

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНИЙ ЦЕНТР ЗАОЧНО-ДИСТАНЦІЙНОЇ ОСВІТИ  
Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр  
Освітній рівень

на тему: «Управління розвитком переробного підприємства  
(на прикладі ТДВ «Великобичківський консервний завод»)»

ДРБА. 256341.01.12.ПЗ

Галузь знань

07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність

073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма

Бізнес-адміністрування

Виконав:

студент 2 курсу група МО(в,мб)

\_\_\_\_\_

Підпис

І.Н.Шиман

Ініціали, Прізвище

Керівник:

к.е.н., професор

\_\_\_\_\_

Підпис, дата

Н.М.Тюріна

Ініціали, Прізвище

Нормоконтролер:

До захисту допускаю:

Зав. кафедри ЕМА

к.е.н., професор

\_\_\_\_\_

Підпис, дата

Н.М. Тюріна

Ініціали, Прізвище

\_\_\_\_\_ 201\_\_ р.

Хмельницький, 2020

## АНОТАЦІЯ

Шиман І.Н. Управління розвитком переробного підприємства (на прикладі ТДВ «Великобичківський консервний завод»). Керівник роботи – к.е.н., професор кафедри ЕМА Тюріна Н.М. Дипломна робота магістра: 112 с., 14 рисунків, 25 таблиць, 34 джерела посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** РОЗВИТОК, СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК.

Досліджено теоретико-методичні засади формування стратегічного розвитку підприємства. Здійснено характеристику загальних стратегій розвитку підприємства. Проаналізовано сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. Визначено проблеми розвитку плодово-овочеконсервних виробництв в сучасних умовах економіки України.

Визначено тенденції розвитку плодоовочевої консервної галузі. Виконано фінансовий, стратегічний аналіз діяльності ТДВ «Великобичківський консервний завод» та його конкурентної позиції.

Обґрунтовано стратегічні орієнтири розвитку підприємства. Наведено рекомендації щодо розробки і реалізації стратегії диверсифікації діяльності. Визначено резерви підвищення прибутковості діяльності підприємства на основі маржинального прогнозування обсягів виробництва.

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Загальна характеристика стратегій розвитку підприємства	7
1.2 Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства	14
1.3 Проблеми розвитку плодово-овочеконсервних виробництв в сучасних умовах економіки України	32
Висновки до першого розділу	39
2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ТДВ «ВЕЛИКОБИЧКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД»	42
2.1 Загальна характеристика підприємства	42
2.2 Тенденції розвитку плодоовочевої консервної галузі	44
2.3 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТДВ «Великобичківський консервний завод»	51
2.4 Аналіз фінансового стану підприємства	53
2.5 Оцінка конкурентної позиції підприємства	57
2.6 Стратегічний аналіз діяльності підприємства	63
Висновки до другого розділу	70
3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТДВ «ВЕЛИКОБИЧКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД»	73
3.1 Обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства	73
3.2 Розробка стратегії диверсифікації виробничої діяльності	84

3.3 Визначення резервів підвищення прибутковості діяльності на основі маржинального прогнозування обсягів виробництва	92
Висновки до третього розділу	102
ВИСНОВКИ	104
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	108
ДОДАТКИ	112

## ВСТУП

Економічна ситуація в харчовій промисловості, яка склалася сьогодні в Україні, багато в чому визначена прорахунками в реформуванні економіки країни. Недосконалість механізму планування економічного розвитку галузей харчової промисловості, державної підтримки виробництва і збуту продукції, реорганізація сировинних зон, невирішеність економічних проблем розвитку галузі поставили її у вкрай не вигідне економічне становище.

Аналіз економічних публікацій показує, що на сучасному етапі відсутній чіткий системний підхід до розробки стратегії економічного розвитку підприємств харчової промисловості. Склався вкрай незадовільний стан багатьох підприємств галузей харчової промисловості та сільського господарства, що нерідко пов'язано з відсутністю єдиного державного плану розвитку цих галузей для задоволення населення якісними недорогими вітчизняними продуктами харчування. В процесі адаптації економіки України до ринку виникає проблема розробки стратегії економічного розвитку підприємств плодоовочевої консервної промисловості. В умовах обмеженості сировинних ресурсів та їхньої сезонності особливої уваги заслуговує питання обґрунтованого й об'єктивного вибору проектів розвитку, розміщення та інтеграції переробних підприємств. Актуальність і науково-виробнича значимість комплексу проблем щодо розробки

стратегії розвитку підприємств харчової промисловості обумовили вибір теми кваліфікаційного дослідження і визначили його спрямованість.

Метою дослідження є розвиток теоретичних основ управління стратегічним розвитком підприємств та розробка практичних рекомендацій щодо визначення пріоритетних стратегічних напрямів діяльності підприємства, які здатні генерувати стійкий стратегічний розвиток.

Об'єктом дослідження є визначення стратегічних напрямів підприємства харчової промисловості та його зв'язки з економічними процесами, що відбуваються в умовах розвитку ринкових відносин. Предметом дослідження виступають теоретичні і методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства харчової промисловості.

Основними завданнями дипломної роботи є:

- дослідити та розвинути теоретико-методичні засади формування та управління стратегічним розвитком підприємства;
- здійснити комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ТДВ «Великобичківський консервний завод» та визначити його конкурентну стратегічну позицію;
- розробити практичні рекомендації щодо формування стратегічних напрямів розвитку досліджуваного підприємства.

Теоретичною і методологічною основою дослідження є наукові положення сучасної економічної теорії, наукові праці вітчизняних і закордонних учених з проблем формування стратегії розвитку підприємства плодоовочевої консервної галузі.

# **1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

## **1.1 Загальна характеристика стратегій розвитку підприємства**

Проблемами дослідження розвитку підприємств та визначенням факторів, що на нього впливають, займається багато вчених, серед яких Афанасьєв Н. В., Василенко В. О., Гуткевич С. О., Кизим М. О., Мостенська Т. Л., Петухов Р. М., Пономаренко В. С., Раєвнева О. В., Рогожин В. Д., Рудика В. І., Тридід О. М., Федулова І. В. та інші.

Розвиток є загальним принципом будь-якої соціально-економічної системи і розглядається як незворотна спрямована зміна організації. Він спричинений такими факторами [1, 2, 9]: глобальними процесами світової цивілізації; науково-технічним прогресом; змінами зовнішнього та внутрішнього середовища; потребами та інтересами суспільства; демографічними тенденціями; екологічними змінами; економічними кризами; моральним і фізичним старінням та зносом матеріальних елементів; циклічними процесами макро- і мікрорівня; інформацією.

Проведений аналіз сучасних поглядів щодо розвитку підприємства показав, що він не має системного визначення. Зважаючи на це, запропоновано визначення розвитку підприємства як сукупності спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок протиріч у внутрішньому середовищі та впливу факторів зовнішнього середовища.

Розвиток підприємства пов'язаний зі стратегією. Стратегія має багато визначень: засіб, за допомогою якого змінюються відносини підприємства з партнерами та конкурентами, в результаті чого воно отримує конкурентні переваги [12]; всебічний план досягнення цілей через координацію дій по їх досягненню [5]; довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе, керуючись власними міркуваннями [13]; створення унікальної вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності [7]; комбінація методів конкуренції та організації бізнесу, спрямована на задоволення клієнтів та досягнення організаційних цілей [11].

Система стратегічного менеджменту будь-якого підприємства включає цілі, стратегії, ресурси на вході системи, зовнішні фактори, результуючі, ресурсні та функціонально-організаційні групи елементів. На вході в систему знаходяться ресурсні елементи, на виході – результати виробництва в натуральній та вартісній формі.

Досягнення встановлених стратегічних цілей підприємства забезпечується за допомогою обґрунтування та прийняття стратегічних рішень.

Стратегія визначає напрямок розвитку. Вона розробляється на трьох організаційних рівнях: корпоративному, бізнесовому та функціональному. Загальна (корпоративна, портфельна) стратегія описує напрямок розвитку підприємства, основними з яких є стратегії зростання, стабілізації та скорочення. Вона показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів підприємства. Однією з цілей загальної стратегії є вибір господарських підрозділів фірми, в які треба спрямовувати інвестиції. Серед загальних стратегій розвиток забезпечують стратегії зростання (табл. 1.1).

На рівні господарського підрозділу (або бізнес-одиниці) для розвитку розробляється бізнесова стратегія – це план управління окремою сферою діяльності, що ґрунтується на діях і підходах, спрямованих на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Вона визначає, як

завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції. Широко відомими є бізнес-стратегії за М. Портером [7]: лідерство за витратами, диференціації, фокусування.

Таблиця 1.1 - Загальні стратегії зростання (розвитку)

Вид стратегії	Зміст стратегії
Концентроване зростання – зростання в межах базового ринку підприємства. Доцільність: підприємство не вичерпало можливості, пов’язані з його продукцією на ринку	
Стратегія посилення позицій	Розвивати продаж продукції на існуючих ринках за рахунок: розвитку попиту; зростання частки ринку; захисту положення на ринку; організації ринку
Стратегія розвитку ринку	Розвивати продаж продукції на нових ринках за рахунок: виокремлення нових цільових сегментів; освоєння нових каналів збуту; проникнення на нові географічні ринки
Стратегія розвитку продукту	Розвивати продаж на існуючих ринках за рахунок: покращення якості продукції; додавання нових характеристик продукції; розширення асортименту; оптимізації асортименту
Стратегія інтеграції – зростання в межах індустріального ланцюга. Доцільність: підприємство може підвищити рентабельність, контролюючи різні стратегічно важливі для нього ланки в ланцюгу виробництва та продажу продукції	
Стратегія реінтеграції	Розвиток за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками або джерелами сировини. Метою є захист стратегічного джерела сировини або доступ до нової технології
Стратегія прямої вертикальної інтеграції	Розвиток за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем (системами розподілу і продажу). Забезпечується контроль над збутом і краще вивчаються потреби споживачів
Стратегія горизонтальної інтеграції	Розвиток за рахунок встановлення контролю над конкурентами або поглинання їх. Дозволяє економити на

	масштабах виробництва та знизити загрозу конкурентної боротьби, розширити асортимент продукції
Стратегія диверсифікації – процес проникнення в нові сфери діяльності для зміни, доповнення або заміни продукції, що вже випускається. Доцільність: отримання прибутків за умов насиченості звичних ринків, скорочення попиту; наявності вільних фінансових ресурсів; потенціалу для створення ефекту синергії між існуючими та новими напрямками діяльності; антимонопольного регулювання; можливостей виходу на міжнародний ринок	
Стратегія спорідненої диверсифікації	Використання одного або більше з таких факторів: технологія, постачальники, сировина, схожі методи управління, маркетингу, використання персоналу; канали розподілу та збуту, орієнтовані на тих самих споживачів, для розширення можливостей задоволення потреб споживачів.
Стратегія неспорідненої диверсифікації	Освоєння нового виду продукту, який є доповненням до основних видів, сприяє збуту на основних ринках
Стратегія конгломератної диверсифікації	Освоєння нового виду продукту, який не пов'язаний з основними, потребує не лише нової виробничої, а й нової збутової системи, орієнтованої на нового споживача.

Функціональні стратегії – це стратегії, які розробляються функціональними відділами та службами підприємства на основі корпоративної та бізнесової стратегій. Метою функціональної стратегії є розподіл ресурсів відділу, пошук ефективної поведінки функціонального підрозділу в межах загальної стратегії. У кожній сфері передбачаються стратегії виробництва, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, маркетингу, фінансів.

У соціально-економічних системах постійно існують фактори невизначеності, які поділяють на внутрішні та зовнішні. Зовнішнє середовище є споживачем результатів діяльності підприємства; джерелом і каналом відтоку ресурсів, особливо фінансових у вигляді платежів та податків; інформаційним середовищем, внаслідок чого формуються правове поле діяльності підприємства,

обмеження, заборони, мотиваційні впливи, конкурентні умови. Тому необхідно враховувати вплив факторів зовнішнього середовища на підприємство.

Вагомість впливу факторів зовнішнього середовища на роботу підприємства залежить від сфери його діяльності, галузевої спрямованості, наявності зовнішньоторговельних операцій, а також від стану ресурсного забезпечення.

На основі проведеного аналізу нами виділено фактори макросередовища, що впливають на діяльність будь-яких підприємств: політична та соціально-економічна ситуація в країні та регіоні; державне регулювання; платоспроможний попит населення; рівень розвитку та впровадження НТП; рівень інформованості підприємств про кон'юнктуру ринку; постачальники сировини, природно-економічні умови для виробництва сировини в регіоні, потенційні обсяги її постачання; інвестиційна, фінансово-кредитна і податкова політика в державі та регіоні; рівень конкуренції на ринку та бар'єри входження в галузь і на ринок; поведінка та відносини з посередниками; доступність консалтингових послуг; рівень інвестиційної привабливості підприємства та галузі; культурні традиції; соціально-демографічні фактори.

В межах галузі підприємство знаходиться під впливом п'яти сил конкуренції М. Портера [7, 14]: суперництво між конкуруючими продавцями галузі; конкуренція з боку товарів, які виробляються підприємствами інших галузей; загроза входу в галузь нових конкурентів; економічні та маркетингові можливості постачальників; економічні та маркетингові можливості споживачів.

Внутрішніми факторами є реконструкція та реформування підприємств, впровадження нових форм організації й оплати праці, зміни у кількісному та якісному складі працівників, виникнення труднощів у зв'язку з погіршенням морального клімату в колективі, технічні та технологічні помилки спеціалістів, ненадійність техніки [10]. Таким чином, підприємство є цілеспрямовано функціонуючою відкритою системою, яка самоорганізується і для досягнення

своїх цілей потребує управління. Воно породжується самою системою і є джерелом перетворень та розвитку.

Зовнішнє середовище підприємства є мінливим і тому повинно бути постійно або періодично дослідженим. Аналіз зовнішнього середовища проводиться для того, щоб отримати дані щодо факторів, які є найбільш небезпечними, або навпаки, надають нових можливостей. Менеджерам підприємства необхідно порівняти стан підприємства та зовнішні умови: чи зможе підприємство використати можливості зовнішнього середовища та усунути свої недоліки.

Для стратегічного дослідження щодо визначення факторів зовнішнього середовища та сили їх впливу на розвиток підприємств існує багато методів. Найбільш популярними з них є матричні методи.

За допомогою методу SWOT-аналізу можна вивчати зовнішнє та внутрішнє середовища підприємств чи інших об'єктів, знаходити взаємозв'язки між ними і розробляти стратегії розвитку. Цей метод дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, передбачити можливості та загрози, що існують у зовнішньому середовищі підприємства. Сильними сторонами виступають переваги підприємства, слабкими – його недоліки, можливостями є фактори зовнішнього середовища, за використання яких можуть бути створені переваги підприємства на ринку, а загрозами – фактори, що потенційно можуть погіршити позиції підприємства на ринку. На сучасному етапі статичного SWOT-аналізу для прийняття ефективних стратегічних рішень не достатньо. Тому вченими пропонується так званий динамічний SWOT-аналіз [3; 6; 8]. Застосування зважених динамічних оцінок, які враховують розбіжність поглядів експертів, дозволяє менеджменту сконцентрувати увагу на найбільш достовірних характеристиках змін внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства

Метод PEST-аналізу приділяє увагу вивченню факторів макросередовища. Він ґрунтується на дослідженні політичних, економічних, соціальних та

технологічних факторах. Існує декілька варіацій PEST-аналізу, або розширені методики проведення PEST-аналізу. Так, до PESTEL-аналізу додано блоки факторів правового характеру та екологічні; PESTELI – блоки факторів правового характеру, екологічні фактори, галузевий аналіз ринку; STEEP – доповнений блоком етичних факторів; LONGPEST – доповнений блоками факторів місцевого, національного та глобального рівня.

Управління розвитком підприємств як складний процес характеризується багатьма суб'єктивними та об'єктивними факторами. Об'єктивні фактори не залежать від внутрішнього стану підприємства, вони формуються на макрорівні. До них відносяться: економічні; правові; політичні; науково-технічний прогрес; соціально-демографічні.

Деякі вчені-економісти [10, 13] відзначають, що їм притаманна багатоваріантність, невизначеність і непередбачуваність. Факторами, що пов'язані з діяльністю підприємств на мікрорівні, є: споживання продукції; конкурентоспроможність; ресурсозабезпеченість; інновативність галузі.

Таким чином, для інтенсивного розвитку, тобто для спрямованих, інтенсивних та якісних змін підприємствам необхідно оцінювати та враховувати вплив факторів зовнішнього середовища. Ретельний аналіз чинників зовнішнього середовища є обов'язковим елементом, щоб сформулювати стратегію діяльності та забезпечити успішне досягнення поставлених цілей. Аналіз зовнішнього середовища є важливим інструментом, який допомагає менеджерам підприємств розробити систему моніторингу за найважливішими зовнішніми ресурсами і процесами, здійснити комплекс заходів щодо мінімізації ризиків.

## **1.2 Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства**

У теперішніх умовах ефективна діяльність підприємств, враховуючи зміни зовнішнього середовища, можлива лише за умов здійснення випереджувальних заходів, спрямованих на збереження його життєздатності та забезпечення його конкурентоспроможності, тобто за умов постійного стратегічного та інноваційного розвитку. Задля оцінки рівня розвитку підприємств використовують різні методи, прийоми, моделі фінансового та економічного аналізу. В залежності від стратегічної цілі та об'єкту діагностичного аналізу різні науковці обирають відповідну сукупність показників діяльності. Незважаючи на численні дослідження у цій сфері досі не існує уніфікованого підходу до оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства і тому кожен науковець пропонує своє бачення зазначеної проблеми з використанням як якісних так і кількісних показників, тому дослідження цієї проблематики є вкрай важливим.

Інтерес до проблеми планування стратегічного розвитку підприємства та дослідження оцінки рівня стратегічного розвитку вітчизняних підприємств, розглядає низка науковців. Серед вчених-економістів, які цікавляться даними дослідженнями, можна виділити таких авторів, Андрійчук В.Г., Багорка. М.О., Білоткач І.А., Демченко Д.М., Петухова О.М., Костюк Г.В., Дубровська І. О., Мазур А.Г., Шаманська О.І., Паламаренко Я.В., Пічугіна Т. С., Синчук І.В. та інші. У процесі дослідження виявлено, що немає єдиного підходу до показників, які є основою вибору відповідно до стратегічного планування. Встановлено, що підставою вибору стратегії розвитку можуть бути: потенціал розвитку підприємства та його конкурентоспроможність; кількість інвестицій у наявності; якість продукції; фінансова стійкість підприємства, рентабельність активів та економічне становище загалом; міра адаптивності потенціалу до інноваційного розвитку, здатність підприємства до змін; життєвий цикл підприємства; результати SWOT та PESTELI-FAMIL(Y)-аналізу. Незважаючи на це, залишається недостатньо опрацьованим методичний інструментарій, який має

бути вирішальним чинником формувані інтегрального показника оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства, результати якого дадуть можливість охарактеризувати рівень інноваційної спрямованості та активності підприємства та визначитися у виборі стратегії розвитку підприємства.

Ефективний розвиток підприємств є необхідною та важливою умовою для ефективного функціонування держави в цілому. У сучасних умовах підприємства формують новий підхід до системи управління та стратегічного управління зокрема. З іншого боку, приймаючи виклик зовнішнього середовища, підприємство прагне передбачити ці зміни і підготуватися до них так, щоб його позиції в майбутньому були якнайкращими.

Об'єктивна оцінка ефективності діяльності підприємства має винятково велике значення, оскільки характеризує успішність менеджменту підприємства, формує його імідж, сприяє доступу на ринки капіталу і обґрунтовує доцільність інвестицій. Рівень стратегічного розвитку вітчизняних промислових підприємств визначається готовністю до встановлення ефективних зв'язків усередині та за межами підприємств, щоб забезпечити своє довгострокове успішне існування.

На відміну від звичних категорій, таких як технічний, організаційний, соціальний рівень, стратегічний рівень визначається відповідним рівнем усіх підсистем підприємств у взаємозв'язку з елементами зовнішнього середовища, що підтримують та підсилюють нагромаджений потенціал підприємства, створюючи його конкурентні переваги. В той же час стратегічний рівень підприємства являє собою готовність підприємства до встановлення ефективних зв'язків усередині та за межами підприємства, щоб забезпечити своє довгострокове успішне функціонування. На відміну від технічного, соціального, організаційного рівня, стратегічний рівень визначається рівнем взаємозв'язків усіх підсистем підприємства з елементами зовнішнього середовища, які формують та посилюють потенціал підприємства, створюючи його конкурентні переваги. Зокрема, високий стратегічний рівень дозволяє вести конкурентну

боротьбу за провідну позицію в галузі, а низький – дає підстави приймати рішення про перепрофілювання і навіть про закриття підприємства [7].

Високий рівень стратегічно розвитку дозволяє вести конкурентну боротьбу за провідну позицію на ринку, а низький – дає підстави приймати рішення про перепрофілювання і навіть про закриття деяких вітчизняних підприємств. Чим вищий стратегічний рівень, тим ширше поле можливостей стратегічних рішень, але водночас і тим більше вимог висувається до керівників підприємств стосовно їхньої готовності використовувати та підтримувати стратегічний рівень на належному рівні. Висока конкурентоспроможність підприємства забезпечує підприємству отримання стабільного та високого прибутку та являється запорукою його розвитку. При цьому, підвищення конкурентоспроможності підприємства потрібно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, який здійснюється планомірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку, з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та стану засобів самого підприємства, з внесенням відповідних коректив. В умовах сучасного ринкового середовища підприємствам важко втримувати конкурентні позиції, так як аналогічних продуктів та послуг багато, а споживач стає все більш вибагливим. У теперішній час, великої популярності здобули наступні стратегії: управління змінами; стратегія диференціації; стратегічні альянси; стратегія швидкої реакції; венчурні стратегії; досягнення результативності; командна робота і коучинг; синергічне управління бізнесом; системне управління бізнес-процесами; системні інновації; підприємницька творчість; стратегія ментального айкідо; система управління взаємовідносинами з клієнтами [4]. До того ж рівень стратегічного розвитку підприємств являє собою рівень його готовності до ефективних дій у середовищі його функціонування завдяки розробці та реалізації обґрунтованих стратегічних рішень та стратегії інноваційного розвитку, що враховують можливості та обмеження розвитку загалом.

При цьому, рівень стратегічного розвитку базується на системі знань про можливості та обмеження в розвитку підприємства, яка реалізується у відповідних стратегічних рішеннях і діях. Його можна визначити на підставі таких відомостей:

- якими є рівень знань і наявний обсяг інформації про ситуацію, що склалася в економіці, на ринку, у галузі, у конкурентів, у партнерів, у розробників нових продуктів і технологій;
- відповідає чи ні наявний стан підприємства вимогам розвитку в середовищі, що склалося;
- як розробляється стратегія підприємства, за допомогою яких методів;
- як структуровані цілі та стратегії за окремими підсистемами підприємства (виробничими, функціональними, ресурсними);
- чи враховано у стратегії обмеження за ресурсами (насамперед фінансовими), а також взаємозалежність окремих складових розвитку;
- чи встановлено у стратегічних планах відповідальність за реалізацію стратегічних дій, а також послідовність і терміни виконання окремих планових завдань;
- відповідає чи ні система організації управління, прийняття рішень, обліку та контролю вимогам стратегії та як ці вимоги розвиватимуться;
- як побудовано систему мотивації стратегічної діяльності [9].

На рис. 3.1 наведено основний перелік факторів, що формують стратегічний рівень підприємства.

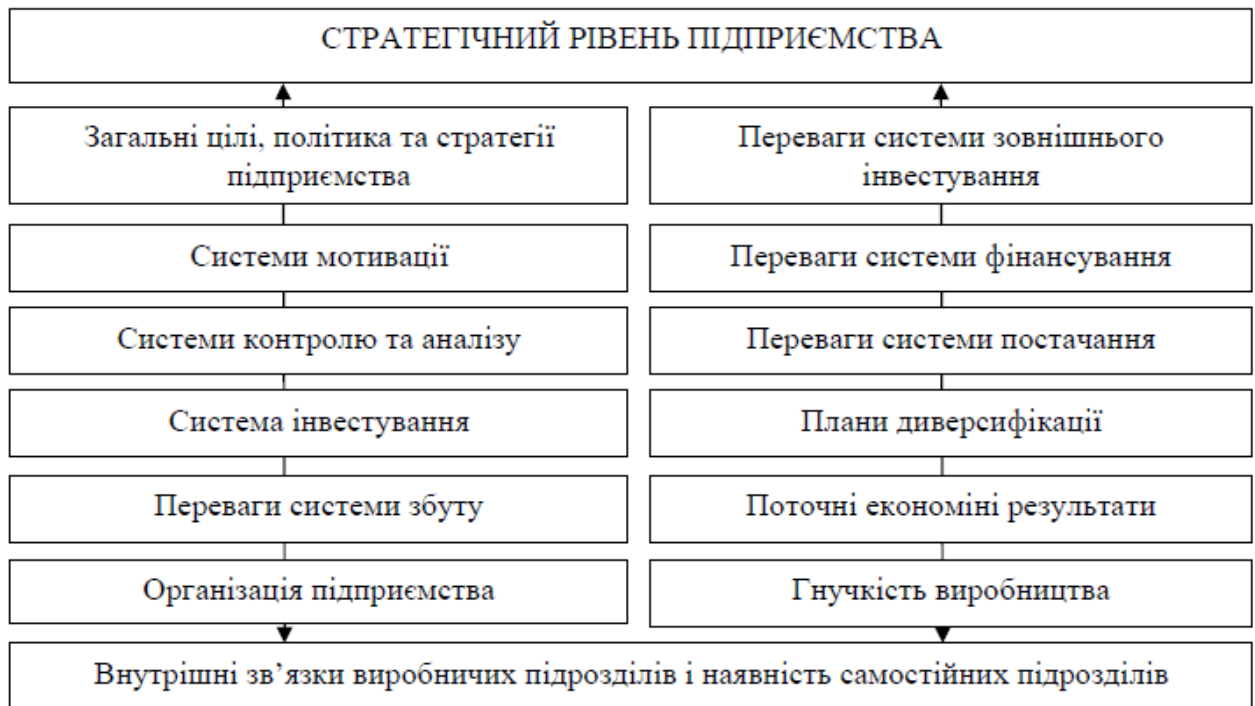


Рисунок 1.1 - Система факторів, що формують стратегічний рівень підприємства

Сучасні тенденції розвитку науково-технічного прогресу та інновацій потребують підвищення рівня стратегічного розвитку підприємств. При цьому, першочерговою стає проблема ефективного використання складових розвитку (фінансової, технологічної, управлінської, маркетингової та інноваційної складових). Підвищення ефективності використовуваних зазначених складових розвитку, їх результативність – це одна з головних умов, що забезпечує ефективний розвиток підприємства, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та стратегічному рівню розвитку загалом.

Виходячи з цього, постає необхідність детального вивчення методів і показників оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємств. Дана оцінка рівня стратегічного розвитку необхідна, оскільки, дозволяє впливати на поточний стан і тенденції розвитку підприємств, встановлювати напрями змін розвитку,

виявляти більш вагомі фактори такого зростання, складати прогнози та плани подальшого розвитку на перспективу.

Під час дослідження визначено, що оцінка рівня стратегічного розвитку підприємств має бути комплексною, тобто вона може бути отримана як систематизація результатів комплексного економічного аналізу усіх складових розвитку. Така оцінка повинна містити узагальнені висновки щодо використання складових розвитку підприємств, заснованих на принципі системності. Сам процес оцінювання повинен відбуватися також у певній послідовності і мати потребу в чіткій організації. Відповідно, оцінка являє собою результат визначення та аналізу якісних і кількісних характеристик підприємства. Тому така оцінка дає можливість встановити як функціонують складові розвитку, чи досягаються поставлені цілі, як зміни та вдосконалення в управлінні впливають на повноту використання складових розвитку та ефективність управління ним.

Проведений аналіз показав, що серед існуючих методів оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємств найбільш поширеним є метод діагностики, який слід проводити у формі комплексного, поетапного і поелементного дослідження. Тому що, при комплексній формі оцінювання складових функціонування підприємств, досліджуються всі складові впливу, що інтегруються в єдиний показник.

В теперішній час умовою розвитку підприємств є не тільки абсолютне збільшення рівня його стратегічного розвитку, а й забезпечення ефективного використання складових розвитку, з урахуванням якісних характеристик. Кількісні характеристики покликані оцінити обсяг і швидкість відтворення окремих ресурсів складових розвитку, а якісні характеристики, в свою чергу, є основою для визначення ефективності використання складових розвитку. Використання кількісних і якісних характеристик складових розвитку дозволяють: проаналізувати початковий рівень стратегічного розвитку; виявити сформовані диспропорції між складовими розвитку; виділити пріоритетні

напрямки розвитку; визначити, виходячи з досягнутого рівня стратегічного розвитку – напрями розвитку діяльності, припустимі виробничі, соціальні та економічні навантаження [10].

Важливо також, що оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємств необхідне для забезпечення більш повного й раціонального використання складових розвитку. Тому система показників повинна включати показники, що характеризують наявність, склад, стан ресурсів складових і показники ефективності використання ресурсів складових розвитку. При оцінюванні рівня стратегічного розвитку підприємств необхідно чітко уявляти рівень розвитку, основні характеристики складових елементів, їхнє співвідношення й використання в процесі функціонування. Важливо зрозуміти місце й роль складових елементів, зв'язок їх з іншими компонентами.

Умови функціонування підприємств та організацій нині різко змінюються на макро – та мікро-економічному рівні. Управління підприємством в умовах ринкової економіки неможливе без планування господарської діяльності на всіх рівнях: стратегічному, тактичному, оперативному. Найважливішим є стратегічний рівень. Стратегія є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства і являє собою таке поєднання ресурсів і навичок організації, з одного боку, і можливостей та ризику, які виходять до навколишнього середовища, з іншого боку, що діють у сьогоднішньому і в майбутньому, при яких організація сподівається досягти своєї основної мети [2].

Для визначення головної концепції управлінням стратегічним розвитком підприємства варто використовувати стратегічне мислення і в результаті дана концепція виражатиметься у таких рисах її застосування:

- взаємозв'язку системного, ситуаційного та цільового підходів до діяльності підприємства;
- визначення умов, в яких здійснює діяльність підприємство та ідентифікація основних екзогенних факторів впливу;

- необхідність збору різних видів інформації та формування відповідних баз даних;
- прогнозування впливу рішень, що приймаються, і як наслідок, можливість впливати на ситуацію шляхом розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу;
- застосування відповідного інструментарію та методичного забезпечення розвитку підприємств: цілей, “дерева цілей”, стратегій, “стратегічного набору”, стратегічних планів і програм, стратегічного планування та контролю.

У той же час, управління стратегічним розвитком підприємства – це не лише певна кількість концепцій, підходів і методів, це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і здійснення розроблених планів підприємством, що полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань:

- 1) визначення майбутнього бізнесу компанії, формування стратегічного бачення напрямку розвитку організації;
- 2) перетворення стратегічного бачення і місії у вимірні цілі і завдання виконання;
- 3) розробка стратегії для досягнення бажаних цільових результатів;
- 4) реалізація і виконання обраної стратегії кваліфіковано і ефективно;
- 5) оцінка рівня досягнень поставлених цілей, розгляд нових напрямків розвитку і пропозицій з коректуванням довгострокових напрямків, цілей, стратегії чи її виконання у світлі накопиченого досвіду, зміни умов, нових ідей і нових можливостей [3].

Варто зазначити, що сучасна практика виробила численний арсенал методів стратегічного аналізу середовищ підприємства. В процесі оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства можна використовувати різноманітні форми аналізу, але в даний час буде доцільним використання систематизованих технологій, які дають змогу оцінити вплив внутрішніх та зовнішніх чинників. До

таких системних технологій, які дозволяють правильно оцінити зовнішні та внутрішні чинники, можливості та загрози, ми можемо віднести SWOT-аналіз. Застосування даного методу передбачає аналіз сильних сторін (Strength), слабких сторін (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього середовища підприємства. SWOT-аналіз – це один з найпоширеніших видів аналізу в стратегічному управлінні. Його універсальність дає змогу використовувати його для різних об'єктів вивчення: аналіз продукції, підприємства, конкурентів, міста, регіону тощо. Цей метод використовується для будь-якого підприємства з метою уникнення потрапляння його в кризову ситуацію. Методологія SWOT аналізу допускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, а далі – встановлення ланцюжків та зв'язків між ними, що надалі можуть бути використані для формування стратегії підприємства [8].

Водночас, для розширення меж оцінки рівня стратегічного розвитку та формування в подальшому стратегії інноваційного розвитку підприємства, необхідно також використовувати запропоновано авторську методику PESTELI-FAMIL(Y)-аналіз. Застосування цієї методики дозволить виокремити найвагоміші фактори, що спричиняють найбільший вплив на розвиток підприємства. Акронім PESTELI-FAMIL (Y)-аналізу є аббревіатурою перших букв від назви таких зовнішніх факторів: політичні (P – political), економічні (E – economic), соціальні (S – social), технологічні (T – technological), екологічні (E – ecological), правові (L – law), інформаційні (I – information); внутрішніх: фінансові (F – Finances), управлінські (A – administration), маркетингові (M – marketing), інноваційні (I – innovations), логістичні (L – logistics); неврахований вплив фактор-ризиків (Y) [6].

На основі проведеного аналізу, нами визначено систему основних показників, що характеризують ефективність рівня стратегічного розвитку підприємств і зводяться до наступних (рис. 1.2).

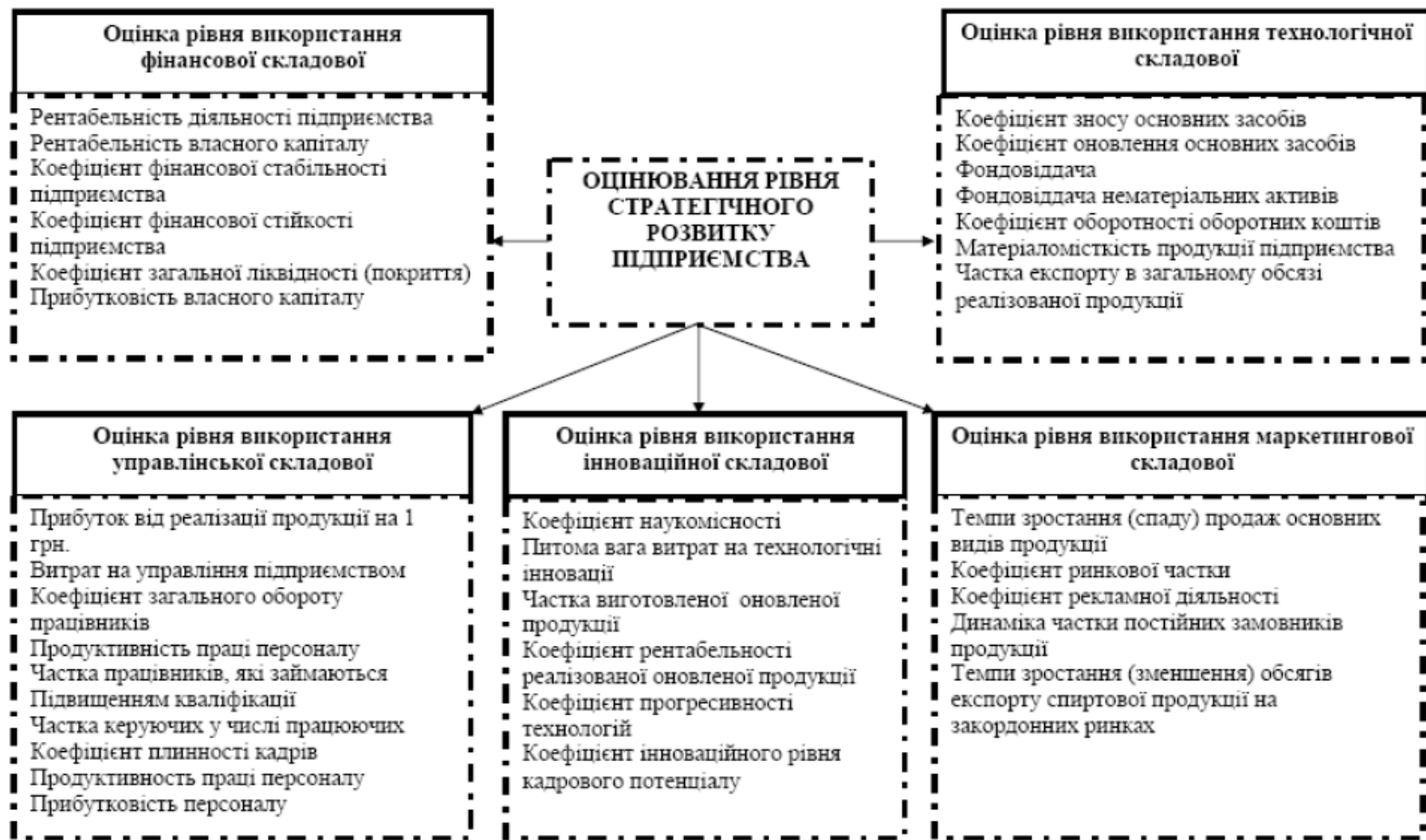


Рисунок 1.2 - Система оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства

Оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємств здійснюватиметься на основі оцінки використання складових:

– фінансова складова, оцінювання якої полягає в аналізі фінансових показників, показників прибутковості, ліквідності та платоспроможності;

– управлінська складова, оцінка якої включає аналіз показників плинності кадрів, рівня продуктивності праці, рівень кваліфікації кадрів;

– маркетингова складова, оцінювання якої полягає в аналізі темпів зростання (зменшення) обсягів продаж основних продуктів, наявності збутової мережі, наявності ліцензії, частки ринку;

– технологічна (виробнича) складова, оцінювання якої включає аналіз потенційних можливостей предметів і засобів праці, технічних та технологічних ресурсів підприємства;

– інноваційна складова, оцінювання якої включає аналіз наукоємності, частки виготовленої оновленої продукції, рівня інноваційного розвитку кадрового потенціалу.

При цьому, визначення рівня забезпеченості кваліфікованими кадрами складається з оцінки наявності спеціалістів. Потрібно визначити професійну грамотність, забезпечити умови для навчання. За результатами оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства, необхідно провести розрахунок та аналіз загального обсягу потенціалу складових розвитку, які можна визначити як суму витрат на формування ресурсів складових розвитку підприємства, яка припадає на рік.

Для цілісної уяви про стан та ефективність розвитку підприємств й оцінювання ступеня впливу складових на формування результату діяльності та рівня стратегічного розвитку пропонується використовувати інтегральний

показник оцінки рівня стратегічного розвитку підприємств, формулу розрахунку якого наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Інтегральна оцінка рівня стратегічного розвитку підприємства

Складові	Показники оцінювання	Характеристика
Інтегральний показник оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства (ІПРСР)	$ІПРСР = \sum_{i=1}^n k_i \times P_i,$ $k_i = \frac{(m \times n) - R_{ij}}{0,5 \times m \times n \times (n - 1)},$ $ІПРСР = (k_{\phi.p.} * \Phi C) + (k_{B.P.} * UC) + (k_{m.p.} * MC) + (k_{B.P.} * TC) + (k_{m.p.} * IC)$	<p><i>ІПРСР</i> – інтегральний показник оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства</p> <p><i>P<sub>i</sub></i> – частковий складовий показник оцінки рівня складових розвитку підприємства;</p> <p><i>k<sub>i</sub></i> – ваговий коефіцієнт значимості складових розвитку;</p> <p><i>m</i> – кількість експертів;</p> <p><i>n</i> – кількість складових розвитку;</p> <p><i>R<sub>ij</sub></i> – значення ранга, який присвоєний (j – м експертом, i – му параметру).</p> <p><i>ΦC</i> – фінансова складова;</p> <p><i>UC</i> – управлінська складова;</p> <p><i>MC</i> – маркетингова складова;</p> <p><i>TC</i> – технологічна складова;</p> <p><i>IC</i> – інноваційна складова.</p>
Фінансова складова (ΦC)	$\Phi C = (k_1 \times P_{\partial n}) + (k_2 \times P_{\text{ек}}) + (k_3 \times K_{\phi c}) + (k_4 \times K_{\phi з}) + (k_5 \times K_{зл}) + (k_6 \times \Pi_{BK})$	<p><i>ΦC</i> – фінансова складова</p> <p><i>P<sub>∂n</sub></i> – рентабельність діяльності підприємства;</p> <p><i>P<sub>ек</sub></i> – рентабельність власного капіталу;</p> <p><i>K<sub>φс</sub></i> – коефіцієнт фінансової стабільності підприємства;</p> <p><i>K<sub>φз</sub></i> – коефіцієнт фінансової стійкості підприємства;</p> <p><i>K<sub>зл</sub></i> – коефіцієнт загальної ліквідності (покриття);</p> <p><i>ВКП</i> – прибутковість власного капіталу.</p>

<p style="text-align: center;">Управлінська складова (УС)</p>	$  \begin{aligned}  УС = & (k_1 \times П_{\text{зн}}) + (k_2 \times K_{\text{з.об}}) + \\  & (k_3 \times П_{\text{пр}}) + \\  & (k_4 \times П_{\text{рк}}) + (k_5 \times Ч_{\text{кер}}) + (k_6 \times K_{\text{плин}}) + \\  & (k_7 \times В) + (k_8 \times П_{\text{п}})  \end{aligned}  $	<p><i>УС – управлінська складова</i>  <i>Пуп – прибуток від реалізації продукції на 1 грн. витрат на управління підприємством;</i>  <i>Кобз. – коефіцієнт загального обороту працівників;</i>  <i>Ппн – продуктивність праці персоналу;</i>  <i>Ппк – частка працівників, які займаються підвищенням кваліфікації;</i>  <i>Чкер – частка керуючих у числі працюючих;</i>  <i>Кплин – коефіцієнт плинності кадрів;</i>  <i>В – продуктивність праці персоналу;</i>  <i>Пп – прибутковість персоналу.</i></p>
<p style="text-align: center;">Маркетингова складова (МС)</p>	$  \begin{aligned}  МС = & (k_1 \times Тзс) + (k_2 \times Крч) + \\  & (k_3 \times Крд) + \\  & (k_4 \times Дчпз) + (k_5 \times Тзз)  \end{aligned}  $	<p><i>МС – маркетингова складова</i>  <i>Тзс – темпи зростання (спаду) продаж основних видів продукції;</i>  <i>Крч – коефіцієнт ринкової частки;</i>  <i>Крд – коефіцієнт рекламної діяльності;</i>  <i>Дчпз – динаміка частки постійних замовників продукції;</i>  <i>Тзз – темпи зростання (зменшення) обсягів експорту спиртової продукції на закордонних ринках.</i></p>
<p style="text-align: center;">Технологічна складова (ТС)</p>	$  \begin{aligned}  ТС = & (k_1 \times Кзн) + (k_2 \times Кон) + (k_3 \times \Phi) + (k_4 \\  & \times \Phi\theta) + (k_5 \times Коок) + (k_6 \times Мм) + \\  & (k_7 \times Че)  \end{aligned}  $	<p><i>ТС – технологічна складова</i>  <i>Кзн – коефіцієнт зносу основних засобів;</i>  <i>Кон – коефіцієнт оновлення основних засобів;</i>  <i>Φ – фондовіддача;</i>  <i>Φθ – фондовіддача нематеріальних активів;</i>  <i>Коок – коефіцієнт оборотності оборотних коштів;</i>  <i>Мм – матеріаломісткість продукції підприємства;</i>  <i>Че – частка експорту в загальному обсязі реалізованої продукції.</i></p>

Інноваційна складова (ІС)	$IC = (k_1 \times Kn) + (k_2 \times Pvi) +$ $(k_3 \times Чон) +$ $(k_4 \times Крон) + (k_5 \times Кпт) + (k_6 \times Кірк)$	<p><i>ІС</i> – Інноваційна складова</p> <p><i>Kn</i> – коефіцієнт наукомісності;</p> <p><i>Pvi</i> – питома вага витрат на технологічні інновації;</p> <p><i>Чон</i> – частка виготовленої оновленої продукції.</p> <p><i>Крон</i> – коефіцієнт рентабельності реалізованої оновленої продукції;</p> <p><i>Кпт</i> – коефіцієнт прогресивності технологій;</p> <p><i>Кірк</i> – коефіцієнт інноваційного рівня кадрового потенціалу.</p>
------------------------------	---	--

Так, інтегральний показник оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства розраховується за формулою:

$$IIP_{PCP} = \sum_{i=1}^n k_i \times P_i, \quad (1.1)$$

де *IIP<sub>PCP</sub>* – інтегральний показник оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства;

*k<sub>i</sub>* – ваговий коефіцієнт показників оцінки рівня стратегічного розвитку;

*P<sub>i</sub>* – частковий складовий показник підприємства;

*i* – кількість складових розвитку.

Для виявлення значимості кожного параметру необхідно визначити коефіцієнт значимості параметру, який розраховується за формулою:

$$k_i = \frac{(m \times n) - R_{ij}}{0,5 \times m \times n \times (n - 1)}, \quad (1.2)$$

де  $k_i$  – коефіцієнт значимості параметру;

$m$  – кількість експертів;

$n$  – число параметрів;

$R_{ij}$  – значення ранга, який присвоєний  $j$  – м екпертом  $i$  – му параметру.

Проведений аналіз запропонованих складових розвитку та їх показників оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємств показав, що їх вибір оснований на комплексному, багатовимірному підході до оцінювання рівня стратегічного розвитку; їх характеристика дає змогу оцінити та проаналізувати ефективність управління кожною задля отримання бажаного результату. Це дозволить визначити величину резервних можливостей для подальшого розвитку підприємства і сприятиме створенню ефективної стратегії інноваційного розвитку.

Визначено, що для виявлення значимості кожного параметру необхідно визначити коефіцієнт його значимості. Значення ранга, який присвоєний екпертом  $i$  – му параметру можна визначити за 10 – бальною шкалою методом експертної оцінки. Експертами можуть виступити керівники підприємств, топ-менеджери та спеціалісти підприємств, яким пропонується перелік можливих орієнтирів та частковий ресурсний показник підприємства. Після отримання та обробки результатів експертної оцінки визначається інтегральний показник оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства. Чим вищим буде інтегральний показник (максимально більше 1), тим більше у підприємств спиртової промисловості можливостей щодо подальшого розвитку.

Частковий ресурсний показник підприємства розраховано як суму коефіцієнтів та показників кожної складової по кожному підприємству. Для розрахунку інтегрального показника оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства запропоновано шкалу оцінювання (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Рекомендована шкала оцінювання інтегрального показника оцінки рівня стратегічного розвитку підприємств

Значення	Характеристика інтегрального показника
0 – 0,3	Критичний рівень
0,3 – 0,5	Низький рівень
0,5 – 0,7	Середній рівень
0,7 – 1	Високий рівень
Більше 1	Дуже високий рівень

Отримане значення інтегрального показника оцінки рівня стратегічного розвитку підприємств дає можливість побудувати матрицю вибору стратегії інноваційного розвитку, що визначає ступінь інноваційної спрямованості та активності підприємства. Відповідно місце знаходження підприємства, у тому чи іншому квадранті розробленої матриці, не тільки свідчить про певний ступінь інноваційної спрямованості та активності підприємства, але й надає можливість керівництву визначати напрями корегування стратегічних цілей, задач, напрямку розвитку підприємства, а також визначити інноваційний потенціал підприємства.

Також пропонується розділити шкалу ступеня інноваційної спрямованості та активності на п'ять рівнів: 0-0,3 – відсутність інноваційної спрямованості та активності; 0,3-0,5 – низький рівень інноваційної активності; 0,5-0,7 – підвищення рівня інноваційної активності; 0,7-1 – переваги стати лідером за умови підвищення рівня інноваційної активності; більше 1 – асоціативне управління, за рахунок успішної інноваційної політики, що спрямоване на розвиток спиртової промисловості (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Характеристика інноваційної спрямованості та активності підприємства у відповідності до інтегрального показника оцінки рівня стратегічного розвитку

Рівень інтегрального показника	Ступінь інноваційної спрямованості та активності	Організаційний клімат	Кадровий потенціал	Конкурентне положення
0 – 0,3	Відсутність інноваційної спрямованості та активності	Негативне ставлення до змін	Орієнтація на минулий досвід	Дуже слабе
0,3 – 0,5	Низький рівень інноваційної активності	Обережні зміни без ризику	Схильність до реагування на зміни	Слабе
0,5 – 0,7	Підвищення рівня інноваційної активності	Своєчасне реагування на зміни, ощадливе планування змін	Вміння вирішувати організаційні проблеми	Сприятливе
0,7 – 1	Переваги стати лідером за умови активізації інноваційної активності	Виправданий ризик на підставі інноваційного розвитку	Вміння вирішувати стратегічні проблеми, схильність до ризику	Сильне
Більше 1	Асоціативне управління, за рахунок успішної інноваційної політики	Прагнення до змін, зростання інноваційного потенціалу та активності	Стратегічне мислення, творчий активний пошук можливостей розвитку	Домінуюче

Визначимо основну умовну характеристику матриці вибору стратегії інноваційного розвитку, тому розглянемо їх детальніше.

Зона успішної інноваційної політики характеризується найсприятливішим співвідношенням стратегічних цілей і профілю культури підприємства. У структурних підрозділах створено сприятливий психологічний клімат, працівники працюють в команді, а керівники стимулюють неформальний підхід до роботи, зацікавленість робітників у результатах трудової діяльності.

В зоні високої інноваційної активності керівництво підприємства приділяє увагу розвитку творчості й ініціативності працівників підприємства. Але ці стратегічні цілі неповною мірою досягаються у взаємодії персоналу окремих структурних підрозділів або не підкріплюються існуючою культурою підприємства.

В зоні середньої інноваційної активності відбувається ситуація, коли в структурних підрозділах підприємства відсутня творча співпраця керівників і робітників. Керівництво підприємства, при цьому, не приділяє потрібної уваги розвитку творчості й ініціативності працівників. Працівники не зацікавлені в досягненні загальних результатів діяльності підприємства та сприймають виробниче оточення як вороже.

Зона низької інноваційної активності, серед стратегічних цілей підприємства, розвиток творчості та ініціативності працівників, посідає більш менш важливе місце в розвитку підприємства. Та ці прагнення не закладено в положення про культуру підприємства або ж чинна система стимулювання праці не враховує мотиваційний профіль працівників. В результаті, в структурних підрозділах відсутній дух “команди”, ціннісні орієнтації керівників і робітників значно відрізняються, а отже ефект співпраці не досягається.

При цьому, положення у тому чи іншому квадранті матриці надає можливість керівникам визначати напрями корегування стратегічних цілей, задач та ступінь інноваційної спрямованості й активності підприємств [5].

У зв'язку з цим, найважливішим завданням є вироблення ефективної стратегії інноваційного розвитку, що дозволить посилити виробництво продукції сучасного технологічного рівня, здатного стати базою для модернізації і розвитку підприємства. Вжити і успішно функціонувати в подальшому зможуть тільки ті з них, які зуміють швидко пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі й трансформуватись відповідно до їх вимог, а також використовуючи власні потенційні здібності.

### **1.3 Проблеми розвитку плодово-овочеконсервних виробництв в сучасних умовах економіки України**

Розвиток економіки України в сучасних умовах має насамперед спиратися на виробничі системи, які формують основу конкурентоспроможності вітчизняного господарства. Такою системою беззаперечно є виробництво плодово-овочевої консервації.

Складність стимулювання і створення якісно нових механізмів регулювання розвитку багатофункціональної виробничої системи плодово-овочевої консервації полягає в необхідності прискореного і складного пошуку адекватної моделі майбутнього виробництва. Визначення проблем і перспектив розвитку плодово-овочевих консервних виробництв є першим етапом розробки дієвої стратегії і механізму їх прогресу і базою економічного зростання.

Проблеми розвитку плодово-овочеконсервного виробництва мають вирішуватися в сукупності з проблемами сировинної бази (вирощування плодів та овочів), заготівлі та зберігання сировини та реалізації готової продукції.

Консервне виробництво, як і будь-яке виробництво товарів знаходиться в постійному вирішенні питань придбання ресурсів, переробки, реалізації готової продукції і розрахунків. Ресурси – сировина, комплектуючі матеріали, паливо, електрична енергія, вода, пара – купуються сьогодні по наближеним до світових цінам. Переробка ресурсів і перетворення в готову продукцію здійснюється на техніці і за технологією аж ніяк не світового рівня. Навіть якщо підприємства купують сучасні консервні лінії, при цьому підготовчі і збутові операції залишають найчастіше по традиційному сценарію – превалюють ручні роботи, то в результаті кінцева продукція з ресурсів придбаних за світовими цінами, коштує дорожче, ніж імпорتنі аналоги.

Якщо простежити за долею консервної продукції, що найчастіше виробляється застарілою технікою, а тому дорожче, то купується та продукція, на яку, по-перше, існує попит; по-друге, якість відповідає сучасним вимогам покупця; по-третє, за світовою ціною (чи нижче). В ідеалі, якщо підприємство орієнтується на ціну ринку, то в цьому випадку виробничі, товарні і грошові потоки йдуть паралельно і воно виявляється надійним партнером.

Оскільки виробники і споживачі зв'язані один з одним технологічними ланцюгами і цей зв'язок повинний бути обґрунтований необхідністю відповідності навколишньому середовищу, об'єднання йде навколо виробника консервної продукції. Сільськогосподарські підприємства підкоряють свої інтереси інтересам кінцевого виробника, підкоряються, тому що від положення справ в останнього залежить попит на їх власну продукцію і можливість за неї заплатити. Ціни на ринку визначаються не по витратному принципу, а за принципом конкурентної ціни, тому сільськогосподарським і консервним підприємствам своїми силами необхідно виходити на прибутковість, оскільки

держава не має досить фінансових можливостей допомогти консервній промисловості.

Основними характерними рисами плодово-овочевого консервного виробництва є органічна сукупність взаємопов'язаних організаційних, правових, науково-технічних та виробничих процесів, які направлені на створення специфічної харчової продукції з довгим терміном зберігання для задоволення потреб суспільства та громадян. Діяльність галузі можна поділити на дві складові задоволення потреб. Перша характеризується тим, що виробляє продукцію негайної потреби. Друга складова діяльності – виробництво продукції «про запас».

Економічною ознакою консервної галузі як матеріального виробництва є участь специфічних засобів праці та знарядь праці, сировини, яка має стандартні властивості, і праці спеціально навчених кваліфікованих робітників з виробництва чистої та безпечної харчової консервної продукції.

Консервній продукції притаманні економічні ознаки споживання харчової продукції. Разом з тим, економічній природі консервної галузі притаманні специфічні риси, які виходять з її галузевих особливостей, до яких можна віднести:

- кінцевий корисний плодово-овочевий продукт галузі є ефектом процесу переробки сільськогосподарської сировини в годну для споживання у певний термін харчової продукції;

- консервна продукція зберігає якісну харчову матеріальну субстанцію протягом тривалого часу (до 24 місяців и більше), що важливо для споживача, що має можливість передбачити забезпечення задоволення своїх потреб у часі;

- матеріальний характер консервного виробництва обумовлює наявність як у виробничому процесі, так і в збуті продукції багатообразних зв'язків виробництв різних галузей (сільське господарство, посередники, транспортні зв'язки, канали збуту, виробництво склотари, жерстяне виробництво та ін.);

- важливою особливістю галузі є сезонність і термін процесу реалізації, який не завжди співпадає з конкретним споживанням консервів;
- специфіка галузі обумовлює можливість просторового вивчення інформації в зв'язку з високим терміном споживання харчової продукції і дозволяє найбільш обґрунтовано запрограмувати асортиментні плани випуску плодово-овочевих консервів;
- первинна сировина аграрного походження, що призводить до перенесення ризиків, характерних для сільськогосподарських виробництв на консервне підприємство;
- консервна продукція є важливою складовою експорту, але також імпортується з інших країн;
- значна частина недержавного сектора, превалює колективна форма власності;
- потреба в додаткових оборотних коштах в літній період;
- сезонний характер використання трудових ресурсів;
- різні способи консервування (теплова стерилізація, швидке заморожування, сушіння);
- відповідність інфраструктури (охолоджувальні сховища, асептичні ємності та ін.);
- зв'язок підприємств з регіональними органами влади (формальний, прямий і опосередкований).

Ми вважаємо, що особливості галузі стали формальною причиною для розподілу діяльності між чотирма сферами – сільськогосподарською, виробничою, складською і торгівельною. Такий розподіл видів діяльності за ознаками виробництва та споживання консервів є штучним, але має сенс у вивченні засад формування організаційно-економічних механізмів регулювання розвитку виробництв консервної галузі.

Прослідкувавши основні риси цілісності консервних процесів спочатку зосередимо увагу на актуальних передумовах розвитку цієї системи.

По-перше, пріоритетність розвитку аграрного сектора економіки визначена державною політикою України.

Частка виробленої сільськогосподарської продукції, що надходить на переробку, має постійну тенденцію до збільшення і в даний час перевищує 60% від виробленої продукції. В індустріально розвинутих країнах цей показник досягає 90%, тобто в перспективі роль сільського господарства як постачальника сировини для переробної промисловості ще більш зросте [6].

Проблеми сільськогосподарського виробництва, ріст витрат і собівартості продукції автоматично відбиваються на результатах діяльності харчової промисловості.

До зниження надходження сільськогосподарської сировини на переробку призвело чимало факторів.

Основні з них:

- зниження економічної зацікавленості виробників у розвитку сільськогосподарської продукції;
- різкий спад платоспроможності і попиту підприємств;
- погіршення забезпеченості господарств матеріально-технічними ресурсами;
- зниження трудової активності і технологічної дисципліни;
- низька оплата праці;
- істотне перевищення темпів росту оптово-відпускних цін для села в порівнянні з темпами росту закупівельних цін на його продукцію.

Тобто плодово-овочеве консервне виробництво забезпечується сировиною сільським господарством, тому при стабільно зростаючих обсягах вирощування плодів та овочів ініціюється розвиток консервної галузі. Ефективність

взаємозв'язків у різних комбінаціях виробництва сировини сільським господарством і консервним виробництвом відображається в спряженому розвитку цих галузей.

По-друге, це проблеми забезпечення продовольчої безпеки країни, а отже здоров'я нації, які безпосередньо впливають на якісний розвиток плодово-овочевої консервної промисловості.

По-третє, структурні зміни у виробництві продуктів харчування, що обумовлюються світовими тенденціями в розділі праці, є не менш важливим фактором розвитку для консервного виробництва.

По-четверте, розвиток процесів глобалізації економіки світу через прискорення формування глобального ринку, зокрема ринку аграрної продукції і продукції переробної промисловості, також є суттєвим фактором, підкреслює автор, що впливає на світову продовольчу сферу.

Незаперечний фактом є те, що серед усіх ресурсів життєзабезпечення суспільства продовольство займає головне місце, це припускає, що виробництво сільськогосподарської сировини і продуктів харчування є найбільш ліквідною, вигідною галуззю економіки, і вона безперечно, повинна бути високорентабельною і конкурентоздатною. Для того, щоб сільське господарство і переробка сільськогосподарської продукції в ринкових умовах перестали бути збитковими необхідно радикально змінити не тільки методи і критерії оцінки їх ефективності, але і підходи до управління, прогнозування, планування, стимулювання й організації виробництва.

Практичного інтересу здобуває вивчення тих ідей і принципів, що були закладені в економічному регулюванні (вплив ринку) за допомогою плану (пряме регулювання). Найважливішим є те, що чинність закону вартості як об'єктивної економічної категорії було визнано у сфері народного господарства в цілому.

Це приводить до того, що планування, як прояв чинності закону вартості, характеризує план та ринок і як економічні характеристики, і як ринкові форми зв'язку.

Головні причини, що щорічно стереотипно впливають на результати господарської діяльності можна звести до трьох груп:

- 1) фактори, що ускладнюють реалізацію планово виготовленої продукції;
- 2) фактори, що сприяють виникненню дефіциту вітчизняної продукції, сировини, матеріалів при значному скороченні використання наявних виробничих потужностей;
- 3) фактори, що обумовлюють низьку якість продукції, високу собівартість її виготовлення.

Таку сукупність причин пояснюється тим, що була відсутня загальна логіка господарського розвитку, саме підприємство, як цілісний організм, вивчалось спрощено або зникало з поля зору дослідників, тобто плани, які склалися і виконувалися, не враховували дії конкретних об'єктивних сил.

Закон вартості – це один з об'єктивних економічних законів, керуючих економікою і пізнанням людства. Незважаючи на те, що він діє протягом тисячоріч, вивчений він ще дуже і дуже поверхово, особливо в постійно мінливих умовах. Напевно, це одна з причин того, що закон цей використовується недостатньо в інтересах економічного розвитку [7,8].

Об'єктивною необхідністю є пізнання дій факторів, що виявляються в коливанні ринкової кон'юнктури, застосуванні місткості ринку, рівня платоспроможного попиту, тобто тенденцій попиту та пропозиції.

Порушення цінової пропорції негативно позначається на економічних інтересах не тільки сільськогосподарського виробника, але і його переробників, що, у кінцевому рахунку, приводить до того, що збільшення цін на промислову продукцію не забезпечує додатковий прибуток на продукцію

сільгоспвиробників, що приводить до серйозних порушень міжгалузевого обміну і спаду виробництва.

Сільгоспвиробники прагнучи адаптуватися до умов ринку, самостійно стали створювати власну промислову базу для переробки продукції, хоча якісні характеристики і дотримання технології не завжди відповідають вимогам. Також, більш вигідною для сільськогосподарських виробників є реалізація своєї продукції на ринку, ніж продаж її переробним підприємствам. При цьому обсяги вітчизняної переробки сировини мають постійну тенденцію до зниження.

Виробництво і реалізація плодово-овочевої консервованої продукції підлягає твердій регламентації і контролю. Реалізація консервів за демпінговими цінами приведе до зниження і дестабілізації внутрішнього ринку, негативно вплине на фінансовий стан вітчизняних виробників. Плодово-овочеві консервні підприємства мають досить високу привабливість, їхній капітал може бути сформований за участю закордонних інвесторів.

#### Висновки до першого розділу

У теперішніх умовах ефективна діяльність підприємств, враховуючи зміни зовнішнього середовища, можлива лише за умов здійснення випереджувальних заходів, спрямованих на збереження його життєздатності та забезпечення його конкурентоспроможності, тобто за умов постійного стратегічного та інноваційного розвитку.

Для визначення рівня розвитку та подальшого удосконалення системи стратегічного управління виникає необхідність оцінювати стратегічний рівень підприємства. Зокрема, підприємства самостійно формують свій власний стратегічний потенціал, що дозволяє йому закріпити специфічні його особливості і визначити перспективи розвитку на майбутнє. Для того, щоб забезпечити стабільність діяльності підприємств необхідно оцінити його рівень

стратегічного розвитку. Врахування такої оцінки дозволить ефективно впливати на поточний стан та тенденції розвитку, встановлювати розміри та напрями змін, виявляти більш вагомі фактори такого зростання, складати прогнози й плани подальшого вдосконалення процесів відтворення, використання та управління. Тому характеристикою стратегічного розвитку в процесі такого оцінювання повинна бути його цінність для досягнення зазначених цілей, що може бути визначена за допомогою показників та методів, які допоможуть здійснити формування та реалізацію стратегії інноваційного розвитку в перспективі. Запропонований метод оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства має ряд переваг, являється доволі гнучким, тому що експерт має можливість додати, чи відкинути не актуальні для конкретного підприємства чинники впливу, а також показники в межах складових (фінансова, технологічна, управлінська, маркетингова та інноваційна) системи оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. У той же час для ефективного регулювання результатів діяльності підприємства чи галузі потрібно знайти своєрідний баланс інтересів між державою, виробниками і споживачами продукції, оскільки ефективна діяльність має загальнодержавне значення на рівні національної економіки.

Виходячи з наших поглядів на зміни в стратегічній моделі економічної політики і нагальних проблем консервного виробництва, вважаємо, що прийнятною для галузі виявляється інституціональна модель розвитку. Потрібно не просто коректувати стан виробництва, а рішуче оновлювати стратегію і тактику, інакше руйнівні, деструктивні зміни будуть випереджати конструктивні. Проведення інституціональних перетворень пов'язано з індикативним плануванням і програмуванням, розробкою і реалізацією інвестиційних і соціальних програм, введенням соціальних індикаторів. Особливе значення має правильне визначення пріоритетів розвитку. Виходячи з наявної ситуації, основним пріоритетом повинна стати не тільки фінансова стабілізація, але і створення сприятливого інвестиційно-інноваційного клімату.

З метою регулювання взаємин партнерів, що виробляють і переробляють сільськогосподарську сировину, необхідно сформувати нові інтеграційні зв'язки. Вони повинні бути представлені в організаційних структурах, що виключають наявність різних посередників і надбудов у процесі заготівлі, виробництва, транспортування і переробки сільськогосподарської сировини.

У договорах інтеграції повинні бути передбачені зобов'язання по наданню взаємовигідних умов для структур, що входять у технологічний ланцюг. В умовах інтеграції економіки результати виробництв залежать від зацікавленості всіх учасників цього процесу.

## 2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ТДВ «ВЕЛИКОБИЧКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД»

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

ТДВ «Великобічківський консервний завод» було зареєстровано відповідно до рішення Регіонального відділення Фонду державного майна України у Закарпатській згідно Закону України від 10 липня 1996р. №290/96-ВР «Про особливості приватизації майна в агропромисловому комплексі».

Юридична адреса підприємства: 90615, Закарпатська обл., Рахівський р-н, смт. Великий Бичків, вул. Репегівська, 244.

Власником підприємства є Ткач Юрій Юрійович.

Згідно Статуту основними цілями і напрямками діяльності підприємства є:

- виробництво і реалізація консервної продукції;
- вирощування сільськогосподарської продукції;
- оптова та роздрібна торгівля продовольчими і непродовольчими товарами.

Основні напрями діяльності – виробництво овочевих консервів. Виробнича потужність цього підприємства розрахована на випуск 17,5 муб за умови повного завантаження протягом усього року. Наявний річний обсяг виробництва становить 7,9 муб. Основними видами продукції підприємства є: ікра кабачкова, зелений горошок, огірки консервовані, томати консервовані, асорті овочево, перець маринований, томатний сік, томатна паста, соуси, компоти, варення, джеми, соки, солод тощо.

Сировинною базою виступають агропромислові підприємства Закарпатської області та невеличкі приватні фермерські господарства.

Технічною базою в переробці овочів є два консервних цехи з дільницею по засолюванню овочів. Для забезпечення основного виробництва створені і функціонують допоміжні цехи: автотранспортний з дільницею електротранспорту; котельня; ремонтно-механічний цех; ремонтно-будівельна та електродіяльність; складське господарство.

Виробнича площа консервного цеху складає 4001,6 м<sup>2</sup>, засолювальна дільниця 6605 м<sup>2</sup>, котельня 1235 м<sup>2</sup>.

Виробнича програма підприємства формується з урахуванням надходжень замовлень від споживачів щодо виготовлення продукції. В загальному технологічний процес виробництва консервної продукції складається з таких етапів: приймання сировини; сортування сировини; очистка сировини; укладка продукції консервування в банки; закрутка банок; упакування скляних банок з продукцією в автоклавні корзини; стерилізація; відвантаження готової продукції; штампування етикеток; наклеювання етикеток на скло банки з готовою продукцією; упакування готової продукції в термоусадочну плівку.

На території підприємства є п'ять артезіанських скважин, водопостачання виробничих цехів здійснюється через водонапірну вежу.

Особливістю діяльності підприємства є сезонний характер. У міжсезонний період чисельність працівників скорочується відповідно до потреб виробництва. Підприємство випускає продукцію в тарі «Твіст- Офф» європейського зразку, місткістю 0,450 л та 0,920 л. Сучасний дизайн тари та високі смакові властивості продукції у поєднанні з високою якістю забезпечують стабільні споживчі потреби.

Підприємство здійснює свою діяльність на основі повного фінансового розрахунку і самофінансування. Має самостійний баланс, розрахункові рахунки у національній та іноземній валюті.

Основними конкурентами на ринку є фірми «Ніжин» та «Верес».

## 2.2 Тенденції розвитку плодоовочевої консервної галузі

Харчова промисловість є провідною ланкою в агропромисловому комплексі України, оскільки вирішує кілька проблем: по-перше, це забезпечення населення держави продовольчими товарами; по-друге, визначає розвиток сільського господарства; по-третє, потужний експортний потенціал України формується, насамперед, за рахунок продукції харчової промисловості.

Плодоовочева консервна промисловість потребує постійної і неослабної уваги як виробництво, яке відрізняється різноманітністю сировини, безліччю технологічних процесів та їх параметрів. До того ж виробництво консервів тісно пов'язане із розвитком агропромислового комплексу в цілому, адже залежить від якості та наявності сільськогосподарської сировини.

Державна служба статистики вказує, що в Україні налічується 337 переробних підприємств. З них менше половини займаються переробкою ягід та фруктів. Ефективність функціонування переробних підприємств стримується великою кількістю взаємопов'язаних внутрішніх питань, серед яких особливо виділяються неефективність системи управління й організації виробництва, високі витрати, низька конкурентоспроможність випущеної продукції. У результаті – розвиток негативних фінансово-економічних показників.

В Україні плодоовочеконсервна промисловість в багатьох областях має профілююче значення. За обсягом реалізованої продукції, чисельністю працюючих та вартістю основних засобів їх питома вага в промисловому комплексі країни становила у 2019 р. відповідно 15,5 %, 14,6 та 5,2 %. Продукція цієї підгалузі забезпечує населення високовітамінізованим, оздоровлюючим харчуванням, адже її сировину одержують безпосередньо із самої природи. Фрукти, овочі та ягоди є важливим джерелом вуглеводів, органічних кислот, мінеральних солей і вітамінів, але їх споживання у свіжому вигляді обмежується

через сезонність і територіальні відмінності природних умов. Тому консервування дозволяє забезпечити їх споживання у міжсезонний період.

Асортимент виробів плодоовочеконсервної промисловості досить широкий – промисловість випускає понад 400 найменувань консервів. Випускаються овочеві, фруктові, ягідні консерви, соки, варення, повидло, джеми, харчові концентрати, сушені овочі тощо. У структурі готової продукції провідне місце займає виробництво овочевих консервів, соків виноградних, фруктово-ягідних і томатних, а також фруктових консервів.

Для більш коректного аналізу ринку плодоовочевої консервації необхідно структурувати ринок (рис 2.1) та виділити певні сегменти для дослідження.

Лідерами українського консервного ринку починаючи з 2013 року є наступні торгові марки: «Bonduelle», «Чумак», «Верес», «Господарочка», «Торчин продукт», «Ніжин».

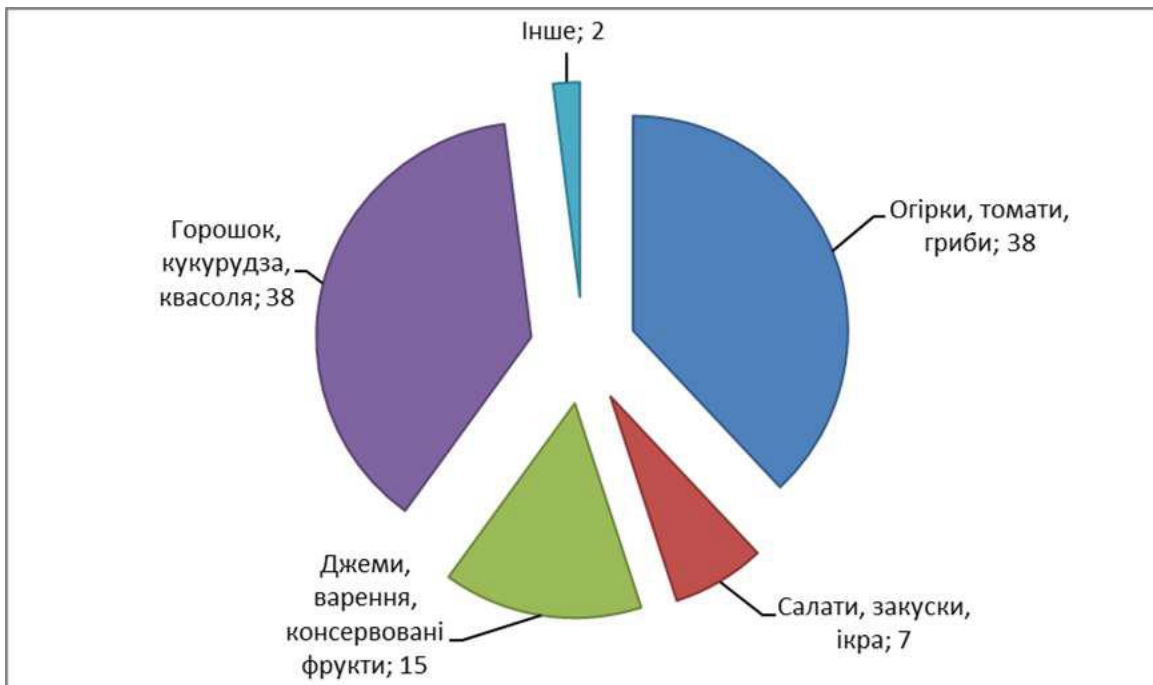


Рисунок 2.1 - Структура ринку плодоовочевої консервації

В даних сегментах ринку є свої лідери та послідовники. Основні товаровиробники на ринку плодоовочевої консервації розділили ринок на

сегменти, де займають певні позиції лідерів. Дане розмежування ринку плодоовочевої консервації зумовлюється різними факторами, проте основні з них наступні:

- різна сировина база, яка знаходиться в підпорядкуванні підприємств;
- наявність орних земель;
- застаріла технічна база тощо.

Ці фактори впливають на український ринок пропозиції даної продукції. В таблиці 2.1 наведено основних товаровиробників.

Таблиця 2.1 - Основні товаровиробники на українському ринку плодоовочевої консервації

Продукт	Торгова марка - лідер	Торгова марка - послідовники
Консервовані огірки	Верес	Чумак, Ніжин
Томатні соуси, кетчупи, консервовані помідори	Чумак	Господарочка, Ніжин
Консервований горошок	Верес	Bondualle Чумак, Бабусин продукт
Консервована кукурудза	Bondualle	Верес, Чумак, Бабусин продукт
Сокова продукція	Sandora	Jaffa, Наш сік, Rich

З даних таблиці 2.1 видно, що всі наведені торгові марки є лідерами в певному напрямку, проте їх стратегічний розвиток направлений не на один вид готового продукту. Даний напрям розвитку дозволяє підвищувати інвестиційну привабливість підприємств.

Виробництво плодоовочевих консервів безпосередньо пов'язане із забезпеченням сировиною переробних підприємств. Це, в свою чергу, залежить від рівня розвитку сільського господарства, особливо рослинництва, стан якого є досить не стійким на сучасному етапі розвитку економічних відносин в Україні. Тому спад продуктивності у сільськогосподарському виробництві позначився і

на ефективності виробництва консервних підприємств. Так, за останні роки зменшилися посівні площі овочів відкритого ґрунту, що значним чином позначилося на забезпеченні плодоовочеконсервних підприємств сировиною. Проте виробництво овочів, плодів та ягід поступово набирає обертів.

Значна частина недоліків переробних підприємств перекладена на виробників плодово-овочевої продукції. За відсутності адекватної ринкової інфраструктури в більшості випадків вони використовують своє монопольне становище для заниження закупівельних і завищення реалізованих цін. У селах розвинуто будівництво дрібних примітивних цехів з переробки овочів і фруктів. І це призводить до того, що стан переробної промисловості на теперішній час виявився нестабільним і цю ситуацію варто розглядати в обмеженні з постачальниками плодово-овочевої продукції. В умовах, що склалися, в системі заходів щодо стабілізації і розвитку плодовоовочевої галузі, на наш погляд, важливим є подолання суперечності інтересів сільськогосподарських товаровиробників і підприємств переробної промисловості на основі інтеграції на взаємовигідних умовах.

Після проведення реформ у плодовоовочевій промисловості з'явилися негативні тенденції, які призвели до спаду виробництва, зростання споживчих цін на готову продукцію. Цінова, кредитна, податкова та інвестиційна політика негативно вплинули на фінансовий стан підприємств галузі.

Харчова промисловість порівняно з іншими галузями має певні переваги, що приваблюють іноземних інвесторів, а саме: наявність достатньо місткого ринку, наявності місцевої сировини та кваліфікованої робочої сили. Окрім того, швидка оборотність коштів в галузі забезпечує порівняно нижчі терміни окупності вкладень, що є додатковою перевагою в умовах нестабільного середовища.

Пропозиція овочів і баштанних продовольчих культур на ринку овочевої продукції в Україні формується за рахунок реалізації продукції, вирощеної у сільськогосподарських підприємствах, господарствах населення, за рахунок

запасів та імпорту. Починаючи з 2016 року галузь овочівництва демонструє динамічне зростання виробництва овочевих культур. Як наслідок цього, рівень самозабезпеченості України овочами і баштанними продовольчими культурами у 2019 році (відношення виробництва до внутрішнього використання в Україні) склав 100,3%. Цей критерій показує, наскільки фонд споживання задовольняється власним вітчизняним виробництвом овочевої продукції.

Після проведення реформ у плодоовочевій промисловості з'явилися негативні тенденції, які призвели до спаду виробництва, зростання споживчих цін на готову продукцію. Цінова, кредитна, податкова та інвестиційна політика негативно вплинули на фінансовий стан підприємств галузі. За даними Державного комітету статистики України за 2013–2018 рр., на одну особу припадає в середньому 9 кг на рік консервованих овочів та баштанних та майже 6 кг фруктів, ягід, горіхів та винограду (рис. 2.2.).

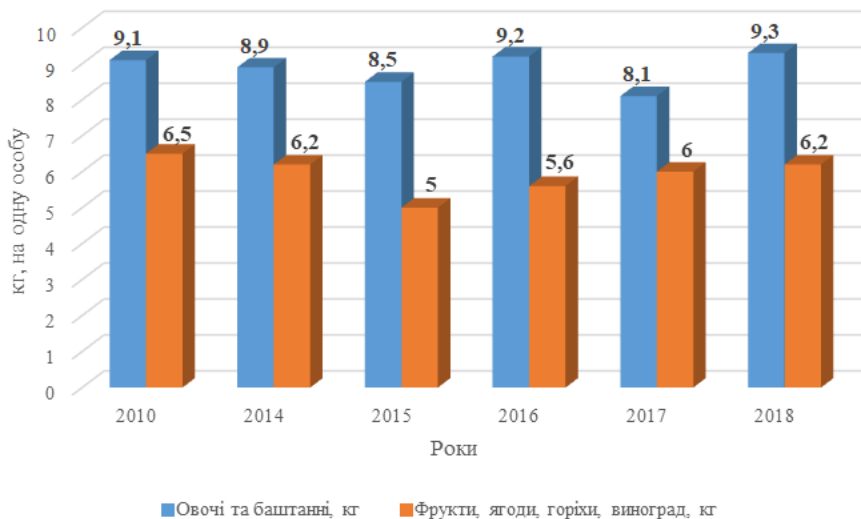


Рисунок 2.2 - Споживання консервованої плодово-овочевої продукції на одну особу в 2010–2018 рр.

У 2018 р. виробництво овочевих консервів збільшилось порівняно з 2014 р. майже на 14%, виробництво джемів, желе та пюре зменшилось на 31,92%. Виробництво соків має динаміку та становить 3,76% порівняно з 2017 р. Така динаміка значною мірою може бути пов'язана з імпортом консервованих продуктів у той період [16,17].

Підприємства промисловості більш-менш адаптуються до змін зовнішнього середовища і намагаються нарощувати темпи виробництва та розвиватися. Однак, як і будь-яка промисловість, плодоовочеконсервна, в Україні у цілому має ряд проблем, однією з яких є подорожчання енергоносіїв і не основної сировини, наприклад, рослинного масла.

У зв'язку з цим оптові та роздрібні ціни плодоовочевої консервації в Україні зросли. Ще однією, не менш важливою перешкодою щодо ефективного функціонування підприємств досліджуваної промисловості є пристосування до платоспроможного попиту населення через ціни та структуру виробництва. За даними маркетингових досліджень лише 30% населення України можуть дозволити собі споживати продукцію плодоовочевої консервної промисловості середньої та високої цінової категорії. Саме тому необхідно узгоджувати обсяги виробництва продукції із забезпеченістю сировинними ресурсами і задоволенням споживачів на перспективу.

Визначальним фактором впливу на ефективність та результативність функціонування плодоовочевих підприємств України є сезонність виробництва, за 5 місяців, з червня по жовтень, виробляється до 70% річного обсягу виробництва. Проте, існують важелі, які здійснюють безпосередній вплив на покращення позицій вітчизняної плодоовочеконсервної промисловості та сприяють вирішенню ряду проблем пов'язаних із досліджуваною промисловістю.

Насамперед, це удосконалення фінансово-кредитної політики за рахунок розширення видів кредитування, зокрема на міжсезонні витрати; збереження за

українськими виробниками ринків збуту за межами країни за рахунок створення за кордоном у країнах-імпортерах постійно діючих представництв у промисловості; створення агропромислових та агропромислово-фінансових формувань (асоціацій, систем, корпорацій тощо) у складі виробників сировини, переробних підприємств, фінансово-кредитних, заготівельно-збутових, науково-виробничих, консалтингових структур тощо; продовження реструктуризації власності підприємств, що сприятиме консолідації капіталу; впровадження нових технологій, модернізації технологічних ліній; оновлення та розширення асортименту плодоовочевих консервів.

Усі вищезазначені особливості дозволяють зробити наступні висновки щодо стратегічних орієнтирів для підприємств консервної галузі на інноваційний розвиток, який передбачає:

- комплексний підхід до переробки сільсько-господарської сировини;
- розширення асортименту продукції за рахунок інноваційної продукції;
- запровадження інноваційних ресурсо-зберігаючих технологій;
- використання інноваційних логістичних схем;
- створення ефективної системи нагляду за якістю продукції.

Таким чином, на сьогоднішній день розвиток підприємств переробки даної промисловості залежить від багатьох, як внутрішніх, так і зовнішніх чинників: високої конкуренції, зростання попиту, коливання цін на продукцію, кліматичних умов, характеристик товарів та потенціалу самого підприємства. Інтеграція між підприємствами і створення сировинних зон; впровадження нових технологій і техніки у виробничому процесі; проведення рекламної компанії і популяризація торгівельних марок; утримання цін на доступному для споживача рівні – це основні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств плодоовочеконсервної промисловості.

### 2.3 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТДВ «Великобичківський консервний завод»

Визначити основні тенденції розвитку досліджуваного підприємства допоможе аналіз його основних техніко-економічних показників, адже за допомогою нього ми можемо оцінити зміну ключових показників його діяльності (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТДВ «Великобичківський консервний завод»

№ п/п	Показники	Од. вим.	2017	2018	2019	Темпи зростання, %	
						2018/2017	2019/201
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	81988	94312	117658	115,03	124,75
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	61456	69646	87490	113,3	125,6
2.	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	114	119	126	1,04	1,05
3.	Продуктивність праці	грн/особу	719,2	792,6	933,8	110,2	117,8
4.	Фонд заробітної плати	тис. грн	598,5	774,5	877,0	129,4	113,2
5.	Середньомісячна заробітна плата	тис.грн/особу	5,7	6,8	7,4	119,3	100,08
7.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн	0,88	0,92	0,93	104,4	101,1
8.	Прибуток до оприбуткування	тис. грн	8546	8996	9530	105,26	105,93
9.	Рентабельність діяльності	%	8,54	7,82	6,64	91,5	84,9
10.	Середньорічна вартість ОФ	тис. грн	377144	462128	635353	122,53	137,48
11.	Фондовіддача	грн	4,6	4,9	5,4	106,52	110,2

За даними, наведеними у таблиці, можемо зробити висновок про те, що за досліджуваний період підприємство працювало стабільно, постійно нарощуючи обсяги виробництва і реалізації продукції. Показники чистого доходу та собівартості реалізованої продукції мають майже однакові темпи зростання 124,7% та 125,6% відповідно. Середньооблікова чисельність підприємства коливалась незначно: від 114 осіб у 2017 році до 126 осіб у 2019 році. Позитивна тенденція спостерігається між темпами росту продуктивності праці та заробітної плати. Так, за останній рік зростання продуктивності становило 117,8 %, а заробітної плати 113,2. Показник середньомісячної плати по підприємству в цілому є невисоким, що пов'язано із сезонністю виробництва, а оскільки основною формою оплати праці виробничих працівників є відрядна форма, відповідно у міжсезонний період, вона є на рівні мінімальної заробітної плати.

Витрати на 1 грн реалізованої продукції є нижчими за одиницю, що говорить про прибуткову діяльність підприємства, однак негативною є тенденція до збільшення цього показника від 0,88 у 2017 році до 0,93 у 2019 році відповідно. Негативним є також зниження рентабельності діяльності підприємства, яка у 2017 році становила 8,54%, а у 2019 році – 6,64%.

Загалом за досліджуваний період підприємство працювало прибутково. Прибуток підприємства упродовж останніх трьох років зростав рівномірно 105,26 – 105,93 %% відповідно. Також підприємство нарощує свої виробничі потужності. Середньорічна вартість основних виробничих фондів постійно зростала: так у 2018 році вартість основних виробничих фондів збільшилась на 22,53%, а у 2019 році ще на 37,5%. Що стосується показника ефективності використання основних фондів – фондівіддачі, то вона також зростала від 4,6 грн/грн у 2017 до 5,4 грн/грн у 2019 році.

В загальному, усі техніко-економічні діяльності підприємства, окрім рентабельності мали тенденцію до збільшення, що є позитивною тенденцією.

## 2.4 Аналіз фінансового стану підприємства

Фінансово-господарський аналіз діяльності підприємства ТДВ «Великобичківський консервний завод» за останні п'ять років (з 2015 р. по 2019 р.) показав, що з кожним роком є позитивна динаміка (таблиця 2.3).

Чистий дохід від реалізації продукції за період з 2015 р. по 2019 р. зріс майже вдвічі, що становить 67195 тис. грн., а собівартість реалізованої продукції збільшилась на 125,87%. Як результат діяльність підприємства підвищилась, так як темп зміни виручки від реалізації прискорював темп зміни собівартості реалізованої продукції. При здійсненні всіх видів діяльності в кінці 2019 р. ТДВ «Великобичківський консервний завод» отримало прибуток в розмірі 7806 тис. грн і по суті джерело поповнення власних коштів. За період аналізу підприємство отримало чистого прибутку вдвічі більше (191,38%), це свідчить про джерело поповнення оборотних коштів: 2015 р. – 2679 тис. грн., а 2019 р. – 7806 тис. грн.

Валовий прибуток підприємства зріс за останні п'ять років більше ніж у двічі: від 11729 тис. грн у 2015 році до 30168 тис. грн у 2019 році. Мають також позитивну тенденцію і інші операційні доходи підприємства які зросли з 285 тис. грн у 2015 році до 3520 тис. грн., тобто більш ніж у 4 рази.

Більш ніж у двічі зросли також адміністративні витрати від 2174 тис. грн до 4394 тис. грн у 2019 році. Збільшились також витрати, пов'язані із збутовою діяльністю, що було викликано необхідністю підтримки каналів розподілу на внутрішньому ринку, а також зростанням величини транспортно-логістичних витрат у зв'язку із збільшенням ціни на паливно-енергетичні ресурси.

Фінансовий результат діяльності підприємства за досліджуваний період зріс більш ніж у 3 рази, що безумовно є позитивним.

Таблиця 2.3– Аналіз фінансових результатів діяльності ТДВ «Великобичківський консервний завод», тис.грн

Показники	Роки					Відносне відхилення, %			
	2015	2016	2017	2018	2019	2019/2015	2019/2016	2019/2017	2019/2018
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	50463	68972	81988	94312	117658	233,16	170,60	143,51	124,76
Собівартість реалізованої продукції	38734	52666	61456	69646	87490	225,87	166,12	142,36	125,62
Валовий прибуток	11729	16307	20532	24666	30168	257,21	185,00	146,93	122,31
Інші операційні доходи	285	698	1565	1953	3520	1135,09	404,30	124,92	80,24
Адміністративні витрати	2174	2105	2856	3443	4394	202,12	208,74	153,85	127,62
Витрати на збут	6177	7629	9632	12719	16993	275,10	222,74	176,42	133,60
Інші операційні витрати	399	823	1765	2092	2889	624,06	251,03	63,68	38,10
Фінансові результати від операційної діяльності, в тому числі:									
прибуток	3264	6448	7844	8365	9412	288,36	145,97	119,99	112,52
Інші фінансові доходи, в тому числі інші доходи	87	181	702	648	299	243,68	65,19	-57,41	-38,22
Фінансові витрати	26	2	0	16	186	615,39	9200	-	1062,50
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, в тому числі:									
прибуток	3325	6627	8546	8996	9530	286,62	143,81	101,52	105,94
Податок на прибуток	646	1249	1546	1620	1724	266,87	138,03	101,51	106,42
Чистий фінансовий результат, в тому числі:									
прибуток	2679	5378	7000	7376	7806	291,38	145,15	101,52	105,83

Результат роботи підприємства оцінюється рівнем ефективності його господарської діяльності: загальним обсягом одержаного прибутку та в розрахунку на одиницю ресурсів. Прибуток та відносний показник прибутку – рентабельність – є основними показниками ефективності роботи підприємства, які характеризують інтенсивність господарювання. Життєдіяльність підприємства багато в чому залежить саме від того, якою мірою забезпечена фінансова віддача ресурсів та наскільки досягається рівень прибутковості в процесі формування витрат. Співвідносити витрати і доходи – головне завдання кожного учасника господарської діяльності.

Аналіз показників рентабельності ТДВ «Великобичківський консервний завод» представлений в таблиці 2.4.

Таблиця 2. 4 - Аналіз показників рентабельності ТДВ «Великобичківський консервний завод», %

Показник	2017	2018	2019	Відхил. (+,-) 2019/2015
1. Рентабельність активів	20,25	14,51	12,42	-7,83
2. Рентабельність власного капіталу	2,03	1,77	15,82	13,82
3. Рентабельність основних засобів	6,26	5,45	4,49	-1,77
4. Рентабельність діяльності	8,54	7,82	6,64	-1,90

З даних, наведених у розрахунковій таблиці, можемо зробити висновок, що усі показники рентабельності (окрім рентабельності власного капіталу) мали негативну тенденцію. Так, рентабельність активів знизилась на 7,83 пункти, рентабельність основних засобів – на 1,77 пункти, а рентабельність діяльності в цілому на 1,9 пункти.

За допомогою аналітичної таблиці 2.5 визначимо за рахунок яких факторів відбулася зміна фінансових результатів досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.5 – Факторний аналіз зміни фінансових результатів ТДВ «Великобичківський консервний завод», тис.грн

Показники	Роки					Відносне відхилення, %			
	2015	2016	2017	2018	2019	2019/2015	2019/2016	2019/2017	2019/2018
Доходи, тис. грн.	50835	69852	84255	95293	119758	235,58	171,45	142,14	125,67
Витрати, тис. грн	46838	61976	74163	87901	111766	238,62	180,34	150,70	127,15
Прибуток, тис. грн.	2679	5378	7000	7228	7806	291,38	145,15	111,52	108,00
Витрати на 1 гривню доходу	0,92	0,89	0,88	0,92	0,93	101,09	104,50	105,68	101,09

Показники	2019/2018	2019/2017	2019/2016	2019/2015
Коефіцієнт співвідношення витрат	1,27	1,51	1,80	2,39
Зміна прибутку за рахунок зміни витрат, тис. грн	0,27	3570	4302,4	3723,81
Коефіцієнт співвідношення доходу	1,26	1,42	1,72	2,36
Зміна прибутку за рахунок зміни доходу, тис. грн	-0,01	-63	-430,24	-80,37
Зміна прибутку за рахунок витрат на 1 грн. доходу, тис. грн	-1197,58	-5987,90	-4790,32	-1197,58
Загальна сума впливу на зміну прибутку	-1197,32	-2480,90	-918,16	2445,86

Як бачимо з наведених розрахунків, найбільша зміна фінансових результатів у 2019/2018 рр відбулася за рахунок збільшення витрат на 1 грн реалізованої продукції і становила -1197,58 тис.грн. У 2017 році зміна фінансових результатів відбулася за рахунок зміни величини витрат (+3570 тис.грн) та витрат на 1 грн реалізованої продукції (-5987,90 тис.грн). 2016 рік був останнім роком, коли зміна фінансових результатів відбулася за рахунок негативного прояву таких чинників: зміна величини витрат (+4302,4), зміна прибутку за рахунок зміни доходу (-430,24 тис.грн) та зміни прибутку за рахунок зміни величини витрат на 1 грн реалізованої продукції (-4790,32 ти.грн).

Загалом, факторний аналіз зміни фінансового результату досліджуваного підприємства визначив можливі резерви економічного зростання ТДВ «Великобичківський консервний завод».

## **2.5 Оцінка конкурентної позиції підприємства**

Сучасний стан розвитку економіки України супроводжується рядом невирішених проблем, серед яких однією з найважливіших для більшості українських агропромислових підприємств є проблема досягнення та збереження певного рівня якості та конкурентоспроможності продукції. Конкуренція є важливим елементом сучасної економіки. Формування та підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств належить до пріоритетних завдань національного економічного розвитку. Конкуренція на ринку спонукає товаровиробників покращувати процеси виробництва, ефективніше використовувати ресурси, прискорює науково технічний прогрес, дозволяє найповніше задовольнити потреби споживачів і сприяє загальному зростанню добробуту нації.

Як ми вже зазначали, основними конкурентами досліджуваного підприємства є ТОВ «Ніжинський консервний завод» та ТОВ «Агроекопродукт» ТМ «Верес». Порівняльну оцінку рівня конкурентоспроможності проведемо методом зважених бальних оцінок конкурентних переваг досліджуваного підприємства у порівнянні із найближчими конкурентами (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Зважена оцінка конкурентних переваг

Фактори	Вага	ТОВ «Ніжинський Консервний Завод» ТМ «Ніжин»		ТОВ «Агроекопродукт» ТМ «Верес»		ТДВ «Великобичківський консервний завод»	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Продуктивність праці	0,07	77	0,49	66	0,42	55	0,35
Забезпечення ресурсами	0,09	8	0,72	66	0,54	55	0,45
Економічність витрат	0,03	7	0,21	66	0,18	44	0,12
Мотивація персоналу	0,05	88	0,4	77	0,35	44	0,2
Кваліфікація персоналу	0,08	88	0,64	77	0,56	55	0,4
Сучасні технології	0,06	88	0,48	66	0,36	44	0,24
Якість	0,1	99	0,9	77	0,7	55	0,5
Досвід роботи	0,05	88	0,4	55	0,25	44	0,2
Система маркетингу	0,06	55	0,3	66	0,36	33	0,18
Стимулювання збуту	0,04	55	0,2	66	0,24	33	0,12
Збутова мережа	0,05	66	0,3	66	0,3	33	0,15
Знання ринку	0,03	77	0,21	55	0,15	44	0,12
Унікальність продукції	0,04	88	0,32	66	0,24	44	0,16
Прихильність клієнтів	0,03	88	0,24	66	0,18	44	0,12
Схильність до нововведень	0,05	88	0,4	44	0,2	33	0,15
Рівень менеджменту	0,05	99	0,45	55	0,25	44	0,2
Фінансовий стан	0,05	77	0,35	66	0,3	44	0,2
Коопераційні зв'язки	0,07	77	0,49	66	0,42	55	0,35
$\Sigma$	1		77,5		66		44,21

Таким чином, за результатами бальної зваженої оцінки можемо констатувати, що ТОВ «Ніжинський Консервний Завод» ТМ «Ніжин» має найбільше конкурентних переваг серед трьох виробників. Його зважена конкурентна оцінка склала 77,5 бали. Найвищу оцінку ТДВ «Великобичківський консервний завод» отримало за такими параметрами: продуктивність праці; забезпеченість ресурсами, кваліфікація персоналу; коопераційні зв'язки тощо.

За допомогою графічного редактору побудуємо радар конкурентоспроможності для наочного представлення рівня конкурентоспроможності досліджуваних підприємств. Для цього спочатку складемо аналітичну таблицю 2.7, у якій представимо бальну оцінку основних складових конкурентоспроможності з урахуванням того, що всі оціночні показники повинні мати однакову вагу.

Таблиця 2.7 – Бальна оцінка факторів для побудови радару конкурентоспроможності (шкала від 1 до 10)

№	Фактори	ТОВ «Ніжинський Консервний Завод» ТМ «Ніжин»	ТОВ «Агрокопродукт» ТМ «Верес»	ТДВ «Великобичківський консервний завод»
1	Якість продукції	9	8	7
2	Асортимент	8	6	6
3	Частка ринку	9	6	5
4	Ціна продукції	8	6	6
5	Фінансові можливості	7	6	6
6	Рівень менеджменту	8	7	6
7	Схильність до нововведення	9	6	5
8	Система маркетингу	5	6	5

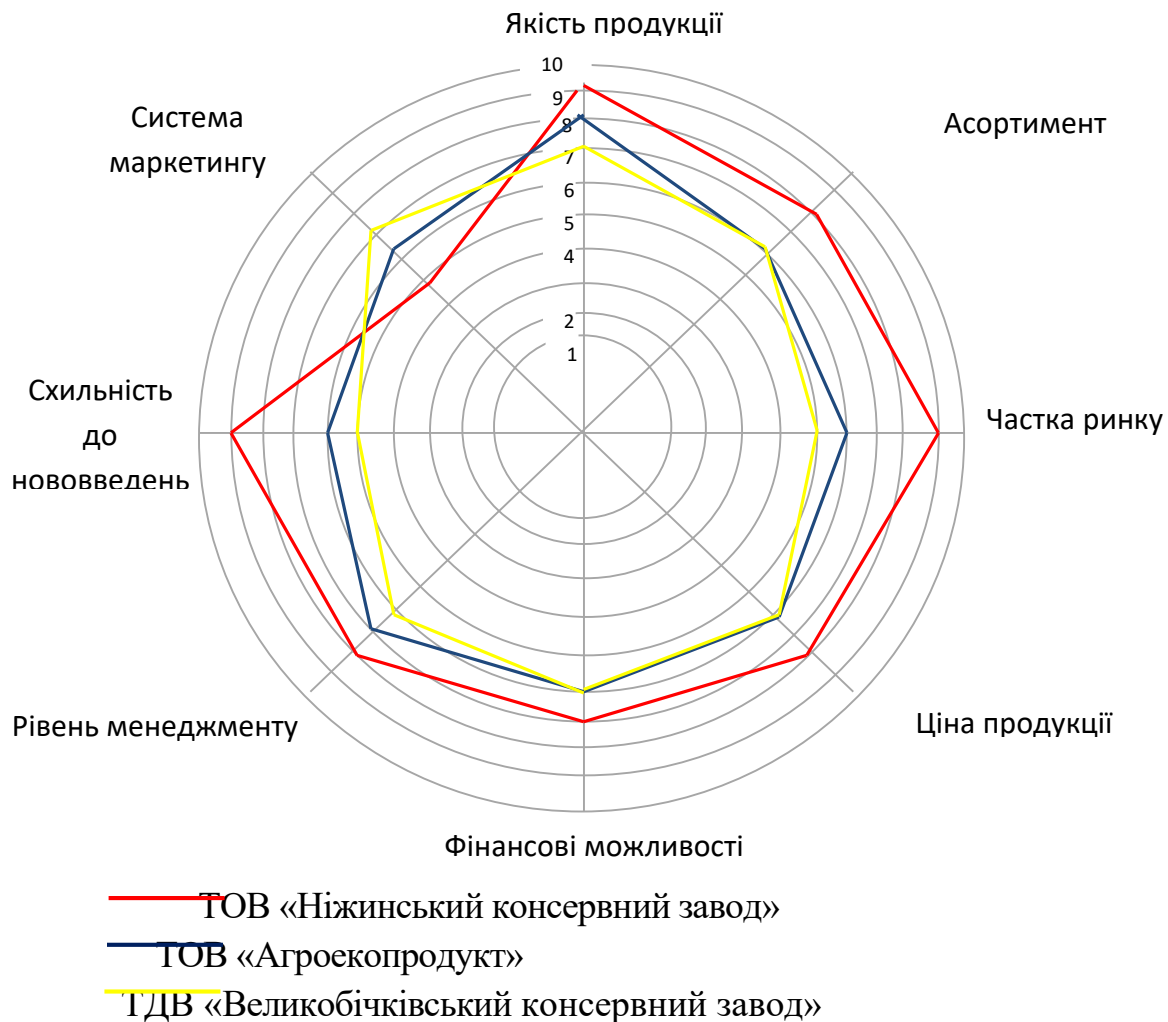
На підставі наведеної оцінки, визначаємо площу багатокутника кожного підприємства та визначаємо конкурентоспроможність ТДВ «Великобичківський консервний завод» і його найближчих конкурентів.

$$K_{cp} \text{ ТОВ «Ніжинський Консервний Завод»} = 9 \cdot 8 + 8 \cdot 9 + 9 \cdot 8 + 8 \cdot 7 + 7 \cdot 8 + 8 \cdot 9 + 9 \cdot 5 + 5 \cdot 9 = 441$$

$$K_{cp} \text{ ТОВ «Агроекопродукт» ТМ «Верес»} = 8 \cdot 6 + 6 \cdot 6 + 6 \cdot 6 + 6 \cdot 6 + 6 \cdot 7 + 7 \cdot 6 + 6 \cdot 6 + 6 \cdot 8 = 294$$

$$K_{cp} \text{ ТДВ «Великобичківський консервний завод»} = 258$$

Отже, за методом побудови радару конкурентоспроможності досліджуване підприємство має багатокутник з найменшою площею, тому і найнижчу конкурентоспроможність на ринку. Успіх компанії, відповідно до даної методики, пояснюється нижчою якістю продукції.



### Рисунок 2.3 - Радар конкурентоспроможності

Як бачимо з радару конкурентоспроможності, найменшу площу займає радар ТДВ «Великобичківський консервний завод», а це свідчить про необхідність пошуку нових інноваційних можливостей для розвитку досліджуваного підприємства.

З цією метою складемо матрицю інноваційної привабливості підприємства, в якій покажемо взаємозв'язок інноваційних можливостей, обмежень та ризиків, виходячи із складових інноваційного потенціалу підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Матриця інноваційної привабливості ТДВ «Великобичківський консервний завод»

Складові інноваційного потенціалу	Інноваційні можливості	Інноваційні обмеження	Інноваційні ризики
Управлінський потенціал	Розробка власної інноваційної стратегії, оперативна її реалізація та трансформація	Відсутність сприйняття управлінським персоналом ідеї необхідності інноваційних перетворень	Додаткові витрати для формування команди та ризик нереалізованості інноваційного проекту
Ресурсний (сировинний) потенціал	Наявність налагодженої системи кооперації Ефективність організації процесу постачання	Постійного сировинного забезпечення на практиці не має жоден консервний завод	Відсутність (нестаток) сировини відповідної якості
Техніко-технологічний потенціал	Наявність власних виробничих площ та вільних потужностей	Високий ступінь зношеності основних засобів	Додаткові витрати на проведення модернізації обладнання та придбання власних основних засобів
Інфраструктурний потенціал	Наявність дієвої інфраструктури	Високий ступінь зношення будівель і	Незаплановані інфраструктурні

	організації та здійснення виробничої діяльності	споруд	витрати
Маркетинговий потенціал	Наявність освоєних ринків збуту продукції	Наявність жорсткої конкуренції та розподілу ринку збуту	Відсутність нових каналів збуту продукції Недієвість існуючої системи просування продукції на ринку
Фінансовий потенціал	Ліквідність балансу Наявність власних оборотних коштів Прибутковість та рентабельність діяльності	Залежність від зовнішніх джерел фінансування	Ризик втрати ліквідності через залучення зовнішніх джерел фінансування
Виробничий потенціал	Наявність власної техніко-технологічної та ресурсної бази	Високий ступінь зношеності основних фондів	Ризик вибору невірною напрямку диверсифікації

Отже, за наведеною в таблиці інформації, можемо зробити висновок про необхідність розвитку виробничого та маркетингово-збутового потенціалу ТДВ «Великобичківський консервний завод».

Зазначимо, що географічне розташування та м'який клімат Закарпатської області сприяє організації на її території переробки овочів та фруктів, а основна маса сільськогосподарської сировини поступає від спеціалізованих господарств, ритмічність її надходження та якість залежать від ефективності налагодженого процесу постачання.

В загальному варто зазначити, що інноваційна привабливість досліджуваного підприємства з точки зору отримання додаткових конкурентних переваг, може відбутися за рахунок:

- наявність перспективної сировинної бази та стійких зв'язків із сільгоспвиробниками органічної сировини;
- наявність вільних виробничих площ і потужностей та техніко-технологічних можливостей для реалізації стратегії диверсифікації діяльності;

- наявність розвиненої інфраструктури організації та забезпечення розширення господарської діяльності підприємства;
- наявність перспектив реалізації і каналів збуту продукції інноваційного консервування (диверсифікація діяльності);
- наявність фінансових можливостей підприємства та ймовірна рентабельність інноваційної діяльності.

На наш погляд всі вищенаведені можливості сприятимуть стратегічному розвитку ТДВ «Великобичківський консервний завод».

## **2.6 Стратегічний аналіз діяльності підприємства**

Визначальними рисами сучасного світу є високий ступінь невизначеності, підвищена динамічність, глобалізація, жорстка конкуренція, які обумовлюють необхідність ретельного обґрунтування стратегії розвитку підприємства та створення умов для її ефективної реалізації.

Проведення якісної діагностики передбачає наявну оцінку можливостей, загроз, потенціалу та перспектив здійснення підприємницької діяльності. До методів стратегічної діагностики зазвичай відносять: SWOT- аналіз, SNW-аналіз, PEST (STEP) – аналіз. За допомогою SWOT- аналізу експертним шляхом здійснюється аналіз чинників зовнішнього середовища прямої і непрямої дії (можливості, загрози), а також аналіз факторів внутрішнього середовища підприємства (переваги, слабкі сторони). Результати такого аналізу зазвичай оформлюють у вигляді таблиці після комплексного дослідження впливу окремих чинників на діяльність підприємства.

Проведення SWOT- аналізу повинно бути зорієнтоване на оцінку таких ключових характеристик: зручність географічного розташування (близькість

сировинної бази), наявність кваліфікованих управлінських кадрів, енергоємність виробництва, необхідність оновлення технологічного парку, наявність труднощів із залученням капіталу тощо.

Перш ніж скласти матрицю SWOT- аналізу визначимо фактори привабливості ринку плодово-овочевої консервації та стратегічної позиції ТДВ «Великобичківський консервний завод» (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Фактори привабливості ринку плодово-овочевої консервації та стратегічної позиції ТДВ «Великобичківський консервний завод»

Привабливість ринку	Стратегічний стан
<b>Характеристика ринку</b>	
<p><i>Розмір ринку</i> – 28055 тис.дол  <i>Темпи зростання ринку</i> – 16,1% в середньому за рік  <i>Географічні переваги</i> – близькість розташування до сировинних зон  <i>Динаміка цін</i> – нестійка  <i>Чутливість ринку до ціни (цінова еластичність)</i> – висока  <i>Чутливість ринку до доходів</i> – високий рівень еластичності за доходом  <i>Циклічність ринку</i> – наявність піків споживання</p>	<p><i>Частка ринку підприємства</i> – (6,3%)  <i>Темпи зростання ринку підприємства</i> – 71,3%  <i>Конкурентоспроможність підприємства</i> – середня  <i>Характеристика товарного портфелю</i> – збалансований  <i>Ефективність системи маркетингу:</i> наявність власної торгової марки, власної збутової мережі, пасивна маркетингова політика, орієнтація на середній ціновий сегмент</p>
<b>Фактори конкуренції</b>	
<p><i>Рівень конкуренції на ринку</i> – високий (68,6% ринку – 8 крупних товаровиробників)  <i>Тенденції зміни ринкових часток і конкурентів</i> – щорічне зростання ринку на 5,4%, збільшення числа представників групи лідерів від 5 до 8 підприємств за 5 років  <i>Переваги лідерів галузі</i> – впровадження технологічних та продуктових інновацій, високий рівень інвестицій у виробництво та збут  <i>Середня чутливість до товарів-замінників</i></p>	<p><i>Відносна частка ринку (частка внутрішнього ринку, частка відносно трьох основних конкурентів)</i>            ТОВ «Ніжинський консервний завод» – 10,5%,            ТОВ «Агроекопродукт» – 7,8%;            ТДВ «Великобичківський консервний завод» – 6,3%.  <i>Конкурентний потенціал підприємства</i> – середній за рахунок гнучкої реакції на зміни зовнішнього середовища.</p>

Привабливість ринку	Стратегічний стан
Фінансово-економічні фактори	
<i>Бар'єри входу та виходу із галузі</i> Високі за рахунок значних інвестицій та обмеженості сировинних ресурсів, високого рівня конкурентної боротьби <i>Рівень завантаженості виробничих потужностей в середньому по галузі – 88%</i>	<i>Рівень використання потужностей підприємства – 76%</i> <i>Технологічний розвиток – середній</i> <i>Структура витрат підприємства –</i> 70,4% – матеріальні витрати; 5,8% - витрати на оплату праці; 3,8% - амортизація; 16,4% - інші операційні витрати

Далі проведемо SNW-аналіз ключових параметрів внутрішнього середовища досліджуваного підприємства (таблиця 2.10). SNW - це абревіатура трьох англійських слів, що означають: S - Strenght - сильна сторона, N - Neutral - нейтральна позиція, W - Weakness - слабка сторона.

Таблиця 2.10 - SNW-аналіз ТДВ «Великобичківський консервний завод»

Показник	S – Strenght (сильна)	N – Neutral (нейтральна)	W – Weakness (слабка)	Обґрунтування
Стратегія підприємства			x	Відсутність чітко визначеної місії, цілей та стратегії розвитку
Територіальне розташування	x			Близькість до залізничної станції; близькість сировинної бази;
Якість продукції		x		Відповідає галузевим стандартам; але є нижчим від європейських аналогів
Потужність переробки		x		Рівень використання потужностей підприємства – 76%
Кадровий потенціал		x		Високий рівень кваліфікації працівників, однак рівень мотивації - низький

Як бачимо, за основними чинниками внутрішнього середовища підприємство має нейтральну позицію, а отже саме в цих напрямках необхідно шукати резерви розвитку і зростання.

Перш ніж скласти матрицю SWOT-аналіз діяльності ТДВ «Великобичківський консервний завод» варто визначити його сильні та слабкі сторони (табл. 2.11, 2.12)

Таблиця 2.11 - Характеристика сильних і слабких сторін ТДВ «Великобичківський консервний завод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Репутація серед споживачів	Високий ступінь зношення основних фондів
Нижчі витрати в порівнянні з конкурентами	Відсутність чітко визначеної стратегії розвитку
Впроваджена система управління якістю	Нижчі за середні темпи зростання
Закупівля сировини у різних постачальників	Відсутність дій для пом'якшення конкурентного тиску
Наявність власної торгової марки	Відсутність реальних конкурентних переваг
Досвід роботи в галузі	Зростання собівартості продукції більшими темпами ніж в середньому по галузі
Наявність власного автопарку, спеціалізованих транспортних засобів	Недостатня кваліфікація працівників у відділі маркетингу
Широка асортиментна лінійка	Не повна завантаженість виробничих потужностей
Наявність сертифікатів на вироблену продукцію	Невпізнанність продукції на ринку

Таким чином, можемо зробити висновок про надзвичайно високий вплив даних факторів на досліджуване підприємство. Особливу увагу в сьогоденних умовах слід звернути на внутрішні недоліки, які не дозволяють підприємству функціонувати успішно, а саме: відсутність виваженої стратегії, високий ступінь зносу обладнання і устаткування, неповна завантаженість виробничих потужностей, відсутність реальних конкурентних переваг тощо.

Беручи до уваги результати табл.2.11, можемо визначити загальні зовнішні можливості та загрози для досліджуваного підприємства (табл. 2.12), особливу увагу приділяючи зовнішнім погрозам.

Таблиця 2.12 – Характеристика загроз і можливостей ТДВ «Великобичківський консервний завод»

Можливості	Загрози
Можливість виробництва товарів на експорт в країни ближнього зарубіжжя	Загострення економічної і політичної кризи
Можливість повного завантаження виробничих потужностей підприємства	Вихід на ринок нових конкурентів
Модернізація виробництва, впровадження інноваційних технологій	Подальша девальвація національної валюти
Можливість диверсифікації діяльності і розширення товарного портфелю	Падіння купівельної спроможності споживачів
Зростання доходів населення і як наслідок збільшення попиту на продукцію	Зміни в смаках і уподобаннях споживачів
Хибна поведінка конкурентів	Складнощі в реалізації продукції через значний вплив дешевших аналогів
Розширення ринкової частки	Зростання цін на сировинні та енергетичні ресурси
Обслуговування додаткових груп споживачів	Звільнення кваліфікованого персоналу

Беручи до уваги результати таблиць 2.11 та 2. 12 можемо створити базову матрицю SWOT-аналізу для досліджуваного підприємства (таблиця 2.13). SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей — адаптації до середовища або формування впливу на нього. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

### **3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТДВ «ВЕЛИКОБИЧКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД»**

#### **3.1 Обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства**

Визначальними рисами сучасного світу є високий ступінь невизначеності, підвищена динамічність, глобалізація, жорстка конкуренція, які обумовлюють необхідність ретельного обґрунтування стратегії розвитку підприємства та створення умов для її ефективної реалізації.

Складність стимулювання і створення якісно нових механізмів регулювання розвитку багатофункціональної виробничої системи плодово-овочевої консервації полягає в необхідності прискореного і складного пошуку адекватної моделі майбутнього виробництва. Визначення проблем і перспектив

розвитку плодово-овочевих консервних виробництв є першим етапом розробки дієвої стратегії і механізму їх прогресу і базою економічного зростання.

Одна з основних проблем розвитку харчової промисловості сьогодні полягає в тому, що в умовах непрозорості товарного ринку, в умовах дефіциту економічної інформації про діяльність суб'єктів господарювання відсутній надійний інструментарій для характеристики рівня конкурентоспроможності підприємств. Його відсутність не сприяє діловій активності підприємств, збільшенню обсягів збуту продукції для повного забезпечення товарного ринку, адаптації до постійно мінливих умов конкурентної боротьби.

Для виробників передумовами, які стимулюють розвиток плодово-овочевого виробництва, є:

- забезпеченість сировинними ресурсами;
- неповне використання виробничих ресурсних можливостей;

- невисока енергетична і висока фізіологічна цінність плодово-овочевої продукції;

- скорочення витрат та часу у виробничому ланцюгу;

- безперебійний процес виготовлення продукції;

- усунення проблеми сезонності виробництва продукції у сільському господарстві;

- недостатня кількість підприємств, які займаються повним процесом виготовлення продуктів харчування на плодовоовочевій основі від вирощування сировини до розфасування переробленої продукції у відповідну тару;

- наявність відтворюваних процесів;

- існування попиту на продукцію.

На нашу думку, найбільш вагомими:

- недореформованість земельного ринку;

- галузеві диспропорції виробництва в бік односторонньої орієнтації сільського господарства;

- відсутність ринкових механізмів впливу на зміну спеціалізації виробника;

- споживчі запити населення;

- наявність ринків для збуту продукції.

До внутрішніх чинників впливу на функціонування підприємств плодово-овочевої галузі належать:

- сировинна та матеріально-технічна бази;

- рівень інноваційності суб'єктів господарювання;

- розвиток центрів відповідальності;

- ресурсна забезпеченість;

- наявність системи логістичних зв'язків.

У сучасних соціально-політичних та економічних умовах перед переробними підприємствами поставлені завдання щодо забезпечення їх безперервного функціонування та реалізації можливостей підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу в довгостроковій перспективі.

Кожне підприємство, як суб'єкт ринку, має розробляти і реалізовувати власну стратегію, яка включає в себе запланований і продуманий напрям дій, а також можливість адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища. Потреба в стратегічному плануванні викликана самим процесом економічного розвитку підприємства і головною його метою – підвищенням ефективності виробництва.

Господарська самостійність харчових переробних підприємств вимагає від них розробки власних стратегій, аналізу ринкових можливостей, визначення стратегічних небезпек і загроз та досягнення конкурентних переваг. Добре продумане стратегічне бачення, вміння реагувати на зміну ситуації і здатність втілювати в життя розроблену стратегію можуть забезпечити переробним підприємствам досягнення поставлених стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг.

Ключовою складовою стратегічного управління є стратегія. Основна мета стратегії підприємства полягає в досягненні конкурентних переваг, які забезпечать його стійке функціонування та економічний розвиток в довгостроковій перспективі. Щоб стратегія виявилася дієвою, вона повинна бути максимально прозорою і передбачати не тільки встановлення пріоритетів, а й розподіл ресурсів і встановлення відповідальності між виконавцями.

Сьогодні існує безліч підходів до розуміння і змісту сутності поняття «стратегія». З огляду на раніше перераховані позиції і думки різних авторів, ми можемо висловити сутність стратегії розвитку підприємства в такий спосіб. На наш погляд, стратегія розвитку підприємства це – цілісна сукупність взаємопов'язаних стратегічних рішень, що визначають пріоритетні напрямки

діяльності підприємства по реалізації його місії, цілей і завдань в довгостроковій перспективі.

Стратегія охоплює всі види діяльності підприємства, всіх працівників, націлюючи їх на прогресивний розвиток і досягнення високих результатів. Сам процес формування стратегії починається з моменту усвідомлення необхідності щось зробити, щоб стати кращим ніж конкуренти, досягти певних переваг в порівнянні з ними.

При розробці та реалізації стратегії, необхідно постійно враховувати зміни, які відбуваються під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, тому вона повинна своєчасно коригуватися. З часом в стратегію вносяться доповнення, і вона набуває нових якісних значень.

Що стосується переробних підприємств, то тут, необхідно відзначити, що в аграрному секторі лише незначна кількість вітчизняних підприємств займається розробкою і реалізацією стратегії, отримуючи при цьому прибуток. У більшості з них, не має можливості визначати орієнтири розвитку на перспективу через відсутність достатніх знань, умінь і навичок в області стратегічного управління.

Крім того, на розробку і реалізацію стратегії переробного підприємства впливають і особливості аграрної сфери виробництва, а саме: сезонність виробництва; обмеження у виборі виробництва тих чи інших видів продукції природними умовами і специфікою галузі; застосування технічних засобів, які повинні бути пристосовані до специфіки та особливостей виробництва окремих видів продукції; нерівномірний розподіл робіт у сільському господарстві протягом року; переплетіння економічного процесу відтворення з природним, оскільки об'єктом діяльності у ньому людини є живі організми, які розвиваються за законами, притаманними органічній природі тощо [2].

Обираючи напрям стратегічного розвитку, ТДВ «Великобичківський консервний завод» необхідно враховувати ряд чинників, таких як, потенціал підприємства, цілі підприємства, технології виробництва продукції що

випускається та її особливості, стану ринку, позиція підприємства на ньому, стратегії конкурентів, потреби споживачів, економічну і політичну ситуацію в країні, рівень розвитку науково-технічного прогресу, природно-кліматичних умов тощо.

Але, врахувати всі ці чинники при визначенні стратегії розвитку підприємства практично неможливо. Розробка будь-якої стратегії вимагає обґрунтування цілей і завдань, застосування набутих знань, умінь і навичок у прийнятті стратегічних управлінських рішень. Тому, формування стратегії розвитку ТДВ «Великобичківський консервний завод» слід починати з аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. Від того, наскільки правильно він проведений, залежить успіх всіх інших дій з розробки та реалізації стратегії.

Зовнішнє оточення підприємства вивчається в першу чергу для того, щоб розкрити ті загрози і можливості, які підприємство повинно враховувати при постановці цілей та їх досягненні, тому його аналіз є найважливішою вихідною ланкою при розробці стратегії розвитку переробного підприємства.

Визначення стратегічних перспектив розвитку підприємства даної галузі має базуватися на аналізі змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, оцінці стратегічних позицій підприємства, його сильних і слабких сторін.

В рамках даного дослідження, тенденції, які виявляються при аналізі впливу зовнішніх чинників макросередовища на маркетингову діяльність досліджуваного підприємства, проаналізуємо за допомогою PEST-аналізу – інструменту, призначеного для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес підприємства [3]. Також, до чинників зовнішнього середовища переробних підприємств деякі фахівці, відносять групу природно-екологічних чинників, адже ця група є чи не найважливішою для галузі плодоовочевого консервування. Це природно-

кліматичні умови, стан навколишнього середовища, екологізація виробництва продукції тощо.

За даними опитування керівництва та співробітників ТДВ «Великобичківський консервний завод» було визначено величину впливу чинників зовнішнього середовища на підприємство. (таблиця 3.1, рис. 3.1).

Ймовірність впливу чинників на стратегію підприємства оцінюється по 5-ти бальній шкалі, де: 5 - сильний вплив, серйозна небезпека; 1 - відсутність впливу, загрози.

В результаті комплексного оцінювання впливу чинників зовнішнього макросередовища отримали ранжований ряд їх впливу на діяльність досліджуваного підприємства.

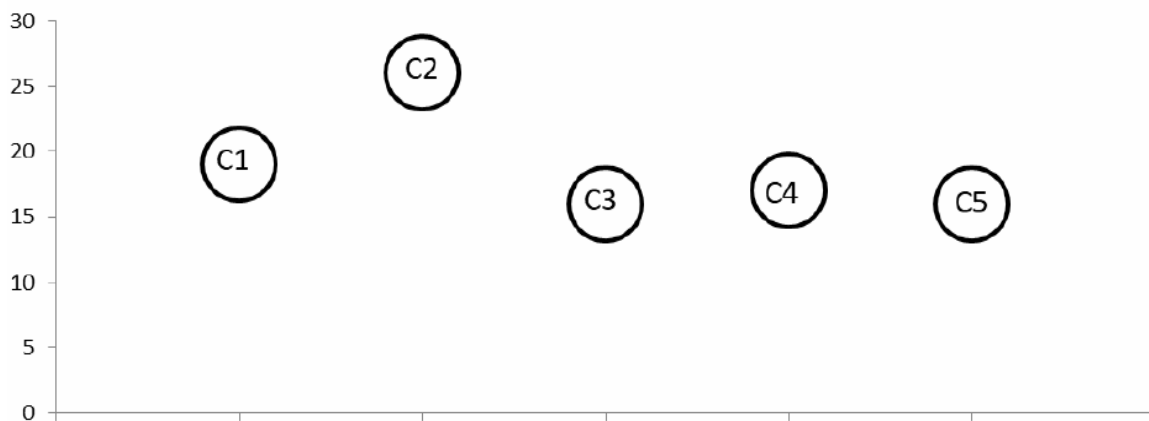


Рисунок 3.1 - Значимість впливу чинників зовнішнього середовища на досліджуване підприємство

Дані табл. 3.1 і рис. 3.1 свідчать про те, що основними чинниками зовнішнього макросередовища, що впливають на досліджуване підприємство є: політико-правові, економічні, соціально-культурні, технологічні та природно-екологічні. З них найбільший вплив на підприємство здійснюють економічні чинники, з підсумковою оцінкою – 26 балів, політико-правові – 19 балів та науково-технічні – 17 балів.

Таблиця 3.1 - PEST-аналіз чинників зовнішнього макросередовища

Група чинників	Чинники	Оцінка (ступінь) впливу	Підсумкова оцінка
Політико-правові (С1)	Загострення військово-політичної ситуації на Сході України	3	19
	Кредитна політика держави	4	
	Мораторій на купівлю-продаж земель сільськогосподарського призначення	4	
	Доларизація вітчизняної економіки	3	
	Законодавча база	5	
Економічні (С2)	Стан економіки країни	5	26
	Зниження рівня платоспроможності населення	4	
	Розвиток аграрного ринку	3	
	Зміна рівня інфляції	4	
	Корупція	5	
	Розвиток інфраструктури ринку екологічно безпечної продукції	5	
Соціально-культурні (С3)	Зниження чисельності сільського населення	5	16
	Підвищення пенсійного віку	3	
	Розвиток культури, посилення патріотизму серед населення	3	
	Міграція населення	5	
Науково-технічні (С4)	Інноваційні технології та їх вплив на підприємство	4	17
	Незадовільний стан матеріально-технічного забезпечення, наукової і науково-технічної діяльності вітчизняних підприємств	5	
	Технологічне забезпечення галузі	4	
	Значні зміни в НТП	4	
		4	
Природно-екологічні (С5)	Природно-кліматичні умови	3	16
	Підвищення екологічних вимог до сільськогосподарської продукції	5	
	Екологічний стан навколишнього середовища	4	
	Екологічність та органічність продукції	4	

Основними зовнішніми чинниками мікросередовища (безпосереднього оточення) досліджуваного переробного підприємства є постачальники сировини і матеріалів, споживачі, конкуренти і деякі інші суб'єкти.

На відміну від чинників макросередовища, чинники мікросередовища безпосередньо діють на досліджуване підприємство і воно може впливати на них, отже між ними спостерігається тісна взаємодія. У таблиці 3.2 нами було визначено ключові чинники зовнішнього мікросередовища ТДВ «Великобичківський консервний завод», а також орієнтири стратегічного розвитку з урахуванням сили впливу кожного чинника.

Таблиця 3.2 – Визначення орієнтирів розвитку ТДВ «Великобичківський консервний завод» з урахуванням чинників зовнішнього

Група чинників	Чинники	Орієнтири розвитку
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сезонність купівлі продукції;</li> <li>- підвищені вимоги споживачів до безпечності та якості продукції;</li> <li>- вимоги споживачів до широкого асортименту продукції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проведення цінкових знижок в несезонний період;</li> <li>- використання якісної органічної сировини;</li> <li>- удосконалення системи управління якістю виробництва;</li> <li>- розширення асортименту продукції та вихід на нові ринки збуту</li> </ul>
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання цін на сировину і енергетичні ресурси;</li> <li>- нестійкі відносини з постачальниками сировини;</li> <li>- великий асортимент сировини на ринку;</li> <li>- можливість формування гнучких графіків поставок у сезон</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- пошук нових постачальників і укладання вигідних угод на сировину;</li> <li>- розробка пропозицій по розширенню асортименту продукції;</li> <li>- зниження виробничої собівартості і планування виробництва більш високорентабельних видів продукції</li> </ul>
Конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> <li>- значна кількість вітчизняних підприємств, які виробляють аналогічну продукцію;</li> <li>- пропозиція на регіональному ринку однорідного асортименту продукції;</li> <li>- можливість впливу на рівень цін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- диверсифікація видів продукції;</li> <li>- контроль над якістю продукції;</li> <li>- можливість зменшення кінцевої ціни реалізації, проведення цінкових акцій, оптимізація структури асортименту.</li> </ul>

З проаналізованих чинників мікросередовища значною мірою на досліджуване підприємство впливають конкуренти та споживачі продукції.

Знання конкретних бажань своїх споживачів, їх прагнень дозволяє підприємству розробляти чіткі цілі розвитку і програми їх здійснення. Більша частина продукції, яка виробляється досліджуванім підприємством реалізується у межах Закарпатської, Івано-Франківської та Чернівецької областей.

Результати проведеного аналізу середовища досліджуваного підприємства свідчать про те, що на сьогодні стратегічними орієнтирами його розвитку є:

- диверсифікація виробничої діяльності;
- економічно обґрунтоване планування виробничої програми підприємства з урахуванням найбільш високорентабельних видів продукції.

Також слід звернути увагу на чинники з нейтральною позицією (фінанси, персонал, управління) які необхідно покращувати. Крім того, досліджуваному підприємству необхідно приймати дії щодо підвищення рівень маркетингово-збутової діяльності.

Таким чином, аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваного переробного підприємства дозволив визначити основні його стратегічні цілі які полягають в наступному: застосування нових технологій при виробництві продукції, підвищення рівня прогнозування виробничої програми з урахуванням більш рентабельних видів продукції, розширення ринків збуту продукції, покращення іміджу підприємства, підвищення кваліфікації робітників, зниження собівартості продукції та покращення процесів ціноутворення.

На нашу думку, економічну ефективність стійкості розвитку досліджуваного підприємства варто розглядати з позицій зростання обсягу виробництва, подолання коливань у виробництві продукції, в необхідному асортименті.

Основою для вдосконалення процесу формування стратегічних намірів, на нашу думку, повинне бути управління ризиками, адже воно має забезпечити передбачення несподіваних подій, формування та досягнення цілей і реалізацію стратегій у реальних умовах сьогодення, мотивування персоналу за допомогою

впевненості в майбутньому компанії, а також підвищення рівня безпеки підприємства загалом. Можна виокремити блок із трьох груп завдань, вирішення яких необхідне в процесі аналізу ризиків у ході формування стратегічних намірів підприємства (рис. 3.2).

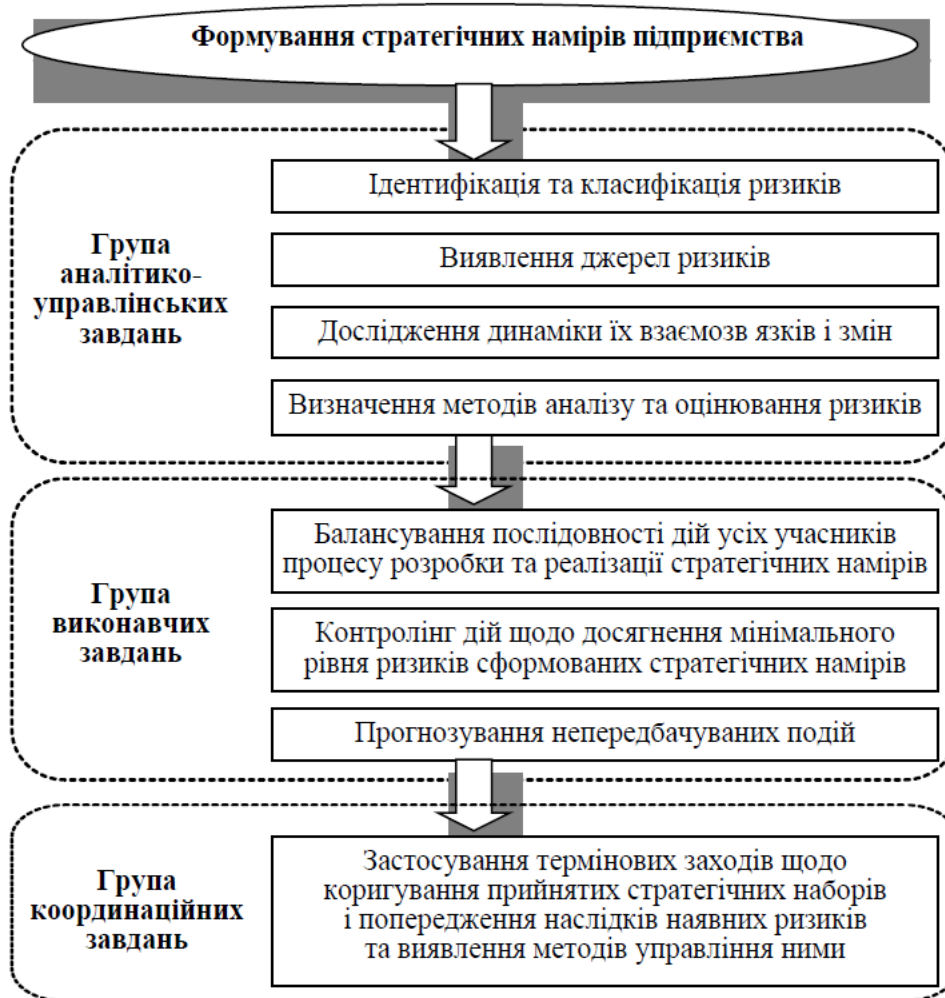


Рисунок 3.2 - Групи завдань аналізу ризиків у ході формування стратегічних намірів підприємства

Специфікою аналізу ризиків стратегічних намірів є той факт, що за час їх розробки та реалізації можуть з'являтися нові види ризиків і змінюватися ступінь впливу вже ідентифікованих ризиків.

Варто зазначити, що названі вище фактори схильні до значних змін, які лише з певною часткою ймовірності можуть бути оцінені на етапі формування стратегічних намірів. Саме ця невизначеність зміни факторів і формує галузевий ризик.

У табл. 3.2 наведено основні види ризиків, які можуть супроводжувати стратегічний розвиток ТДВ «Великобичківський консервний завод».

Таблиця 3.2 – Основні види ризиків, що можуть супроводжувати стратегічний розвиток ТДВ «Великобичківський консервний завод»

Чинники середовища	Можливі ризики
Поява нових конкурентів	- втрата частки ринку збуту; - загроза зниження ціни на продукцію
Поява на ринку товарів-замінників	- втрата частки ринку збуту або втрата ринку збуту цілком; - ризик зниження цін; - ризик зростання витрат з метою підвищення якості продукції
Споживачі	- ризик зниження платоспроможності покупців і як наслідок ризик зниження обсягу виробництва та збуту; - ризик зростання витрат на покращення якості продукції; - руйнування бар'єру звикання
Постачальники	- ризик ускладнення умов постачання сировиною, що призведе до підвищення ймовірності ризику зростання витрат; - зниження якості сировини; - банкрутство постачальників
Загострення конкуренції на ринку	- ризик втрати частки ринку збуту; - ризик зниження цін; - ризик втрати певної номенклатури, зниження ступеня спеціалізації підприємства; - ризик зростання витрат на підвищення якості продукції

Множинність факторів, що впливають на процес реалізації стратегічних планів, ускладнює аналіз ризиків стратегічних намірів. У процесі стратегічного аналізу ризиків потрібно досліджувати учасників розробки й реалізації стратегії та ступінь їх впливу на хід реалізації планів; фактори, що впливають на процес реалізації планів, та безліч даних, що характеризують об'єкт.

Вивчення ризиків, що виникають унаслідок впливу зміни обсягів виробництва й реалізації одного товару на обсяг випуску та собівартість виробництва іншого товару, необхідно для обґрунтування та вибору способів виробництва стратегічно перспективних і рентабельних видів продукції. Аналіз привабливості ринку зумовлений процесами зниження в перспективі втрат від розвитку виробництва товарів, що реалізуються на малопривабливих і неперспективних ринках. Аналіз конкурентної сили підприємства за асортиментним портфелем дає змогу визначити для кожного підприємства допустимі межі ризику.

Отже, концепція стратегічних намірів сприяє результативному розвитку підприємства, його зростанню та лідерству з-поміж конкурентів у довгостроковій перспективі. Формування стратегічних намірів за допомогою взаємозв'язку з ризик-менеджментом зумовлює низку переваг для компанії, а саме: можливість поглибленого цілевстановлення для досягнення кінцевої мети існування підприємства, розробку найменш ризикованого стратегічного набору та дієвої системи показників результативності його діяльності, підвищення ефективності управління ризиками, адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищення гнучкості бізнес-моделі, ідентифікацію кожним працівником своєї ролі в досягненні стратегічної мети компанії.

### **3.2 Розробка стратегії диверсифікації виробничої діяльності**

Базовою стратегією розвитку для ТДВ «Великобичківський консервний завод» нами було обрано стратегію диверсифікації виробничої діяльності. Диверсифікація виробництва сприяє більшій стійкості будь-якого

господарського суб'єкта в умовах змін на ринку, більш повному використанню його потужностей і ресурсів.

Характерною тенденцією останнього часу є зростання конкуренції на ринку виробників харчової продукції. Жорстка конкуренція на ринку реалізації продукції, нестача сировини вимагають пошуку нових напрямків підвищення прибутку. Здійснити це можливо за рахунок стратегії диверсифікації, яка дозволяє підприємство розпочати виробництво нових видів продукції, попит на які існує на ринку. На рис. 3.3 наведено загальну характеристику пропонованої для досліджуваного підприємства стратегії диверсифікації діяльності.



Рисунок 3.3 – Загальна характеристика стратегії диверсифікації діяльності ТДВ «Великобичківський консервний завод»

Метою впровадження стратегії диверсифікації є підвищення рівня прибутковості досліджуваного підприємства. Вона може бути реалізована за рахунок виконання таких заходів:

- виробництво з відходів буряку харчових барвників для сухих плодово-ягідних кисілів, безалкогольних напоїв, карамелі, тортів, тістечок тощо;
- впровадження нового виду фасування кабачкової ікри.

Далі наведемо обґрунтування кожного із запропонованих заходів.

Згідно результатів маркетингових досліджень виробництво з відходів буряку харчових барвників для сухих плодово-ягідних кисілів, безалкогольних напоїв, карамелі, тортів, тістечок тощо є економічно вигідним.

При цьому одночасно вирішуються проблеми збільшення обсягів виробництва і раціонального використання сировини, зниження питомої ваги її втрат. Вважається, що роботи по комплексному і раціональному використанню сировини повинні проводитись за наступними напрямками: перший - створення такої технології переробки сировини, щоб максимально скоротити, а в деяких випадках практично виключити утворення відходів. Це важливо тому, що в калькуляції собівартості найбільша стаття витрат (до 80%) припадає на сировину; другий – при організації переробки неминуче виникають відходи з отриманням з них продуктів харчування та технічних продуктів.

Відходами, які залишаються після переробки, є некондиційні овочі і плоди, які можна розділити на дві групи: сировина, яка за своїм зовнішнім виглядом, формою, розмірами, зрілості не підходить для переробки, і сировину, повністю непридатне в їжу.

В промислових умовах виготовлення натуральних барвників з відходів буряку виготовляється шляхом піддавання коренеплодів попередній підготовці та термічній обробці, в результаті чого готовий продукт виходить необхідного рівня вологості, що сприяє довгому збереженню сушеної суміші.

Варто зазначити, що ТДВ «Великобичківський консервний завод» як і інші переробні підприємства галузі має сезонний характер виробництва та зацікавлене збільшити загрузку виробничої потужності протягом року. Період збирання буряків відбувається у жовтні та листопаді, і саме в цей період завершується переробка томатів на томатну пасту, яка також виробляється даним підприємством. Вихідні дані для техніко-економічних розрахунків наведені в

таблиці 3.3 та 3.4. За одиницю продукції приймаємо 1 кг натурального барвника.

Спочатку визначимо капітальні витрати на придбання та монтаж нового обладнання і устаткування, закупівлю комплектуючих і технічних засобів за формулою:

$$K = K_o + K_i + K_{ін}, \quad (3.1)$$

де  $K_o$  – вартість основного та додаткового обладнання;

$K_i$  - вартість створення додаткової інфраструктури;

$K_{ін}$  - вартість інших витрат.

Таблиця 3.3 – Розрахунок вартості обладнання для виробництва натуральних харчових барвників

Найменування обладнання	Од.вим	Вартість
Сушарка	грн	11900
Дробарка	грн	26000
Магнітний сепаратор	грн	15000
Випарна установка	грн	52000
Разом	грн	104900

Таблиця 3.4 - Технічні характеристики вакуум випарної установки

Найменування показників	Значення
Продуктивність по випареній волозі, КГД	200 - 230
Продуктивність по кінцевому продукту, л / год	до 100
Робочий тиск в установці, МПа	0,01 -0,015
Кількість вихідного продукту, кг	90 - 200

Температура продукту, С	42-70
Витрати охолодженої води л	10- 15
Температура охолоджувальної води	4,0
Витрата пара , що гріє кг / год	300 - 350
Електрична потужність, кВт не більше	9,0

Для отримання якісних барвників спочатку отримують сік. Для чого буряк спочатку миють чистою проточною водою в мийних машинах до повного видалення забруднень і домішок. Якщо буряк значно забруднений, його попередньо замочують у воді. У промитого буряка видаляють пошкоджені, почорнілі ділянки, піддають його вторинній мийці і подальшому очищенні. Потім очищений буряк розрізають на шматки розміром 4-5 см і подрібнюють в плодоовочевої дробарці або на дрібних терках. Отриману подрібнену масу пресують. Відпресований буряковий сік фільтрують через тонку тканину (подвійний шар марлі) для видалення залишків. Вихід соку з буряка складає в середньому 50-55%. Кількість сухих речовин в буряковому соку зазвичай коливається від 7 до 14% в залежності від сорту та якості буряків.

Далі розрахуємо кошторис витрат на виробництво натуральних харчових барвників для сухих плодово-ягідних кисілів, безалкогольних напоїв, карамелі, тортів, тістечок з відходів з бурякового соку (табл.3.5) . Витрати електроенергії на випарювання 1 літру соку складе 0,63 кВт.

Таблиця 3.5 - Кошторис витрат на виробництво 10 кг натуральних харчових барвників з відходів з бурякового соку, грн

Найменування статті витрат	Значення, грн
Матеріальні витрати	1820
Витрати на електроенергію	378
Заробітна плата	408
Відрахування на соц. страхування	89
Амортизація	69
Інші витрати	100
Разом	2849

Таблиця 3.6 – Розрахунок додаткового прибутку від виробництва натуральних харчових барвників

Найменування показника	Од. вим	Значення
Обсяг виробництва	кг	10
Ціна за 1 кг	грн	600
Собівартість 1 кг	грн	284,9
Операційний прибуток від виробництва 1 кг	грн	315,1
Операційний прибуток від виробництва 10 кг	грн	3151,0

Розрахуємо строк окупності за формулою 3.2:

$$T = K/P, \quad (3.2)$$

де  $K$  – капітальні витрати

$P$  – прибуток від впровадження заходу;

Якщо обсяг виробництва складе 1000 кг на рік, то

$$T = 104900/315100 = 0,33$$

Таким чином, наведені розрахунки свідчать про економічну доцільність впровадження проекту диверсифікації, оскільки термін окупності витрат є менше року, а додатковий прибуток, яке може отримати підприємство складає 315, 1 тис.грн.

Українські особливості ринку консервної продукції полягають в звичках до тих чи інших видів і смаків продукції, а відповідно і до упаковки. Люди прагнуть купувати знайому продукцію, до якої звикли і якій довіряють.

Така тенденція спостерігається в основному серед старшого покоління, оскільки воно розглядає не тільки покупку улюбленого продукту, але і повторне використання тари.

Молоді ж люди навпаки, більш схильні до покупки новинок, а також вибирають м'яку упаковку через більш низьку вартість продукції в такій упаковці.

Тому, наступною нашою рекомендацією, є заміна скляної тари на реторт-пакети. Реторт-пакети надають істотні переваги, як для виробників, так і споживачів консервованої продукції. Крім уже згаданих плюсів, перевагу для виробників також становить економія площі складів і транспортних витрат, пов'язаних з перевезенням готових реторт-пакетів під фасування. У порівнянні з продукцією, яка фасована у скло, виробник може отримати до 20% економії складської площі.

Сучасне пакувальне обладнання дозволяє фасувати як в готовий пакет, так і в пакет, що формується з рулону. Так, наприклад, при фасуванні широкого асортименту продукції з безліччю варіацій розмірів пакета, друку на упаковці, оптимальним рішенням для виробника буде вибір фасування в готовий пакет. Це скоротить час переналагодження фасувальної машини, знизить витрати на виготовлення невеликих партій плівки з різними варіаціями ширини і кліше друку. Якщо ж мова йде про один або небагато видів продукції зі схожими розмірами пакетів, вибір, безсумнівно, слід зробити на користь комплексної пакувальної машини, яка сама і формує і наповнює реторт-пакет дой-пак.

Розглядаючи переваги м'яких реторт пакетів для споживача, варто відзначити нижчу вартість продукту, в порівняно з ідентичним продуктом в жорсткій упаковці. Полімер, на відміну від жерстяної тари не змінює смаку продукту, немає необхідності відразу витягувати продукт з упаковки, так як спеціальні засоби закупорювання (колпачок, зіп-замок) не дають продукту і тарі окислюватися. Гнучка конструкція дозволяє видаляти вміст пакета практично до кінця.

Дані пакети легше, займають менше місця при зберіганні вдома і безпечні для розтину навіть дітьми. Для здійснення такого заходу необхідно придбати

фасувально-пакувальну лінію. Розрахунок витрат на її придбання наведено в таблиці 3.7

Таблиця 3.7 – Розрахунок витрат на придбання фасувально-пакувальної лінії дой-пакетів

Найменування обладнання	Од.вим	Вартість
Фасувально-пакувальна лінія DLP-01	грн	179900
Витрати на монтаж установки	грн	35980
Разом	грн	215880

У 2019 році підприємством було виготовлено 9595,5 тис. шт. Ікри «Літньої» з кабаків ( Вага 440 гр). Це становить 7,13% від виробленої продукції.

Недоліком фасування в банки є те, що банки піддаються бою, кришки піддаються деформації. Тому при розрахунках фактичних витрат банок та кришок необхідно враховувати бій банок і брак кришок, який складає бій банок 3,98 %, брак кришок - 2,03 %. Таким чином, перехід на новий вид фасування дозволяє знизити витрати на фасування. Крім того, упаковка в дой-пак дозволяє нанести яскраву та привабливу етикетку.

У таблиці 3.8 наведемо порівняльний розрахунок собівартості виробництва Ікри «Літньої» з кабачків на 1 банку.

Таблиця 3.8 – Порівняльний розрахунок собівартості виробництва 1 банки Ікри «Літньої» з кабачків

Статті калькуляції	Од.вим.	Розрахунок	
		Фасування в скляній банці	Фасування в пакет дой-пак
Сировина	грн	4,4	4,4
Допоміжні матеріали (упакування)	грн	3,0	2,4
Заробітна плата основна	грн	3,3	3,3
Відрахування на соц. страхування	грн	0,8	0,8
Загальновиробничі витрати	грн	2,3	2,3
Разом	грн	13,8	13,2

Отже, додатковий прибуток з однієї банки складе:

$$П = 13,8 - 13,2 = 0,6 \text{ грн}$$

Враховуючи, що у 2019 році було виготовлено 9595,5 тис. шт Ікри «Літньої» з кабачків, вважаємо, що 50% можна перевести у дой пакування, тоді додатковий прибуток може скласти:

$$0,6 \times 9595\ 000 \times 0,5 = 287865 \text{ грн}$$

Розрахуємо строк окупності за формулою 3.2:

$$T = 215880 / 287865 = 0,75 \text{ року}$$

Таким чином, вважаємо що заміна упакування принаймні на 50% виробленої продукції (ікра з кабачків) є економічно вигідною, оскільки дозволить досліджуваному підприємству отримати додатковий прибуток, а термін окупності витрат на обладнання лише 0,75 року.

### **3.3 Визначення резервів підвищення прибутковості діяльності на основі маржинального прогнозування обсягів виробництва**

Мета діяльності кожного підприємства – отримання максимально можливого прибутку. Методом досягнення цієї мети є ефективне управління виробничою діяльністю підприємства, а засобом, що підвищує ефективність

управління, – формування необхідного обсягу інформації про зовнішнє та внутрішнє підприємницьке середовище та застосування багатofакторного аналізу впливу альтернативних управлінських рішень на очікуваний прибуток.

Першочергове важливе рішення для кожного підприємства полягає у визначенні обсягу й асортименту продукції, яка буде виготовлятися, тобто складання оптимального бізнес-плану. Специфіка плодоовочевого консервного виробництва в тому, що виробництво певного асортименту готової продукції обмежене наявною на певний час плодоовочевою сировиною. Ще однією особливістю цього виробництва є можливість виготовлення з одного виду сировини кількох видів готової продукції, яка відрізняється своєю рентабельністю і попитом на ринку збуту.

Для складання оптимального для підприємства бізнес плану необхідно:

1. Провести аналіз ринку постачальників сировини, що дозріває на певний період часу (обсяг інформації нами подано в третьому питанні другого розділу), та визначити асортимент готової продукції, яку можна з неї виготовити.

2. Проаналізувати попит на кожний окремий вид готової продукції з визначеного асортименту (за досвідом минулорічної діяльності, за допомогою дослідження сегменту і місткості збутового ринку цієї продукції та дослідження діяльності і поведінки конкурентів).

3. Визначати точку беззбитковості, тобто той обсяг реалізованої продукції, при якому сукупні витрати дорівнюють доходу, отриманому від реалізації.

4. Визначати зону безпеки, тобто можливість зниження обсягу реалізації, після якого підприємство потрапляє в зону збитків.

5. Провести аналіз ризику незатребуваності обраних видів готової продукції та відібрати най рентабельніші з них.

6. Визначати кількість одиниць продукції, яку необхідно виготовити і реалізувати для того, щоб отримати запланований рівень прибутку.

7. Встановити нижній рівень ціни на кожен вид продукції, а також верхню межу цін на придбання вихідної сировини та матеріалів.

На цій основі приймається оптимальний виробничий план.

Найефективнішою роботою підприємства є повне використання своїх виробничих потужностей, проте можливість їх заповнення під час активного сезонного періоду багатоваріантна. Крім цього, за умов обмеження можливостей постачання та різного попиту на окремі види продукції на ринку збуту доцільно провести аналіз ефективності завантаження потужностей певним асортиментом на кожному окремому етапі.

Розглянемо обґрунтування різних варіантів управлінських рішень (оптимального плану виробництва і структури продукції) на основі маржинального аналізу з діленням затрат на:

- постійні (накладні витрати, страхування майна, податкові платежі, орендна плата, амортизація та ін.);
- змінні (матеріальні витрати, оплата праці, відрахування на оплату праці, електроенергія, поточний ремонт, паливно-мастильні матеріали, послуги автопарку, оренда машин та обладнання, послуги інших організацій, інші витрати).

Постійні витрати становлять витрати періоду, оскільки не залежать від обсягів виробництва. У цьому зв'язку від обсягів виробництва суттєво залежить собівартість виготовленої продукції, тому що постійні витрати розподіляються на загальну кількість останньої (тобто при її збільшенні на кожен виготовлену одиницю падає менша частка постійних витрат). Специфіка плодоовочевої консервної промисловості полягає в сезонності виробництва і продажу. Основні обсяги виробництва припадають на літо й осінь, а основні обсяги – реалізації на зиму та весну. В такій ситуації важливо спрогнозувати обсяги виробництва як на весь рік (обов'язковий обсяг, що дозволить отримати заплановані прибутки), так

і на поетапні обсяги певного асортименту продукції, що залежить від дозрівання певного виду плодоовочевої сировини, кліматичних умов, урожайності і тощо.

Досліджуючи безбитковість лише певного періоду, можна втратити чіткість загальної картини. Так, наприклад, аналізуючи осінній період діяльності, ми можемо констатувати непогану прибутковість підприємства і визнати наявні обсяги виробництва достатньо обґрунтованими, тоді як у зимовий період, у зв'язку зі спадом виробництва, наявні постійні витрати будуть вести підприємство до збитковості. Отже, прогножуючи обсяги виробництва протягом активного сезонного періоду, важливо враховувати постійні витрати періоду спаду виробництва. Через це ми вважаємо за доцільне при прогнозуванні оптимальних обсягів виробництва використовувати такий показник, як резерв для покриття постійних витрат у період спаду чи припинення виробничої діяльності.

На прибутковість виробництва суттєво впливають зміни постійних та змінних витрат. Постійні витрати підприємства можуть змінюватися як під дією зовнішніх чинників (вони не залежать від підприємства: зміна орендної плати, підвищення плати на комунальні послуги тощо), так і під дією внутрішніх (в управлінні підприємством: зменшення адміністративних витрат, скорочення управлінського апарату тощо).

Відповідно змінні витрати можна поділити на неконтрольовані (підвищення ціни на матеріальні ресурси на ринку) і ті, на які можна впливати управлінськими рішеннями (мінімізація витрат на постачання, зменшення матеріальних втрат у процесі зберігання сировини, зменшення відходів і браку в процесі виробництва тощо).

Оптимальним є такий план, що дозволяє скоротити долю постійних і змінних витрат на одиницю продукції та зменшити безбитковий обсяг продаж і збільшити зону безпеки. Ми пропонуємо застосувати цей вид аналізу для прийняття оптимальних управлінських рішень у ТДВ «Великобичківський

консервний завод». Аналіз минулої фактичної діяльності консервного підприємства в принципі легко здійснити, він є важливою інформаційною базою для прогнозування прибуткових обсягів виробництва.

Однак спрогнозувати достовірно структуру обсягів виробництва консервної продукції на весь сезонний період практично неможливо. Планування проводиться у кілька етапів залежно від урожайності різних видів плодів та овочів, кліматичних умов, які впливають на строки дозрівання, тому важливо визначати на кожному етапі (обмеженому наявною сировиною) той асортимент продукції, що дасть найвищі прибутки, і в тому обсязі, який реально можна збути на ринку. У зв'язку з цим проведемо розрахунки показників, що необхідні для вибору оптимальних обсягів виробництва на один із періодів з урахуванням попиту на продукцію та можливості постачання певного виду і якості сировини, на прикладі ТДВ «Великобичківський консервний завод» (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 - Розрахунок для вибору оптимальних обсягів і структури виробництва з одного виду сировини з урахуванням попиту, можливостей постачання та виробничих потужностей ТДВ «Великобичківський консервний завод»

№ з/п	Показники	Види продукції				Всього
		Огірки малосольні цілі (2 л)	Огірки мариновані різані (2 л)	Огірки мариновані цілі (0,75 л)	Салат закусочний з огірків (0,5 л)	
1	Відпускна оптова ціна однієї банки продукції, грн	33,25	33,6	32,5	20,8	
2	Прогнозний попит, тб	15	10	35	2,6	62,6
3	Максимальні виробничі потужності консервного цеху на період активного сезону огірків	45 туб				
4	Варіанти обсягу випуску, тб					
	1 варіант	15	6	20	4	45
	2 варіант	12,4	10	20	2,6	45
	3 варіант	13	7	20	5	45

5	Питомі змінні витрати, грн	22,1	22,3	21,0	10,30	
6	Маржинальний дохід на одиницю продукції, грн	11,15	11,3	11,5	10,5	
7	Сукупний маржинальний дохід, тис. грн					
	1 варіант	167,25	67,8	30	42	307,05
	2 варіант	138,26	113	30	27,3	308,56
	3 варіант	144,95	79,1	30	52,2	306,25
8	Постійні витрати, тис. грн					260,450
9	Прибуток, тис. грн					
	1 варіант					46,6
	2 варіант					48,11
	3 варіант					45,8
10	Прибуток з врахуванням ризику незатребуваної продукції, тб.					
	1 варіант	-	-	-	-1,4	45,2
	2 варіант	-	-	-	-	48,11
	3 варіант	-	-	-	-2,4	43,4

Аналітичні розрахунки показують, що найоптимальнішим із трьох наведених нами варіантів є другий, при якому прогнозується отримання найбільшого прибутку, причому на його величину не впливає ризик незатребуваності продукції.

При заданих параметрах можливості постачання, попиту, потужності та рентабельності доцільність виготовлення салату закусочного з огірків навіть при певному попиті на нього потребує прорахунку. Рентабельність цієї продукції найнижча і її виробництво займає частину потужностей, тоді коли попит на більш рентабельні консерви (огірки малосольні та мариновані різані) ні в одному з варіантів обсягів виробництва повністю не задоволений. З іншого боку, на виробництво салату використовуються відходи, що залишаються при переробці огірків (надміру великі, механічно пошкоджені, прив'ялі, надгнилі овочі). У разі виробництва салату ці відходи використовуються, чим зменшують матеріальні

витрати у собівартості основної продукції. При відмові від їх переробки собівартість останніх збільшиться на суму втрат. Так, наприклад, на виготовлення 25 тис. 2-літрових банок огірків потрібно закупити 32,5 т огірків: у цьому разі будуть заповнені повністю виробничі потужності консервного цеху (без виготовлення салату). На етапі сортування утвориться по нормі приблизно 2270 кг відходів (70 кг з тонни), з яких 1950 кг (60 кг з тонни) будуть продуктивні, з них можна виготовити 5571 банку (0,5 л) салату (норма – 350 гр. на банку). В табл. 3.9 питомі змінні витрати на 1 банку салату в нас становили 10,30 грн., тому що для спрощення розрахунку вартість огірків (тобто продуктивних відходів) ми віднесли на основну продукцію. Для аналізу доцільності раціонального використання продуктивних відходів необхідно зробити перерахунок вартості витрат на огірки в собівартості огірків цілих малосольних, маринованих різаних і салату закусконого. З цією метою потрібно визначити оптимальну структуру обсягів виробництва кожної продукції (бо потужності обмежені: 45 тис. банок і 20 тис. банок зайнято найбільш рентабельною продукцією – огірками маринованими малої величини) так, щоби всі продуктивні відходи були використані.

Оптимальним варіантом буде наступний: на 20,5 тис. банок (2 л) малосольних цілих і маринованих різаних огірків необхідно  $(20,5 \times 1,3) = 26,650$  т огірків. Продуктивні відходи від цієї кількості  $(26,65 \times 60) = 1599$  кг, з неї можна виготовити  $(1599 : 0,35) = 4568$  банок салату.

Аналіз доцільності використання відходів наведений в табл. 3.10 показує, що за таких умов переробляти продуктивні відходи нераціонально, рентабельність основної продукції суттєво перебиває прибутки від виробництва салату. Цей розрахунок об'єктивний лише за умови заданих параметрів можливості постачання та виробничої потужності. У разі, коли постачання не заповнює всіх виробничих потужностей, що в практиці консервного виробництва

трапляється часто, переробка продуктивних відходів є вигідною і вносить свою частку до прибутку.

Таблиця 3.10 - Розрахунок доцільності раціонального використання відходів в умовах повного завантаження потужності консервного цеху

№ з/п	Показники	Види продукції				Всього
		Огірки малосольні цілі (2 л)	Огірки мариновані різані (2 л)	Огірки мариновані цілі (0,75 л)	Салат закусочний з огірків (0,5 л)	
1	Відпускна оптова ціна однієї банки продукції, грн	33,25	33,6	32,5	20,8	
4	Варіанти обсягу випуску, тб					
	1 варіант	15	10	20	-	45
	2 варіант	10,5	10	20	4,5	45
5	Питомі змінні витрати, грн					
	1 варіант	22,1	22,3	21,0	-	
	2 варіант	22,0	22,2	21,0	10,5	
6	Маржинальний дохід на одиницю продукції, грн					
	1 варіант	11,15	11,3	11,5	-	
	2 варіант	11,25	11,4	11,5	10,3	
7	Сукупний маржинальний дохід, тис. грн					
	1 варіант	167,25	113,0	230	-	520,25
	2 варіант	118,12	114,0	230	46,35	508,47
8	Постійні витрати, тис. грн					260,450
9	Прибуток, тис. грн					
	1 варіант					259,8
	2 варіант					248,12

Наведені обсяги виробництва продукції з огірків розраховані на 2 тижні (активний сезон дозрівання цієї сировини) з передбаченням, що перші 7 днів у консервному цеху виготовлятимуться лише огірки, а наступний тиждень

половина потужностей буде зайнята консервуванням томатів, дозрівання яких співпадає з огірками. З метою отримання найвищих прибутків виробничий план ТДВ «Великобичківський консервний завод» повинен аналізуватись і змінюватись з урахуванням поточних умов діяльності. Отже, плануючи через тиждень приступити до перероблення томатів, ми не можемо точно спрогнозувати величини багатьох показників, що суттєво вплинуть на прибутковість. Дозрівання овочів може розпочатися на кілька днів раніше чи пізніше прогнозованого виробничим планом терміну, рівень урожайності вплине на зниження чи підвищення закупівельної ціни на сировину, що відповідно вплине на рентабельність виробництва.

Отже, складений нами поточний виробничий план (враховуючи повну визначеність стосовно огірків) буде корегуватися від моменту початку сезону на томати. Варіанти рішень можуть бути наступними:

- за умов швидшого дозрівання томатів і визначення продукції з цієї сировини рентабельнішою за певний асортимент з огірків доцільною є дострокова зміна частини асортименту;

- відповідно у разі запізнення дозрівання томатів чи коли закупівельні ціни на них будуть вищі за прогнозовані, обсяги переробки огірків можна збільшити, бо визначена нами рентабельність їх виробництва має резерви для зниження відпускних цін, що є засобом стимулювання збуту в разі необхідності, а також наявні можливості для збільшення постачання.

Отже, приведемо приклад такого аналізу, враховуючи певні задані параметри: за перший тиждень вироблено 30 тис. банок готової продукції з огірків, на другий тиждень за планом залишилося виготовити 15 тис. банок огірків і 15 тис. банок томатів. Методику аналізу з метою порівняння рентабельності запланованого та оптимального асортименту готової продукції наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11 Аналіз доцільності зміни запланованого асортименту в зв'язку з частковим переходом на переробку іншого виду сировини

№ з/п	Показники	Види продукції				Всього
		Огірки малосольні цілі (2 л)	Огірки мариновані різані (2 л)	Огірки мариновані цілі (0,75 л)	Помідори консервовані (2 л)	
1	Відпускна оптова ціна однієї банки продукції, грн	33,25	33,6	32,5	33,36	
4	Варіанти обсягу випуску, тб					
	1) запланований	5	3,3	6,7	15	30
	2) оптимальний	-	3,3	6,7	20	30
5	Питомі змінні витрати, грн 2 варіант	22,1	22,3	21,0	22,0	
6	Маржинальний дохід на одиницю продукції, грн	11,15	11,3	11,5	11,36	
7	Сукупний маржинальний дохід, тис. грн					
	1) запланований	55,75	37,29	77,05	170,4	340,31
	2) оптимальний	-	37,29	77,05	227,2	341,54
8	Постійні витрати, тис. грн					260,450
9	Прибуток, тис. грн					
	1) запланований					79,86
	2) оптимальний					81,09
	відхилення					+1,23

Наведені у таблиці розрахунки показують, що в результаті коригування початкового плану шляхом витіснення частини найменш рентабельної продукції з огірків (5 тис. банок огірків малосольних цілих) і збільшення випуску томатів консервованих ми можемо отримати додатково 1,23 тис. грн прибутку. Досягнення максимально можливої прибутковості консервного виробництва в активний сезонний період обумовлена необхідністю покриття постійних витрат в період спаду чи припинення виробництва.

Описана нами вище методика вибору най рентабельнішого асортименту доцільна лише в разі можливості повного завантаження виробничих потужностей.

Коли ж потужності частково незавантажені, підприємству вигідно переробляти дорожчу сировину. Тоді слід контролювати, щоби відпускна ціна на виготовлену продукцію хоча б невеликою мірою перевищувала змінні витрати. У цьому зв'язку може бути вигідна переробка частини сировини на давальницьких засадах.

Для поточного аналізу прибутковості діяльності плодоовочевого консервного підприємства вважаємо за доцільне застосовувати такий показник, як резерв для покриття постійних витрат під час спаду та припинення виробництва.

Зокрема, цей показник можна розрахувати наступним чином: річні постійні витрати поділити на 12, потім визначити місяці активного сезону, кількість місяців припинення діяльності і норму покриття, що випадає на сезонний період виробництва.

#### Висновки до третього розділу

Аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваного переробного підприємства дозволив визначити основні його стратегічні цілі які полягають в наступному: застосування нових технологій при виробництві продукції, підвищення рівня прогнозування виробничої програми з урахуванням більш рентабельних видів продукції, розширення ринків збуту продукції, покращення іміджу підприємства, підвищення кваліфікації робітників, зниження собівартості продукції та покращення процесів ціноутворення.

Результати проведеного аналізу середовища досліджуваного підприємства свідчать про те, що на сьогодні стратегічними орієнтирами його розвитку є:

- диверсифікація виробничої діяльності;
- економічно обґрунтоване планування виробничої програми підприємства з урахуванням найбільш високорентабельних видів продукції.

Формування стратегії диверсифікації передбачає використання системного підходу, оскільки конкурентна перевага компанії залежить не від одного або декількох видів діяльності, а є результатом спільної роботи усіх підрозділів. Поєднання видів діяльності - одна важливіших в розробці стратегії підприємства і потребує спільного бачення підприємства в цілому та високого рівня координації та чіткого і регулярного обміну інформацією.

Розглянута у дипломній роботі методика перспективного аналізу на базі поєднання маржинального аналізу й аналізу вигід і витрат (співвідношення кількох альтернативних варіантів обсягів і структури асортименту виробництва з метою оптимального поєднання очікуваного ефекту і витрат ресурсів), дозволяє ефективно вирішувати виробничі завдання.

Поєднання маржинального аналізу й аналізу вигід та витрат (співвідношення кількох альтернативних варіантів обсягів та структури асортименту виробництва з метою оптимального поєднання очікуваного ефекту і витрат ресурсів) дозволяє ефективно вирішити ряд виробничих завдань: вибір оптимального асортименту й обсягів виробництва продукції з одного виду сировини з врахуванням попиту, можливостей постачання та виробничих потужностей; прийняття рішення про доцільність раціонального використання продуктивних відходів за умов повного завантаження потужності консервного цеху; визначення потреби зміни запланованого асортименту і часткового переходу на переробку іншого виду сировини, в зв'язку з її достроковим дозріванням.

Таблиця 2.13 – Матриця SWOT- аналізу діяльності ТДВ «Великобичківський консервний завод»

	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
	Можливість виробництва товарів на експорт в країни ближнього зарубіжжя	Загострення економічної і політичної кризи
	Можливість повного завантаження виробничих потужностей підприємства	Вихід на ринок нових конкурентів
	Модернізація виробництва, впровадження інноваційних технологій	Подальша девальвація національної валюти
	Можливість диверсифікації діяльності і розширення товарного портфелю	Падіння купівельної спроможності споживачів
	Зростання доходів населення і як наслідок збільшення попиту на продукцію	Зміни в смаках і уподобаннях споживачів
	Хибна поведінка конкурентів	Складнощі в реалізації продукції через значний вплив дешевших аналогів
	Розширення ринкової частки	Зростання цін на сировинні та енергетичні ресурси
	Обслуговування додаткових груп споживачів	Звільнення кваліфікованого персоналу
<b>Сильні сторони</b>	<b>Поле ССМ:</b>	<b>Поле ССЗ:</b>
Репутація серед споживачів	1. Систематичний аналіз змін споживчих переваг. 2. Оптимізація виробничих витрат. 3. Удосконалення політики просування торгової марки. 4. Впровадження нових технологічних ліній.	1. Контроль та підвищення вимог до якості сировини. 2. Підвищення якості продукції. 3. Гнучкість цінової політики в порівнянні з конкурентами. 4. Активізація рекламної діяльності
Нижчі витрати в порівнянні з конкурентами		
Впроваджена система управління якістю		
Закупівля сировини у різних постачальників		
Наявність власної торгової марки		
Досвід роботи в галузі		
Наявність власного автопарку, спеціалізованих транспортних засобів		
Широка асортиментна лінійка		
Наявність сертифікатів на вироблену продукцію		
<b>Слабкі сторони:</b>	<b>Поле СлСМ:</b>	<b>Поле СлСЗ:</b>

Високий ступінь зношення основних фондів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка товарів для нової групи Споживачів (диверсифікація діяльності).</li> <li>2. Зниження собівартості продукції.</li> <li>3. Оптимізація товарного портфелю.</li> <li>4. Вчасна заміна продукції, яка не користується попитом.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зміцнення конкурентних позицій.</li> <li>2. Підвищення кваліфікації кадрів.</li> <li>3. Оптимізація випуску продукції.</li> <li>4. Використання нових ідей в маркетингу.</li> <li>5. Виявлення резервів для зниження витрат.</li> </ol>
Відсутність чітко визначеної стратегії розвитку		
Нижчі за середні темпи зростання		
Відсутність дій для пом'якшення конкурентного тиску		
Відсутність реальних конкурентних переваг		
Зростання собівартості продукції більшими темпами ніж в середньому по галузі		
Недостатня кваліфікація працівників у відділі маркетингу		
Не повна завантаженість виробничих потужностей		
Невпізнанність продукції на ринку		

За результатами проведеного аналізу можемо зробити висновки, що найбільшими загрозами досліджуваного підприємства є посилення конкурентної боротьби, звільнення кваліфікованого персоналу через низьку мотивацію та зростання цін на сировину і енергетичні ресурси. Враховуючи можливості розвитку та введення у використання системи стратегічного планування для підприємств, можна очікувати підвищення ефективності і результативності його діяльності. Отже, досліджуваному підприємству слід розробити стратегію розвитку, яка дозволить за рахунок диверсифікації продукції та посилення маркетингових комунікацій зміцнити свої ринкові позиції, підвищити рівень рентабельності та прибутковості діяльності.

#### Висновки до другого розділу

Об'єктом аналізу у дипломній роботі було підприємство плодоовочевої консервної галузі ТДВ «Великобічківський консервний завод».

За результатами проведеного аналізу можемо зробити висновок, що за досліджуваний період підприємство працювало стабільно, постійно нарощуючи обсяги виробництва і реалізації продукції. Показники чистого доходу та собівартості реалізованої продукції мають майже однакові темпи зростання 124,7% та 125,6% відповідно. Середньооблікова чисельність підприємства коливалась незначно: від 114 осіб у 2017 році до 126 осіб у 2019 році. Позитивна тенденція спостерігається між темпами росту продуктивності праці та заробітної плати. Так, за останній рік зростання продуктивності становило 117,8 %, а заробітної плати 113,2%. Показник середньомісячної заробітної плати по підприємству в цілому є невисоким, що пов'язано із сезонністю виробництва, а оскільки основною формою оплати праці виробничих працівників є відрядна форма, відповідно у міжсезонний період, вона є на рівні мінімальної заробітної плати.

Витрати на 1 грн реалізованої продукції є нижчими за одиницю, що говорить про прибуткову діяльність підприємства, однак негативною є тенденція до збільшення цього показника від 0,88 у 2017 році до 0,93 у 2019 році відповідно. Негативним є також зниження рентабельності діяльності підприємства, яка у 2017 році становила 8,54%, а у 2019 році – 6,64%.

Загалом за досліджуваний період підприємство працювало прибутково. Прибуток підприємства упродовж останніх трьох років зростав рівномірно 105,26 – 105,93 %% відповідно. Також підприємство нарощує свої виробничі потужності. Середньорічна вартість основних виробничих фондів постійно зростала: так у 2018 році вартість основних виробничих фондів збільшилась на 22,53%, а у 2019 році ще на 37,5%. Що стосується показника ефективності використання основних фондів – фондівіддачі, то вона також зростала від 4,6 грн/грн у 2017 до 5,4 грн/грн у 2019 році.

Проведений факторний аналіз зміни фінансових показників діяльності підприємства показав, що найбільша зміна фінансових результатів у 2019/2018 рр відбулася за рахунок збільшення витрат на 1 грн реалізованої продукції і становила -1197,58 тис.грн. У 2018/2017 році зміна фінансових результатів відбулася за рахунок зміни величини витрат (+3570 тис.грн) та витрат на 1 грн реалізованої продукції (-5987,90 тис.грн). У 2016 році зміна фінансових результатів відбулася за рахунок негативного прояву таких чинників: зміна величини витрат (+4302,4), зміна прибутку за рахунок зміни доходу (-430,24 тис.грн) та зміни прибутку за рахунок зміни величини витрат на 1 грн реалізованої продукції (-4790,32 ти.грн).

Основними конкурентами досліджуваного підприємства є ТОВ «Ніжинський консервний завод» та ТОВ «Агроєкопродукт» ТМ «Верес». За результатами оцінки конкурентної позиції можемо зробити висновок, що ТОВ «Ніжинський Консервний Завод» ТМ «Ніжин» має найбільше конкурентних переваг серед трьох виробників. Його зважена конкурентна оцінка склала 77,5 бали. Найвищу

оцінку ТДВ «Великобичківський консервний завод» отримало за такими параметрами: продуктивність праці; забезпеченість ресурсами, кваліфікація персоналу; коопераційні зв'язки тощо. Аналіз потенціалу підприємства довів необхідність розвитку виробничого та маркетингово-збутового потенціалу ТДВ «Великобичківський консервний завод».

Стратегічний аналіз діяльності підприємства що найбільшими загрозами досліджуваного підприємства є посилення конкурентної боротьби, звільнення кваліфікованого персоналу через низьку мотивацію та зростання цін на сировину і енергетичні ресурси. Натомість, наявність сировинної бази та стійких зв'язків із сільгоспвиробниками сировини, наявність вільних виробничих площ і потужностей та техніко-технологічних можливостей дозволить забезпечити стратегічний розвиток підприємства шляхом реалізації стратегії диверсифікації діяльності та інших функціональних напрямів.

## ВИСНОВКИ

Динамічний розвиток ринку овочів і фруктів в Україні стало потужним поштовхом до розвитку його переробного сегменту. За останні кілька років на внутрішньому ринку значно збільшилася кількість відомих брендів, з'явилися нові торгові марки, розширився асортимент продукції, пропонованої українськими виробниками. Проте, у зв'язку з економічною та політичною нестабільністю підприємства змушені були різко міняти стратегію свого бізнесу.

Більшість переробних підприємств суттєво залежать від коливань валютного курсу, адже практично все обладнання та витратні матеріали для виробництва купуються за валюту. У зв'язку з цим, для утримання ліквідності українські компанії змушені піднімати вартість своєї продукції. Відсутність державної підтримки в рамках антикризової програми вітчизняної переробної галузі та позбавлення національних виробників кредитування з боку банків не тільки обмежили в розвитку багатьох виробників, а й поставили їх під загрозу банкрутства.

В той же час, ринок плодоовочевої консервації в Україні має великі можливості зростання та експорту продукції. Незважаючи на те, що на розвиток галузі негативно впливає те, що в значна частина населення країни традиційно обходиться домашніми заготовками і не відчуває гострої потреби в аналогічній продукції, виробленої промисловим способом, стратегія диверсифікації дозволяє підприємству швидко враховувати всі зміни попиту на ринку.

В першому розділі дипломної роботи нами було досліджено теоретичні аспекти формування стратегічного розвитку підприємства. Розвиток є загальним принципом будь-якої соціально-економічної системи і спричинений змінами зовнішнього та внутрішнього середовища; потребами та інтересами суспільства; демографічними тенденціями; екологічними змінами; економічними кризами

тощо. Розвиток підприємства невід'ємно пов'язаний зі стратегією. Вона визначає, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції.

Для інтенсивного розвитку, тобто для спрямованих, інтенсивних та якісних змін підприємствам необхідно оцінювати та враховувати вплив факторів зовнішнього середовища. Ретельний аналіз чинників зовнішнього середовища є обов'язковим елементом, щоб сформулювати стратегію діяльності та забезпечити успішне досягнення поставлених цілей.

Задля оцінки рівня розвитку підприємств використовують різні методи, прийоми, моделі фінансового та економічного аналізу. У теперішніх умовах ефективна діяльність підприємств, враховуючи зміни зовнішнього середовища, можлива лише за умов здійснення випереджувальних заходів, спрямованих на збереження його життєздатності та забезпечення його конкурентоспроможності, тобто за умов постійного стратегічного та інноваційного розвитку.

Об'єктом дослідження у дипломній роботі було переробне підприємство плодоовочевої галузі ТДВ «Великобичківський консервний завод». За результатами аналізу можемо зробити висновок, що за останні три роки підприємство працювало стабільно, постійно нарощуючи обсяги виробництва і реалізації продукції. Показники чистого доходу та собівартості реалізованої продукції мають майже однакові темпи зростання. Середньооблікова чисельність підприємства коливалась незначно. Позитивна тенденція спостерігається між темпами росту продуктивності праці та заробітної плати. Показник середньомісячної заробітної плати по підприємству в цілому є невисоким, що пов'язано із сезонністю виробництва. Витрати на 1 грн реалізованої продукції є нижчими за одиницю, що говорить про прибуткову діяльність підприємства, однак негативною є тенденція до збільшення цього показника. Негативним є також зниження рентабельності діяльності підприємства.

Факторний аналіз зміни фінансових показників діяльності підприємства показав, що найбільша зміна відбулася за рахунок збільшення витрат на 1 грн

реалізованої продукції, а отже постає проблема управління товарним портфелем в напрямку більш обґрунтованого планування виробництва високорентабельних видів продукції.

Стратегічний аналіз діяльності підприємства показав, що найбільшими загрозами досліджуваного підприємства є посилення конкурентної боротьби, звільнення кваліфікованого персоналу через низьку мотивацію та зростання цін на сировину і енергетичні ресурси. Натомість, наявність сировинної бази та стійких зв'язків із сільгоспвиробниками сировини, наявність вільних виробничих площ і потужностей та техніко-технологічних можливостей дозволить забезпечити стратегічний розвиток підприємства шляхом реалізації стратегії диверсифікації діяльності та більш обґрунтованої політики прогнозування обсягів виробництва найбільш високорентабельних видів продукції.

В проектно-рекомендаційному розділі за результатами аналізу зовнішнього середовища було визначено стратегічні орієнтири розвитку ТДВ «Великобичківський консервний завод» та обґрунтовано необхідність розробки стратегії диверсифікації видів діяльності та планування виробничої програми підприємства з урахуванням найбільш високорентабельних видів продукції.

Базовою стратегією розвитку для ТДВ «Великобичківський консервний завод» нами було обрано стратегію диверсифікації виробничої діяльності. Вона може бути реалізована за рахунок виконання таких заходів:

- виробництво з відходів буряку харчових барвників для сухих плодово-ягідних кисілів, безалкогольних напоїв, карамелі, тортів, тістечок тощо;
- впровадження нового виду фасування кабачкової ікри.

При цьому одночасно вирішуються проблеми збільшення обсягів виробництва і раціонального використання сировини, зниження питомої ваги її втрат. ТДВ «Великобичківський консервний завод» як і інші переробні підприємства галузі має сезонний характер виробництва та зацікавлене збільшити загрузку виробничої потужності протягом року. Період збирання

буряків відбувається у жовтні та листопаді, і саме в цей період завершується переробка томатів на томатну пасту, яка також виробляється даним підприємством. Розрахунки щодо реалізації пропонуванних заходів, наведені у дипломній роботі, свідчать про їх економічну ефективність і доцільність реалізації для подальшого розвитку підприємства.

Визначення резервів підвищення прибутковості діяльності нами було запропоновано здійснювати на основі маржинального прогнозування обсягів діяльності. Оптимальним є такий план, що дозволяє скоротити долю постійних і змінних витрат на одиницю продукції та зменшити беззбитковий обсяг продаж і збільшити зону безпеки. Поєднання маржинального аналізу й аналізу вигід та втрат дозволяє ефективно вирішити ряд виробничих завдань: вибір оптимального асортименту й обсягів виробництва продукції з одного виду сировини з врахуванням попиту, можливостей постачання та виробничих потужностей; прийняття рішення про доцільність раціонального використання продуктивних відходів за умов повного завантаження потужності консервного цеху; визначення потреби зміни запланованого асортименту і часткового переходу на переробку іншого виду сировини, в зв'язку з її вищою прибутковістю.

