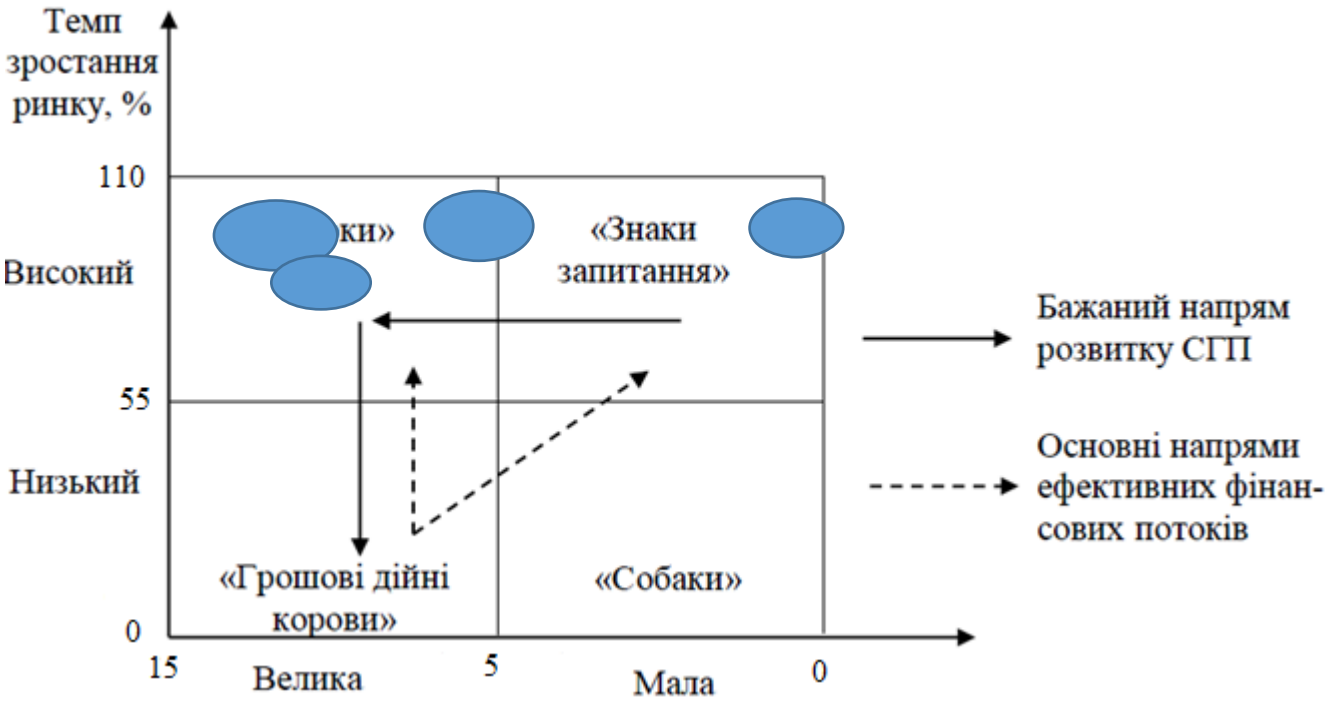


Рис. 2.3. Матриця Бостонської консультативної групи для ПП «Білоцерківська агропромислова група»

Джерело: розроблено автором

Прогноз розвитку ринків збуту установив, що максимальне зростання ринків збуту підприємства становить 10%, а максимальне зменшення – 5%, тому діапазон зміни розміру ринків збуту перебуває в межах від – 5% до 10%. Відносна ринкова частка компанії по реалізації продукції становить: масла солодковершкового – 5,8 %, сиру кисломолочного – 12,3 %, сиру плавленого – 3,7 %, сухого молока – 10,7 %.

Відповідно матриці БКГ для ПП «Білоцерківська агропромислова група» стратегічними господарським підрозділами у групі «Зірки» є: виробництво масла, сиру кисломолочного та сухого молока. До групи «Знаки запитання» можна віднести сир плавлений, оскільки його виробництво є більш затратним.

Маркетинговими стратегіями для компанії згідно матриці БКГ можуть бути по групі «Зірки» – стратегія підтримання конкурентних переваг, по групі «Знаки запитання» – стратегія інтенсифікації збутових зусиль.

Сформуємо показники за факторами «привабливість ринку» та

«конкурентоспроможність» залежно від специфіки діяльності компанії (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники для побудови матриці «Мак Кінсі» за фактором «привабливість ринку» для ПП «Білоцерківська агропромислова група»

Показники	Вага	Результати оцінки експертами за п'ятибальною шкалою привабливості ринку							
		масло		сир кисломолочний		сир плавлений		сухе молоко	
		експертна оцінка	зважена оцінка	експертна оцінка	зважена оцінка	експертна оцінка	зважена оцінка	експертна оцінка	зважена оцінка
Темп зростання ринку	0,2	5	1	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Рентабельність	0,25	4	1	4	1	3	0,75	4	1
Рівень конкуренції	0,25	5	1,25	5	1,25	4	1	4	1
Розмір необхідних інвестицій	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Державне регулювання ринку	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Усього	1	х	4,45	х	4,25	х	3,45	х	4

Джерело: розроблено автором

Згідно розрахованих показників зважена оцінка привабливості ринку становить: масла солодковершкового – 4,45; сиру кисломолочного – 4,25; сиру плавленого – 3,45; сухого молока – 4.

Розглянемо показники конкурентоспроможності СПГ у ПП «Білоцерківська агропромислова група» у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Показники для побудови матриці «Мак Кінсі» за фактором «конкурентоспроможність» для ПП «Білоцерківська агропромислова група»

Показники	Вага	Результати оцінки експертами за п'ятибальною шкалою конкурентоспроможності							
		масло		сир кисломолочний		сир плавлений		сухе молоко	
		експертна оцінка	зважена оцінка	експертна оцінка	зважена оцінка	експертна оцінка	зважена оцінка	експертна оцінка	зважена оцінка
Якість товару	0,25	5	1,25	5	1,25	4	1	5	1,25
Відносна ринкова частка	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45	4	0,6
Привабливість асортименту	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Фінансові ресурси	0,15	5	0,75	5	0,75	3	0,45	4	0,6
Ефективність каналів збуту	0,25	5	1,25	5	1,25	3	0,75	4	1
Усього	1	х	4,65	х	4,65	х	3,45	х	4,05

Джерело: розроблено автором

Зважена оцінка конкурентоспроможності становить: масла солодковершкового – 4,65; сиру кисломолочного – 4,65; сиру плавленого – 3,45; сухого молока – 4,05. На рис. 2.4 представлена модель матриці «Мак Кінсі – Дженерал Електрик», де сегмент 1-3 – це зона зростання, сегменти 4-6 – зона вибіркового розвитку; сегменти 7-9 – зона збору урожаю.

Привабливість ринку				
	висока	1 інвестувати (зрости)	3 інвестувати (зрости)	6 обмежені інвестиції (зміцнення стратегічних позицій)
	середня	2 інвестувати (зрости)	5 обмежені інвестиції (використовувати досягнуте становище)	8 зібрати урожай (відмовитися від бізнесу)
	низька	4 обмежені інвестиції (використовувати досягнуте становище)	7 зібрати урожай (відмовитися від бізнесу)	9 зібрати урожай (відмовитися від бізнесу)
		висока	середня	низька
Конкурентоспроможність				

Рис. 2.4. Портфельна модель матриці «Мак Кінсі»

Джерело: розроблено автором

На основі проведених розрахунків, складемо матрицю «Мак Кінсі» для ПП «Білоцерківська агропромислова група», що подана на рис. 2.5.

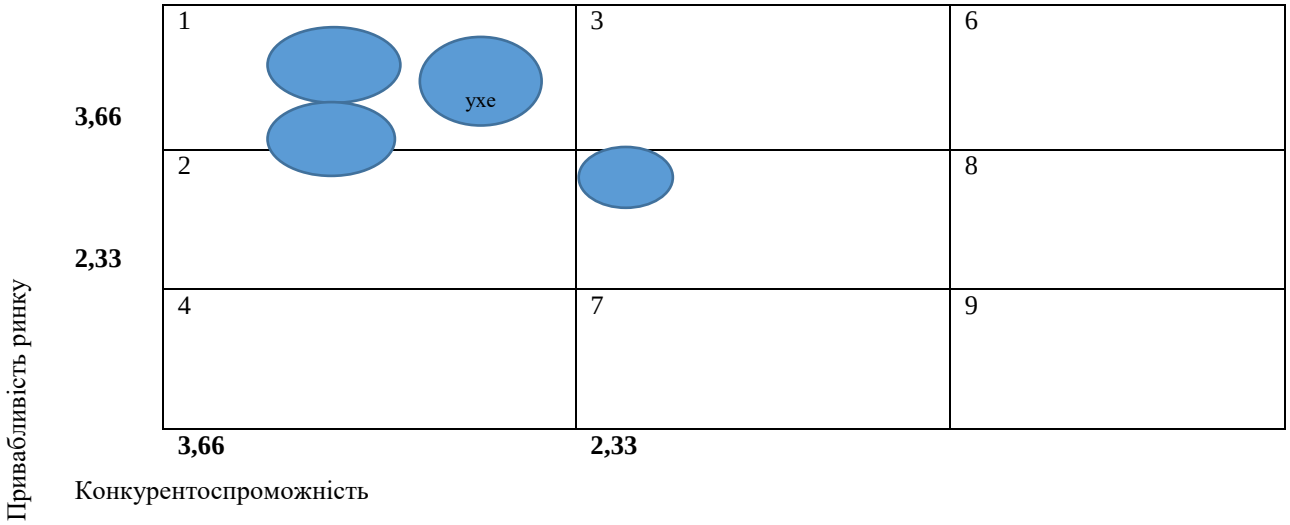


Рис. 2.5. Матриця «Мак Кінсі» для СГП ПП «Білоцерківська агропромислова група»

Джерело: розроблено автором

СГП, що спеціалізуються на виробництві масла, сиру кисломолочного та сухого молока знаходяться в зоні росту, тому для них доцільно застосувати стратегію захисту позицій.

СГП, що займається виробництвом плавленого сиру розміщена у зоні вибіркового розвитку, для якого краще використовувати стратегію вибіркового розвитку з обмеженим інвестуванням.

Розглянемо конкурентні переваги ПП «Білоцерківська агропромислова група» у наступній таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Сфери і показники конкурентних переваг ПП «Біагр», 2020 р.

Сфери конкурентних переваг		Показники конкурентних переваг
Організаційні конкурентні переваги		Розмір підприємства
		Досвід діяльності з 1960 р.
		Ефективна система менеджменту
		Вартість статутного капіталу 50 млн грн
		Сильна матеріальна база
Функціональні конкурентні переваги	Маркетинг	Високий показник іміджу підприємства
		Велика географія ринків постачання
		Налагоджена система збуту
		Ефективна стратегія товарного руху

Продовження табл. 2.11

		Ефективна цінова політика
	Виробництво	Сучасна технологія
		Висока якість продукції
		Економія на масштабах
	Кадри	Достатня кваліфікація кадрів
		Досвід роботи управлінського персоналу
Переваги, які засновані на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями		Контроль каналів збуту
		Доступ до фінансових ресурсів
		Контакти у галузі
		Доступ до матеріально-технічних ресурсів

Джерело: розроблено автором

Сферами конкурентних переваг ПП «Білоцерківська агропромислова група» є: організаційні (розмір підприємства, досвід діяльності, наявність системи менеджменту), функціональні (маркетинг, виробництво та забезпеченість кадрами) та переваги, засновані на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями (контроль каналів збуту, доступ до фінансових ресурсів, контакти у галузі).

Конкурентна сила компанії визначається шляхом порівняння оцінок певного підприємства з основними конкурентами. Базою порівняння є найвища оцінка підприємства-конкурента. Результат зі знаком "+" свідчить про перевагу над конкурентом, зі знаком "-" вказує на слабкі сторони. Досить часто подібні оцінки здійснюються в ході реалізації бенчмаркінгового проекту, але в деяких випадках застосовується оцінка абсолютної конкурентної сили (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Вихідні дані для оцінювання конкурентної сили підприємства

Фактор	Оцінка (від 0 до 10 балів)					
	«Молочний альянс»	«Галичина»	«Люстдорф»	«Укрпродукт Груп»	ПП «Біагр»	
					Сі	Сі – Сmax
Прибутковість	9	8	7	6	7	-2
Імідж	9	9	8	7	8	-2
Продуктивність	10	7	7	6	8	-2
Продукція	9	8	6	6	8	-1
Фінансові ресурси	10	8	8	7	8	-2
Виробничі потужності	9	8	7	7	8	-1

Продовження табл. 2.12

Впровадження новинок	9	7	7	6	8	-1
Трудові ресурси	9	7	8	7	8	-1
Соціальна відповідальність	8	7	7	8	9	+1
Конкурентна сила	82	69	65	60	72	-10

Джерело: розроблено автором

Аналіз показав, що конкурентна сила ПП «Білоцерківська агропромислова група» оцінена у 72 бали. Найбільшим конкурентом для компанії є «Молочний альянс», який отримав 82 бали. Підприємство незначною мірою переважає по всіх факторах конкурентної сили, крім соціальної відповідальності. Решта компаній-конкурентів отримали такі оцінки: «Галичина» – 69 балів, «Люстдорф» – 65 балів, «УкрпродуктГруп» – 60 балів.

Таким чином, компанія має достатньо високу конкурентну силу та позицію на ринку. Проте є потребу у покращенні показників, які впливають на її рівень, зокрема, необхідно підвищити прибутковість діяльності підприємства, покращувати його імідж та пізнаваність, розширювати асортимент продукції та впроваджувати нові технологічні лінії виробництва, переглянути фінансову політику підприємства у розрізі зменшення витрат.

Проведемо порівняльну оцінку конкурентоспроможності діяльності компанії ПП «Білоцерківська агропромислова група» та її основних конкурентів у галузі у наступній таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Порівняльна оцінка конкурентоспроможності підприємств галузі

№ п/п	КФУ	Оцінка КФУ	ПП «Біагр»		«Молочний альянс»		«Галичина»		«Люстдорф»	
			оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка
1	Якість продукції	0,25	8	2	9	2,25	8	2	6	1,5
2	Репутація компанії	0,15	8	1,2	9	1,35	9	1,35	8	1,2

Продовження таблиці 2.13

3	Витрати виробництва	0,2	8	1,6	9	1,8	8	1,6	7	1,4
4	Фінансові ресурси	0,25	8	2	10	2,5	8	2	8	2
5	Технології	0,15	8	1,2	9	1,35	7	1,05	7	1,05
Всього		1	х	8	х	9,25	х	8	х	7,15

Джерело: розроблено автором

За показниками зважених оцінок конкурентоспроможності перше місце посідає «Молочний альянс» – 9,25 бали, на другому місці набрали однакову зважену оцінку ПП «Біагр» та «Галичина» – 8 балів. На останньому місці «Люстдорф» з зваженою оцінкою у 7,15 бали.

Показники свідчать, що компанія займає одне з провідних місць у галузі, проте є потреба у покращення ключових факторів успіху роботи підприємства та його вихід на перші позиції на ринку.

Підводячи підсумок всьому вищесказаному, можна зробити наступні висновки. ПП «БіАГр» спеціалізується на виробництві масла солодковершкового, сиру кисломолочного, сиру плавленого та сухого молока. Основними цілями підприємства є забезпечення високого рівня ефективності виробництва продукції та її конкурентоспроможності на ринку, розробка товарного асортименту, вихід на нові ринки збуту, оптимізація транспортних маршрутів, максимальна ефективність здійснення маркетингової комунікаційної політики.

Підприємство є успішним і прибутковим. Чистий дохід від реалізації продукції у 2020 р. зріс на 408242 тис. грн (38,6 %), а валовий прибуток – 127895 тис. грн (71,7 %). Собівартість реалізованої продукції у звітному році зросла на 280347 тис. грн (31,9 %), витрати на збут збільшились на 80843 тис. грн (90,2 %), що негативно вплинуло на фінансовий результат у порівняні з 2019 р.

Аналіз галузі за теорією п’яти сил конкуренції М. Портера показав, що регіональний молокопереробний ринок є інвестиційно привабливим для компаній. Розрахований показник свідчить про те, що вплив конкуренції на підприємства є мінімізованим, галузь вирізняється високим рівнем інвестиційної привабливості.

Ключовими факторами успіху компаній, що працюють у молокопереробній галузі є: технологія (використання сучасних мембранних технологій, розвиток лінійки органічних продуктів, виробництво продукції не на молочній основі), виробництво (енергоефективність, підвищення екологічних стандартів, висока якість продукції, економія на масштабах), збут (вигідне місце розташування, наявність власних точок збуту), маркетинг (широкий асортимент товарів, якісна реклама), професійна підготовка (досвід роботи у галузі), організаційні можливості (використання цифрових технологій та якісний менеджмент) тощо.

Конкурентна сила ПП «Білоцерківська агропромислова група» оцінена у 72 бали. Найбільшим конкурентом для компанії є «Молочний альянс», який отримав 82 бали. Підприємство незначною мірою переважає по всіх факторах конкурентної сили, крім соціальної відповідальності. Решта компаній-конкурентів отримали такі оцінки: «Галичина» – 69 балів, «Люстдорф» – 65 балів, «УкрпродуктГруп» – 60 балів.

Компанія має достатньо високу конкурентну силу та позицію на ринку. Проте є потребу у покращенні показників, які впливають на її рівень, зокрема, необхідно підвищити прибутковість діяльності підприємства, покращувати його імідж та пізнаваність, розширювати асортимент продукції та впроваджувати нові технологічні лінії виробництва, переглянути фінансову політику підприємства у розрізі зменшення витрат.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПП «БіАГр»

3.1. Формування стратегії розвитку ПП «БіАГр»

Для обґрунтування заходів щодо підвищення використання та оновлення основних засобів підприємства ПП «БіАГр» із розглянутих, проведемо оцінку основних ризиків фінансових результатів діяльності підприємства.

Основними ризиками, які можуть виникнути у результаті функціонування підприємства являються:

– дії конкурентів, постачальників сировини і матеріалів;

– зміни кон'юнктури;

– нестабільність національної валют та рівня інфляції;

– технологічних помилок у виробництві;

– нестійкій політико-економічної, соціальної чи навіть воєнної обстановці в країні тощо.

Дамо оцінку ризиків підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Аналіз ризиків ПП «БіАГр»

№	Ключові фактори	Ключові фактори	
		Найменування ризику	Оцінка ризику
1	1. Економічна сфера	збільшення темпу інфляції	7,2
		Збільшення курсу валют	4,8
		підвищення процентної ставки і ставки рефінансування	3,5
2	2. Соціальна сфера	зниження рівня грошових доходів	7,2
		відсутність у людей бажання підвищувати якість життя	4,0
		зниження мобільності людей	3,6
3	3. Сфера правового регулювання	посилення податкового навантаження	6,3
		посилення податкового навантаження	5,6
		зменшення контролю над цінами	3,5

Продовження табл. 3.1

4	4. Технологічна сфера	мала кількість конкуруючих товарів	4,8
		Нова продукція не з’являється	3,5
		короткий життєвий цикл послуг	1,2
5	5. Споживачі	висока залежність продавця від покупця	8,1
		прихильність покупця до конкретних вимог якості	6,3
		висока чутливість до зміни ціни	5,6
6	6. Постачальники	висока собівартість	6,3
		відсутність гарантії якості	6,3
		невелике число постачальників	5,4
7	7. Конкуренти	політика, спрямована на зниження цін	6,4
		розширення асортименту	6,4
		велике число конкурентів	5,6
8	8. Інвестори і банки	невигідні умови кредитування	6,3
		відсутність можливості пільгового обслуговування	6,3
		підвищення рівня процентної ставки	3,5

Джерело: розроблено автором

Підводячи підсумок проведеному аналізу, можна зробити висновок, що найбільший вплив на зовнішньоекономічну діяльність підприємства мають економічні ризики, пов'язані з ростом темпів інфляції (7,2 балів), ризики, пов'язані зі зниженням рівня доходів (7,2 балів), ризики високої залежності продавця від покупця (8,1 балів).

Із проведеного аналізу видно, що саме проблема зниження основного капіталу на сьогоднішній день для підприємства є головною проблемою в управлінні ефективністю його функціонування, має значний вплив на ризики його діяльності у виді збільшення витрат підприємства, тому пропоновані заходи матимуть на меті саме її рішення і будуть полягати в обновленні автопарку підприємства.

З огляду на діючу стратегію розвитку підприємства, виявленні ризики і результати проведеного дослідження визначимо можливі механізми Обґрунтування шляхів стратегії розвитку ПП «БіАГр» в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Напрямки стратегії розвитку ПП «БіАГр»

Найменування напрямку	Коефіцієнт значущості	Альтернативний варіант					
		Вдосконалення роботи з персоналом	Співпраця з постачальниками	Використання інновацій	Вдосконалення асортиментної політики	Зниження цін	Проведення рекламної кампанії
Збільшення прибутку	0,18	5	4	5	5	3	5
Витрати	0,16	2	4	4	2	4	1
Вдосконалення асортиментної	0,14	2	4	4	3	3	2
Збільшення ринкової частки	0,2	5	4	5	5	3	3
Підвищення іміджу підприємства	0,14	5	5	5	5	3	5
Залучення нових покупців	0,18	5	5	5	3	3	3
Всього	1	4,1	4,32	4,7	4,68	3,16	3,18

Джерело: розроблено автором

Ключовими механізмами обґрунтування шляхів стратегії розвитку є: підвищення якості послуг, вихід на нові ринки, розширення асортименту послуг, збільшення розміру власного капіталу, оптимізація затрат, зниження цін, проведення рекламної кампанії.

Тому, стратегія розвитку ПП «БіАГр» буде включати наступні напрямки: розпилення асортименту; вдосконалення цінової політики; співпраця з постачальниками; впровадження інновацій; вдосконалення роботи з персоналом.

3.2. Обґрунтування та розрахунок заходів з удосконалення діяльності підприємства «БіАГр»

У 2020 р. ринок роздрібної продукції найсильніше зазнав негативного впливу санкцій, що спричинило глибокий економічний спад. Загалом і в цілому несприятлива

економічна ситуація в країні спровокувала високе зростання безробіття, яке призвело до значного зниження купівельної активності. Кризові ситуації не завжди погані, криза – це можливість побачити зони розвитку. Складна економічна ситуація в країні та світі стала гарною перевіркою на міцність стратегічного управління ПП «БіАГр».

Негативними макроекономічними факторами купівельної поведінки є:

- Підвищення цін на продукти вітчизняного виробництва.
- Зниження / негативне зростання реальних заробітних плат.
- Скорочення частки витрат на продукти харчування у бюджеті покупців.

Ключовими елементами зміни у поведінці сучасних покупців є:

- Активний пошук вигідних промо-акцій.
- Перехід на дешевші товари в межах категорій та форматів.
- Зниження рівня споживання/середнього чека.
- Здійснення покупок у магазинах різних форматів та різних магазинах одного формату.
- Ретельніше відстеження вигідних цін.
- Скорочення кількості великих покупок.

У таких умовах ПП «БіАГр» має проводити активну політику, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності.

У 2018-2020 роках. ПП «БіАГр» продовжила рухатися у напрямку досягнення своїх стратегічних цілей сталого зростання, а як мінімум підтримання маржі. Стратегія ПП «БіАГр» спрямована на забезпечення швидкого, розумного та сталого зростання за збереження рентабельності.

У таких умовах, сильними умовами підприємства стали: довіра до бренду, сильний топ-менеджмент, розвинена логістична мережа, фінансова стійкість підприємства та успішно розвинена рекламна діяльність згладжують вплив можливих загроз. Завдяки їм основними можливостями подальшого розвитку компанії є: можливості виходу на нові ринки та поява нових міжнародних партнерів за рахунок репутації компанії та розвиненої логістичної мережі.

Окремо варто відзначити, що кадрова політика відіграє ключову роль в успішності функціонування ПП «БіАГр», і на підставі проведеного аналізу можна

визначити наступні рекомендації щодо її вдосконалення: для залучення нових співробітників організації слід приділяти більшу увагу розвитку свого HR-бренду; для зниження плинності кадрів необхідно підвищувати лояльність та залученість співробітників; для встановлення ринкового рівня заробітної плати розробити систему мотивації та стимулювання; для збільшення продуктивності та продуктивності праці впровадити систему ключових показників ефективності.

Тому, ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження, необхідно доповнити та вдосконалити чинну конкурентну стратегію ПП «БіАГр» рядом запропонованих заходів.

Головною метою функціонування підприємства є збільшення його прибутковості. Стосовно ПП «БіАГр» пропонується впровадити інноваційне обладнання з метою підвищення продуктивності та точності складських процесів на базі голосових рішень компанії Vocollect, що дозволить знизити їх собівартість, а отже, в масштабах всього підприємства – збільшити його прибутковість.

Крім цього, як уже згадувалося вище, кадрова політика відіграє ключову роль в успішності функціонування ПП «БіАГр», тому необхідно проводити активну безперервну політику з навчання та мотивування персоналу. Для цих цілей пропонується змінити систему мотивації персоналу, що склалася, шляхом розвитку наявних і впровадження нових форм морального і матеріального стимулювання шляхом адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління, поєднаним з безперервним навчанням персоналу.

Об'єднаємо розглянуті напрями вдосконалення стратегії розвитку ПП «БіАГр» як стратегії конкурентного розвитку ПП «БіАГр» і представимо графічно на рис. 3.1.

Проведемо докладний опис конкурентної стратегії підприємства:

1. Асортимент:

1.1. Забезпечення оптимального асортименту продукції, що максимально повно відповідає реальним потребам покупців;

1.2. Розширення асортименту вітчизняної продукції.

2. Цінова політика:

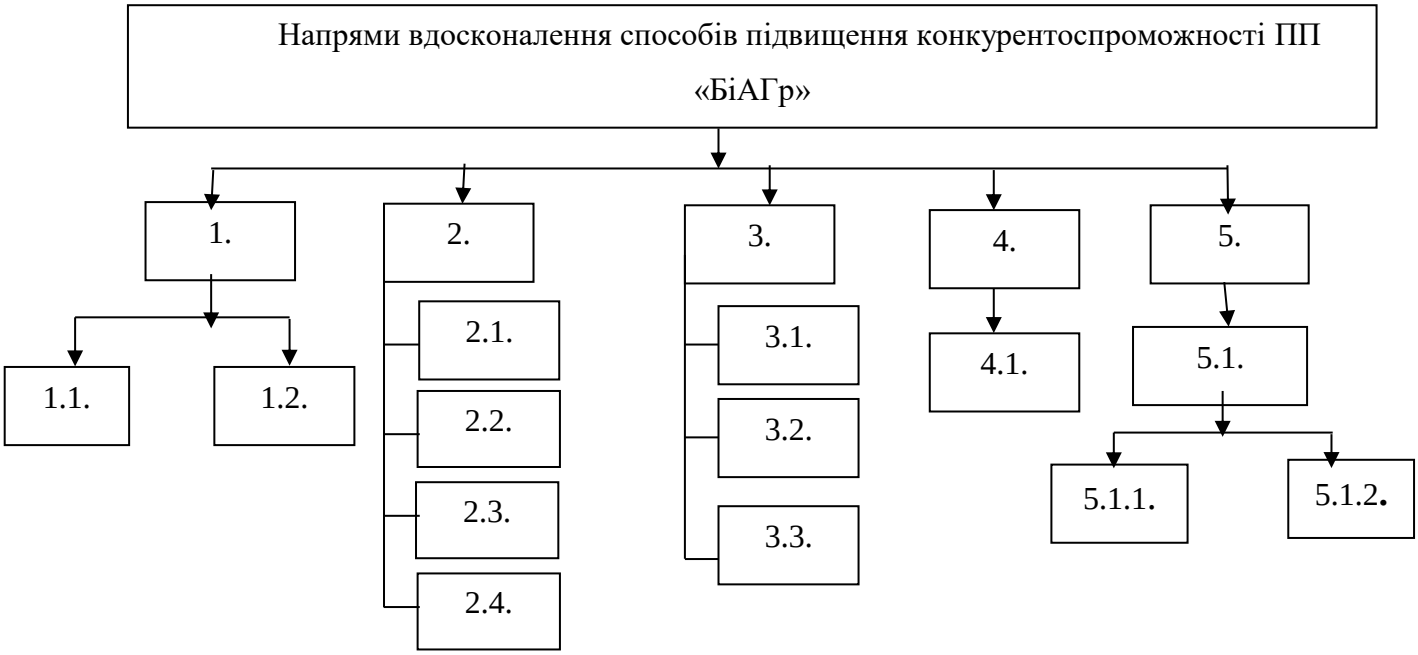


Рис. 3.1. Стратегічне дерево напрямів удосконалення стратегії розвитку ПП «БіАГр»

Джерело: розроблено автором

2.1. Контроль конкурентоспроможності цін та сприйняття цінової політики форматів з метою збереження та зміцнення їх ринкових позицій;

2.2. Збільшення в асортименті товарів, ціни на які менш схильні до валютних коливань;

2.3. Вибіркове регулювання динаміки зростання цін на товари на полицях для певних категорій продукції відповідно до цінового позиціонування форматів;

2.4. Точкові інвестиції в роботу зі споживачем для підтримки показників трафіку та сприйняття цінової політики

3. Співпраця з постачальниками:

3.1. Активне проведення промо-акцій за підтримки постачальників;

3.2. Реалізація політики імпортозаміщення та збільшення кількості вітчизняних виробників, особливо у категорії найменш дорогих товарів;

3.3. Поліпшення умов роботи з постачальниками за вигідніших закупівельних цінах.

4. Інноваційна стратегія:

4.1. Впровадження інноваційного обладнання з метою підвищення продуктивності та точності складських процесів на базі голосових рішень компанії Vocollect.

5. Персонал:

5.1. Вдосконалення управління персоналом:

5.1.1. Навчання персоналу;

5.1.2. Мотивування персоналу.

Як бачимо, згідно з деревом цілей, для подальшого розвитку ПП «БіАГр» необхідно збільшити ефективність використання всіх можливостей. Незважаючи на безліч цілей, всіх їх можна звести до п'яти основних положень: асортимент, вартість, постачальники, обладнання та персонал.

Розглянемо тепер запропоновані заходи докладніше.

Основними цілями впровадження інноваційного обладнання є:

- Підвищення ефективності комплектації замовлень та скорочення кількості помилок при відборі товарів.

- створення уніфікованого технологічного процесу, що дозволяє прискорити навчання нових співробітників.

При впровадженні системи голосового управління можна підвищити ефективність комплектації, скоротити кількість помилок під час підбору товарів, а також створити єдиний упорядкований технологічний процес, який прискорює навчання нових працівників.

Практична вигода нового обладнання полягає у усуненні непродуктивних етапів роботи. Новий технологічний процес не лише покращує ергономіку праці, а й майже повністю усуває випадки хибної комплектації. Це досягається за допомогою контрольних чисел, які використовуються в системі, щоб переконатися в правильному місцезнаходженні комплектувальника ще до того, як йому дозволять приступити до підбору товарів.

На підставі проведеного аналізу ПП «БіАГр» можна зробити висновок необхідність системи мотивації персоналу з урахуванням виявлених факторів невдоволення. Ми пропонуємо реалізувати наступні заходи щодо підвищення

мотивації та покращення якості роботи персоналу: навчання (курси підвищення кваліфікації); проведення конкурсу «Найкращий працівник місяця.

Розглянемо тепер кожне з цих заходів докладніше. Проведення навчання персоналу передбачає проходження курсів підвищення кваліфікації. Для чіткого визначення кількості персоналу, якому необхідно пройти підвищення кваліфікації, спочатку необхідно оцінити його стан розвитку.

У зв'язку з цим пропонується диференціювати працівників ПП «БіАГр» за такими категоріями: спеціалісти – обов'язкове проходження курсів підвищення кваліфікації. Сюди можна віднести такі категорії персоналу як: адміністратори та служба охорони; службовці - обов'язкове проходження курсів підвищення кваліфікації, планування подальшого навчання за результатами проходження курсів. Сюди можна віднести такі категорії персоналу як: кліринговий персонал, менеджери та інший офісний персонал; працівники - обов'язкове проходження курсів підвищення кваліфікації. Сюди можна зарахувати такі всі робітничі професії на підприємстві, а також фахівців у різних сферах.

Визначивши основні категорії, перейдемо до визначення кількості персоналу, який підлягає проходженню таких курсів. Пропонується наступна форма атестаційного листа для ПП «БіАГр» (Додаток К).

Середній бал відповідності співробітника (Рс, %) розраховується за такою формулою:

$$\text{Рс} = \Sigma\text{балів} \times 100 / 60 \quad (3.1)$$

Мінімальна кількість балів, за якої необхідно проходження курсів підвищення кваліфікації становить 35-45 балів.

У таблиці 3.3 наведено результати оцінки працівників кожної категорії за цією системою.

Таблиця 3.3

Результати проходження курсів працівників підприємства

Категорія персоналу	Підлягає проходженню курсів	46 і більше балів (атестовано)	Менш 45 (вимагають навчання)
Робітники	1	1	0
Фахівці	1	1	4
Керівники	0	1	1
Разом	2	3	5

Джерело: розроблено автором

Отже, на додаткове навчання вимагають 5 працівників підприємства ПП «БіАГр».

Таким чином, на підставі даного диференціювання в таблиці 3.4 наведемо дані про кількість працівників ПП «БіАГр», які підлягають обов'язковому проходженню курсів підвищення кваліфікації.

Таблиця 3.4

Кількість працюючих ПП «БіАГр», які підлягають обов'язковому проходженню курсів у 2022 році, тис. осіб

Категорія працюючих	Кількість	Підлягає проходженню курсів
Робітники	1	0
Фахівці	4	4
Керівники	2	1
Разом	7	5

Джерело: розроблено автором

Основною проблемою підприємства при плануванні персоналу є недостатня оцінка новоприйнятих на роботу співробітників. Може статися так, що робітника відправили виконати якесь замовлення, а він на місці зрозумів, що не може це зробити. Це зайва трата часу та грошей, бо одну роботу робитимуть двічі та різні люди.

З метою визначення ефективності навчання необхідно регулярно проводити: опитування керівників та слухачів до та після закінчення навчання, перевірку засвоєння отриманих знань та навичок після навчання. Організувати оцінку результативності навчання за такими критеріями (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Критерії оцінки додаткового навчання ПП «БіАГр»

Критерій	Вага*	Виконання	Результат
1.Задоволеність співробітника, який пройшов навчання, придбанням необхідних знань, навичок та якостей	0,25	До 100%	с.2 х с.3
2.Оцінка знань працівника, який пройшов навчання. (за результатом оцінки екзаменаційної комісії навчальних курсів)	0,40	До 100%	с.2 х с.3
3.Задоволеність керівництва співробітником, який пройшов навчання	0,35	До 100%	с.2 х с.3
Загальна результативність	1,00		Σ

Джерело: розроблено автором

Необхідно враховувати результати перевірки знань та оцінку результативності навчання при атестації персоналу на відповідність займаній посаді - визначення ділових якостей працівника з метою подальшого покращення розстановки та виховання кадрів, що завершується оцінкою діяльності працівника на відповідність займаній посаді. Для виявлення оцінки навчання персоналом готелю пропонується використати таку форму (Додаток Л).

Результативність навчання співробітника (Рс, %) розраховується за такою формулою:

$$Рс = \Sigma бал\text{ів} \times 100/\ 50 \quad (3.2)$$

Для виявлення результативності навчання персоналу з боку безпосередніх керівників учнів пропонується використовувати таку форму (Додаток М).

Далі ці бали враховуватимуться під час проведення конкурсу «Працівник року», переможці якого будуть визначатися за чіткими параметрами. Для залучення нових кадрів та їх більш ефективної адаптації пропонується розробити відповідну програму, чек-листи, де фіксуватиметься успішність адаптації, і за це працівникам будуть, нараховується бали, які будуть, враховується у підведенні підсумків конкурсу «Працівник року».

Критерії оцінки конкурсу «Працівник року» наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Критерії оцінки конкурсу «Працівник року»

Критерії	Бали від 1 до 10
- оцінки професійного розвитку;	
- поліпшення сервісної складової надання послуг	
- підвищення своєї професійної майстерності	
- суміщення роботи за суміжними професіями	
- внесок у покращення іміджу підприємства	
- суворе дотримання правил охорони праці та техніки безпеки;	
- «наставництво» молодих спеціалістів;	
- участь у громадському житті трудового колективу організації;	
- наявність інноваційних ідей та пропозицій.	

Джерело: розроблено автором

Конкурс «Працівник року» проводитиметься у два етапи. На першому етапі буде складено анкету, в якій виділяють усі посади, що беруть участь у конкурсі. Кожен співробітник оцінює своїх колег за наперед визначеними критеріями, причому себе співробітник, який заповнює анкету, оцінювати не може. Після обробки анкет вибирається десять співробітників, які набрали найбільшу кількість голосів. На другому етапі керівництво на підставі поданих документів приймає рішення щодо визначення 3 переможців конкурсу.

Таким чином, ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження, необхідно доповнити та вдосконалити чинну конкурентну стратегію ПП «БіАГр» рядом запропонованих заходів. Пропонується впровадити інноваційне обладнання з метою підвищення продуктивності та точності складських процесів на базі голосових рішень компанії Vocollect, що дозволить знизити їх собівартість, а отже, в масштабах всього підприємства – збільшити його прибутковість. Крім цього, як уже згадувалося вище, кадрова політика відіграє ключову роль в успішності функціонування ПП «БіАГр», тому необхідно проводити активну безперервну політику з навчання та мотивування персоналу. Для цих цілей пропонується змінити систему мотивації персоналу, що склалася, шляхом розвитку наявних і впровадження нових форм морального і матеріального стимулювання шляхом адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління, поєднаним з безперервним навчанням персоналу.

Загальна стратегія розвитку ПП «БіАГр» включатиме п'ять основних положень: асортимент, ціна, постачальники, обладнання та персонал.

3.3. Оцінка фінансових результатів від впровадження стратегії розвитку «БіАГр»

Проаналізуємо витрати на утримання та обслуговування базового та пропонованого технологічного обладнання за рік у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Вартість утримання та обслуговування нового обладнання за рік, тис. грн

Стаття витрат	Базовий варіант	Нове обладнання	Відхилення, +/-
Витрати електроенергії	15832	15515,6	316,4
Поточне обслуговування обладнання	121	96,8	-24,2
Ремонт обладнання	317,8	254,24	-63,56
Разом	16270,8	15866,64	-404,16

Джерело: розроблено автором

Як видно з таблиці 3.7 вартість утримання та обслуговування нового обладнання на 404,16 тис. грн менше ніж поточної, отже, аналізований варіант є актуальним, що дозволяє нам продовжити подальші розрахунки.

Проаналізуємо тепер вартість впровадження такого обладнання таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Витрати щодо впровадження нового обладнання

Стаття витрат	Вартість тис. грн
Демонтаж старого обладнання	112,5
Прибирання та підготовка місця для нового обладнання	32,1
Купівля обладнання	16425670
Доставка та встановлення обладнання	60,3
Налаштування та навчання роботи з новою лінією	161,7
Пов'язані з реалізацією старого обладнання	120,9
Разом	15487,5

Джерело: розроблено автором

Як очевидно з табл. 3.8 ціна впровадження нового обладнання становить 1547,5 тис. грн Окремо варто відзначити, що старе обладнання планується не утилізувати, а

продати іншим підприємствам, так як воно повністю робітники, попит постійно зростає і залишається повністю незадоволеним, а, отже, реалізація обладнання не складе особливих труднощів. До витрат, пов'язаних з реалізацією старого обладнання, варто віднести транспортування покупцю та тимчасове зберігання на складі ПП «БіАГр» до моменту продажу.

Витрати проведення навчання на курсах підвищення кваліфікації наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Витрати підвищення кваліфікації робочих, тис. грн

Найменування курсів	Кількість, тис. осіб	Ціна, грн	Сума,
Навчання новим технологіям складської роботи	1	25000	25000
Оптимізація процесу адміністрування	1	18000	18000
Спеціалізований курс «Автоматизація складу»	1	36000	36000
Курс «Документація складських робіт»	2	10700	21400
Разом	5	89700	100400

Джерело: розроблено автором

Як очевидно з табл. 3.9 витрати на навчання персоналу складуть 100,4 млн. грн При цьому слід зазначити, що для кожної категорії персоналу передбачено окремий вид курсу навчання, який дозволить їм найбільш ефективно виконувати свої функції з урахуванням новітніх технологій та методик.

Проведення конкурсу «Найкращий працівник» дозволить покращити взаємини у колективі, підвищити трудову активність працівників, призведе до створення позитивної психологічної атмосфери. За звання найкращого співробітника передбачене нарахування премії, розмір яких разом із витратами на проведення даного заходу представлені в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Витрати проведення конкурсу «Кращий працівник», тис. грн

Стаття витрат	Кількість тис. шт.	Ціна, грн.	Сума
Почесні грамоти	6	400	2400
Грошова премія за І місце	3	7000	21000
Грошова премія за ІІ місце	3	5000	16425670
Грошова премія за ІІІ місце	3	3000	9000
Разом за рік			568800

Джерело: розроблено автором

Отже, загальні витрати на реалізацію запропонованих заходів становитимуть 568 800 тис. грн.

Загальна оцінка витрат, пов'язаних з реалізацією запропонованих заходів, представлена в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Оцінка витрат, пов'язаних із реалізацією запропонованих заходів

Стаття витрат	Вартість тис. грн
Впровадження нового обладнання	13487,5
Витрати підвищення кваліфікації робочих	100,4
Витрати проведення конкурсу «Кращий працівник»	568,8
Удосконалення цінової стратегії підприємства	-
Разом	14156,7

Джерело: розроблено автором

Таким чином, для реалізації всіх запропонованих заходів ПП «БіАГр» повинен зазнати витрат у розмірі 14156,7 тис. грн

Впровадження будь-яких змін потребує певних витрат часу та фінансових вливань. Щоб зрозуміти вигідно чи підприємству використання заходів щодо вдосконалення персоналу необхідно обов'язково прорахувати їх економічну ефективність. Складність в оцінці очікуваного економічного ефекту полягає в тому, що вона завжди буде експертною, тобто її можна поставити під сумнів.

За даними дослідження, проведеного американським ученим Едвіна Локком, створення на підприємстві ефективної системи мотивації дозволяє підвищити продуктивність праці в середньому на 130%. При цьому 90% усіх підприємств, які взяли участь у дослідженні, досягли підвищення продуктивності на 10%. Тому приймемо за основу для подальших розрахунків мінімальне збільшення продуктивності 5%.

Тепер проведемо розрахунок загальної економічної результативності пропонованих заходів у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Оцінка соціально-економічної ефективності від запропонованих заходів, тис. грн

Показники	2020	2022 (прогноз)	Зміна 2022р. (прогноз) у % до 2020 р.	
			+/-	%
Виручка від реалізації товарів	1465959	1539257	73297,95	105,00
Витрати на реалізацію запропонованих заходів	-	14156,7	-	-
Собівартість	1159597	1159597	0	100,00
Валовий прибуток	306362	365503,25	59141,25	119,30
Чистий прибуток	83693	156990,95	73297,95	187,58
Рентабельність, %	5,71	10,20	4,49	-

Джерело: розроблено автором

Як видно з поданих даних, витрати на реалізацію запропонованих заходів повністю окупаються отриманим прибутком, а значить є ефективними та доцільними для їх реалізації.

Підведення підсумку всьому вищевикладеному, можна зробити такі висновки. На основі результатів проведеного дослідження необхідно доповнити та вдосконалити чинну конкурентну стратегію ПП «БіАГр» рядом запропонованих заходів. Пропонується впровадити інноваційне обладнання з метою підвищення продуктивності та точності складських процесів на базі голосових рішень компанії Vocollect, що дозволить знизити їх собівартість, а, отже, в масштабах всього підприємства – збільшити його прибутковість. Крім цього, як уже згадувалося вище,

кадрова політика відіграє ключову роль в успішності функціонування ПП «БіАГр», тому необхідно проводити активну безперервну політику з навчання та мотивування персоналу. Для цих цілей пропонується змінити систему мотивації персоналу, що склалася, шляхом розвитку наявних і впровадження нових форм морального і матеріального стимулювання шляхом адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління, поєднаним з безперервним навчанням персоналу. Загальна стратегія розвитку ПП «БіАГр» включатиме п'ять основних положень: асортимент, ціна, постачальники, обладнання та персонал.

Вартість реалізації всіх запропонованих заходів для ПП «БіАГр» становитиме 14156,7 тис. грн

В результаті реалізації запропонованих заходів ПП «БіАГр» зможе оновити застаріле обладнання, вирішить проблему зниження обсягу оборотного капіталу, знизити собівартість виробництва продукції, збільшити продуктивність праці персоналу шляхом підвищення його задоволеності, що дозволить йому отримати додатковий прибуток у 2022 році у розмірі 73297,95 тис. грн. або збільшити прибутковість своєї діяльності на 5%, що свідчить про ефективність та доцільність реалізації таких заходів.

ВИСНОВКИ

Забезпечення збалансованості управлінських рішень залежить від повноти та подробиці опису проекту кожного рішення з точки зору чотирьох основних етапів: інтенційного, експектаційного, когнітивного та функціонального. Запропонована методика послідовного формування керуючої підсистеми дозволяє: упорядкувати постановку цілей підприємства та виявити потенційні перешкоди на шляху їх досягнення у рамках інтенційного етапу; на експектаційному етапі - скласти прогнози, відстежити тренди та виявити можливі фактори ризику порушення розвитку підприємства у зовнішньому середовищі; на когнітивному етапі - оцінити якість вироблених управлінських рішень з погляду накопичених знань; і, нарешті, на функціональному етапі виявити фактори ризику некоректної реалізації управлінського рішення.

Процеси виявлення факторів ризику та вироблення відповідних антиризикових управлінських впливів залежать від їхньої локалізації в об'єкті управління. Виділено - згідно з системною економічною теорією - чотири типи локалізації в рамках об'єктної, процесної, проектної або середовищної підсистем. Реалізація управлінських рішень, з погляду об'єктної підсистеми, може бути обмежена у деяких галузях високою вартістю основного виробничого обладнання та довгими життєвими циклами готової продукції. У ході застосування розроблених управлінських рішень може статися перерозподіл центрів прибутку або змінити спосіб її генерації, що призведе до зміни характеристик підсистеми підприємства. У проектній підсистемі підприємству вдасться досягти максимального ефекту, зосередивши свої зусилля на впровадженні інноваційних технологій. Швидкість змін у зовнішньому для підприємства середовищі стає дуже високою, тому зростають роль прогнозування впливу тієї чи іншої зміни на середовище підсистему підприємства. Зростає також важливість використання цих знань для розробки управлінського впливу, з одного боку, і адаптації підприємства до цих змін, з іншого. Таким чином, встановлено, що усунувши дисбаланс у процесі розробки управлінських впливів, можна знизити рівень ризику в ході реалізації таких рішень.

ПП «БіАГр» спеціалізується на виробництві масла солодковершкового, сиру кисломолочного, сиру плавленого та сухого молока. Основними цілями підприємства є забезпечення високого рівня ефективності виробництва продукції та її конкурентоспроможності на ринку, розробка товарного асортименту, вихід на нові ринки збуту, оптимізація транспортних маршрутів, максимальна ефективність здійснення маркетингової комунікаційної політики.

Підприємство є успішним і прибутковим. Чистий дохід від реалізації продукції у 2020 р. зріс на 408242 тис. грн (38,6 %), а валовий прибуток – 127895 тис. грн (71,7 %). Собівартість реалізованої продукції у звітному році зросла на 280347 тис. грн (31,9 %), витрати на збут збільшились на 80843 тис. грн (90,2 %), що негативно вплинуло на фінансовий результат у порівняні з 2019 р.

Аналіз галузі за теорією п’яти сил конкуренції М. Портера показав, що регіональний молокопереробний ринок є інвестиційно привабливим для компаній. Розрахований показник свідчить про те, що вплив конкуренції на підприємства є мінімізованим, галузь вирізняється високим рівнем інвестиційної привабливості.

Ключовими факторами успіху компаній, що працюють у молокопереробній галузі є: технологія (використання сучасних мембранних технологій, розвиток лінійки органічних продуктів, виробництво продукції не на молочній основі), виробництво (енергоефективність, підвищення екологічних стандартів, висока якість продукції, економія на масштабах), збут (вигідне місце розташування, наявність власних точок збуту), маркетинг (широкий асортимент товарів, якісна реклама), професійна підготовка (досвід роботи у галузі), організаційні можливості (використання цифрових технологій та якісний менеджмент) тощо.

Конкурентна сила ПП «Білоцерківська агропромислова група» оцінена у 72 бали. Найбільшим конкурентом для компанії є «Молочний альянс», який отримав 82 бали. Підприємство незначною мірою переважає по всіх факторах конкурентної сили, крім соціальної відповідальності. Решта компаній-конкурентів отримали такі оцінки: «Галичина» – 69 балів, «Люстдорф» – 65 балів, «УкрпродуктГруп» – 60 балів.

Компанія має достатньо високу конкурентну силу та позицію на ринку. Проте є потребу у покращенні показників, які впливають на її рівень, зокрема, необхідно

підвищити прибутковість діяльності підприємства, покращувати його імідж та пізнаваність, розширювати асортимент продукції та впроваджувати нові технологічні лінії виробництва, переглянути фінансову політику підприємства у розрізі зменшення витрат.

На основі результатів проведеного дослідження необхідно доповнити та вдосконалити чинну конкурентну стратегію ПП «БіАГр» рядом запропонованих заходів. Пропонується впровадити інноваційне обладнання з метою підвищення продуктивності та точності складських процесів на базі голосових рішень компанії Vocollect, що дозволить знизити їх собівартість, а, отже, в масштабах всього підприємства – збільшити його прибутковість. Крім цього, як уже згадувалося вище, кадрова політика відіграє ключову роль в успішності функціонування ПП «БіАГр», тому необхідно проводити активну безперервну політику з навчання та мотивування персоналу. Для цих цілей пропонується змінити систему мотивації персоналу, що склалася, шляхом розвитку наявних і впровадження нових форм морального і матеріального стимулювання шляхом адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління, поєднаним з безперервним навчанням персоналу. Загальна стратегія розвитку ПП «БіАГр» включатиме п'ять основних положень: асортимент, ціна, постачальники, обладнання та персонал.

Вартість реалізації всіх запропонованих заходів для ПП «БіАГр» становитиме 14156,7 тис. грн

В результаті реалізації запропонованих заходів ПП «БіАГр» зможе оновити застаріле обладнання, вирішить проблему зниження обсягу оборотного капіталу, знизити собівартість виробництва продукції, збільшити продуктивність праці персоналу шляхом підвищення його задоволеності, що дозволить йому отримати додатковий прибуток у 2022 році у розмірі 73297,95 тис. грн. або збільшити прибутковість своєї діяльності на 5%, що свідчить про ефективність та доцільність реалізації таких заходів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурбело Н. О. Проблеми формування процесно- орієнтованого підходу в управлінні телекомунікаційним під-приємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 1 (15). С. 88-94.
2. Бурмістрова І. К., Кублін І. М., Сулян Г. С. Проблемні аспекти моделювання ризику при впровадженні інновацій. Облік та статистика. 2018. №2(50). С.54-63.
3. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект. Київ : Ліра-К, 2015. 334 с.
4. Ващенко Н. В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства. Академічний огляд. 2014. № 1 (40). С. 94-102.
5. Верещагіна Л. С., Кублін І. М., Тинякова В. І. Необхідність еквіфінальності системи керування освоєнням інноваційної продукції. Інновації. – 2018. №4 (234). С.107-115.
6. Гаркуша О. Ю., Смирнов Є. М. Комплексна оцінка збалансованості розвитку виноробних підприємств: науково-методичний аспект. Економічний нобелівський вісник. 2014. № 1 (7). С. 95-103.
7. Єрохін В. Ю. Стратегії сталого розвитку підприємств: принципи та критерії розробки. Соціально-економічні явища та процеси. 2013. №3. С. 60-62.
8. Журова Л. І., Шехтман А. Ю. Вплив стадії життєвого циклу на формування стратегії розвитку інтегрованої корпоративної системи. 2013. № 3. С. 282-290.
9. Зуб А. Т. Локтіонов М. В. Стратегічний менеджмент: Системний підхід, М.: Генезис: 2017, 848 с.
10. Казанкіна О. А., Глазкова К .А. Страхування інвестиційних ризиків підприємства: основні проблеми та шляхи їх вирішення. Чинники успіху. 2018. №1(10). С.27-31.

11. Кондаурова Д. С. Стійкий розвиток сучасного підприємства: фактори забезпечення. Вісник Самарського державного економічного університету. 2014. № 9. С. 67-74.

12. Красікова Л. Ю., Красікова Т. В. Проблема розробки методики внутрішнього контролю з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. Телекомунікаційні та обчислювальні системи Праці конференції. 2015. С. 221-222.

13. Кузьмічова В.В. Економічна стійкість промислового підприємства: сутність, методи, оцінки. Вісник Іванівського державного університету. 2017. №1 (31). З. 78-84.

14. Макіна С.А. Аналіз чинників, які впливають інноваційну активність російських підприємств. Аудит та фінансовий аналіз. 2015. № 5. С. 10 – 15.

15. Максимов Ю. К. Інноваційний розвиток економічної системи: оцінка інноваційного потенціалу. Інновації. 2014. № 6. С. 53 – 56.

16. Молочна галузь України та її майбутнє через 10 років: проблеми, національна програма розвитку та державна підтримка. URL : http://agropolit.com.blog (дата звернення: 12.01.2022).

17. Найденков В. І., Мартинович В. І., Миронов М. Г. Аналіз основних факторів розвитку ринку ліфтового обладнання Саратовської області. Вісник Саратовського державного соціально-економічного університету. 2019. №1(75). С. 76-81.

18. Некрасов В. І., Тополева Т. Н. Ефективність удосконалення виробничої діяльності на промисловому підприємстві: обґрунтування процесів та оцінка. Проблеми регіональної економіки. 2017. №3-4. С. 140-159.

19. Офіційний сайт ПП «БіАГр» : веб-сайт. URL: https://bilotserkivske.com (дата звернення: 12.01.2022).

20. Пакулін С. Л. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. Траектория науки. 2016. № 3 (8). С. 32-37.

21. Плеханов С. В., Чапанова Н. М. Стратегії діяльності підприємств. Наука та суспільство. 2015. №2(21). С.35-40.

22. Саубанов А. Г. Формування стратегії сталого розвитку підприємства в умовах кризи. Вісник науки та творчості. 2017. №1(13). С. 123-130.

23. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. Фінанси, облік, банки. 2016. № 1 (21). С. 289-294.

24. Сосунова Л. А., Тойменцева І. А. Економіко-математичні методи вибору оптимальної стратегії управління підприємствами сфери послуг. К: - Економічні науки. 2015. №4(77). С. 259-264.

25. Старікова Є. А. Сучасні підходи до трактування концепції розвитку. Вісник Російського університету дружби народів. Серія: Економіка. 2017. С. 8.

26. Суслов С. М. Поняття та фактори сталого розвитку організації. Символ науки. 2019. №1. С. 60-66.

27. Тойменцева І. А. Стратегічне управління підприємством в умовах невизначеності із застосуванням економіко-математичних методів моделювання. Збірник наукових праць: Проблеми сучасної науки: випуск 5. Частина 2. Ставрополь: Логос, 2015. С. 210-218

28. Філіпішин І. В. Управління розвитком промислових підприємств: підходи та методологія. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12). Т. 3. С. 39-44.

29. Хамзіна Д. Р., Жилкіна Є. А. Вплив зовнішнього середовища на організацію управління промисловим підприємством. Економіка та управління у XXI столітті: тенденції розвитку. 2016. № 29. С. 196-200.

30. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком під-приємства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1. С. 30-33.

31. Хусаїнов Р. Р., Назмутдінова С. С. Економічний потенціал як інструмент проектного управління підприємством. Економіка та підприємництво. 2013. №12-2 (41-2). С. 648-651.

32. Черкасова В. А., Смирнова І. Н. Залежність інвестиційної активності підприємства від стадій корпоративного життєвого циклу. Корпоративні фінанси. 2012. №2 (22). З. 45-57.

33. Шестакова Є. В. Обґрунтування системи принципів самоорганізації підприємства. Економіка та підприємництво. 2014. №4-1. З. 459-463.

34. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій : монографія. Київ : Univest PrePress, 2015. 212 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Визначення поняття «розвитку підприємства»

Бібліографічний джерело	Визначення поняття «стійкий розвиток підприємства»
"Наше спільне майбутнє" - доповідь Комісії ООН з навколишнього середовища та розвитку 1987 р. Цит. (Мацнева, Магаріл, 2012)	Стійкий розвиток - це такий розвиток, при якому задовольняються потреби сьогодення, але не ставиться під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби
Кучерова, Є.М. Сучасний підхід до розвитку підприємства/Вісник оренбурзького державного університету. 2007 № 9 (73), с. 76-81. (С. 80)	Рівноважна збалансована поступальна зміна всіх показників стійкості підприємства, здатного протистояти ентропійним тенденціям, зберігаючи при цьому цілісність та основні властивості
Фукіна, С.П. До питання про сталий розвиток підприємства у нестабільному середовищі / Актуальні проблеми економіки та права.2008, №	Безперервні, позитивні зміни параметрів діяльності підприємства, що забезпечують якісне та кількісне зростання
Михайлова, А.Є., Світанок, С.А. Концептуальний підхід до розвитку промислових підприємств в умовах модернізації економіки / Вісник університету Тамбова. Серія гуманітарних наук. 2012, №3 (107), с. 59-63. (С. 60)	Таке функціонування підприємства, за якого вплив факторів ззовні сприяє збереженню його цілісності та автономії при досягненні стратегічних цілей
Івашин, М.В., Сорока, С.А. Управління сталим розвитком послуг підприємств оптової торгівлі/Вісник тихоокеанського державного університету. 2012, №1, с. 153 ¬ 158. (С. 156)	Процес якісної зміни, при якому при впливі зовнішніх і внутрішніх факторів зберігається економічний потенціал, економічне зростання, інноваційний розвиток, ефективне використання трудових, фінансових, майнових ресурсів, задовольняються потреби своїх працівників, обслуговуваного контингенту в даний час, і не ставляться під загрозу ці тенденції майбутньому
Світанок, С.А., Єршов, О.М. Дослідження резервів управління сталим розвитком промислового підприємства/Вісник тамбовського університету. Серія гуманітарних наук. 2012, №7	Логічна конструкція, що інтегрує теорії, емпіричні закономірності та інтуїтивні уявлення про засоби, методи та технології, що забезпечують зміну стану системи з реалізації пріоритетних напрямків
Ротар, Т.С., Ніазян, В.Г. Стійкий розвиток підприємства: сутність та методика розрахунку інтегрального індексу розвитку підприємства. // Економіка, статистика та інформатика. Вісник УМО. 2015, №4, с. 149 ¬ 153 (с. 149)	Економічну категорію «стійкий розвиток» слід розглядати з погляду процесу діяльності організації, що забезпечує досягнення кінцевих цілей в динаміці. Під терміном «стійкий економічний розвиток» необхідно розуміти єдиний процес, внаслідок якого спостерігається безперервне покращення основних економічних показників підприємства. Результати розвитку характеризуються безперервним
Мацнева, Є.А., Магаріл, Є.Р. Стійкий розвиток промислових підприємств: поняття та критерії оцінки // Вісник УрФУ. Серія економіка та управління. 2012, №5, с. 25-33 (с. 28)	Стійкий розвиток підприємства - це процес безперервного коригування значущих для підприємства показників (критеріїв), що характеризують економічну, соціальну, екологічну або іншу складову діяльності підприємства, до рівня, що дозволяє максимально ефективно та довгостроково використовувати наявні ресурси без заподіяння природного середовища та інтересам

Додаток Б

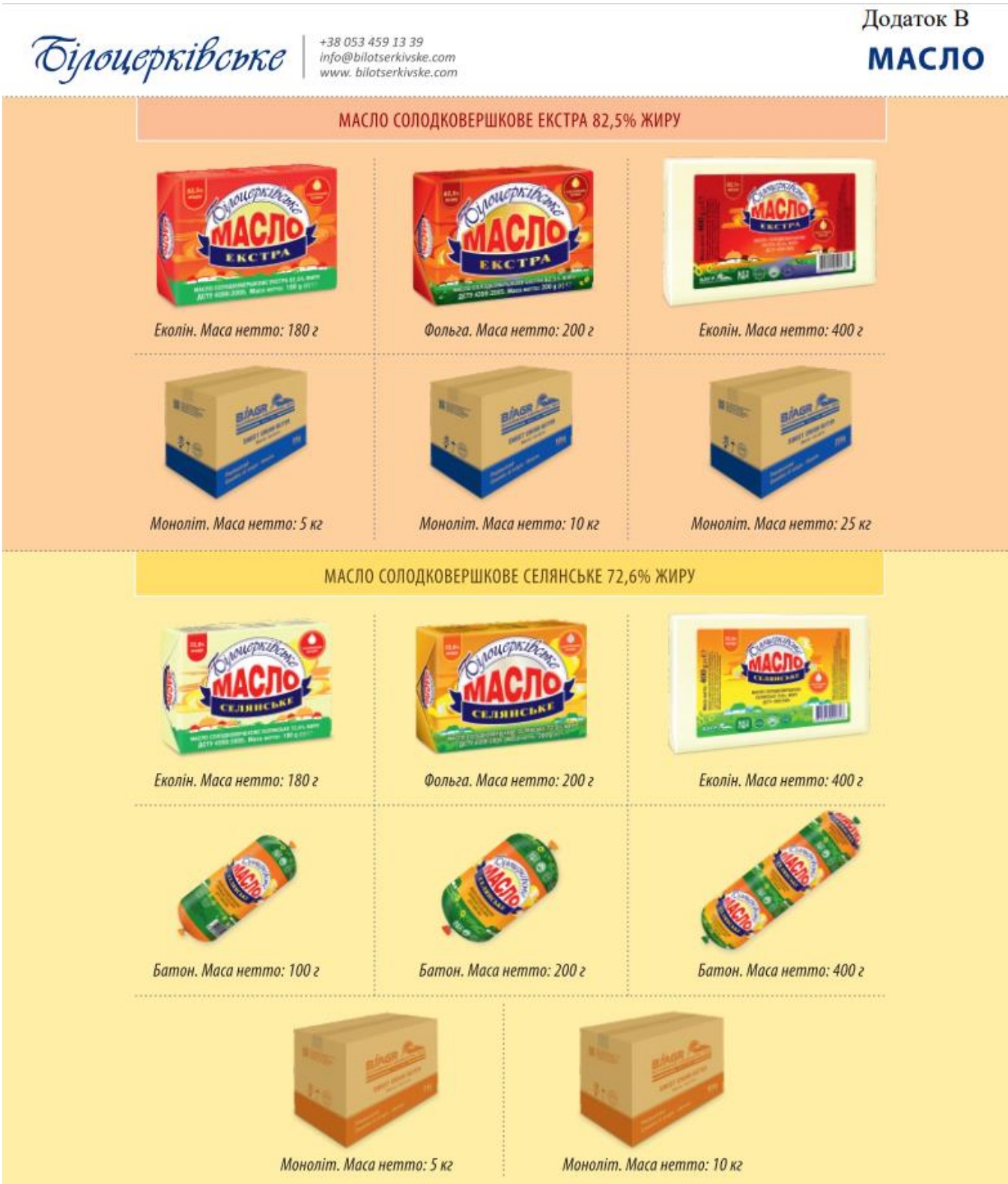
Аналіз наукових підходів щодо управління розвитком підприємств

Автор	Назва підходу	Характеристика підходу	1. Тенденції, характерні для системи управління 2. Переваги та недоліки
Л. Жилінська [6]	Системний підхід, автори підходу - Ч. Барнард [20] та ін.	Розглядає організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів - персонал, структура організації, цілі, технології та завдання, які орієнтовані на досягнення	переваги полягають у комплексному підході до управління підприємством, недоліки не акцентують увагу
	Процесний підхід, автор підходу - Мескон G. M. [16]	Базується на концепції, згідно з якою управління є безперервною серією взаємопов'язаних дій або функцій	Переваги - чітка організація виробничого процесу, недоліки - не визначається
	Ситуаційний підхід, автори - T. Burns, G. Stalker [21]	Для розвитку підприємству необхідна зміна цілей, завдань та іншого залежно від зміни ситуації	Переваги полягають у тому, що автори визнають доцільність оперативного корегування елементів управління розвитком під-приємства, недоліки -
	З позиції наукових шкіл	Школа наукового управління, вчені якої наголошують на ретельному підбору персоналу, його мотивації, тощо (Ф. Тейлор, Г. Форд та ін.); класична школа управління - визначили принципи та функції управління (А. Файоль, М. Вебер та ін.); школа людських стосунків - гуманізації управління (Е. Мейо, Г. Мюнстерберг та ін.); емпірична школа управління - поєднання змісту праці й функцій управління (П. Дру- кер,	Переваги школи наукового управління, людських стосунків, соціальних систем та емпіричної школи управління полягають у концентрації уваги до органі-зації якісного управління пер-соналом, недоліки - ігнорують іншими продуктивними силами виробництва. Перевагою класичної школи
1. Філіпішин [19]	Адаптивний, автор Л. Фесік [22].	Характеризується змістом (функції), організаційною структурою (напрямки взаємовпливу, порядком взаємодії	Переваги полягають у поєднанні функцій, структури та технології управління
	Функціональний, автор В. Діденко [23]	Сукупність функцій, які необхідно виконувати	Переваги - процес управління розглядається за функціями менеджменту, але його не
	Компетентнісний, автор А. Синиченко [24]	Модель професійної поведінки, за допомогою якої встановлюється прямий зв'язок застосовуваних знань, умінь і навичок з конкретними, вимірюваними результатами трудової діяльності	Переваги полягають у врахуванні професіоналізму персоналу щодо встановленої стратегії розвитку, недолік - враховується тільки персонал

	Ресурсний, автор Р. Грант [25]	Наявність ресурсів дозволяє підприємству мати ринкові переваги	Переваги полягають у визначенні важливості управління закупівлею ресурсів, недоліки - в ігноруванні інших
	Витратний [26]	Зниження трансакційних (адміністративних) витрат, що пов'язано з низькою компетенцією персоналу	Переваги - зниження собівартості продукції, недоліки - акцент лише на
	«Ядро розвитку», автор 0. Іншакова [27]	Сукупність факторів виробництва, таких як: людський, технічний, інституційний, інформаційний, природний, організаційний	Переваги полягають у визначенні важливості ефективно управляти потенціалом підприємства.
Дж. Моррісей [28]	Цільовий	Потребує ясного і чіткого визначення цілей або бажаних результатів роботи, формування реальних програм їхнього досягнення та чіткої оцінки параметрів роботи шляхом вимірювання конкретних	Переваги - зосередженість на досягненнв цілей управління, недоліки - не показано механізм досягнення цілей
Л. Сергєєва [29]	Синергетичний, автор І. Пригожин, І. Стенгерс [30]	У складної системи «є два стани - рівноваги: стабільний, коли зміни мають флуктуаційний характер, і стан нестійкості (поблизу точки біфуркації або моменту загострення соціальних та економічних процесів), в якому зовні	Переваги - виділення двох станів системи (стійкого та нестійкого), але стрибкоподібні зміни системи можуть бути як прогресивні, так і негативні
Н.Касьянова [7, с. 363]	Кумулятивний	Сутність якого полягає у «біфуркаційному характері розвитку економічної системи. В основі кумулятивного підходу до управління економічними системами лежать два фундаментальні принципи природознавства: принцип інваріантності та принцип розширення-стиснення	Переваги - досягнення «структурних змін у виробництві, фінансуванні, маркетингу, управлінні й інших елементах потенціалу підприємства, спрямованих на координальне збільшення вартості підприємства» [7, с. 190]. Не-

Додаток В

Каталог асортименту підприємства



МАСЛО СОЛОДКОВЕРШКОВЕ БУТЕБРОДНЕ 63% ЖИРУ
Білоцерківське
МАСЛО
БУТЕРБРОДНЕ
Фольга. Маса нетто: 180 г
Моноліт. Маса нетто: 5 кг
Моноліт. Маса нетто: 10 кг

Білоцерківське
+38 053 459 13 39
info@bilotserkivske.com
www. bilotserkivske.com
СИР КИСЛОМОЛОЧНИЙ
0%
5%
9%
СИР
ДОМАШНІЙ
Сир кисломолочний нежирний
Пакет. Маса нетто: 400 г
Сир кисломолочний 5% жиру
Пакет. Маса нетто: 400 г
Сир кисломолочний 9% жиру
Пакет. Маса нетто: 400 г

Сир кисломолочний нежирний
Еколін. Маса нетто: 200 г

Сир кисломолочний 5% жиру
Еколін. Маса нетто: 200 г

Сир кисломолочний 9% жиру
Еколін. Маса нетто: 200 г

Сир кисломолочний нежирний
Ваговий. Маса нетто: 5 кг

Сир кисломолочний 5% жиру
Ваговий. Маса нетто: 5 кг

Сир кисломолочний 9% жиру
Ваговий. Маса нетто: 5 кг

Білоцерківське

+38 053 459 13 39
info@bilotserkivske.com
www. bilotserkivske.com

СИР ПЛАВЛЕНИЙ

СИР ПЛАВЛЕНИЙ ПАСТОПОДІБНИЙ

Янтар класичний
Маса нетто: 180 г

Янтар з шинкою
Маса нетто: 180 г

Янтар з грибами
Маса нетто: 180 г

СИР ВЕРШКОВИЙ

Білоцерківський сир вершковий Філадельфія українська
Маса нетто: 180 г

СИР ПЛАВЛЕНИЙ КОВБАСНИЙ КОПЧЕНИЙ

«Білоцерківський»
Вакуумний пакет
Маса нетто: 160 г

«Білоцерківський»
Термоусодочний пакет
Маса нетто: ~270 г

«Білоцерківський» з кмином
Термоусодочний пакет
Маса нетто: ~270 г

СИР ПЛАВЛЕНИЙ СКИБКОВИЙ

«Дружба»
Маса нетто: 90 г

«Вершковий»
Маса нетто: 90 г

«Голландський»
Маса нетто: 90 г

«Російський»
Маса нетто: 90 г

СИР ПЛАВЛЕНИЙ СОЛОДКИЙ ШОКОЛАДНИЙ

Маса нетто: 90 г

Білоцерківське

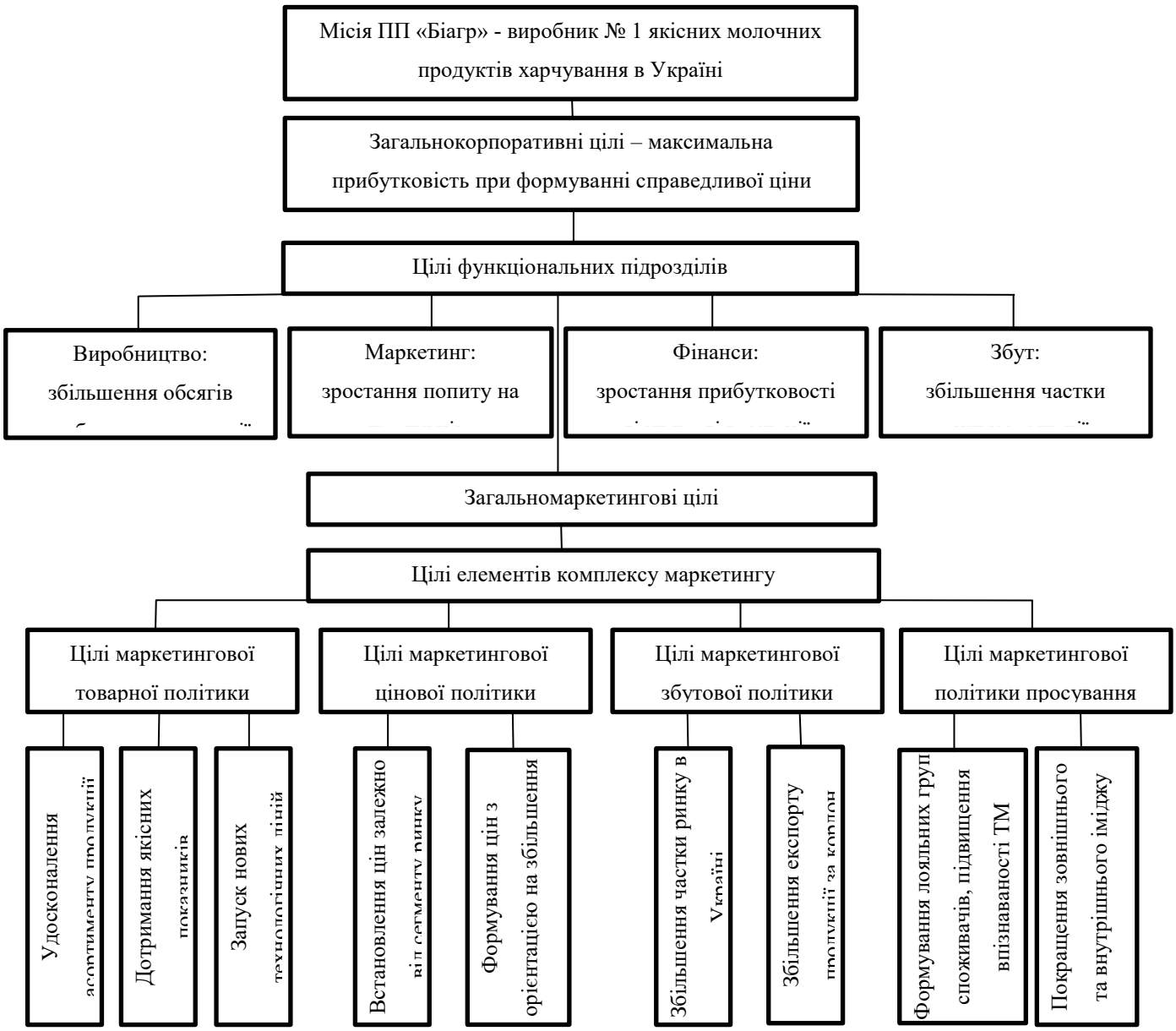
+38 053 459 13 39
info@exportbiagr.com
www. bilotserkivske.com

СУХЕ ЗНЕЖИРЕНЕ МОЛОКО

Масова частка жиру	max 1,25 %
Масова частка вологи	max 4 %
Масова частка білка	min 34 %
Маса нетто	25 кг
Упаковка	4-шаровий паперовий мішок
Термін зберігання	18 місяців
Температура зберігання	max 25^0 C
Відносна вологість повітря при зберіганні	min 85 %

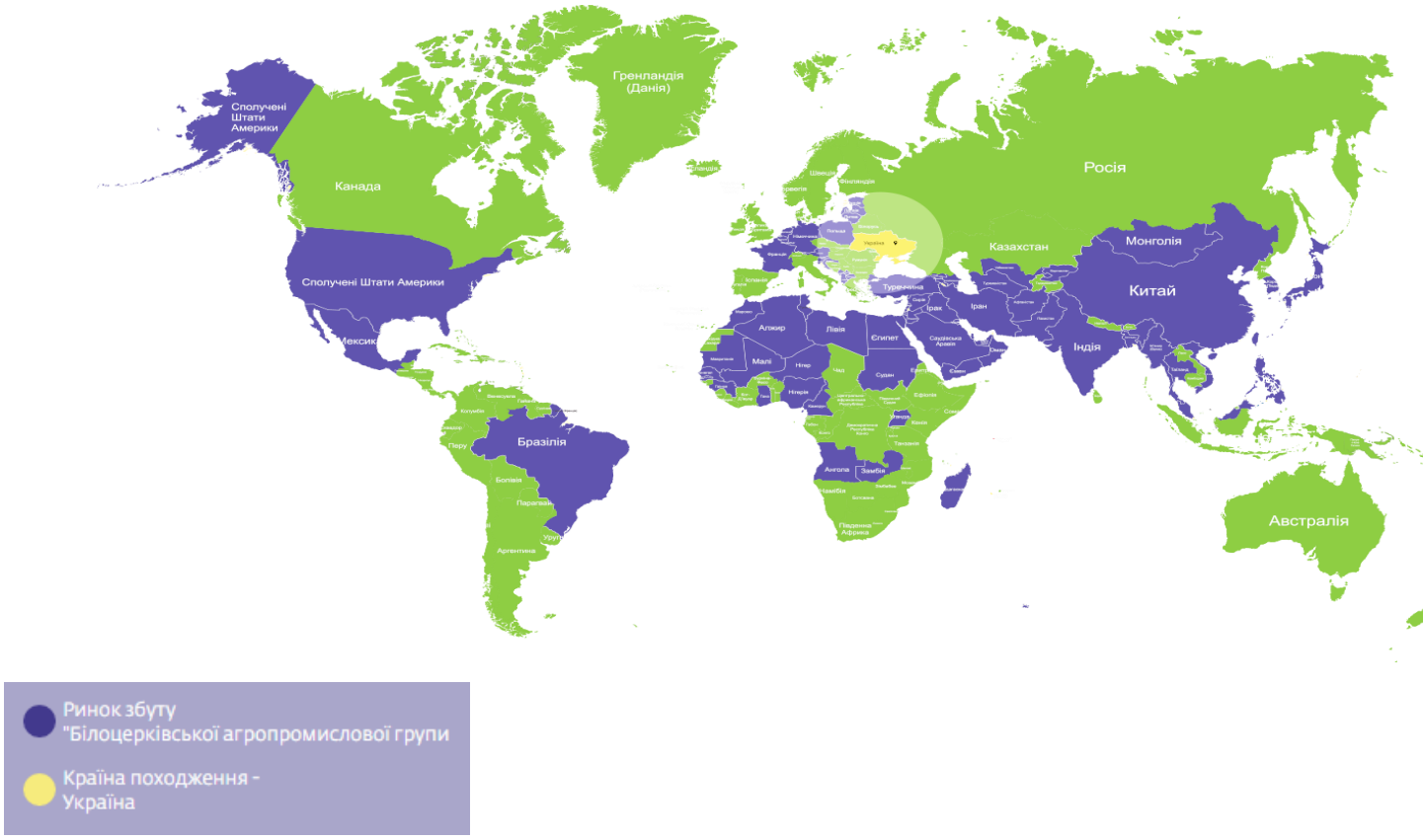
Додаток Г

«Дерево цілей» ПП «Білоцерківська агропромислова група», 2020 р.



Додаток Д

Карта розподілу продукції ПП «Білоцерківська агропромислова група»



Додаток Ж

Ключові фактори успіху компаній молокопереробного комплексу України

Фактор	Характеристика
Технологія	- впровадження сучасних мембранних технологій; - розвиток лінійки органічних продуктів; - виробництво продукції не на молочній основі; - звільнення від сплати ПДВ на імпортне обладнання для молочної галузі; - виробництво функціональних продуктів (підвищеного вмісту білка, генторологічних).
Виробництво	- енергоефективність виробництва; - підвищення екологічних стандартів; - економія на масштабі виробництва; - висока якість продукції.
Збут	- ведення квот на імпорт молочної продукції; - наявність великих торгових мереж та постійного попиту на продукцію; - державні субсидії для стимулювання експорту; - вигідне розташування; - наявність власних торгових точок.
Маркетинг	- точне виконання замовлень; - високий рівень обслуговування; - широкий асортимент товарів; - висока кваліфікація персоналу; - якісна реклама.
Професійна підготовка	- високий професійний рівень працівників; - значний досвід у технології галузі.
Організаційні можливості	- якісний менеджмент; - використання цифрових технологій для ведення бізнесу; - швидка реакція на зміни ринку.
Інші КФУ	- високий імідж компанії в очах покупців; - доступ на фінансові ринки; - наявність лояльних груп споживачів.

Додаток И

Аналіз сильних та слабких сторін діяльності ПП «Біагр», 2020 р.

Сфера діяльності	Показник	Позиція	Ранг
Маркетинг	Частка ринку	3	3
	Імідж	4	2
	Якість товару	4	3
	Рівень інноваційності	4	2
	Ефективність збуту	5	3
	Ефективність просування	4	2
Виробництво	Виробничі потужності	4	2
	Економія на масштабах	5	2
	Матеріально-технічна база	5	3
	Технологія виробництва	4	3
Фінанси	Наявність капіталу	4	2
	Загальні витрати	3	2
	Прибутковість	2	3
	Рентабельність	2	3
Організація	Організаційна структура	4	2
	Ефективність менеджменту	4	3
Кадри	Рівень професійної підготовки	4	2
	Досвід практичної діяльності	5	2
	Система стимулювання праці	4	1

Додаток К

Форма атестаційного листа ПП «БіАГр»

Атестаційний лист №

Структура підпорядкування:
кому підпорядкований:
Вік: Загальний стаж роботи (років):
Стаж роботи в ПП «БіАГр» (років):

Посадові обов'язки	Виконання 12345	Примітка
1 Забезпечувати якісне виконання робіт, відповідно до договору (перелік та періодичність).		
2 Забезпечувати процес роботи відповідно до вимог		
3 Забезпечувати дбайливе ставлення до майна підприємства		
4 Проходити інструктажі з охорони праці (первинний на робочому місці, повторний, позаплановий та цільовий)		
5 Складати заявки на придбання предметів повсякденного використання, необхідних для покращення умов праці		
Середній бал		

Якість		Оцінка
1.	Відповідальність. Своєчасне, сумлінне, якісне виконання завдань керівника.	
2.	Працездатність. Вміння якісно виконувати роботу в обмежений час, поведінка за умов великих навантажень	
3.	Комунікабельність. Коректність, уважність, гнучкість у спілкуванні з колегами та зовнішнім оточенням, уміння вирішувати конфліктні ситуації.	
4.	Готовність до праці. Небайдуже ставлення до робочих ситуацій, бажання брати активну участь у роботі та впливати на загальний результат.	
5.	Знання техніки безпеки	
6.	Володіння технічними засобами, необхідними під час здійснення службових обов'язків	
Середній бал		

Додаток Л

Анкета оцінки додаткового навчання працівника ПП «БіАГр»

Критерій оцінки	Оцінка	Зауваження
1. Актуальність та новизна отриманих знань		
2. Зрозумілість та доступність викладу матеріалу		
3. Оцінка практичних занять, цінність навчання для практичної роботи		
4. Задоволеність одержаними матеріалами (документацією)		
5. Наскільки навчання сприяло розвитку умінь та навичок.		
Сума балів		
Результативність навчання (розрахунок)		
Ваші пропозиції щодо покращення навчання		
Що Вам необхідно від компанії/начальника, для того, щоб краще працювати		
Ви використовуєте у своїй роботі свої професійні навички та здібності повністю/не повністю		
Вкажіть, чи ви відчуваєте потребу в навчанні, підвищенні кваліфікації		

Додаток М

Анкета оцінки професійного розвитку співробітника ПП «БіАГр»

Критерій оцінки	Набрані бали	Зауваження
1. Актуальність та новизна отриманих знань для діяльності підрозділу		
2. Практична цінність знань для підрозділу. Яких саме?		
3. Рівень виконання інструкцій з ТБ, технологічних процесів		
4. Поліпшення якості роботи		
5. Наскільки навчання сприяло розвитку необхідних умінь та навичок працівника, яких саме?		
Сума балів		
Результативність навчання (розрахунок)		
Ваші пропозиції щодо покращення навчання		
Які ще знання, вміння необхідні співробітнику для успішного виконання його посадових обов'язків		
Яке ще навчання необхідне співробітнику (за якою тематикою)		
Ваші побажання щодо вдосконалення навчання в організації		