

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувачка кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«___» _____ 2024 р.

«___» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

на тему: «Стратегії розвитку підприємств з урахуванням сучасних викликів»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи ЗМН-2-2М

Бабиц Олександр Володимирович

_____ (підпис)

Керівник Скопенко Наталія Степанівна

_____ (підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«30» серпня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Бабичу Олександрю Володимировичу _____

1. Тема роботи «Стратегії розвитку підприємств з урахуванням сучасних викликів»

керівник роботи Скопенко Наталія Степанівна _____

затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.08.2024 р. № 670-КС _____

2. Строк подання здобувачем роботи 25 листопада 2024 р. _____

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі і нормативні акти, аналітичні і статистичні матеріали за темою роботи, фінансова звітність й аналітичні матеріали ПрАТ «Білоцерківський консервний завод». _____

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні і методичні засади формування стратегії розвитку підприємства.

Розділ 2. Дослідження господарської діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод». _____

Розділ 3. Удосконалення стратегії розвитку ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» з урахуванням сучасних викликів. _____

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 14 рисунках та 32 таблицях ілюстративного матеріалу. _____

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 30 серпня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	06.09.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	13.09.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	20.09.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.09.2024 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	14.10.2024 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.10.2024 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	08.11.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11.11.2024 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	13.11.2024 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.11.2024 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	25.11.2024 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ (підпис)

Олександр БАБИЧ
(ім'я та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Наталія СКОПЕНКО
(ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Бабич О.В. Стратегії розвитку підприємств з урахуванням сучасних викликів. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Національний університет харчових технологій, Київ, 2024.

Розкрито економічну сутність стратегії розвитку підприємства в умовах сучасних викликів. Охарактеризовано і здійснено критичний аналіз методичних підходів до розроблення стратегії розвитку підприємства. Визначити ключові управлінські аспекти формування стратегії розвитку підприємства. Обґрунтовано доведено доцільність використання гнучкої двоетапної послідовності формування стратегії розвитку. Проаналізовано стан і динаміку ринку виробництва консервів в Україні і позиції ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» в цьому секторі. Представлено результати аналізу фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2021-2023 роки. Оцінено стратегічний потенціал ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2021-2023 роки і обґрунтовано заходи й розроблено управлінське забезпечення їх впровадження. Розрахунково аргументовано доцільність пілотного розгортання реалізації проекту. «Додатковий набір столових Еко-приборів різної комплектації в розрізі основної асортиментної лінійки підприємства». Доведено можливість його здійснення через покращення основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

Кваліфікаційна робота викладена на 106 сторінках, містить 32 таблиці, 14 рисунки.

Ключові слова: стратегія; розвиток; стратегія розвитку; стратегічний потенціал; цінність для клієнта; бізнес-модель; проєкт; ефективність; виробництво консервів; методика.

ABSTRACT

Babych O.V. Enterprise development strategies taking into account modern challenges. – Manuscript.

Qualification work of the master of specialty 073 «Management», educational and professional program «Management of organizations and administration». National University of Food Technologies, Kyiv, 2024.

The economic essence of the company's development strategy in the conditions of modern challenges is revealed. A critical analysis of methodical approaches to the development of the company's development strategy was characterized and carried out. Determine the key management aspects of the formation of the company's development strategy. The expediency of using a flexible two-stage sequence of developing a development strategy has been reasonably proven. The state and dynamics of the canned food production market in Ukraine and the position of PJSC "Bilotserkivskiy Canning Plant" in this sector have been analyzed. The results of the analysis of the financial and economic activity of PJSC "Bilotserkiv Cannery" for the years 2021-2023 are presented. The strategic potential of PJSC "Bilotserkiv Cannery" for the years 2021-2023 was assessed, the measures were substantiated, and management support for their implementation was developed. The expediency of the pilot implementation of the project is argued based on calculations. "Additional set of Eco-tableware of various configurations in the section of the main assortment line of the enterprise". The possibility of its implementation has been proven through the improvement of the main financial and economic indicators of the activity of PJSC "Bilotserkivsky Canning Plant".

Qualification work of the master is presented on 106 pages, contains 32 tables, 14 figures.

Keywords: strategy; development; development strategy; strategic potential; value; business model; project; efficiency; canned food production; method.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність стратегії розвитку підприємства	7
1.2. Методичні підходи до розроблення стратегії розвитку підприємства	21
1.3. Управлінські аспекти формування стратегії розвитку підприємства	28
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД»	35
2.1. Аналіз ринку виробництва консервів в Україні і позиції ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» в цьому секторі	35
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2021-2023 роки	47
2.3. Оцінка стратегічного потенціалу ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2021-2023 роки	54
Висновки до розділу 2	69
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД» З УРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	71
3.1. Прийняття стратегічних рішень в господарській діяльності	71
3.2. Обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів	90
Висновки до розділу 3	96
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ	107

ВСТУП

Актуальність теми. У зв'язку зі складними економічними, соціальними та геополітичними викликами, з якими стикається Україна, питання розвитку підприємництва й запровадження дієвих підходів в управлінні стають критичними. Сучасні світові тенденції глобалізації, динамічного технічного та технологічного підйому, пришвидшення темпів розвитку національних ринків і, як наслідок, посилення конкурентної боротьби ставлять нові завдання перед підприємствами, що здійснюють перероблення аграрної продукції, з орієнтацією на максимальне задоволення потреб кінцевих споживачів. Особливого значення і важливості набуває забезпечення населення високоякісною, екологічно чистою овочевою продукцією українського виробництва. Водночас, функціонування українських виробників пов'язано зі здатністю адаптуватися до зміни зовнішніх умов і виживання. Цього можна досягнути шляхом стратегічного планування через пошук нових ринків, нових покупців, нових видів продукції, нових сфер використання традиційної продукції, що сфокусовано на забезпечення підприємству можливості генерування додаткового грошового потоку і збільшення рівня прибутку.

Інтерес до вирощування овочів в Україні в довоєнний період постійно збільшувався через відкриття нових зовнішніх ринків. Завдяки прийнятному рівню рентабельності виробництва і реалізації овочевої продукції, наявності земельних і водних ресурсів, сприятливому клімату й сусідству із найбільшими ринками збуту овочевої продукції, Україна має можливість у майбутньому стати одним із провідних виробників і постачальників овочів до ЄС [1]. За таких умов стратегія розвитку підприємства є ключовим елементом, що забезпечує стійкість у змінних внутрішніх і глобалізаційних умовах. В стратегії розвитку підприємства доцільним є передбачення / прогнозування забезпечення не лише існування і збереження позицій на ринку, а й більш ефективне використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, оптимізацію асортименту продукції, максимальну віддачу вкладеного капіталу та задоволення потреб споживачів. Стратегія розвитку

підприємства має враховувати можливі негативні ситуації і передбачати розроблення альтернативних заходів їх нейтралізації з фокусуванням на прилаштування до нових умов. Саме так актуалізується питання для українських промислових підприємств не просто виживання в умовах війни, а й розроблення з подальшим імплементацією стратегії повоєнного відтворення і розвитку в умовах глобалізації [2]. Важливість магістерського дослідження полягає в розумінні того, що стратегія розвитку сприяє бізнес-організації адаптуватися до змінних умов і зміцнити власний конкурентний статус і позицію на ринку.

Метою магістерського дослідження є узагальнення теоретико-методичних засад й розроблення прикладних аспектів формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням сучасних викликів.

Відповідно для досягнення визначеної мети в межах магістерського дослідження поставлено такі *завдання*:

- розкрити економічну сутність стратегії розвитку підприємства;
- охарактеризувати і здійснити критичний аналіз методичних підходів до розроблення стратегії розвитку підприємства;
- визначити ключові управлінські аспекти формування стратегії розвитку підприємства;
- проаналізувати стан і динаміку ринку виробництва консервів в Україні і позиції ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» в цьому секторі;
- представити результати аналізу фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2021-2023 роки;
- оцінити стратегічний потенціал ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2021-2023 роки;
- обґрунтувати заходи й розглянути управлінське забезпечення їх впровадження;
- аргументовано довести необхідність і доцільність реалізації запропонованих заходів в діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод».

Об'єктом магістерського дослідження є процес формування, удосконалення та імплементації стратегії розвитку підприємства.

Предметом магістерського дослідження є сукупність теоретико-методичних і прикладних аспектів формування й удосконалення стратегії розвитку підприємства з урахуванням сучасних викликів.

Методи, що використано для досягнення конкретних результатів в межах магістерського дослідження:

— наукового інформаційного пошуку і когнітивний метод (для узагальнення науково-методичних засад стратегії розвитку підприємства);

— порівняльного методу і аналітичного методу (при аналізуванні основних фінансово-економічних показників діяльності, оцінюванні типу фактично реалізовуваної стратегії, стратегічного потенціалу й обґрунтуванні напрямів покращення перспективного розвитку підприємства, виконанні PEST-аналізу SWOT-аналізу для обґрунтування виду стратегії, розробленні й обґрунтуванні доцільності реалізації стратегічних рішень в операційній діяльності);

— синтезу, індукції, дедукції, узагальнення (для обґрунтування висновків за результатами розрахунків показників і рекомендацій, формулювання висновків).

Інформаційною базою магістерського дослідження слугували: наукові праці дослідників за проблематикою формування й імплементації стратегії розвитку підприємства, чинні нормативно-правові акти щодо оцінювання результатів діяльності суб'єкта господарювання, матеріали аналітичних оглядів і аналітичних звітів з мережі Інтернет, фактичні матеріали ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2021-2023 роки (фінансова звітність з мережі Інтернет за даними YouControl – української аналітичної онлайн-системи для бізнесової аналітики, конкурентної розвідки та перевірки контрагентів).

Новизна одержаних результатів магістерського дослідження полягає в прикладному аспекті: розробленні пропозиції з урахуванням викликів сьогодення й обґрунтуванні доцільності пілотного запуску проєкту «Додатковий набір столових Еко-приборів різної комплектації в розрізі основної асортиментної лінійки підприємства»; розроблено пакет управлінської документації (статут проєкту, реєстр робіт в межах проєкту (етап – Запуск проєкту), матриця відповідальності, графік Гантта).

Практична значущість одержаних результатів магістерського дослідження полягає в ідентифікації напрямів розроблення заходів щодо стратегічного управління такими об'єктами: (1) матеріально-технічне забезпечення (необхідність оновлення парку основних засобів і посилення ефективності складської логістики); (2) розрахунки з партнерами (замовниками / покупцями і постачальниками) шляхом посилення партнерської співпраці і розрахункової дисципліни з орієнтацією на мінімізацію касових розривів й раціонально-цільове використання грошових коштів; (3) цифрова трансформація і налагодження комунікаційних зв'язків із замовниками з можливістю виходу на B2C-сегмент ринку консервованих продуктів; (4) створення цінності для клієнта через пропозицію прихованої переваги перегляду асортименту і доповнення / укомплектування столовими приборами. Обґрунтовано з позиції створення додаткової цінності й розрахунково доведено доцільність запровадження проекту «Додатковий набір столових Еко-приборів різної комплектації в розрізі основної асортиментної лінійки підприємства». Результати проведеного дослідження мають практичну цінність і можуть бути частково або повною мірою використані в процесі розроблення й імплементації стратегії розвитку для зміцнення конкурентної позиції й підвищення рівня показників економічної ефективності підприємств, що функціонують на українському ринку виробництва консерв. Раціональна стратегія розвитку підприємства дозволяє досягати успіху й розвитку у довгостроковій перспективі, саме це обумовлює практичну значущість одержаних результатів.

Апробація результатів магістерського дослідження відбулася шляхом оприлюднення тез в матеріалах V Міжнародної наукової студентської конференції «Менеджмент: виклики та перспективи», 15 листопада 2024 р., м. Київ, КНЕУ ім. В. Гетьмана (Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємств з урахуванням сучасних викликів).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел (містить 54 позиції), 1 додатка (розміщено на 18 сторінках). Текст роботи викладено на 106 сторінках до додатків і містить 32 таблиць і 14 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегії розвитку підприємства

Важливою метою функціонування підприємства є досягнення успіху на ринку й генерування достатнього грошового потоку і, як наслідок, накопичення прибутків (комерційні структури), а також реалізація місії і цілей (некомерційні структури). Досягненню цієї мети сприяє стратегія підприємства. Так, дефініція «стратегія» активно застосовується в контексті визначення напрямку руху і досягнення цілей для різних за масштабом діяльності й спрямованістю підприємства. Проте важливим стає стратегія, підґрунтям якої є наявні конкурентні переваги і їх посилення сприяє створенню нових переваг для успіху в майбутньому в умовах нових економічних реалій. В складних динамічних умовах функціонування сучасних підприємств актуалізується значення стратегічної поведінки, що дозволить підприємствам вижити у конкурентній боротьбі у довгостроковій перспективі.

У науковій літературі наявні різні позиції щодо визначення дефініції «стратегія розвитку підприємства», які акцентують увагу на певному аспекті цього поняття. О.О. Маслак, Ю.В. Огерчук, Т.О. Маслак [3] виокремили три концептуальні підходи до розгляду сутності стратегії: (1) класичний підхід, (2) концептуальний підхід, (3) комплексний підхід. В межах магістерського дослідження визнано такий поділ і в подальшому підтримується.

Так, за класичним підходом окремі дослідники розглядають «стратегію розвитку» як спосіб досягнення цілей підприємства. Зокрема, Р.М. Захарчин зазначає, що «... стратегія розвитку – є цілісним відображенням цілей і засобів економічного розвитку підприємства ...» [4]. А.В. Золотаревський вказує, що «... стратегія розвитку – програма дій із досягнення стратегічної мети ...» [5],

О.І. Кузьмак розглядає стратегію розвитку як «... програму дій із досягнення стратегічної мети ...» [6].

В межах концептуального підходу розгляд «стратегії» здійснюється як плану, моделі чи програми дій. Така позиція є характерною для Ю. Гончарова, Ю. Лапчика [7], В. Македона [8]. Прихильники такого підходу до розуміння «стратегії розвитку підприємства» розглядають її як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей [7, 8].

Розгляд «стратегії» як сукупності певних правил та прийомів характерний для І. Ансоффа [9]. Автор під «... стратегією розвитку підприємства розуміють набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності ...» [9]. Виваженою є позиція щодо розгляду стратегії розвитку, яка має ознаки [10]: спрямована на досягнення цілей розвитку підприємства; може бути реалізована не завжди, не в будь-яких умовах; вимагає наявності у підприємства суттєвого науково-технічного потенціалу.

Комплексний підхід, згідно з яким стратегія – це програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, реалізації інтересів акціонерів, зміцнення конкурентних позицій підприємства, задоволення клієнтів. Саме таке бачення «стратегії» як певної позиції на ринку та створення конкурентних переваг притаманне для М. Портера [11], З. Шершньової [12]. Автори стверджують, що стратегія – це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, якої дотримується підприємство, своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів, а також проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища [11]. Прихильники останнього підходу акцентують увагу на необхідності при розробці стратегії розвитку підприємства врахування чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Разом з тим, З.Є. Шершньова й С.В. Оборська [12] дотримуються професійного судження, що в сучасній економічній літературі існують дві основні

концепції стратегії: філософська й організаційно-управлінська. Філософська зосереджує увагу на визначенні напрямку розвитку організації, який дає відповідь на запитання: в якому бізнесі діє організація і в якому бізнесі вона повинна бути. А стратегію бізнесу розробляють для узгодження внутрішніх можливостей (потенціалу) організації з її зовнішнім середовищем. З цієї позиції представники філософської концепції дають таке визначення стратегії:

- позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, що дає змогу усвідомити майбутнє;
- процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів, активізувати діяльність всього персоналу;
- шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно.

Відповідно до організаційно-управлінської концепції стратегія пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами ведення стратегічної діяльності організації. Вона містить відповідь на питання, як організація діє на вибраних нею ринках. Таку стратегію у літературі називають «конкурентною стратегією» і розглядають як довгострокові ідеї діяльності організації, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах умов, що надає зовнішнє середовище [12].

Заслуговує на підтримання оприлюднений результат наукового пошуку українського дослідника О.І. Гудзь, в межах якого здійснено вивчення періодичних видань з подальшим синтезом інформації щодо сутності «стратегії розвитку підприємства» з акцентом на окремі найважливіші положення (виділено в табл. 1.1 курсивом). Підтримка результату такого пошуку з різним ступенем повноти й подальшого поглиблення й деталізації відображена в працях українських дослідників О.Л. Гура, А.В. Бодівський [14], Д. Кабаченко, П. Шелеста [15].

Перелік підходів до сутності «стратегії розвитку підприємства»

Автор	Сутність
Л.П. Артеменко, О.В. Гук, Ж.М. Жигалкевич	Забезпечення ефективних шляхів використання <i>ресурсів</i> і <i>резервів</i> підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку
В.А. Власенко	Передбачає процеси <i>планування</i> та ухвалення рішень, у результаті яких установлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план
Ю.В. Гончаров, Ю.Ю. Лапчик	<i>Довгострокова програма</i> , яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та <i>коригується</i> в процесі її реалізації
І. Денисюк	Це інтегроване поняття, яке комбінує <i>стратегічні напрями</i> розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його <i>зростання</i> і високу конкурентоздатність, що <i>зміцнює позиції</i> на ринку, підвищує здатність виживання на ринку
Р.М. Захарчин	Є цілісним відображенням <i>цілей</i> і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в <i>довгостроковій перспективі</i>
А.В. Золотаревський	Програма дій із досягнення <i>стратегічної мети</i> через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників <i>зовнішнього впливу</i>
С.М. Клименко	Це <i>довгостроковий</i> , якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в <i>навколишньому середовищі</i> , що призводить підприємство до визначених <i>цілей</i>
В.М. Кобелев, Ю.В. Захарченко	Це постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення <i>цілей</i> учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в <i>короткостроковій</i> і <i>довгостроковій перспективах</i>
О.І. Кузьмак	Є засобом досягнення <i>перспективних цілей</i> організації на основі визначення пріоритетів інноваційного розвитку
В.В. Македон	Головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних <i>цілей</i> , задач і напрямків діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату
Ю.С. Погорелов	<i>Безупинний процес</i> , що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у <i>складної системи</i> з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані <i>нові можливості</i>
С.М. Ступчук	Логічне та аналітичне обґрунтування перспективного положення фірми залежно від <i>зовнішніх умов</i>
О.В. Тур	Комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних <i>перспектив</i> , пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення <i>динамічного</i> і сталого розвитку підприємства
М.В. Хацер	Генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формі, які дають чітке представлення про <i>майбутні параметри</i> розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених <i>цілей</i> та ресурсів, необхідних для їх досягнення

Отже, в межах магістерського дослідження підтримується і поділяється позиція, що стратегія розвитку підприємства є «... довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства ...» [13, 14]. З позиції сутнісного підходу виокремлено основні характеристики стратегії розвитку підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні характеристики, що відображають сутність стратегії розвитку підприємства

Джерело: [13, с. 349]

Разом з тим, виокремлюються притаманні ключові особливості стратегії розвитку підприємства, що представлено на рис. 1.2 [16, с. 349]:

— адекватний розвиток потенціалу підприємства. Хоча підприємство може почати формулювати інші види стратегій на різних етапах свого життєвого циклу (включаючи перші роки), час і умови для формулювання стратегії розвитку повинні бути сприятливими. Такими умовами є, перш за все, умова емпіричності, умова компетентності щодо «правил гри» на ринку та розвитку потенціалу компанії (особливо інтелектуального, матеріального, технологічного, кадрового). Коли ці передумови виконані і менеджмент успішний, підприємство може формулювати стратегію розвитку;

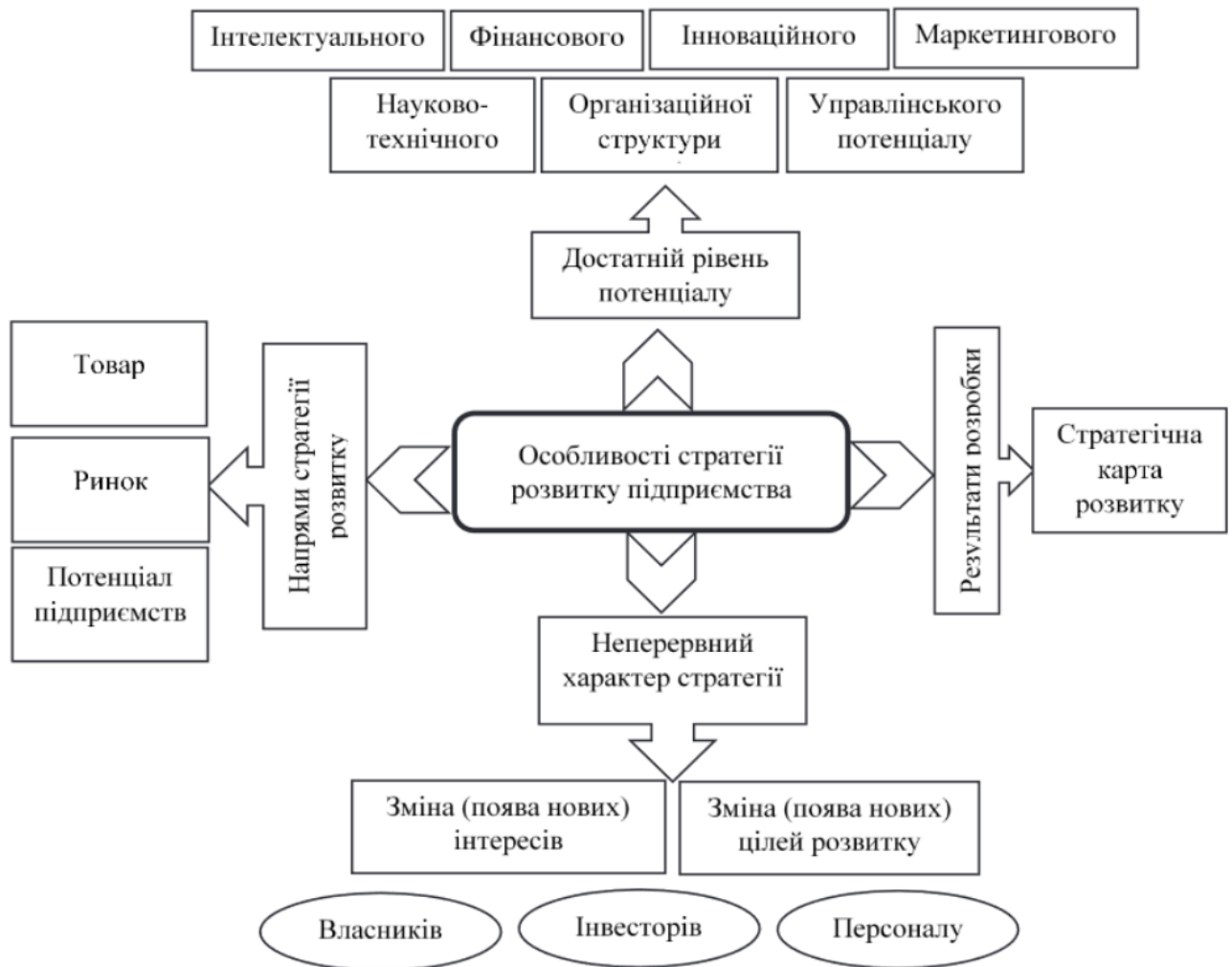


Рис. 1.2. Ключові особливості стратегії розвитку підприємства

Джерело: [16, с. 39]

— результати розробки стратегії. Стратегії розвитку значною мірою ґрунтуються на стратегічному передбаченні й прогнозуванні, метою яких є визначення перспектив і потенційної привабливості певних дій у майбутньому. Результатом розробки стратегії розвитку є стратегічна карта розвитку, яка дозволяє визначити бажані напрями розвитку і встановити цілі, що призведуть до реалізації відповідних напрямів розвитку;

— безперервність стратегії. Стратегії розвитку спрямовані на якісні зміни на підприємстві в цілому або в окремих підсистемах. І в обох випадках цей процес запускає низку інших процесів змін. Це пов'язано з тим, що процес розвитку підсистем підприємства вимагає пристосування і подальшої заміни інших підсистем, а отже, зміна (розвиток) відбувається на рівні підприємства в цілому. І навпаки,

зміни, які впливають на функціонування підприємства в цілому, рано чи пізно неминуче позначаються на функціонуванні його підсистем. Таким чином, природа стратегії розвитку є безперервною. Це пов'язано з тим, що в процесі розробки постійно додаються нереалізовані цілі і процес розробки продовжується на більш високому рівні;

— у світлі вищезазначеного, спрямованість стратегії розвитку також є дуже важливою ознакою і визначає не тільки відмінність стратегії розвитку від інших стратегій, але й місце стратегії розвитку в ієрархії організаційних стратегій.

Різноманіття поглядів на визначення дефініції «стратегія» зумовлює множинність підходів до класифікації стратегій і їх різновидів. Доречним є узагальнений результат вивчення проблематики класифікації конкурентних стратегій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Види стратегічних альтернатив розвитку підприємства за авторами

Автори	Види стратегічних альтернатив
М. Портер	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія цінового лідерства – стратегія фокусування – стратегія диференціації (товару і ринку)
І. Ансофф	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія глибокого проникнення на ринок – стратегія розвитку ринку – стратегія розвитку товару – стратегія диверсифікації
Ф. Котлер	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія ринкового лідера – стратегія фірми-челенджера – стратегії фірми-послідовника – стратегії фірм-нішерів
А. Д. Літл	<ul style="list-style-type: none"> – стратегії лідерів – стратегії фірм із сильною позицією – стратегія фірм, які займають сприятливу позицію – стратегії фірм, які займають задовільну позицію – стратегії фірм, які займають незадовільну позицію
А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія оптимальних витрат – стратегія лідирування у витратах – сфокусована стратегія низьких витрат – стратегія широкої диференціації – сфокусована стратегія диференціації продукції

Джерело: [3, с. 67]

Водночас, О.І. Гудзь [13, с. 347-349] встановлено і підтримано [15; 16, с. 41-42], що з класифікаційної точки зору, стратегії розвитку підприємства можна згрупувати у дві групи: активні стратегії та пасивні стратегії. Так, активні стратегії передбачають:

швидкі дії підприємства на зміну ситуації на ринку, намагання випередити конкурентів; гнучкість усіх процесів, які відбуваються на підприємстві; можливість інтенсивного використання всіх видів ресурсів праці, енергії, сировини і матеріалів, обладнання; постійний пошук і запровадження інновацій у виробничій, збутовій та управлінській діяльності. Пасивна стратегія розвитку передбачає системний моніторинг конкурентів та перегляд діяльності за необхідності, як можлива реакція на їх дії.

В межах активних і пасивних стратегій розвитку можна виділити декілька видів, а саме: активно-наступальна, ринкової ніші, пасивно-наступальна, захисна.

Активно-наступальна стратегія розвитку передбачає максимальну реалізацію стратегічних змін у розвитку підприємства. Її суть полягає у тому, щоб підприємство було першим у розробках і впровадженні нових видів продукції та нових технологічних процесів у виробництво. Така стратегія передбачає використання різноманітних заходів для підтримки позитивних зростаючих позицій. Активно-наступальна стратегія спрямовується на активізацію інтенсивності використання всіх видів ресурсів сировини, матеріалів, обладнання, праці, фінансів. Для цієї стратегії характерні високий рівень ризику і значна потреба в інвестиціях. Активно-наступальна стратегія використовується на етапах зростання життєвого циклу підприємства, а також можливе використання на початку етапу спаду, коли потрібно активувати всі ресурси і можливості для поліпшення результативності діяльності підприємства.

Стратегія ринкової ніші належить до активних стратегій, метою якої є забезпечення високої рентабельності продукції, підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності, вдосконалення форм обслуговування продукції. За потреби підприємство може придбати та адаптувати нові технології виробництва продукції. Така стратегія передбачає зміцнення досягнутих позицій, визначає напрями спрямування зусиль на підтримку збалансованого розвитку підприємства та характеризується високим або середнім рівнем ризику. Стратегія ринкової ніші властива для етапу зрілості життєвого циклу підприємства.

Активні стратегії розвитку характеризуються збільшенням обсягів реалізації продукції, зменшенням витрат виробництва, збільшенням прибутків, високим рівнем

фінансової стійкості, пришвидшенням оборотності оборотних активів, розширенням збутової мережі. Пасивно-наступальна стратегія передбачає виведення на ринок нової/поліпшеної продукції після апробації її у підприємств-лідерів. Стратегія потребує суттєвих витрат на оновлення продукції і характеризується середнім рівнем ризику. Така стратегія може використовуватися на всіх етапах життєвого циклу підприємства.

Пасивно-наступальна стратегія спрямована на використання відповідних заходів, які забезпечать підтримку і рівномірне зростання результатів діяльності підприємства. Ця стратегія створює всі передумови для забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Захисна стратегія передбачає оптимізацію виробничого процесу у співвідношенні «витрати – випуск», удосконалення продукції до такого рівня, як у конкурентів. Така стратегія потребує інвестиційних коштів та характеризується середнім рівнем ризику. Використання захисної стратегії відбувається переважно на етапі спаду життєвого циклу підприємства. Завданням стратегії є пошук шляхів подолання небезпек для функціонування підприємства.

Пасивні стратегії розвитку підприємства характеризуються нестійкими обсягами збуту продукції, несуттєвим зниженням оборотності обігових активів та фінансової стійкості підприємства.

Заслуговує на увагу запропонована класифікація стратегій розвитку підприємства за часовим етапом розвитку підприємства і цільовим застосуванням (табл. 1.3).

Виваженою є позиція Р. Гармаш [2] щодо фокусу стратегії розвитку промислових підприємств на посилення стійкості в сучасних умовах розвитку світової економіки й необхідності реалізації першочергових заходів, спрямованих на:

— підвищення готовності до опору зовнішнім шокам, що передбачає проведення постійного моніторингу стійкості критичної інфраструктури підприємства, розширення ділових інвестиційних циклів та нарощення обсягів капіталовкладень, прогнозування та моніторинг стресостійкості підприємства;

Класифікація стратегій розвитку підприємства

Стадія життєвого циклу	Вид стратегії	Характеристика
Фундаментальні (стратегії зародження бізнесу)	Маркетингова	передбачає довгостроковий план, спрямований на посилення конкурентних позицій
	Фінансова	фундаментальна стратегія, що спрямована на створення фінансової політики, визначення термінів фінансових цілей, аналіз та дослідження фінансового стану
	Операційна	спрямована на розподіл ресурсів, планування їх використання
	Корпоративна	стратегія, що охоплює у цілому усі напрями діяльності, узагальнює та систематизує їх, указує на напрям діяльності всього підприємства
Розвитку	Концентрації	передбачає зосередження ресурсів за певним напрямом, їх розподіл та координацію у ньому для максимального розвитку цього напрямку, досягнення бажаного кінцевого результату
	Інтеграції	передбачає об'єднання кількох напрямів діяльності чи партнерів для досягнення спільної цілі і збільшення кінцевих результатів діяльності
	Диверсифікації	розроблення та просування кількох не пов'язаних між собою видів продукції чи послуг, розширення спектру діяльності
Підтримки	Модифікації	передбачає планування розширення цільової аудиторії у наявних товарів та послуг. Стратегія передбачає розроблення заходів для збереження цінності продукції
	Підтримки виробничого потенціалу	довгостроковий план підтримки конкурентоспроможного виробництва
Згасання	Ліквідації	систематизований план, що передбачає діяльність, спрямовану на припинення діяльності бізнесу та переорієнтування наявних ресурсів до іншої діяльності
	Відновлення	передбачає комплексну програму дій щодо виявлення та ліквідації «слабких місць» діяльності підприємства для відновлення після кризового періоду
	Відділення	стратегія, що спрямована на поступову ліквідацію не всього бізнесу, а його неприбуткової (збиткової) частини для підвищення ефективності використання ресурсів, їх обороту

Джерело: [17, с. 33]

— управління виробничими ризиками, що передбачає можливість ранньої діагностики, виявлення і запобігання ризиків та прогнозування ризикогенності, збільшення резервів виробничих запасів;

— підвищення рівня ринкової гнучкості й адаптивності до змінних умов світового ринку, постійний пошук нових ринків збуту й освоєння їх, розроблення

заходів підвищення конкурентоспроможності, забезпечення прозорого ціноутворення на продукцію;

— проведення профілактичних і захисних заходів: здійснення заходів забезпечення працездатності в стресових умовах, перегляд технічних і соціально-економічних стандартів безпеки та дотримання їх;

— розроблення способів реагування на непередбачувані обставини передбачає напрацювання дієвих алгоритмів локалізації наслідків криз і забезпечення раціональних дій з управління в кризових умовах;

— відновлення і перебудова виробничих ланцюгів – розроблення заходів зі швидкого відновлення виробництва шляхом диверсифікації виробничих потужностей, репатріації, аутсорсингу у безпечні місця.

Необхідність швидкого адаптування до вимог сучасності (диджиталізація, глобалізація, креативність й інноваційність) вимагають пошуку, перегляду та змін розвитку підприємств, формуючи нові види стратегічних альтернатив (табл. 1.4).

Стратегія розвитку кожного підприємства, як наголошується [16, с. 40], формулюється під конкретне завдання або місію, яку планується досягти, а різноманітність цілей визначає широкий тип стратегії. Для вибору найприйнятнішої стратегії розвитку підприємства доцільно розглядати стратегічні альтернативи з урахуванням відповідності загальній концепції стратегічного розвитку. Кожна стратегічна альтернатива має відповідати таким основним принципам [16, с. 40]: спрямованість на досягнення довгострокових цілей підприємства як економічної системи й економічних інтересів його власників; багатоваріантність розвитку можливих напрямів діяльності, що визначається динамікою зовнішнього середовища підприємства; безперервність адаптації до змін внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування; синергетична цілісність стратегій, відповідних стратегічних дій, що відбуваються відповідно до різних аспектів діяльності підприємства. Для опрацювання стратегічних альтернатив доцільно враховувати таку ключову інформацію [3, с. 68]: основний напрям діяльності підприємства; місія і бачення, цінності; фінансові показники; виробничі потужності; якісний кадровий склад; технологічні й технічні можливості.

Особливості сучасних стратегій розвитку підприємства

Назва стратегії	Зміст стратегії
1. Управління змінами	Акцент на людському ресурсі, адаптації до змін
2. Стратегія швидкого реагування	Ключова норма – швидкість мислення, прийняття рішень, вихід на ринок
3. Стратегічні альянси	Форма співпраці двох реальних або потенційних конкурентів на довгостроковий термін або для досягнення певної мети. Може створюватися для ведення спільних досліджень, обміну технологіями, спільного використання виробничих потужностей, просування на ринок продукції один одного або для об'єднання виробничих зусиль
4. Система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	Спрямованість на побудову взаємовідносин з клієнтами на основі використання провідних управлінських та інформаційних технологій
5. Стратегія ментального айкідо	Нейтралізація сильних сторін конкурента, використання дій самого конкурента для перемоги над ним. Мета стратегії – не зруйнувати, а сформулювати переваги, не знищити конкурента, а здобути над ним перемогу за рахунок ухилення від боротьби
6. Стратегія «Блакитного океану»	Особливою важливою характеристикою цієї стратегії є відсутність конкуренції, тобто згідно з нею попит створюється, а не є предметом запеклої боротьби

Джерело: [3, с. 68]

Заслуговує на вивчення з подальшою імплементацією стратегій, що орієнтовані на забезпечення стійкості до глобальних сучасних викликів і проблем (таких як світова постковідна економіка й війна) шляхом запровадження інновацій [18]. Використовуючи результати аналізу інноваційного потенціалу держави, можна визначити сильні й слабкі сторони та можливості для розвитку конкретних секторів економіки, а також зрозуміти, пріоритети державної підтримки інновацій, включаючи фінансування досліджень. На основі цього підприємства можуть створити власні інноваційні стратегії, орієнтуючись на можливості, які надає держава і на глобальні інноваційні тенденції. Саме комплексний аналіз інновацій на макро- та мікрорівнях є передумовою інтеграції глобальних інноваційних підходів і можливостей національного розвитку, що сприятиме посиленню ефективності діяльності підприємств і зміцненню їх конкурентоспроможності. Н.В. Орловою, Т.М. Винник, С.А. Побігун [18] запропоновано стратегії розвитку (табл. 1.5) для забезпечення виживання і стійкості підприємств в умовах нестабільності, а також на

розвиток інноваційного потенціалу для подолання труднощів і виходу на нові ринки після завершення кризових явищ.

Таблиця 1.5

Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи і їх практична реалізація в Україні

Фокус дослідження	Інноваційна стратегія	Практична реалізація
Фокус на основі бізнесу	Стратегія розробки «бізнес-ядра»	Інтенсивна цифрова трансформація, перетворення бізнесу в онлайн-платформу, де продукти та послуги надаються через цифрові канали. Це дозволить мінімізувати фізичний контакт і забезпечити більшу гнучкість у реагуванні на зміни.
Фокус на методах аналізу	Стратегія використання штучного інтелекту і машинного навчання	Розробка інтелектуальних аналітичних систем, які автоматично аналізують дані для виявлення тенденцій і зрозуміння клієнтських потреб. Використання ботів для автоматизації клієнтського обслуговування та підтримки.
Фокус на каналах збуту	Стратегія впровадження блокчейн-технологій	Створення децентралізованих платформ для здійснення безпечних фінансових транзакцій без посередників. Використання блокчейну для створення відкритого реєстру логістичних операцій, що підвищує довіру в ланцюжку постачання.
Фокус на якості продукції	Стратегія розвитку продуктів і послуг	Створення екологічно чистих продуктів і упаковки, що зменшують негативний вплив на навколишнє середовище.
Фокус на інтеграції бізнесу	Стратегія створення платформи або екосистеми	Розробка централізованої платформи, яка об'єднує місцевих підприємців і споживачів для обміну ресурсами та послугами. Розширення бізнесу, запропонувавши API для інтеграції сторонніх розробників та створення додатків
Фокус на AR та VR	Стратегія створення продуктів з використанням розширеної реальності (AR) та віртуальної реальності (VR)	Створення AR-додатків для магазинів, які дозволяють клієнтам випробувати товари віртуально перед покупкою. Розробка VR-просторів для навчання та навігації в складних середовищах
Фокус на smart-рішеннях	Стратегія впровадження технологій Інтернету речей (IoT)	Створення "розумних" пристроїв для дому, які можуть взаємодіяти зі смартфонами та іншими пристроями. Використання IoT для моніторингу стану машин та обладнання у виробництві.
Фокус на довкіллі	Стратегія «зеленої реконструкції»	Виробництво сонячних панелей і вітряних турбін для виробництва чистої енергії. Розробка технологій збереження енергії й ефективного використання ресурсів.
Фокус на екології	Стратегія використання генетичної інженерії та біотехнологій	Розробка генетично змінених рослин для підвищення врожайності і стійкості до шкідників. Використання біотехнологій для створення нових видів продуктів.
Фокус на соціумі	Стратегія «соціальний прорив»	Створення онлайн-спільнот для обміну ідеями і розв'язанням соціальних проблем. Розробка платформи для залучення добровольців і пожертв для благодійних організацій.

Джерело: [18]

Вибираючи стратегію розвитку підприємства, розробникам необхідно насамперед сформулювати достатню кількість стратегічних альтернатив, проаналізувавши їх на предмет відповідності корпоративним цінностям, а також наявним і потенційно здатним проявитись чинникам зовнішнього і внутрішнього середовищ. Це дасть змогу обрати найприйнятнішу стратегію для умов сьогодення. Водночас, прискіпливої уваги потребують ключові проблеми, що спричиняють ризики і можуть виникати під час вибору стратегії [2, с. 69]:

- нечітко сформульовані місія і бачення підприємства, що ускладнює можливість визначитися зі стратегією розвитку в межах ключових пріоритетів;
- недостатній рівень компетентності працівників, залучених до проєкту розроблення стратегії розвитку підприємства;
- вузький набір використаного інструментарію під час оцінювання й обрання стратегічних альтернатив;
- користування неточною інформацією, інформацією, яка не стосується вибору стратегії, сумнівними джерелами інформації;
- ставлення до процесу вибору стратегії на основі стратегічних альтернатив як до формальності.

Звичайно, виникають й інші ускладнення під час реалізації процесу вибору стратегії розвитку. Однак, формуючи план управління ризиками, у якому можна описати різні варіанти проблем, їх доцільно мінімізувати або повністю усунути.

Отже, стратегія розвитку сучасного підприємства, зокрема харчової промисловості, не може обмежуватися тільки комплексом заходів для забезпечення провідних позицій на ринку, а й має спрямовуватися на досягнення стратегічних цілей, що потребуватиме значних інвестиційних вкладень.

1.2. Методичні підходи до розроблення стратегії розвитку підприємства

Вибір коректного методичного інструментарію для розроблення стратегії розвитку підприємства є фундаментальним аспектом, який першочергово визначає її успішність та ефективність. Цей процес передбачає не лише глибокий аналіз ринкового середовища і внутрішніх ресурсів підприємства, але й ідентифікацію унікальних конкурентних переваг, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Важливо розуміти, що адекватний вибір інструментів забезпечує гнучкість стратегії, дозволяючи їй ефективно адаптуватися до швидкозмінних ринкових умов та гарантувати довгостроковий успіх підприємству.

Заслугує на підтримання позиція [24, с. 112] щодо умовного поділу методів і інструментів стратегічного управління залежно від їх використання на різних етапах стратегічного управління:

— при аналізі середовища підприємства – swot-аналіз, конкурентний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, бенчмаркетинг;

— при визначенні місії і цілей підприємства – мозковий штурм, дерево цілей, бізнес-інжиніринг;

— при виборі стратегії – матриці БКГ, МакКінсі, метод життєвого циклу товару, портфельний аналіз;

— при розробці стратегії – моделі І. Ансоффа, Г. Стейнера, методи SADT, Idef3, DFD, ARIS, сценарне планування;

— при реалізації стратегії – система збалансованих показників (BSC), структура розбиття робіт;

— при оцінці ефективності реалізованої стратегії – внутрішній аудит, стратегічний аудит.

Українські дослідники О.І. Гудзь, О.Б. Мусійовська [19, с. 335-336] зауважують на необхідності коректного виконання аналізу зовнішнього середовища, використовуючи, зокрема, матричні підходи, як SWOT-аналіз і PEST-аналіз. Результати аналізу дозволять підприємству оцінити власну конкурентну позицію за

показниками частки ринку, якості продукції, ширини і глибини асортименту, цінової політики, рівнем контролю за каналами розподілу продукції та постачання сировини, а також сформує потенційний рівень конкуренції, на який орієнтуватиметься підприємство. Аналіз внутрішнього середовища підприємства сприятиме виявленню резервів для збільшення потужностей, розширення видів діяльності.

Разом з тим, Л.Т. Штимер підкреслює важливість стратегічного аналізу як невід'ємного елементу розроблення стратегії розвитку підприємства [20, с. 136]. Кінцевою метою стратегічного аналізу є надання достатньої за обсягом і достовірної за якістю інформації менеджерам й іншим зацікавленим особам для вироблення виважених стратегічних рішень, вибору стратегії, яка найбільшою мірою відповідає майбутньому підприємства.

У процесі проведення стратегічного аналізу для розроблення стратегії розвитку підприємства зазвичай застосовуються такі прикладні прийоми і методи [20, с. 137]: STEP-аналіз; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; метод аналізу LOTS; PIMS-аналіз; вивчення профілю об'єкта; модель GE/McKinsey.

STEP (PEST) є аббревіатурою назви таких чинників: соціальних (S – social), технологічних (T – technological), економічних (E – economic), політичних (P – political). STEP-аналіз цілком можна розглядати як варіант системного аналізу, оскільки чинники, які відносяться до перерахованих чотирьох аспектів, звичайно, тісно взаємозв'язані і характеризують різні ієрархічні рівні суспільства як системи. Метод STEP-аналізу дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових. Аналіз здійснюється за схемою «чинник – підприємство». Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці, на горизонтальній осі якої визначаються чинники макросередовища, на вертикальній – сила їх впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру. Результати STEP-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що склалася за видом економічної діяльності.

Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу позиції підприємства (потенціалу) в конкурентній боротьбі є метод SWOT-аналізу (назва утворилася як аббревіатура чотирьох англійських слів: Strengths, Weaknesses,

Opportunities, Threats – SWOT, що у перекладі означає «сили, слабкості, можливості, загрози»). Застосування SWOT-аналізу має сприяти:

— прийняттю зусиль щодо перетворення слабкостей на сили, загроз на можливості;

— розвитку сильних позицій відповідно до обмежених можливостей.

SWOT-аналіз передбачає виконання певної послідовності дій:

1. Ідентифікація і вивчення чинників зовнішнього оточення підприємства з метою виявлення поточних і потенційних загроз з подальшим своєчасним запобіганням збитків внаслідок їх дії.

2. Ідентифікація і вивчення чинників зовнішнього оточення підприємства з метою виявлення поточних і потенційних можливостей, необхідних для запобігання загрозам і зміцнення конкурентних позицій.

3. Ідентифікація та аналіз сильних позицій складових потенціалу – конкурентних переваг підприємства.

4. Ідентифікація й аналіз слабких сторін потенціалу підприємства.

Доцільно розглядати сильні і слабкі сторони за окремими функціональними складовими потенціалу. Аналіз сильних і слабких сторін здійснюється за допомогою порівняльних методів. Так, кожна позиція оцінюється за визначеною шкалою оцінки (бальною) та, як правило, ранжується за важливістю, тобто зважується (для отримання більш достовірних результатів). Конкурентні сили підприємства за окремими позиціями визначаються шляхом порівняння його оцінок за кожною позицією з оцінками підприємств-конкурентів.

Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу і застосовується для оцінки сильних і слабких сторін діяльності невеликих підприємств за групами критеріїв:

- фінансова сила підприємства (ФС);
- конкурентоспроможність підприємства (КП);
- привабливість галузі (ПГ);
- стабільність галузі (СГ).

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE і будується вектор

позиції підприємства, що оцінюється. Розташування вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій.

Метод аналізу GAP становить спробу знайти методи розробки стратегії і методи управління, які дозволяють привести справи у відповідність із найбільш високим рівнем вимог. Подібний аналіз може здійснюватися як для бізнес-одиниць окремого підприємства, так і для групи підприємств, а його результатом є розробка заходів для ліквідації розриву між бажаною і прогнозованою діяльністю.

Спробою об'єднати всі елементи цілісного погляду на бізнес з'явилася розробка методу аналізу LOTS (зі шведської – «лоцман»), метою якого є розробка заходів для найбільш повного задоволення вимог покупців.

PIMS-аналіз (Profit Impact of Market Strategy), або аналіз рівня впливу обраної стратегії на величину прибутковості і грошових коштів, заснований на використанні емпіричної моделі, що пов'язує широкий діапазон стратегічних змінних (таких як ринкова частка, якість продукту, вертикальна інтеграція) і ситуаційних змінних (швидкість зростання ринку, стадія розвитку сектору економіки / виду економічної діяльності, інтенсивність потоків капіталу) з величиною прибутковості і здатністю організації генерувати грошовий потік.

Ціль проведення цього аналізу полягає у визначенні стратегій, які варто вибирати в конкретних ринкових умовах.

Метод вивчення профілю об'єкта полягає в ідентифікації і кількісній оцінці (за єдиною відносною або бальною шкалою) характеристик, які визначають ступінь лояльності споживачів до підприємства. Профіль у даному контексті виступає сукупністю специфічних параметрів, які характеризують об'єкт аналізу і завдяки яким він відомий цільовій групі споживачів.

Однією з найпопулярніших моделей стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу є модель SE/McKinsey. На основі рейтингів конкурентоспроможності потенціалу підприємства (горизонтальна вісь) і привабливості сектору економіки (вертикальна вісь) визначається стратегічний стан підприємства у форматі матриці 3x3. Рейтинговий показник конкурентоспроможності

є результатом взаємодії таких чинників: стратегії; компетенцій (сукупність навичок і досвіду); загально визнаних цінностей; організаційної структури; системи бізнес-процесів і ресурсів; кадрів; стилю дій з реалізації стратегії.

Формування аналітичної бази для прийняття рішення про вибір стратегії розвитку передбачає кількісне оцінювання стратегії розвитку підприємства на підставі розрахунку відповідних фінансово-економічних показників. Остаточний вибір однієї зі стратегій розвитку підприємства можна здійснювати на підставі розрахунку інтегрального показника, який дає змогу брати до уваги велику кількість факторів, як кількісних, так і якісних. Загалом інтегральний показник відображатиме розвиток підприємства і може включати у себе такі групи показників, як:

- 1) показники продукції;
- 2) показники фінансової стійкості;
- 3) показники виробничої стійкості;
- 4) техніко-технологічні показники;
- 5) показники рентабельності;
- 6) показники соціальної стійкості;
- 7) показники забезпечення інформацією.

Кожна із груп зазначених показників містить по декілька складників. Основою для обчислення розрахункових значень показників розвитку підприємства є фінансова звітність та статистичні дані.

Позитивною вважається тенденція до збільшення значення інтегрального показника розвитку підприємства. За результатами розрахунку цього показника можна сформувані відповідну шкалу для обґрунтування стратегії розвитку підприємства (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Шкала обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Межі значень інтегрального показника розвитку підприємства	Стратегія розвитку підприємства
0-0,4	Захисна стратегія
0,41-0,73	Пасивно-наступальна стратегія
0,74-0,86	Стратегія ринкової ніші
0,87-1	Активно-наступальна стратегія

Джерело: [19, с. 339]

Заслугує на підтримку позиція Л.Т. Штимер [20, с. 139] про те, що грамотно здійснений стратегічний аналіз ефективності використання потенціалу підприємства є запорукою успішності функціонування підприємства.

Важливою складовою стратегічного управління підприємством є використання збалансованої системи показників для відображення результатів досягнення стратегічних цілей і завдань, що дозволяє суттєво підвищити ефективність функціонування. З 90-х років в зарубіжних країнах почали застосовувати управління підприємством на основі збалансованої системи показників (Balanced Scorecard – BSC). Науковцями Р. Капланом та Д. Нортон вперше було запропоновано збалансовану систему показників ефективності, яка відображає ключові фактори успіху в чотирьох аспектах (перспективах): фінанси, взаємовідносини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, а також навчання та розвиток персоналу (рис. 1.3). Головною метою концепції є прискорення і полегшення процесу реалізації стратегії. Завдання BSC зводиться до трансформації незмінної місії підприємства через бачення в систему цілей та набір взаємопов'язаних конкретних показників. BSC спрямовує роботу топ-менеджерів на вивчення причинно-наслідкових взаємозв'язків між традиційними (фінансовими показниками) і не фінансовими показниками, які реально відображають основну діяльність [26].

Широке використання системи збалансованих показників допомагає підприємству вирішити дві ключові проблеми: (1) ефективно оцінювати результати діяльності підприємства; (2) реалізовувати стратегію. Американський консультант-практик П.Р. Нівен [27] довів, що найрозповсюдженими причинами розроблення і впровадження Balanced Scorecard є: (1) традиційна залежність від фінансових показників, (2) підвищення значимості нематеріальних активів; (3) наявність ризику, пов'язаного з репутацією підприємства, (4) труднощі, з якими зустрічається більшість підприємств під час реалізації стратегії.

Німецькими фахівцями Х.Р. Фрідагом та В. Шмідтом [51] запропоновано аспект внутрішніх бізнес-процесів поділити на перспективи внутрішні (комунікативна перспектива, перспектива впровадження, організаційна перспектива) і зовнішні (перспектива підрядників, перспектива кредиторів,

перспектива суспільства). Навчання і кар'єрне просування ними розглядається як перспектива персоналу, адже інформаційні системи використовують насамперед для розповсюдження ноу-хау і підвищення кваліфікації працівників. Кількісний набір найсуттєвіших перспектив для підприємства має змінюватися з часом, виходячи зі специфічних умов функціонування розвитку підприємства. Слід відзначити, що самостійність обґрунтування суттєвих перспектив забезпечить підприємству комплексність процесу виробництва продукції чи надання послуг та фокусування на стратегічні орієнтири, які обґрунтовані на підставі місії та бачення.

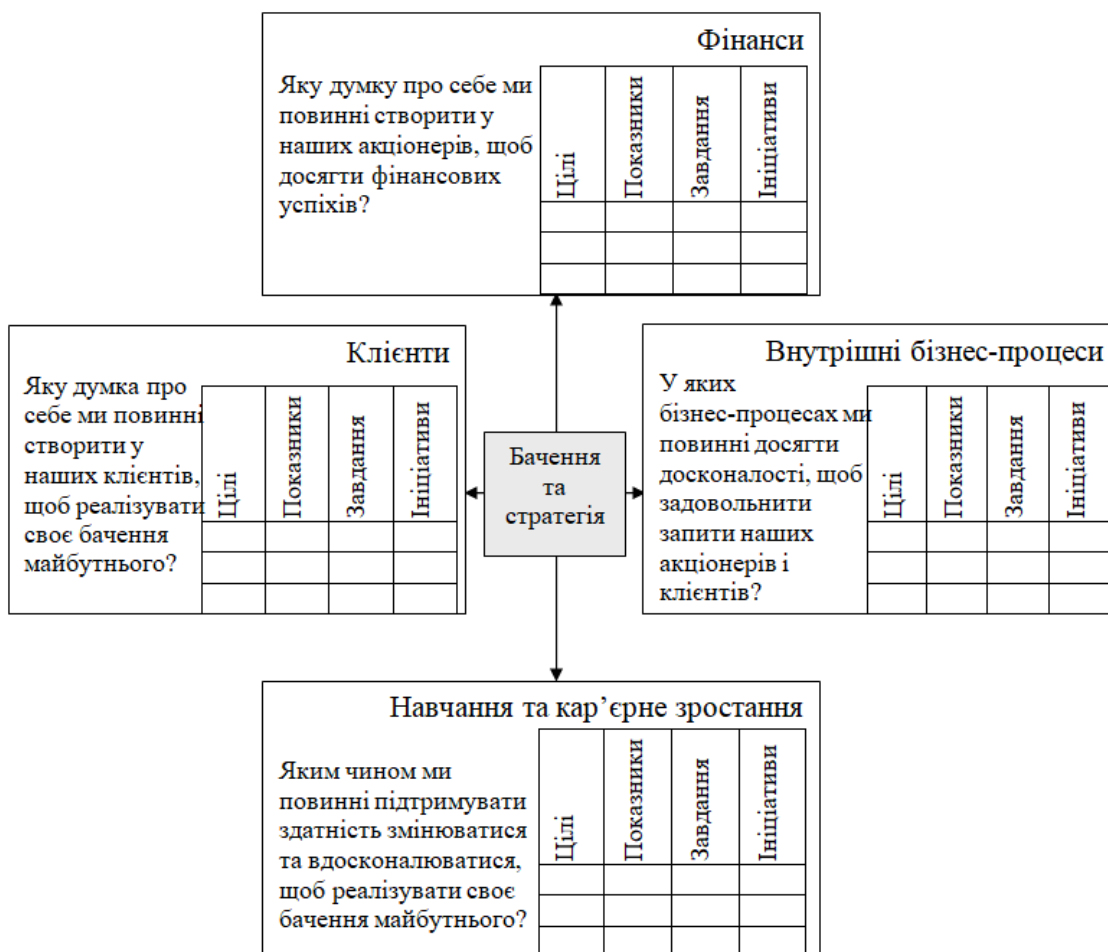


Рис. 1.3. Збалансована система показників ефективності Р. Каплана і Д. Нортон

Джерело: [26]

Отже, розроблення стратегії організації посилює та зміцнює діяльність підприємства, адже формується план дій, включаючи дослідження ринкової кон'юнктури, регулюючий вплив на чинники контролю з боку організації. Розроблення стратегії є систематизованим процесом із методикою підходів щодо

набору правил прийняття рішень, які деталізують послідовність кроків використання аналітичних інструментів.

1.3. Управлінські аспекти формування стратегії розвитку підприємства

Розроблення ефективної стратегії розвитку підприємства є ключовим елементом успіху в сучасному бізнес-середовищі. Стратегія визначає, як компанія буде конкурувати на ринку, обираючи свою унікальну траєкторію, щоб забезпечити довгострокову перевагу над конкурентами. Варто зазначити, що стратегію також можна розглядати, як специфічну модель управлінського мислення, що включає в себе визначення цілей конкурентної боротьби, стратегічний аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища функціонування організації, виявлення наявних конкурентних переваг, а також пошук потенційних можливостей для створення нових переваг. У зв'язку з цим слід підкреслити, що конкурентна стратегія повинна відображати тип мислення та розуміння бізнесу. Зміст стратегії у такому разі буде визначатися цінностями й типом мислення власників та топ-менеджерів бізнес-організації [21].

Узагальнення наукових публікацій за тематикою дослідження дозволяє зробити висновок, що серед теоретиків і практиків стратегічного управління відсутня єдина позиція щодо послідовності етапів формування стратегії розвитку. Доцільно розглянути деякі з наукових підходів, які висвітлюють ці питання.

Так, Л.В. Олійник і А.П. Кузнецова [22, с. 123-125] представили в узагальненій схемі й охарактеризували етапи процесу формування стратегії розвитку підприємства за стратегічним підходом до управління (рис. 1.4). Процес формування і розроблення стратегії складається з таких етапів, як визначення місії і цілей підприємства; вивчення стану зовнішнього середовища; визначення конкурентних переваг підприємства; формування системи стратегічних цілей; розробка стратегічних альтернатив; впровадження системи заходів, спрямованих на

реалізацію обраного варіанту стратегії. При формуванні стратегії розвитку підприємства доцільно, перш за все, визначити структурно-функціональну побудову системи стратегічного управління, що в подальшому забезпечить можливість розробки моделі стратегічного управління.

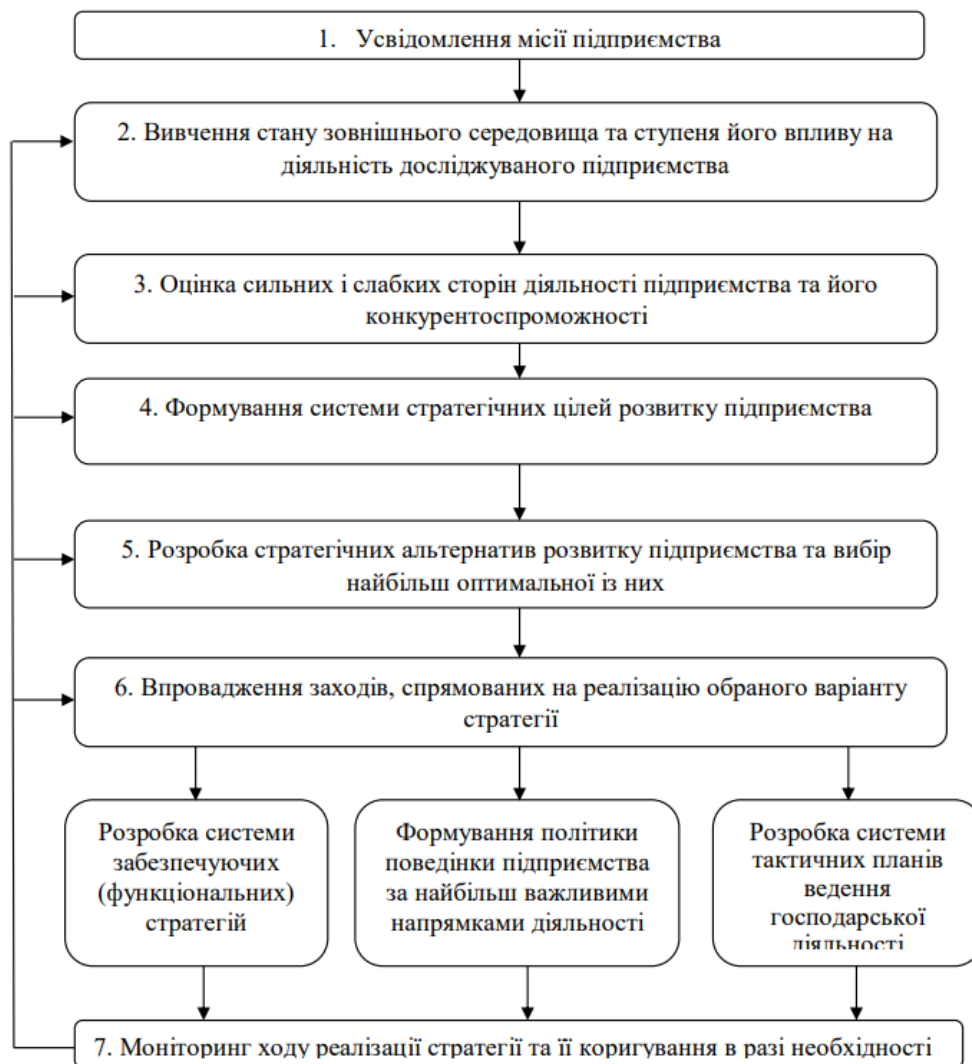


Рис. 1.4. Основні етапи процесу формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: [22, с. 123]

Інший підхід до алгоритмізації процесу розроблення стратегії розвитку підприємства запропоновано групою дослідників [8; 23], що візуалізовано у вигляді схеми (рис.1.5). Розроблення стратегії запропоновано здійснювати на п'яти рівнях управління: корпоративному, діловому, функціональному, операційному та модулятивному. В межах корпоративного рівня управління здійснюється розроблення стратегії розвитку підприємства в теоретичному вигляді. За його реалізацію відповідає керівник підприємства. Даний рівень має характер перспективного розвитку і

спрямований на вироблення довгострокових цілей. Це пов'язано з тим, що на основі цілей і завдань даного рівня будується вся схема процесу роботи підприємства, і тому необхідним є дотримання далекоглядності. На діловому (бізнес-рівні) намічаються конкретні обмеження діяльності шляхом встановлення цілей і завдань. Визначається, чого треба досягти підприємству конкретно (цілі), що для цього необхідно зробити (завдання). Від цілей даного рівня залежить, як підприємство зуміє позиціонувати себе. Функціональний рівень визначає напрям діяльності конкретної функціональної служби всередині однієї сфери бізнесу. Даний рівень направлений на втілення в життя цілей і завдань, поставлених на бізнес-рівні. Його процеси включають деталізацію стратегічних завдань бізнес-рівня, а також аналізування внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Процес розроблення стратегії завершують на двох фінальних рівнях – операційному – відбувається опрацювання результатів, отриманих з функціонального рівня; а також на модулятивному – здійснюється загальне контролювання за реалізацією стратегії.

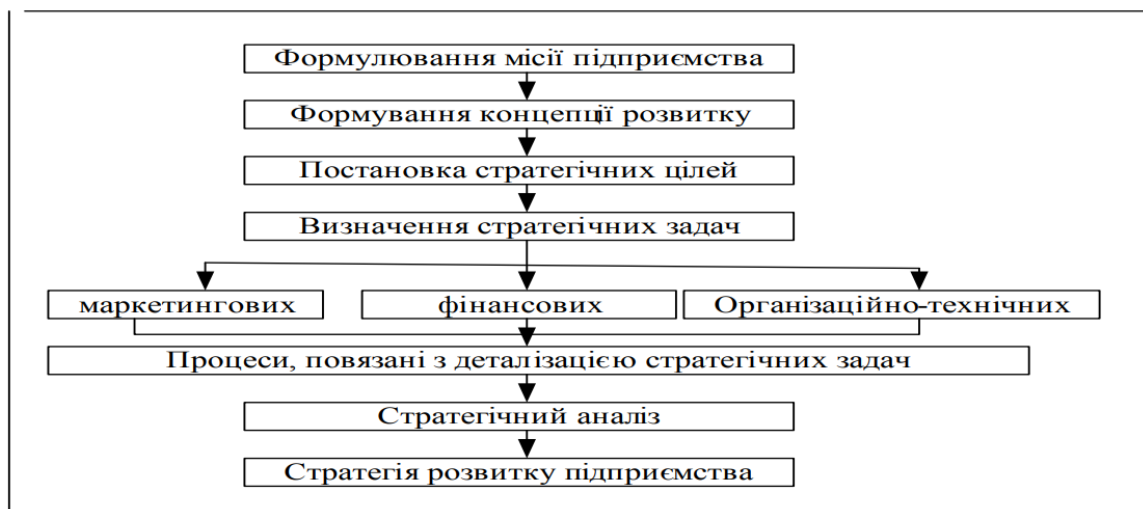


Рис. 1.5. Алгоритм процесу розробки стратегії розвитку підприємства

Джерело: [8, с. 370; 23, с. 360]

В науковій праці [16, с. 40-42] виокремлено підходи до опису формування параметрів стратегій розвитку підприємства в розрізі класифікаційних груп (табл. 1.7): (1) сфокусована стратегія зростання; (2) стратегія стабілізації; (3) стратегія реструктуризації. Це обумовлено тим, що кожна стратегія має певний етап розвитку, і кожне з підприємств має чіткий список заходів для втілення стратегічного управління.

**Характеристика послідовних етапів побудови стратегії зростання підприємства
за класифікаційними групами**

Класифікаційна група	Сфокусована стратегія зростання	Стратегія стабілізації	Стратегія реструктуризації
Назва стратегії	стратегія посилення ринкової позиції; стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку продукту	стратегії утримання частки ринку; стратегії підтримки виробничих процесів; стратегії модернізації і вдосконалення продукції	стратегії зростання за рахунок поглинання; стратегії реформування продуктів і ринків; стратегії організаційних змін
Назва і характеристика послідовних етапів	<p><u>1 етап – планування.</u> Оцінюється потенціал майбутньої генерації доходів і аналізується ефективність використання всіх методів і видів ресурсів компанії.</p> <p><u>2 етап – ініціація.</u> Передбачено усунення вузьких місць у реалізації конкретних проектних ініціатив, які призведуть до збільшення доходів.</p> <p><u>3 етап – проникнення.</u> Проникнення на нові ринки призводить до збільшення продажів і доходів, створюючи конкурентну перевагу.</p> <p><u>4 етап – прискорене зростання.</u> Обсяги продажів і доходи збільшуються. Збільшення доходів перевищує збільшення продажів. Виникають негативні результати, зокрема збільшуються витрати на ресурси, в тому числі на додатковий управлінський персонал. Частка ринку, що її займає підприємство, наближається до максимальної.</p> <p><u>5 етап – уповільнене зростання.</u> Темпи зростання продажів і прибутку уповільнюються. Це початок періоду стагнації. Підприємство має перейти до політики жорсткого економічного управління</p>	<p><u>1 етап – аудит витрат.</u> Впровадження суворого контролю і програми скорочення витрат для кожного сектору, відділу, технології, продукту та позиції.</p> <p><u>2 етап – пошук стабілізаційного вектору діяльності.</u> Передбачено вдосконалення системи управління, стабілізацію управлінських витрат і зарплат, зняття з виробництва нерентабельних продуктів, аналіз ресурсів і резервів зростання продуктивності.</p> <p><u>3 етап – концентрація.</u> Передбачено поступовий перехід від ресурсозбереження до проактивних заходів у загальному управлінні, маркетингу, виробництві та фінансовій діяльності</p>	<p><u>1 етап – необхідність обґрунтування реструктуризації.</u> Передбачається, що підприємство є недостатньо розвиненим, збитковим або збитковим через моральну або реальну застарілість основної продукції чи технології виробництва. Існує можливість придбання нових виробничих одиниць або підприємств, що може бути досягнуто шляхом продажу збиткових виробництв.</p> <p><u>2 етап – реструктуризація та розробка методів реструктуризації.</u> Передбачено перегляд продуктової і ринкової орієнтації підприємства, реструктуризацію пасивів, прискорення руху активів, централізацію фінансового управління, скорочення витрат, організаційну реформу.</p> <p><u>3 етап – зростання.</u> Продовжується розвиток набутих підприємством стратегічних переваг і здійснюються активні заходи у сферах загального управління, маркетингу, досліджень і розробок, виробничої і фінансової діяльності.</p>

Джерело: власна систематизація на підставі [16, с. 41]

О.І. Гудзь, О.Б. Мусійовська [19, с. 335] наголошують на доцільності виокремлення двох основних етапів:

- 1) етап розроблення (базовий);
- 2) апробаційний етап.

Обидва етапи за своєю значущістю не можуть бути рівноцінними. Більшу увагу варто зосередити на базовому етапі формування стратегії розвитку підприємства, оскільки ретельно обґрунтована стратегія розвитку значно може спростувати процедуру її реалізації на підприємстві без частого коригування. Водночас розроблена стратегія розвитку підприємства повинна бути досить гнучкою для забезпечення підприємству своєчасного пристосування до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Етапи формування стратегії розвитку і їх змістовне наповнення представлено на рис. 1.5.

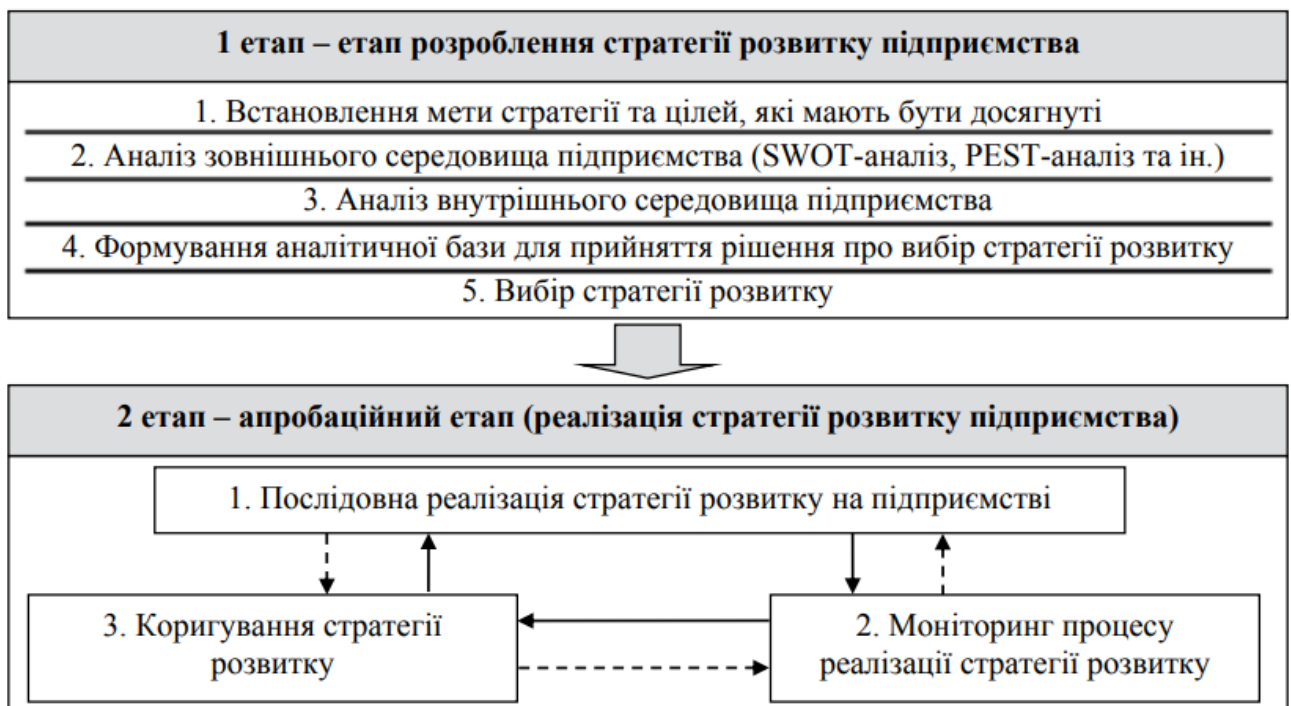


Рис. 1.5. Етапи формування стратегії розвитку на підприємстві, де стрілками відображено зв'язок між окремими елементами реалізації стратегії (суцільні стрілки – прямий зв'язок, пунктирні стрілки – зворотний зв'язок)

Джерело: [19, с. 336]

Етап розроблення стратегії розвитку доречно розпочинати зі встановлення мети, яка б мала підтримувати основну стратегічну позицію у діяльності

підприємства. Залежно від масштабності стратегії основну мету можна розділити на декілька окремих цілей, що потрібно поступово досягнути відповідно до наперед встановлених календарних термінів.

Апробаційний етап передбачає безпосередньо реалізацію стратегії розвитку підприємства. Цей етап потребує постійного моніторингу за процесом реалізації стратегії з метою вчасного виявлення негативних чинників, які можуть бути перешкодою для досягнення відповідних цілей і, як наслідок, зменшуватимуть суми грошових надходжень і прибутку підприємства. Саме тому моніторинг стратегії повинен відбуватися паралельно із коригуванням стратегії й оперативним внесенням змін у процес реалізації базової стратегії розвитку. На цьому етапі необхідно поступово зіставляти між собою отримані результати із поставленими цілями і метою стратегії та адаптувати стратегію до тих умов, які складаються на ринку.

Можна погодитися з позицією К.І. Маліношевської [25], що розроблення стратегії є систематизованим процесом із методикою підходів щодо набору правил прийняття рішень, які деталізують послідовність кроків використання аналітичних інструментів. Процес розроблення стратегії включає: стратегічний аналіз, визначення стратегічних альтернатив, розроблення стратегії, реалізація стратегії (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Процес формування стратегії розвитку підприємства

Процеси формування стратегії	Ознаки розроблення стратегії
Стратегічний аналіз	Аналіз макрооточення Аналіз безпосереднього оточення Аналіз зовнішнього навколишнього середовища Аналіз потенційних можливостей та резервів Аналіз і діагностика поточного стану Виявлення й аналіз проблемних ситуацій Аналіз тенденцій розвитку підприємства
Визначення стратегічних альтернатив	Визначення місії підприємства Визначення напрямів розвитку і формування стратегічних цілей Формування способів і засобів досягнення цілей (стратегій) Оцінка можливих наслідків реалізації стратегії
Розроблення стратегії	Порівняння альтернативних варіантів стратегії розвитку підприємства Формулювання генеральної стратегії Складання планів, програм розвитку
Реалізація стратегії	Упровадження та здійснення стратегії

Джерело: [25, с. 77]

Формування стратегії розвитку підприємства не слід вважати завершеним процесом. Прийнята підприємством конкретна стратегія розвитку обов'язково повинна бути гнучкою та коригуватися у разі не досягнення визначених цілей функціонування підприємства. На початкових етапах розроблення стратегії розвитку підприємства неможливо спрогнозувати усі резерви і перспективи, що можуть появитися у процесі конкретизації цілей, способів і засобів їх досягнення. Саме тому за появи достовірної інформації може виникнути потреба перегляду прийнятої стратегії.

Висновки до розділу 1

Таким чином, в теоретичному розділі магістерського дослідження розкрито економічну сутність стратегії розвитку підприємства за класичним, концептуальним та комплексним підходами з урахуванням особливостей філософської й організаційно-управлінської концепції стратегії. Представлено класифікації стратегій і їх різновидів за різними ознаками з описом унікальних особливостей.

Охарактеризовано методичні підходи до розроблення стратегії розвитку підприємства з представленими результатами критичного аналізу вибору і застосування доцільних методів і інструментів. Фокус уваги спрямовано на аналізування інформації для розроблення стратегії з подальшим контролюванням коректності її реалізації і досягнення поставлених стратегічних завдань.

Визначено ключові управлінські аспекти формування стратегії розвитку підприємства в межах можливої алгоритмізації виконання процесів з орієнтацією на дієвість й адаптування до змін.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД»

2.1. Аналіз ринку виробництва консервів в Україні і позиції ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» в цьому секторі

Приватне акціонерне товариство «Білоцерківський консервний завод» (ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» - тип товариства змінено на загальних зборах 25.04.2017 р.) є одним з провідних підприємств переробної промисловості. Основними видами діяльності за джерелами відкритих даних [28] є:

- 10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів;
- 10.13 Виробництво м'ясних продуктів;
- 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків.

За даними електронного каталогу підприємств «Україна сьогодні» [29] ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» здійснює перероблення аграрної продукції (овочів, фруктів, м'яса), виробляючи великими промисловими партіями готову продукцію під торговою маркою «КРЯТ» (Кошик Радості Якості Традицій). Найвні виробничі потужності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» дозволяють здійснювати виробництво 25 млн умовних банок на рік готової продукції, основними видами якої є [29, 30]:

- зелений горошок консервований;
- огірки мариновані і консервовані;
- ікра із кабачків;
- томати мариновані і консервовані;
- кабачки і патисони консервовані;
- салати овочеві: «Білоцерківський», «Любительський», «Сумський»;
- компоти із слив, вишні, черешні, яблук, персиків;

- джеми із смородини, абрикос, слив, хурми;
- соки із яблук, томатів, гранат та сік березовий;
- перші обідні блюда і овочеві приправи.

В межах кваліфікаційної магістерської роботи з огляду на вид діяльності суб'єкта господарювання, за матеріалами якого виконуватиметься прикладне дослідження, першочерговим акцентом є огляд стану і перспектив розвитку ринку виробництва консервів в Україні і, зокрема, позиції ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» на цьому ринку. Аналіз ринку є комплексним завданням, що передбачає встановлення ключових чинників впливу на попит на окремий вид продукту в минулому, сьогодні та майбутньому. Знання цих чинників і вміння їх використовувати дозволяє розробляти і здійснювати ефективну стратегію розвитку підприємства. Не менш важливим є розуміння місця на ринку самого підприємства. Відсутність достовірної інформації такого типу викликати ускладнення в розробленні / планування конкретних заходів / кроків подальшого розвитку. Для характеристики ринку консервованих продуктів в Україні використано аналітичні матеріали з оглядів [31, 32, 33], що виконано аналітиками компанії Pro-Consulting і частково оприлюднено на офіційному сайті. Pro-Consulting має статус акредитованого консультанта Європейського банку реконструкції та розвитку [34], що свідчить про достовірність результатів проведення аналізу ринку.

За результатами аналізу [31] ринку консервованих продуктів в Україні в 2023 р. встановлено достатній рівень розвиненості і різноманітності. Основними учасниками на ринку є великі підприємства, які виробляють консерви масового вжитку, а також місцеві виробники, які спеціалізуються на місцевих традиційних продуктах.

Найпопулярнішими видами консервів в Україні в 2023 р. визнано [31]:

- М'ясні консерви;
- Овочеві консерви;
- Фруктові консерви.

За останні роки ринок консервації в Україні збільшується і постійно розвивається. Ключовими тенденціями є [31]:

1. Фізичне зменшення кількості споживачів.

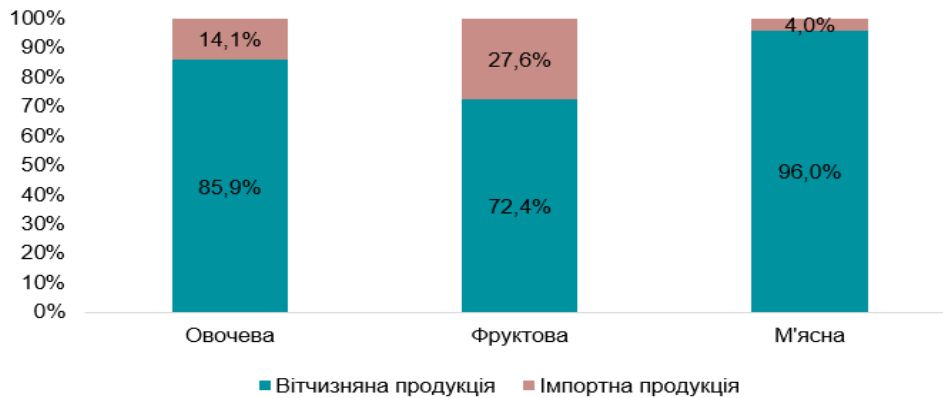
2. Зростання потреби у стратегічному запасі.
3. Активний сплеск виробництва м'ясних консервів.
4. Збільшення експорту м'ясних консервів.
5. Збільшення потреби у потужностях переробки.
6. Зростаючий попит у контексті ризиків обстрілу енергетичної інфраструктури.
7. Випуск нових видів продуктів із цікавими смаковими характеристиками й інноваційними упаковками.
8. Підтримка вітчизняного виробника.
9. Збільшення ринку онлайн-рітейлу.
10. Збільшення популярності власних торгових марок.
11. Консервована продукція займає велику частину раціону бійців.
12. Ресторанний бізнес, який є одним зі споживачів овочевої і фруктової консервації, продовжує відновлення.

Протягом 2023 року на ринок консервованих продуктів в Україні впливали різноманітні чинники, що спричиняли зміни і тенденції в цінах, попиті, асортименті та стратегіях виробників. Найбільш важливими чинниками впливу за їх проявом є [31]:

- Збільшення цін на сировину.
- Зміни у споживчих уподобаннях.
- Політична нестабільність.
- Цифрова трансформація й онлайн продажі.
- Популярність локального виробництва.
- Конкуренція на ринку.
- Стратегії маркетингу й орендування.
- Повномасштабне вторгнення і збільшення армії ЗСУ.

За 2023 р. визначено обсяги продажів та ємність ринку, а також сегментація і структурування ринку (рис. 2.1). За представленим візуалізованим результатом можна стверджувати про домінування на ринку українських консервованих продуктів, частка яких коливається від 72,4 % фруктової консерви до 96,0 % м'ясні консерви. Частка українських овочевих консерви становить 85,9 %.

Сегментація ринку за походженням, у натуральному вираженні, %



Джерело: Державна служба статистики України, оцінка Pro-Consulting

Рис. 2.1. Сегментація ринку за походженням, у натуральному вираженні, %

Джерело: [31]

Українська консервована продукція виготовляється з сировини, що вирощується в аграрному секторі. Коливання ціни на консервовані продукти, включаючи консерви, залежить від таких чинників [31]:

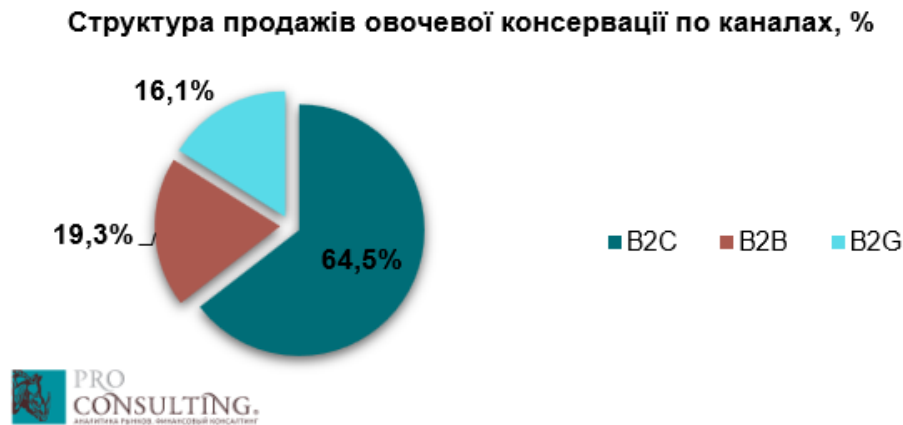
- Сировина.
- Попит і пропозиція.
- Сезонність.
- Витрати на виробництво.
- Бренд і якість.
- Маржа роздрібної торгівлі.
- Ситуація в країні.

Структуру продажів овочевої консервації представлено на рис. 2.2. Так, більше половини овочевої консервації реалізується у B2C сегменті (65,4 %) через переважне індивідуальне споживання, коли інші продажі займають трохи більше 35% (сегмент HoReCa, приватні та державні заклади харчування).

За результатами дослідження виявлено основні тенденції ринку консервованих овочів [32]:

- зменшення чисельності споживачів і зниження купівельної спроможності населення;

- збільшення обсягів споживання продукції тривалого терміну зберігання;
- збільшення цін на пакування і, відповідно, на товарну продукцію,
- пошук нових смаків і поява нових консервованих продуктів.



Джерело: оцінка Pro-Consulting

Рис. 2.2. Структура продажів овочевої консервації за каналами, %

Джерело: [32]

Виробництво є основним джерелом надходження товару на ринок. Внутрішній продукт складає майже 85% ринку. Основні обсяги виробництва розділені між 10 підприємствами, три з яких забезпечують майже половину цих обсягів. Виробництво мало значне зменшення обсягів у 2022 р. через окупацію територій, втрату площ вирощування овочів та переробних потужностей. Скорочення споживання через міграцію населення і втрату споживачів на окупованих територіях додатково відобразилося на обсягах виробництва.

Експорт продуктів втратив обсяги під час війни, припинилися поставки до росії і білорусі, змінились контракти інших партнерів. На ринку консервації це призвело до перерозподілу обсягів на внутрішньому ринку.

Імпорт в країну має невеликі обсяги, постачаються товари з унікальними рецептурами (додавання сиру, спецій, з сортів овочів, які не вирощують в Україні), з вартістю, більшою ніж ціна на внутрішній продукт.

Асортимент майже у всіх підприємств однаковий, тому поява нових смаків може викликати зацікавлення з боку споживачів. Зазвичай до продуктів з

унікальними смаками відносяться імпорتنі, в яких використовуються регіональні рецептури (перці по-італійськи, помідори по-іспанськи), або незвичні поєднання продуктів (перці з сиром, у сливовому соусі).

Ціни на консервовані овочі збільшилися майже вдвічі від показників 2021 року. Основними причинами є збільшення виробничих витрат (енергоресурси, пакування, логістика) та, відповідно, собівартості готової продукції. На ринку спостерігається тенденція високих цін на продукцію відомих торгових марок, при цьому локальні виробники пропонують продукцію за меншими цінами для залучення споживчого попиту до продуктів власного виробництва. Менші ціни також пропонують ритейлери на продукцію під власними ТМ.

Бренди в секторі виробництва консервів діляться на декілька типів:

1 – власна торгова марка підприємства-виробника. До таких можна віднести Ніжин і Верес. Такі виробники самостійно ведуть діяльність щодо просування продукції і фінансують рекламні кампанії;

2 – поєднання декількох напрямів переробки агропродукції, при цьому консервація не є основним видом діяльності, і виготовлення такої продукції виконує підрядник. Зокрема, Хуторок - підприємство, що займається борошном і має підрядників в секторі консервації. У цьому випадку витрати на маркетинг скоординовані головною компанією на декілька напрямів і можуть пропорційно поділятися між різними видами продукції;

3 – торгові марки роздрібних мереж (Повна Чаша, Премія). Перевагами просування такої продукції є маркетингова стратегія мереж, які активно рекламують власну продукцію у точках продажу.

Щодо фруктового консервування в Україні, то це є традиційним методом зберігання фруктів, завдяки якому, раніше можна смакувати улюблені плоди в зимовий сезон [33]. В умовах сьогодення, з розвитком зовнішньої торгівлі, коли в Україну імпортують будь-які фрукти з різних куточків світу, це має характер гастрономічної насолоди. Попит на фруктові консерви є еластичним, оскільки ці продукти не входять до категорії перших необхідних продуктів харчування і не

вживаються щодня. Тому зміни в цінах і споживчій спроможності автоматично впливають на попит на ці товари.

Український ринок більшою мірою наповнений товарами вітчизняного виробництва, виключенням є фрукти консервовані в сиропі (ананаси, персики, мандарини, манго).

Ринок фруктової консервації прямопропорційно залежить від ринку фруктів. За результатами аналізу врожаю багаторічних рослин у 2022 р. зроблено висновки [33] про зменшення на 11% загального обсягу зібраного урожаю в порівнянні з 2021 р., що візуально підтверджено для 5 ключових областей (табл. 2.1). Це пояснюється як зменшенням загальної площі насаджень багаторічних рослин і площею насаджень у плодоносному віці включно, так і зменшенням врожайності культур. У 2021 р. площа насаджень у плодоносному віці складала 190,53 тис.га., а в 2022 р. – 171,24 тис.га. Причиною такого зменшення площі насаджень є окупація частини територій чи втрата контролю над територіями, де відбуваються бойові дії. Додатково були втрачені землі сільськогосподарського призначення через підлив Каховської ГЕС. Вода спричинила шкоду не тільки існуючим посівним площам, але і унеможливила на довгий термін будь-яку сільськогосподарську діяльність на цих територіях.

Таблиця 2.1

Обсяги збору врожаю багаторічних насаджень у ТОП-5 областей України за 2021-2022 рр., тис. тонн

Область	2021, тис.тон	2022, тис.тон	Відхилення	
			Абсолютне, тис.тон	Відносне, %
Вінницька	270,85	229,56	-41,29	84,76
Чернівецька	265,36	257,73	-7,63	97,12
Хмельницька	217,98	204,53	-13,45	93,83
Дніпропетровська	151,35	132,57	-18,78	87,59
Львівська	130,93	142,40	11,47	108,76

Джерело: побудовано і розраховано відхилення за даними [33]

Заслужують на увагу результати огляду ринку консервації в Україні аналітиками сервісу доставки продуктів із супермаркетів Zakaz.ua [35]. Здійснено дослідження попиту серед онлайн-користувачів сервісу на овочеву консервацію в усіх 13-ти мережах партнерів-рітейлерів за період з червня 2022 року по червень 2023 року.

За результатами встановлено, що попри значну кількість імпортової продукції на полицях супермаркетів є широкий асортимент, найбільшим попитом за рівнем продажів користується саме овочева консервація від вітчизняних виробників. За даними Zakaz.ua протягом року частка продажів української продукції зберігається в середньому на рівні 65-70% (рис. 2.3). Водночас, здійснювався продаж зарубіжної продукції з країн-імпортерів: найбільше протягом року реалізувалось серед українських онлайн-споживачів овочевої консервації з Угорщини, на другому місці за продажами знаходяться товари з Італії, на третьому – товари з Польщі. При цьому українські торгівельні мережі вдаються до закупівлі товарів імпорту у таких випадках:

- для покриття купівельного попиту товарами, що не ростуть в Україні: ананаси, манго, оливки, маслини;
- у разі потреби для покриття дефіциту врожаю в Україні, це можуть бути огірки, томати, корнішони, гриби, кукурудза, горошок;

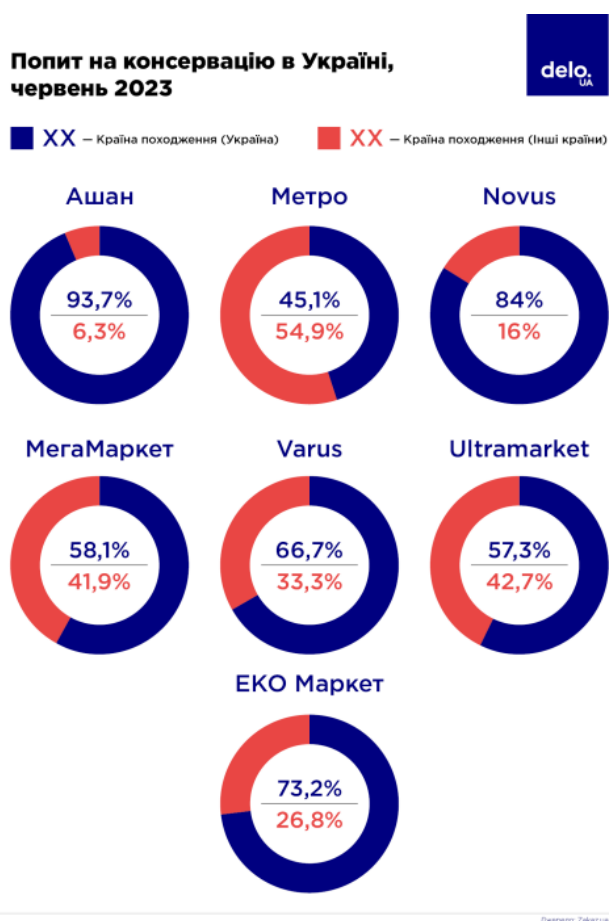


Рис. 2.3. Попит на консервацію у популярних серед споживачів супермаркетах
Джерело: [35]

— вигідніші ціни на товари імпорту при оптовій купівлі. В умовах війни Україна зіткнулася з низкою проблем: відсутністю скляної банки і її подорожчанням, збільшенням тарифів на електроенергію, що суттєво вплинуло на підсумкову ціну продукту;

— для можливості урізноманітнити асортимент.

Далі доцільно проаналізувати зміни ринкової позиції і ринкової потужності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2021-2023 роки. Для цього в магістерській роботі використано дані бізнесової аналітики української аналітичної онлайн-системи YouControl. Так, на рис. 2.4 представлено схему зв'язків з партнерами ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» як юридичними, так і фізичними особами.

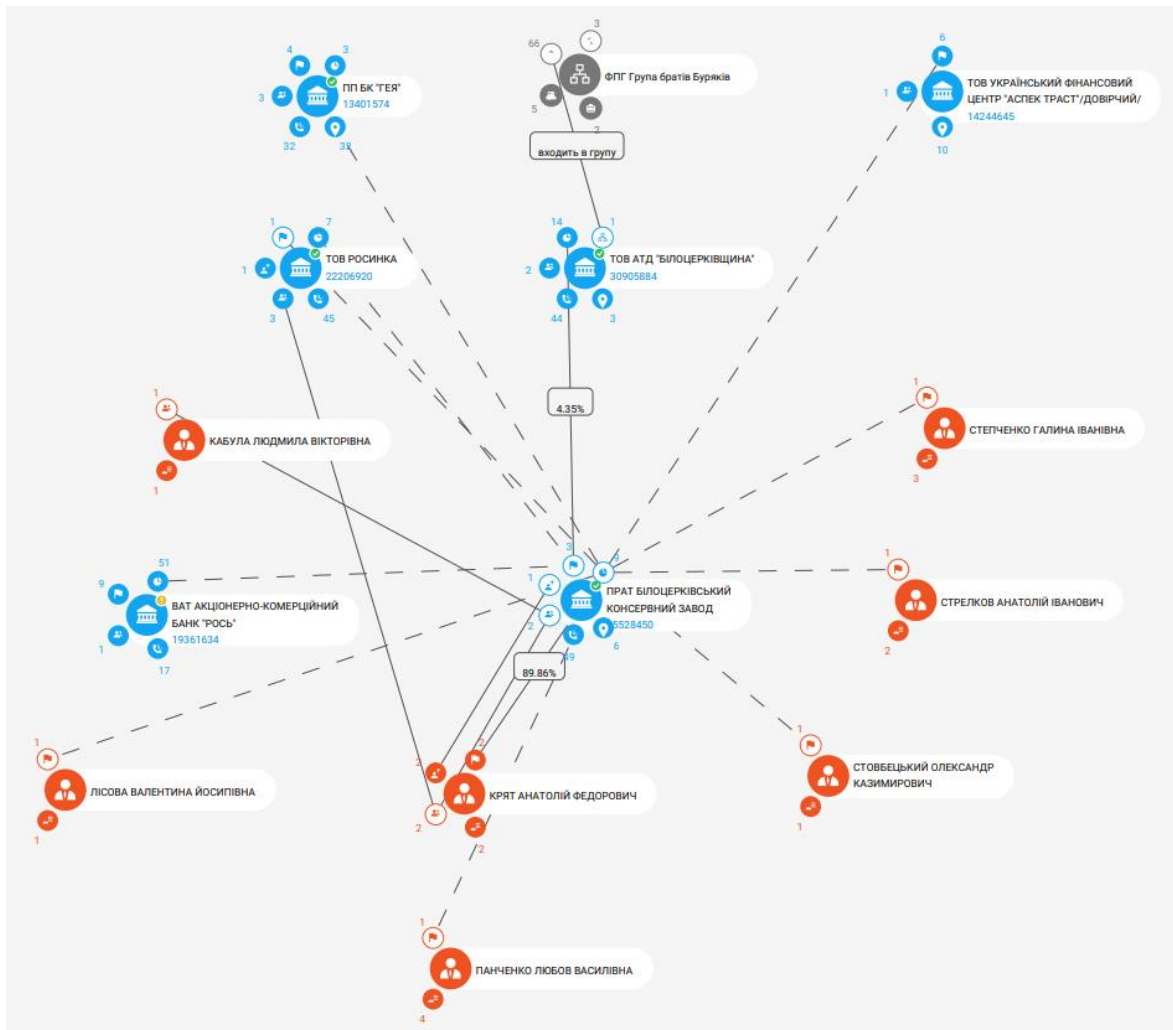


Рис. 2.4. Схема зв'язків ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» станом на 01.11.2024

Джерело: [36]

Для встановлення зміни ринкової позиції ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» в магістерській роботі використано MarketScore (табл. 2.2) – скоринговий індекс ринкової потужності підприємства, розрахований аналітичним відділом YouControl [37], що ґрунтується на 10 індикаторах, які комплексно відображають ринкову частку підприємства, його місце за видом діяльності та динаміку збільшення у порівнянні з конкурентами. Індекс використовується насамперед для порівняння з конкурентами на ринку України, тому він не чутливий до ринкової частки підприємства на міжнародному ринку. Діапазон значень індексу MarketScore може варіюватись від 1 (мінімальна ринкова потужність) до 4 (максимальна ринкова потужність) у залежності від поєднання економічних індикаторів підприємства.

Таблиця 2.2

Ринкова потужність ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2021-2023 рр.

Назва показника	Роки			Відхилення абсолютне	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
Індекс MarketScore	3,1	3,1	3,1	0	0
Частка ринку, %	0,18	0,27	0,24	0,09	-0,03
Частка на субринку, %	0,48	0,69	0,61	0,21	-0,08
Місце компанії на ринку	62	58	58	+4	0
Місце компанії на субринку	35	33	33	+2	0
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	1,7	20,2	10,6	18,5	-9,6
Відносний приріст виручки за рік, %	2,6	30,1	12,1	27,5	-18
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн	2,9	7,3	10,8	4,4	3,5
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	4,7	10,2	14,4	5,5	4,2

Джерело: розраховано автором з використанням даних з сайту YouControl [36]

Так, за досліджуваний період ринкова потужність ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» є стабільною і визначається як стабільно висока (перевищує середню позначку і наближається до максимального значення 4).

Тенденції зміни частки ринку і частки субринку є однаковими і мають характер коливання з орієнтацією на погіршення рівня. Так, частка ринку, що визначено в межах сукупної виручки на ринку з позиції основної діяльності за КВЕД, серед виробників консервованих фруктів і овочів досить не значна і коливається від 0,18% у

2021 р. до 0,27% у 2022 р. з подальшим зменшенням до 0,24% в 2023 р. Аналогічно за часткою субринку (на рівень нижче від ринку за КВЕД): від 0,48% у 2021 р. до 0,69% у 2022 р. з подальшим зменшенням до 0,61% в 2023 р.

Зміни щодо місця (порядкового номеру / рангу) ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» покращилися на ринку на 4 пункти з 62 місця в 2021 р. до 58 місця в 2023 р.; на субринку на 3 пункти з 35 місця в 2021 р. до 33 місця в 2023 р.

Абсолютний і відносний приріст виручки за рік відображає коливання від 1,7 млн.грн. у 2021 р. до 20,2 ьлг.грн. у 2022 р. з подальшим зменшенням до 10,6 млн.грн. в 2023 р. Натомість, постійно покращується значення показників абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки (від 2,9 млн.грн. в 2021 р. до 10,8 млн.грн. в 2023 р.) і сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки (від 4,7% в 2021 р. до 14,4% в 2023 р.)

Отже, така стабільність свідчить про потенціал ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» до лідерства на ринку перероблення і консервування фруктів і овочів за період 2021-2023 рр. Водночас, доцільно переглянути маркетингові рішення для посилення лояльності клієнтів і партнерської співпраці з торговельними мережами.

ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» має лінійно-функціональну організаційну структуру (рис. 2.5), яку очолює від 31.03.1998 р. Анатолій Федорович Крят. Наявність такої структури дозволяє стверджувати про раціональний і чіткий розподіл функціональних обов'язків між підрозділами і безпосередніми виконавцями. В межах такої структури чітко визначено зв'язки і підпорядкованість, що підтримує високий рівень організації роботи в різних сферах діяльності. Це сприяє забезпеченню результативної співпраці й створює належні умови до виконання посадових доручень, а також залученості до вироблення виважено раціональних управлінських рішень.

Однак, для того щоб ця структура залишалася дієвою і відповідала сучасним реаліям, її необхідно постійно актуалізовувати і вдосконалювати. Це включає покращення комунікаційних процесів, цифровізацію, розвиток нових функціональних підрозділів та підвищення кваліфікації персоналу, а також відповідності реальній ситуації наявності персоналу на посадах і можливість швидкої заміни за потреби.

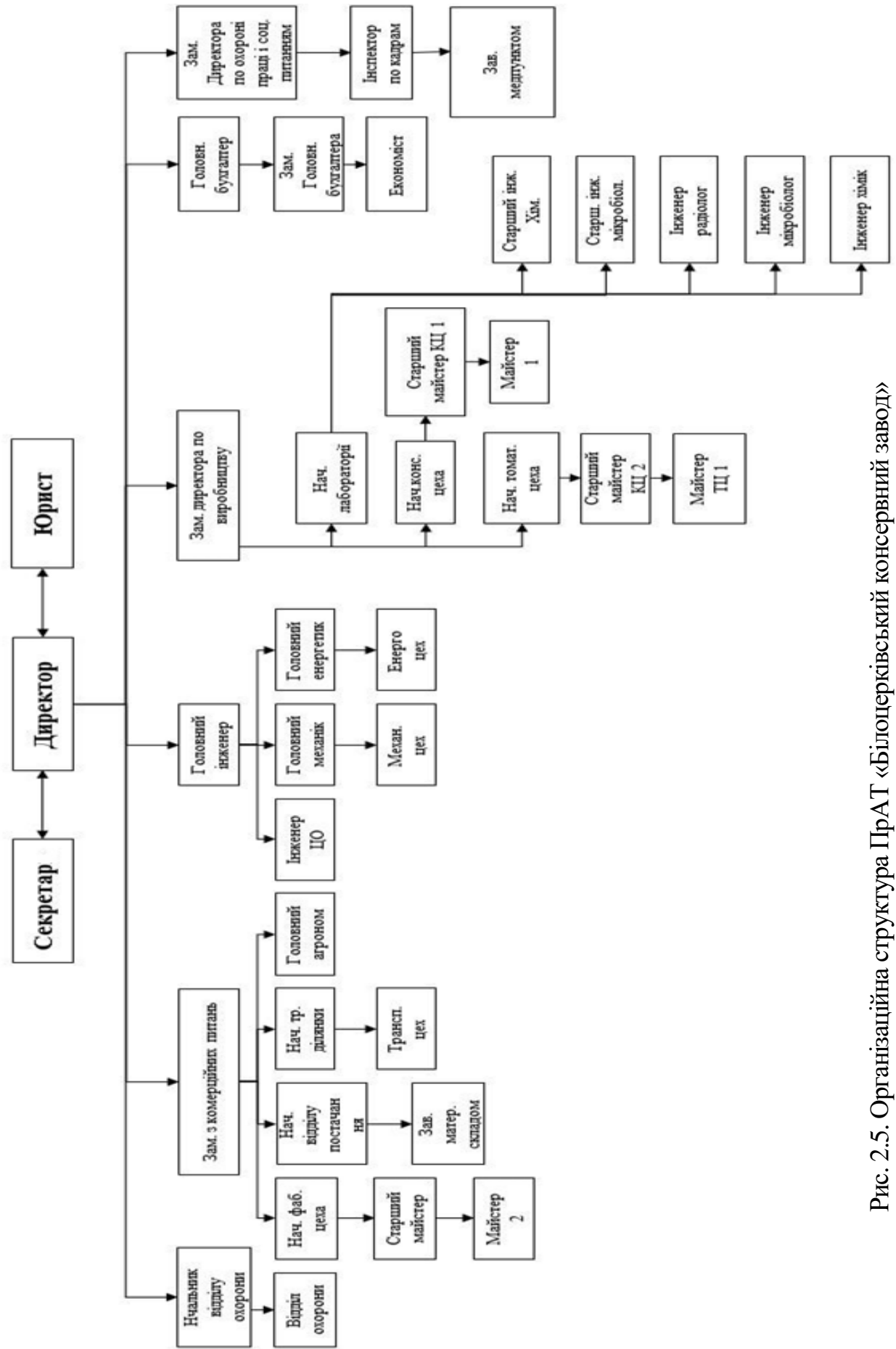


Рис. 2.5. Організаційна структура ПРАТ «Білоцерківський консервний завод»

Таким чином, розглянуто актуальну ситуацію на ринку консервованих продуктів в Україні і місце ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», а також охарактеризовано його організаційну структуру.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2021-2023 роки

Необхідність здійснення фінансово-економічного аналізу діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2021-2023 роки обумовлена перш за все важливістю встановлення фактичного рівня, виявленням резервів та з'ясуванням можливостей, що буде використано для розроблення дієвих заходів з орієнтацією на покращення і посилення позитивних результатів. Вихідними даними для виконання розрахунків є фінансові звіти (Баланс (Звіт про фінансовий стан) і Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)), що містяться в Додатку А.

Результати виконаних розрахунків основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2021-2023 роки систематизовано в табл. 2.3. Одержані результати в Microsoft Excel дозволяють зробити такі узагальнені висновки:

1. Зміна суми заробленого чистого доходу від реалізації продукції за досліджуваний період збільшується, але уповільнено. Так за 2022 р. сума збільшилася на 20 209 тис.грн., тобто майже на 30,1 % від попереднього періоду, а при порівнянні даних за 2022-2023 роки збільшення суми майже наполовину менше (приріст становить 12,1% або 10 620 тис.грн.). Така тенденція виявляє не достатньо ефективну діяльність ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», зокрема, можна стверджувати про необхідність перегляду керівництвом стратегічних заходів щодо розширення ринків збуту, активізації партнерської співпраці з наявними і потенційними покупцями, перегляду і оновлення шляхів просування готової продукції на ринку та раціональне використання наявних обмежених ресурсів.

Таблиця 2.3

Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2021-2023 роки

№ з/п	Назва показника	Одиниця виміру	Роки			Відхилення			
			2021	2022	2023	Абсолютне		Відносне, %	
						2022-2021	2023-2022	2022 / 2021	2023 / 2022
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	67 209	87 418	98 038	20 209	10 620	130,1	112,1
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	57 248	78 211	88 097	20 963	9 886	136,6	112,6
3.	Адміністративні витрати	тис. грн.	6 144	6 841	7 592	697	751	111,3	111
4.	Витрати на збут	тис. грн.	228	64	154	-164	90	28,1	240,6
5.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (р. 2 + р. 3 + р. 4)	тис. грн.	63 620	85 116	95 843	21 496	10 727	133,8	112,6
6.	Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	тис. грн.	2 864	2 313	3 042	-551	729	80,8	131,5
7.	Інші операційні доходи	тис. грн.	3 814	1 580	4 088	-2 234	2 508	41,4	258,7
8.	Інші операційні витрати	тис. грн.	4 539	1 569	3 240	-2 970	1 671	34,6	206,5
9.	Прибуток від реалізації продукції (р. 6 – р. 7 + р. 8)	тис. грн.	3 589	2 302	2 194	-1287	-108	64,1	95,3
10.	Чистий фінансовий результат (чистий прибуток)	тис. грн.	1 695	1 270	2 087	-425	817	74,9	164,3
11.	Середньорічна вартість активів	тис. грн.	79 198,5	83 144	90 543,5	3 945,5	7 399,5	105	108,9
12.	Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	15 589	15 181,5	16 014,5	-407,5	833	97,4	105,5
13.	Середньорічна первісна вартість основних засобів	тис. грн.	13 351	13 418	13470	67	52	100,5	100,4
14.	Середня кількість працівників	осіб	166	137	154	-29	17	82,5	112,4
15.	Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації (р. 5/р. 1)*100	коп.	94,66	97,37	97,76	2,71	0,39	102,9	100,4
16.	Віддача основних засобів (р. 1 / р. 13)	грн./грн.	5,03	6,51	7,28	1,48	0,76	129,4	111,7
17.	Продуктивність праці (р. 1 / р. 14)	тис. грн. / особу	404,9	638,1	636,6	233,2	-1,5	157,6	99,8
18.	Рентабельність продукції (р. 10 / р. 2) * 100	%	3,0	1,6	2,4	-1,3	0,7	x	x
19.	Рентабельність діяльності (продажів) (р. 10 / р. 1)*100	%	2,5	1,5	2,1	-1,1	0,7	x	x
20.	Рентабельність активів (р. 6 / р. 11) * 100	%	3,6	2,8	3,4	-0,8	0,6	x	x
21.	Рентабельність власного капіталу (р. 10 / р. 12) * 100	%	10,9	8,4	13,0	-2,5	4,7	x	x

Джерело: Розраховано автором з використанням даних фінансової звітності в Додатку А

Водночас, ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» активізовано маркетингові заходи щодо просування власної продукції. Також доцільно проводити порівняння з індексом інфляції, оскільки збільшення суми чистого доходу можна розцінити як таке, що викликано інфляційними процесами (в 2022 р. індекс інфляції 126,6%, а відносне відхилення становить 130,1%).

2. Вивчення зміни суми представлених витрат (собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, повні витрати на виробництво і збут) ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» дозволило встановити тенденцію до збільшення за абсолютним відхилення суми (збільшення за період 2021-2022 рр. перевищує рівень інфляції). Причиною такої зміни є збільшення тарифів природного газу. Сума витрат на збут протягом 2021-2023 рр. коливалася з подальшою тенденцією до збільшення від 228 тис.грн. в 2021 р. і 64 тис.грн. в 2022 р. до 154 тис.грн. в 2023 р. Така зміна може свідчити про часткове згортання окремих заходів, які не сприяють активізації просування готової продукції на ринку.

3. Протягом 2021-2023 років ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» зароблено прибуток. Так, протягом 2021-2022 рр. суми прибутку від операційної діяльності і чистого прибутку зменшуються, але різними темпами – випереджаючий темп за сумою прибутку від операційної діяльності: сума прибутку від операційної діяльності зменшилася на 551 тис.грн. або на 19,2 % і в 2022 році складає 2 313 тис.грн., а сума чистого прибутку зменшилася на 4251 тис.грн. або на 25,1 % і становить 1 270 тис.грн. в 2022 році. За період 2022-2023 рр. прослідковується збільшення суми заробленого прибутку з тенденцією, що перевищує рівень інфляції: сума суми чистого прибутку збільшилася на 817 тис.грн. або на 64,3%, що є випереджальним за темпом збільшення прибутку від операційної діяльності – 729 тис.грн. або на 31,5. Щодо суми прибутку від реалізації продукції, то прослідковується постійна тенденція до зменшення від 3 589 тис.грн. за 2022 р. до 2 194 тис.грн. за 2023 р.

4. Значення показника, який характеризує середньорічну вартість активів ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», збільшилося на 3 945,5 тис.грн. або приріст на 5 % від показника 2021 року. Протягом 2022-2023 років також

прослідковується тенденція до збільшення значення цього показника з більшим приростом (на 8,9 % або на 7 399,5 тис.грн. і станом на 31.12.2023 р. вартість активів становила 101 006 тис.грн.). Визначається неефективна робота з покупцями щодо надання товарного кредитування (накопичення суми дебіторської заборгованості за продукцію) збільшилася майже в 3,5 рази від 1 677 тис.грн. станом на 01.01.2021 р. до 5 887 тис.грн. станом на 31.12.2023 р. Також однією з причин неефективного використання активів підприємства можна вважати затоварювання: збільшення суми залишку готової продукції на складі від 55 266 тис.грн. станом на 01.01.2021 р. до 80 601 тис.грн. станом на 31.12.2023 р.

5. Щодо зміни величини середньорічної вартості власного капіталу, то спостерігається коливання суми від зменшення на 407,5 тис.грн. у 2022 р. до збільшення на 833 тис.грн. у 2023 р. Така зміна віддзеркалює коливання за сумою накопичення нерозподіленого прибутку.

6. Протягом 2022-2023 рр. відбувається часткове оновлення об'єктів основних засобів: в 2022 р. на 67 тис.грн., темп зміни становить 0,5 % від показників попереднього 2021 року, а в 2023 р. на 52 тис.грн., темп зміни становить 0,4 % від показників попереднього 2022 року

7. Середня кількість працівників ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» в 2022 році зменшилася на 29 осіб (відносно відхилення 82,5%). Протягом 2023 року відбулося збільшення чисельності працівників на 17 осіб, тобто персоналу стало більше на 12,4 % в порівнянні із показниками минулого 2022 року. Таке коливання спричинено воєнною агресією рф проти України і певна кількість працівників пішла в ЗСУ. ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» відчуває значний дефіцит кадрів робочих спеціальностей і у зв'язку з цим організовує підвіз працівників з інших районів області.

8. Сума витрат на 1 грн. чистого доходу від реалізації постійно збільшується від 94,66 коп. у 2021 році до 97,76 коп. у 2023 році.

9. Значення показника віддачі основних засобів збільшилося в 2022 році на 1,48 грн./грн. або на 29,4 % від показника минулого 2021 року. Можна стверджувати, що ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» ефективно

використовує основні засоби для виробництва продукції, оскільки одна гривня основних засобів забезпечує 5,03 гривні суми чистого доходу від реалізації готової продукції в 2021 році і 7,28 гривень у 2023 році відповідно.

10. Протягом 2021-2022 рр. значення показника продуктивності праці збільшується: у 2022 році одним працівником в середньому зароблено 638,1 тис.грн. чистого доходу від реалізації готової продукції, що на 233,2 тис.грн. (темپ приросту 57,6%) більше ніж за 2021 рік. Продуктивність праці зменшилась у 2023 році на 1,5 тис.грн. / особу, що становить 99,8 % відповідно до значення показника 2022 року.

11. Щодо показників рентабельності можна стверджувати, що за всіма її видами спостерігається незначне збільшення у період 2022-2023 рр. і це є позитивною тенденцією для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», оскільки за 2021-2022 рр. відмічалось зменшення рівня рентабельності за всіма показниками. Так, найбільше збільшення за показником рентабельності власного капіталу (з 10,9 % у 2021 році до 13,0 % у 2023 році), а за рештою показників ще не досягнуто значення 2021 року.

Актуальності набуває об'єктивна фінансова оцінка підприємства для його власників, оскільки жоден власник не повинен нехтувати потенційними можливостями збільшення прибутку, які можна виявити тільки на підставі своєчасної оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання.

Показники оцінювання рівня фінансового стану мають бути корисними для зацікавлених сторін аби підтвердити надійність співпраці з ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» з фокусуванням на подовження партнерства в перспективі.

В ході магістерського дослідження проведено аналіз фінансового стану ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2021-2023 роки за основними показниками, які систематизовано в табл. 2.4 (з використанням фактичних даних, що містяться в Додатку А). За одержаними результатами виконаних розрахунків в таблиці MicrosoftExcel можна зробити такі висновки щодо зміни фінансового стану ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»:

Показники фінансового стану ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2021-2023 роки

Показник	Рекомендоване значення	Станом на 31 грудня / За рік			Абсолютне відхилення	
		2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
Показники ліквідності підприємства						
Коефіцієнт покриття	> 1	1,15	1,16	1,16	0,01	0,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	0,13	0,18	0,15	0,05	-0,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0 збільшення	0,04	0,01	0,01	-0,03	0,00
Чистий обіговий капітал, тис. грн	> 0 збільшення	10543	10256	13050	-287	2794
Показники платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства						
Коефіцієнт фінансової автономії (фінансової незалежності)	> 0,5	0,18	0,19	0,17	0,01	-0,02
Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування)	0,6-1,5	0,22	0,23	0,20	0,01	-0,03
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,1 збільшення	0,68	0,69	0,76	0,01	0,08
Показники ділової активності підприємства						
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	0,85	1,05	1,08	0,20	0,03
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	11,48	10,73	9,01	-0,75	-1,72
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	31,3	33,5	40,0	2,20	6,42
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	1,00	1,26	1,29	0,26	0,03
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	359,3	285,7	280,1	-73,59	-5,57
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	0,87	1,15	1,19	0,29	0,04
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	4,31	5,74	6,12	1,43	0,38
Показники рентабельності підприємства						
Рентабельність діяльності, %	збільшення	2,5	1,5	2,1	-1,0	0,6
Рентабельність активів, %	збільшення	3,6	2,8	3,4	-0,8	0,6
Рентабельність власного капіталу, %	збільшення	10,9	8,3	13,0	-2,6	4,7
Рентабельність продукції, %	збільшення	3,0	1,6	2,4	-1,4	0,8

Джерело: Розраховано автором з використанням даних фінансової звітності в Додатку А

1. ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» є неспроможним розрахуватися за власними поточними зобов'язаннями, про що свідчать значення коефіцієнтів швидкої і абсолютної ліквідності. Разом з тим прослідковуються негативні тенденції до незначного зменшення значень за показником швидкої ліквідності (рівень значно менше за рекомендоване значення), хоча рівень абсолютної ліквідності залишається без змін на достатньо незначному рівні. Проте, ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» може покрити власні борги (поточні зобов'язання) всіма наявними у розпорядженні поточними активами. Рівень коефіцієнту покриття і значення чистого обігового капіталу відповідають рекомендованим значенням з маяковим коливанням. Вкрай незадовільний стан спостерігається за показником абсолютної ліквідності, тобто ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» є не спроможним грошовими коштами і їх еквівалентами розрахуватися за власними зобов'язаннями. Скоріш за все є певні проблеми при роботі з дебіторами і поверненням сум з державного бюджету.

2. Рівень платоспроможності (фінансової стійкості) ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» не стабільний, про що свідчать значення показників фінансової стійкості, напрям зміни яких має негативну зміну: поступово послаблюється фінансова автономія (зменшується фінансова незалежність) і фінансова стабільність, незначно посилюється маневреність власного капіталу. Загальний висновок щодо групи є таким: ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» є фінансово не стійким і залежним від позикових джерел фінансування. Тому, керівництву необхідно провести аналіз доцільності використання у більшій мірі власних коштів шляхом порівняння цін власного і позикового капіталів.

3. ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» протягом 2021-20231 рр. працює із уповільненою діловою активністю, яка має негативну тенденцію зміни рівня результатів аналізованих показників до зменшення. Проте, посилюється робота в 2022-2023 рр. щодо погашення кредиторської заборгованості – єдиний показник з позитивною тенденцією: прискорення оборотності кредиторської заборгованості і зменшення терміну її погашення (але все одно досить значний період погашення), який скоротився від 359 днів у 2021 р. до 280 днів у 2023 р.

4. Проблемними є тенденції зміни показників рентабельності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»: спостерігається маякове коливання з тенденцією до вирівнювання ситуації у 2023 році і наближення до довоєнних значень. Єдиним є показник рентабельності власного капіталу, значення якого 13% перевищено в 2023 р. рівень 10,9% за 2021 р. Проте, відсутність втрачених можливостей дозволяє розглядати перспективність функціонування на майбутній період з переглядом стратегії розвитку підприємства.

Отже, за результатами аналізу основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2018-2021 роки можна стверджувати про задовільно стабільний стан розвитку і функціонування без втрачених можливостей, але з певними небажаними тенденціями змін.

2.3. Оцінка стратегічного потенціалу ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2021-2023 роки

В межах магістерського дослідження доречним є визначення типу стратегії розвитку, що реалізує в практичній діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2021-2023 роки. Виконання аналітичних розрахунків здійснюється з використанням фактичних даних фінансової звітності за зазначений період, що міститься в Додатку А. Для коректного обґрунтування стратегії розвитку доцільним є застосування додатково методики, що запропоновано українськими дослідниками [38]. Необхідно виконати розрахунок цілісної сукупності аналітичних показників: індекс прибутковості, норма операційного прибутку, оборотність оборотних активів, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт маневреності, коефіцієнт ресурсомісткості роботи підприємства та рентабельність активів. Результати оцінювання дозволять підтвердити фактичний тип стратегії розвитку підприємства через дотримання зазначених співвідношень (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Значення показників для кожного типу стратегії розвитку підприємства

Назва показника і алгоритм розрахунку	Стійке зростання	Стабілізація	Виживання	Банкрутство
IP – індекс прибутковості (Чистий прибуток / Прибуток від операційної діяльності)	$\geq 0,3$	0,1-0,3	0-0,1	< 0
OPM,% - норма операційного прибутку (Прибуток від операційної діяльності / Чистий дохід * 100)	> 8	4-8	4-2	< 2
SATR – оборотність оборотних активів (Чистий дохід / Середньорічну вартість оборотних активів)	$> 2,5$	1,5-2	1,5-1,1	$< 1,1$
ER – коефіцієнт фінансової незалежності (Власний капітал / Активи)	$> 0,5$	0,3-0,5	0,3-0,2	$< 0,2$
K_m – коефіцієнт маневреності (Власні оборотні активи / Власний капітал)	$> 0,5$	0,4-0,5	0,3-0,4	$< 0,3$
R – коефіцієнт ресурсомісткості роботи підприємства (Середньорічна вартість активів / Чистий дохід)	0-1	1-1,4	1,4-2	> 2
R_a ,% - рентабельність активів (Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів * 100)	$> 6-8$	4-6	2-3	< 2

Джерело: [38]

Результати виконаних розрахунків узагальнено а табл. 2.6 і підтверджено тип стратегії, що реалізовувався ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» протягом 2021-2023 років.

Таблиця 2.6

Тип стратегії розвитку ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

Назва показника і алгоритм розрахунку	2021		2022		2023	
	Значення	Тип	Значення	Тип	Значення	Тип
IP – індекс прибутковості	0,6	Стійке зростання	0,5	Стійке зростання	0,7	Стійке зростання
OPM,% - норма операційного прибутку	4,3	Стабілізація	2,6	Виживання	3,1	Виживання
SATR – оборотність оборотних активів	0,91	Банкрутство	1,12	Виживання	1,14	Виживання
ER – коефіцієнт фінансової незалежності	0,18	Банкрутство	0,19	Банкрутство	0,17	Банкрутство
K_m – коефіцієнт маневреності	0,68	Стійке зростання	0,69	Стійке зростання	0,76	Стійке зростання
R – коефіцієнт ресурсомісткості роботи підприємства	1,2	Стабілізація	1,0	Стабілізація	0,9	Стійке зростання
R_a ,% - рентабельність активів	3,6	Виживання	2,8	Виживання	3,4	Виживання

Джерело: розраховано автором і сформовано з використанням методики [38]

Так, протягом 2021-2023 років спостерігається відсутність єдиного типу стратегії розвитку і ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» намагається зменшувати прояв стратегії типу «Банкрутство». Можливо такий стан обумовлено наявністю несприятливих / деструктивних впливів зовнішнього середовища. Водночас, за результатами можна стверджувати про коректні кроки і запровадження вдалих заходів керівництвом ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» протягом 2021-2023 років щодо реалізації власної траєкторії розвитку. Разом з тим, доцільно відмітити напрями подальших змін, зокрема:

— Для подолання ймовірного банкрутства через незначний рівень фінансової незалежності доцільним є розроблення Політики управління партнерськими розрахунками і зменшення випадків надання товарного кредиту для покупців, що не сприяє накопичення дебіторської заборгованості;

— Для стабілізації стану функціонування (щонайменше для пришвидшення оборотності оборотних активів і покращення рівня рентабельності активів) доречним є розроблення Політики управління товарними запасами шляхом мінімізації затоварювання готовою продукцією шляхом використання методу «точно-вчасно» і використання оптимізаційних моделей для обґрунтування оптимальної партії замовлення з метою уникнення додаткових залишків запасів в місцях зберігання.

За результатами критичного аналізу методик формування / розроблення стратегії розвитку (представлено в роботі в 1.3) першочерговим етапом після встановлення типу стратегії є оцінювання стратегічного потенціалу підприємства з урахуванням результатів діагностування зовнішнього середовища, в межах якого здійснюється господарська діяльність.

В межах магістерського дослідження першочергово буде оцінено стан зовнішнього оточення (доцільний методичний інструментарій описано в 1.2) ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» з фокусом уваги на реальні і перспективні умови функціонування з метою встановлення загроз і ризиків для діяльності, а також можливостей зміцнення власного потенціалу. Разом з тим, буде ідентифіковано елементи сильних сторін потенціалу ПрАТ «Білоцерківський

консервний завод» і встановлено рівень слабких сторін, що не сприяють / руйнують розвиток. Це дозволить встановити вид стратегії розвитку і розробити доцільні заходи для забезпечення очікуваного перспективного результату діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод».

Для аналітики макросередовища в магістерській роботі використано PEST-аналіз, який враховує політико-правові, економічні, соціокультурні та технологічні фактори впливу на ПрАТ «Білоцерківський консервний завод». PEST-аналіз виконано у такій послідовності:

1. За кожною із чотирьох складових матриці визначено перелік чинників зовнішнього середовища, які справляють вплив на діяльність ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» як учасника ринку консервованих продуктів в Україні.

2. Визначено вагомість впливу кожного чинника на діяльність ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» у частках від одиниці.

3. Очікуваний вплив факторів оцінено за бальною шкалою від -5 до $+5$. Від'ємні оцінки вказують на негативний / руйнуючий вплив конкретного чинника діяльність ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», а додатні характеризують позитивний / сприятливий вплив, спрямований на розвиток.

4. На основі таблиці результатів PEST-аналізу (табл. 2.7) визначено заходи щодо використання привабливих / сприятливих тенденцій зовнішнього середовища і запобігання загрозам або зменшення впливу негативних / дестабілізуючих чинників.

Для формування вихідних даних використано аналітичний огляд ринку овочевої консервації в Україні від Pro-Consulting щодо найважливіших чинників впливу і їх прояви [32]:

— Політична нестабільність: Політичні й економічні зміни у країні могли призвести до нестабільності на ринку консервованих продуктів. Так, зміни в урядовій політиці щодо торгівлі й експорту можуть вплинути на постачання сировини і ринок продажу.

**Результати кількісного оцінювання PEST-аналізу чинників макросередовище
для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»**

Опис чинника	Вага чинника	Сила впливу	Загальна оцінка чинника
Політичні чинники			
Зміна законодавства - врахування воєнного стану	0,2	-4	-0,8
Впровадження підвищеної ставки військового збору як елемент посилення податкового навантаження додаткового	0,2	-5	-1
Напад РФ на Україну: воєнні дії і окуповані території	0,25	-5	-1,25
Бюрократизація і рівень корупції	0,1	-3	-0,3
Політична нестабільність	0,15	-4	-0,6
Державний контроль за діяльністю бізнесу	0,1	3	0,3
Всього	1		-3,65
Економічні чинники			
Загальний стан економіки	0,1	-1	-0,1
Збільшення рівня інфляції	0,2	-2	-0,4
Валютні коливання	0,1	0	0
Збільшення тарифів на енергоресурси	0,2	-2	-0,4
Погіршення інвестиційного бізнес-клімату	0,15	0	0
Зменшення платоспроможного попиту населення	0,25	-4	-1
Всього	1		-1,9
Соціальні чинники			
Збільшення кількості внутрішньо-переміщених осіб	0,15	3	0,45
Глобальне збільшення кількості інтернет-юзерів і акаунтів в соціальних мережах	0,2	3	0,6
Зменшення робочої сили в Україні через міграцію і мобілізацію	0,2	-1	-0,2
Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів	0,25	5	1,25
Уподобання кінцевих споживачів і вимоги до якості продукції	0,2	5	1
Всього	1		3,1
Технологічні чинники			
Активне використання онлайн сервісів і штучного інтелекту в бізнесі	0,2	3	0,6
Автоматизація і роботизація процесів виробництва	0,2	3	0,6
Кібербезпека інформаційних систем	0,3	-2	-0,6
Витрати на наукові дослідження та розробок	0,1	2	0,2
Ступінь використання, впровадження та обміну технологіями	0,2	3	0,6
Всього	1		1,4

Джерело: сформовано і розраховано автором

— Підвищення цін на пакування: Збільшення цін на пакування, скло та пластик, призвело до збільшення собівартості консервованих продуктів. Виробники змушені переносити ці підвищення на споживачів, що вплинуло на ціни на ринку.

— Повномасштабне вторгнення і збільшення армії ЗСУ: Вагома частка раціону військових в умовах війни – консерви. І чим більшою стає армія, тим більше зростає попит на цей вид продукції.

— Зміни у споживчих уподобаннях: Зростання попиту на органічні, веганські та вегетаріанські продукти спричинило збільшення виробництва і розширення асортименту таких консервованих продуктів. Виробники активно реагували на цей попит, випускаючи нові продукти та варіанти.

— Популярність локального виробництва: Споживачі стають більше зацікавлені в підтримці місцевих виробників і локальних брендів. Це призвело до збільшення попиту на консервовані продукти вітчизняного виробництва.

— Конкуренція на ринку: Збільшення конкуренції між виробниками консервованих продуктів призвело до появи нових брендів, а також до зменшення цін і акцій для залучення споживачів.

— Стратегії маркетингу і брендування: Виробники активно використовували стратегії маркетингу і брендування для залучення уваги споживачів. Так, акцент на поживні складові, якість, екологічність та нові смакові характеристики.

За результатами PEST-аналізу чинників макросередовище для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» встановлено: деструктивний вплив на функціонування має група політичних чинників з найбільшим впливом оцінено напад РФ на Україну, що спричинило воєнні дії і наявність окупованих територій. Як наслідок, втрата ключових постачальників агропродукції, зокрема з Херсонського регіону. Позитивним на діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» є вплив соціальних чинників, зокрема, глобальне збільшення кількості інтернет-користувачів й акантів в соціальних мережах. Саме тому, варто здійснити розроблення заходів щодо посилення присутності в інтернет-мережі й активізації співпраці з покупцями через інформаційно-комунікаційні технології і сервіси.

Далі буде виконано за аналогічним алгоритмом (оцінювання сили впливу від 0 балів – найменший вплив до 10 балів – найбільший вплив) SWOT-аналіз ключових факторів успіху ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», а також спостереження за внутрішніми процесами. Результати представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Результати кількісного оцінювання SWOT-аналізу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

Опис чинника	Вага чинника	Сила впливу	Загальна оцінка чинника
Сильні сторони			
Можливість перероблення агропродукції в склотарі	0,25	9	2,25
Кадрова політика спрямована на забезпечення і постійного підтримання професійного рівня кваліфікації працівників	0,25	8	2,0
Планування виробничих програм з урахуванням запитів замовників	0,15	8,5	1,27
Конкурентноздатна цінова політика	0,15	7	1,05
Налагоджена збутова мережа на внутрішньому ринку України (ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»)	0,2	9	1,8
Всього	1,0		8,37
Слабкі сторони			
Дефіцит кадрів робочих спеціальностей в період масової переробки сировини	0,17	9	1,53
Сезонність виробництва (перероблення)	0,08	6	0,48
Залежність від ключових постачальників	0,15	5	0,75
Вихід з міжнародного ринку (відсутність експортних операцій від 2022 року)	0,25	5	1,25
Необхідність покращення якості і безпечності продукції	0,35	8	2,8
Всього	1,0		6,81
Можливості			
Перспективи розвитку залежать від стану економіки і воєнного стану	0,2	8	1,6
Збільшення попиту на органічні продукти і еко-тренди	0,3	9,5	2,85
Підтримка місцевого виробника від споживачів	0,25	10	2,5
Пошук нових партнерів і постачальників	0,25	8,5	2,13
Всього	1,0		9,08
Загрози			
Падіння платоспроможного попиту в Україні	0,25	8	2
Збільшення внутрішніх цін	0,05	4	0,2
Віддаленість сировинної бази - овочі в основному завозяться з південних областей України (Миколаївська і Херсонська області), деякі в 2022 році частково окуповані через військові дії	0,2	9	1,8
Подорожчання енергоресурсів	0,2	8	1,6
Дефіцит склотари в Україні через воєнну агресію	0,2	9	1,8
Конкуренція висока (особливо на зовнішніх ринках)	0,1	7	0,7
Всього	1,0		8,1

Джерело: сформовано і розраховано автором

SWOT-аналіз ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» показує, що є значний потенціал для розвитку, особливо виробництва консервованої продукції в скляній тарі, й новим можливостям, які відкриває збільшення попиту на органічні продукти і еко-тренди. Водночас необхідно здійснювати пошук нових партнерів і постачальників сировини, що дозволить підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Далі систематизовано результат в табл. 2.9 для обґрунтування стратегії розвитку і визначення першочергових заходів, зокрема:

— Оцінити стан зрілості / готовності до цифрової трансформації і запровадити інформаційно-комунікаційні сервіси (спеціальні додатки, чат-боти) для запитів від замовників і розширення ринку збуту;

— Продумати можливість виходу в B2C-сегмент ринку консервованих продуктів в Україні і налагодити через IT-сервіси співпрацю із замовниками.

Таблиця 2.9

Результати SWOT-аналізу ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

	Можливості (Opportunities) Загальна оцінка: 9,07	Загрози (Threats) Загальна оцінка: 8,1
Сильні сторони (Strengths) Загальна оцінка: 8,37	Поле SO (сила і можливості) Стратегія зростання, яку доцільно реалізувати за оптимістичним прогнозом з використанням можливостей і підсилення сильних сторін	
Слабкі сторони (Weaknesses) Загальна оцінка: 6,81		

Джерело: сформовано автором за даними табл. 2.5

Для формування стратегії розвитку у підприємства має бути достатньо за величиною стратегічного (ресурсного) потенціалу, раціональне використання якого дозволить досягти визначених результатів в ході реалізації розроблених / запропонованих заходів. Саме тому важливим є розуміння стану й рівня використання наявних ресурсів: грошових коштів, основних засобів, матеріальних цінностей, персоналу. Так, на початку варто встановити рівень якості управління підприємством залежно від структури грошового потоку.

Використовуючи дані Звіту про рух грошових коштів проведено оцінювання якості управління операційною діяльністю ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за період 2021-2023 років (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Залежність якості управління ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»
від структури грошового потоку протягом 2021-2023 рр.**

Період	Чистий рух коштів, тис.грн.			Чистий рух грошових коштів, тис.грн. (ЧРГ)	Якість управління
	від операційної діяльності (ОД)	від інвестиційної діяльності (ІД)	від фінансової діяльності (ФД)		
2023 р.	(595)	(338)	+ 1 078	+ 145	Кризовий рівень якості управління
2022 р.	+ 22	+ 0	(2 313)	(2 291)	Нормальний рівень якості управління
2021 р.	+ 3 260	(134)	(792)	+ 2 334	Високий рівень якості управління

Джерело: розраховано автором і сформовано з використанням методики [39, с. 408]

Щорічно в ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» погіршується якість рівня управління операційною діяльністю: від високого в 2021 р. (довоєнний період) до кризового в 2023 р. Це підтверджується неспроможністю ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» генерувати грошові кошти від здійснення операційної діяльності, а також для покриття частини поточних операційних витрат залучено позикові кошти від фінансових установ. Керівництво має усвідомлювати наслідки таких рішень. Саме тому вбачається доречним посилити касову дисципліну і зменшити касові розриви, які виникають з результати накопичення як дебіторської, так і кредиторської заборгованостей.

Наступним кроком є виконання аналітичних розрахунків для підтвердження стану й ефективності використання основних засобів ПрАТ «Білоцерківський консервний завод». Алгоритми розрахунку показників стану й ефективності використання основних засобів, а також результат розрахунку для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» представлено в табл. 2.11.

**Показники стану й ефективного використання основних засобів
ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за період 2021-2023 рр.**

Показник	Формула розрахунку	Дата / період розрахунку		
		31.12.2021 / 2021	31.12.2022 / 2022	31.12.2023 / 2023
Аналіз стану основних засобів				
Коефіцієнт зносу основних засобів	Сума зносу основних засобів, тис. грн.	0,632	0,650	0,713
	Первісна вартість основних засобів, тис. грн.			
Коефіцієнт придатності основних засобів	Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	0,368	0,350	0,287
	Первісна вартість основних засобів, тис. грн.			
Середній строк експлуатації основних засобів, роки	Середньорічна первісна вартість основних засобів, тис. грн.	13,8	55,0	12,7
	Витрати на амортизацію, тис. грн.			
Середній вік основних засобів, роки	Сума зносу основних засобів, тис. грн.	8,8	35,7	9,1
	Витрати на амортизацію, тис. грн.			
Аналіз ефективності використання основних засобів				
Віддача основних засобів	Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	5,03	6,52	7,28
	Середньорічна первісна вартість основних засобів, тис. грн.			
Амортизаційна віддача	Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	69,43	358,27	92,141
	Витрати на амортизацію, тис. грн.			
Озброєність основними засобами	Середньорічна первісна вартість основних засобів, тис. грн.	80,428	97,942	87,468
	Середня чисельність персоналу, осіб			
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	0,057	0,059	0,038
	Загальна вартість активів підприємства, тис. грн.			
Рентабельність основних засобів, %	$\frac{\text{Чистий прибуток підприємства, тис. грн.}}{\text{Середньорічна первісна вартість основних засобів, тис. грн.}} * 100$	12,7	9,46	15,49

Джерело: розраховано автором з використанням даних фінансової звітності в Додатку А

За результатами аналітичного оцінювання стану основних засобів і ефективності використання основних засобів ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» встановлено:

— незадовільний рівень зносу (зношеність об'єктів понад 70%) і придатності (тільки на третину (28,7%) придатні для виконання паспортного функціоналу)

основних засобів. Може так статися, що об'єкти не зможуть працювати за призначенням або їх робота буде позначатися на якості виконання процесів, що неприпустимо з огляду на готову продукцію – неякісні консервовані овочі і фрукти можуть завдавати шкоду здоров'ю споживачів;

— аналогічний висновок можна обґрунтувати з огляду на середній вік основних засобів (понад 9 років) в 2023 р., порівнюючи з середнім строком експлуатації (12,7 років), що підтверджує експлуатацію об'єктів понад 2/3 від можливого корисного часу функціонування;

— ефективність використання таких основних засобів є задовільною з тенденцією до поступового збільшення віддачі основних засобів, а також маяковим збільшенням рентабельності.

Для подолання негативних тенденцій перед керівництвом ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» виникає необхідність покращення стану основних засобів шляхом поступового і постійного оновлення. Це дозволить задовольняти належним чином запити на якісну овочеву і фруктову консервовану продукцію.

Далі здійснено аналітичне оцінювання стану й ефективності використання матеріальних запасів ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», за результатами якого (табл. 2.12) сформульовано такі висновки:

— коливання з тенденцією до збільшення середньорічної вартості матеріальних запасів і матеріальних витрат, при чому темп приросту матеріальних витрат (63,7%) значно перевищує (майже в п'ятеро) темп збільшення собівартості реалізованої продукції (темп приросту 12,6%). Таке співвідношення показників свідчить про затоварювання на складі виробленої продукції, що не реалізується. Як наслідок, заморожування грошових коштів в матеріальних активах;

— водночас керівництво розробляє вдалі заходи, спрямованість яких на пришвидшення оборотності матеріальних запасів з 29,9 днів у 2021 р. до 14,4 днів протягом 2023 р.

Показники стану й ефективного використання виробничих матеріальних запасів

ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за період 2021-2023 рр.

№ з/п	Назва показника	Одиниця виміру	Роки			Відхилення			
			2021	2022	2023	Абсолютне		Відносне, %	
						2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	67 209	87 418	98 038	20 209	10 620	130,1	112,1
2.	Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	тис. грн.	2 864	2 313	3 043	-551	730	80,8	131,6
3.	Середньорічна вартість матеріальних запасів	тис. грн.	5 571,5	3 805,5	3 934,5	-1 766	129	68,3	103,4
4.	Матеріальні витрати	тис. грн.	53 070	54 945	89 935	1 875	34 990	103,5	163,7
5.	Загальна сума операційних витрат	тис. грн.	80 223	76 684	119 452	-3 539	42 768	95,6	155,8
6.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	57 248	78 211	88 097	20 963	9 886	136,6	112,6
7.	Матеріаловіддача (р. 1 / р. 4)	грн. / грн.	1,27	1,59	1,09	0,32	-0,5	125,2	68,6
8.	Матеріаломісткість (р. 4 / р. 1)	грн. / грн.	0,79	0,63	0,92	-0,16	0,29	79,7	146
9.	Прибуток на гривню матеріальних витрат (р. 2 / р. 4)	грн. / грн.	0,054	0,042	0,034	-0,012	-0,008	77,8	81
10.	Частка матеріальних витрат в сумі операційних витрат (р. 4 / р. 5 * 100)	%	66,15	71,65	75,29	5,5	3,64	x	x
11.	Частка матеріальних витрат в собівартості реалізованої продукції (р. 4 / р. 6 * 100)	%	92,7	70,25	102,09	-22,45	31,84	x	x
12.	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів (р. 1 / р. 3)		12,06	22,97	24,92	10,91	1,95	190,5	108,5
13.	Середня тривалість оборотності матеріальних запасів (360 / р. 12)	дні	29,9	15,7	14,4	-14,2	-1,3	52,5	91,7

Джерело: розраховано автором з використанням даних фінансової звітності в Додатку А

Отже, можна стверджувати про частково ефективне використання матеріальних запасів як елемента стратегічного потенціалу ПрАТ «Білоцерківський консервний завод».

Далі виконано аналітичне оцінювання ефективного використання персоналу ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» (табл. 2.13), за результатами якого можна стверджувати про недостатньо ефективні результати, зокрема:

— коливання з тенденцією до збільшення суми фонду оплати праці (темперосту 26,4% в 2023 р.) пришвидшено за збільшення суми середньорічної заробітної плати (темперості 12,4% за 2023 р.);

— доцільним має бути врахування рівня інфляції, оскільки в 2022 р. спостерігається збільшення середньорічної заробітної плати на 111,6%, а рівень інфляції становить 126,6%. Це є негативною тенденцією: при абсолютному збільшенні суми втрачається купівельна спроможність заробленої компенсації за професійно виконані роботи чи функціональні завдання;

— негативними є зміни зарплатовіддачі і продуктивності праці (коливання з тенденцією до зменшення).

Для покращення ситуації керівництву ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» доречним буде переглянути політику управління персоналом в частині обґрунтованості адекватних компенсаційних виплат.

Фіналізувати оцінювання стратегічного (ресурсного) потенціалу ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» шляхом комплексного аналізу екстенсифікації й інтенсифікації використання сукупних ресурсів. Узагальнюючі показники екстенсифікації та інтенсифікації використання ресурсів ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2022-2023 рр. представлено в табл. 2.14. Якщо у звітному періоді встановлено збільшення віддачі конкретного виду ресурсу, це означає, що підприємство нарощує суму чистого доходу від реалізації продукції випереджальними темпами порівняно з темпами приросту самого ресурсу. І навпаки, якщо темп зростання ресурсу випереджає темп зростання суми чистого доходу від реалізації продукції, відбувається додаткове відволікання коштів, вкладених у цей ресурс, що не приносить бажаної віддачі.

**Показники ефективного використання персоналу ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»
за період 2021-2023 рр.**

№ з/п	Назва показника	Одиниця виміру	Роки			Відхилення			
			2021	2022	2023	Абсолютне		Відносне, %	
						2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	67 209	87 418	98 038	20 209	10 620	130,1	112,1
2.	Чистий фінансовий результат (чистий прибуток)	тис.грн.	1 695	1 270	2 087	-425	817	74,9	164,3
3.	Фонд оплати праці	тис.грн.	17 743	16 346	20 666	-1 397	4 320	92,1	126,4
4.	Середня кількість працівників	осіб	166	137	154	-29	17	82,5	112,4
5.	Середньорічна заробітна плата одного працівника (р. 3 / р. 4)	грн.	106 885,54	119 313,87	134 194,81	12 428,33	14 880,94	111,6	112,5
6.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника (р. 5 / 12)	грн.	8 907,13	9 942,82	11 182,9	1 035,69	1 240,08	111,6	112,5
7.	Зарплатовіддача (р. 1 / р. 3)	грн. / грн.	3,79	5,35	4,74	1,56	-0,61	141,2	88,6
8.	Продуктивність праці (р. 1 / р. 4)	тис.грн. / особу	404,9	638,1	636,6	233,2	-1,5	157,6	99,8
9.	Рентабельність оплати праці (р. 2 / р. 3) * 100	%	9,6	7,8	10,1	-1,8	2,3	130,1	112,1

Джерело: розраховано автором з використанням даних фінансової звітності в Додатку А

**Комплексний аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу
ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за період 2022-2023 рр.**

Показники	2022 р.	2023 р.	Темп зростання	Темп приросту	Показники	
					Екстенсивності використання ресурсів (К ест)	Інтенсивності використання ресурсів (К інт)
Екстенсивні показники						
Середня кількість працівників, осіб	137	154	1,124	0,124	4,769	x
Фонд оплати праці, тис.грн.	16 346	20 666	1,264	0,264	10,154	x
Середньорічна первісна вартість основних засобів, тис.грн.	13 418	13 470	1,004	0,004	0,154	x
Амортизація, тис.грн.	244	1 064	4,361	3,361	129,269	x
Матеріальні витрати, тис.грн.	54 945	89 935	1,637	0,637	24,5	x
Середньорічна вартість матеріальних запасів, тис.грн.	5 305,5	3 934,5	0,742	-0,258	-9,923	x
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	65 517	67 209	1,026	0,026	x	x
Комплексний показник екстенсивного використання ресурсів	x	x	1,594	0,594	22,846	x
Інтенсивні показники						
Продуктивність праці, тис.грн. / особу	638,1	636,6	0,998	-0,002	x	-3,769
Зарплатовіддача, грн. / грн.	5,35	4,74	0,886	-0,114	x	-9,154
Віддача основних засобів, грн. / грн.	6,52	7,28	1,117	0,117	x	0,846
Амортизаційна віддача, грн. / грн.	358,27	92,141	0,257	-0,743	x	-128,269
Матеріаловіддача, грн. / грн.	1,59	1,09	0,686	-0,314	x	-23,5
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	22,97	24,92	1,085	0,085	x	10,923
Комплексний показник інтенсивного використання ресурсів	x	x	0,8382	-0,1618	x	-25,4872

Джерело: розраховано автором з використанням даних фінансової звітності в Додатку А і методики [40]

Протягом 2022-2023 років середній темп зростання екстенсивних показників ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» (обсягу задіяних у виробничому процесі всіх ресурсів) збільшився на 59,4 % (є позитивною зміною), а інтенсивних показників, що характеризують віддачу ресурсів, зменшився на 16,18 % (не є позитивною зміною), що підтверджує неоднозначність ефективності використання ресурсів. Однак динаміка віддачі ресурсів значно відставала від динаміки зростання їх обсягів. Підтвердженням цього є комплексні показники екстенсифікації й інтенсифікації використання сукупних ресурсів. Мали негативний вплив на суму чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» протягом 2022-2023 рр. зменшення рівня показників амортизаційної віддачі (найбільше зменшення) і віддачі основних засобів, зарплатовіддачі, а також матеріаловіддачі й уповільнення оборотності матеріальних запасів, що свідчить про необхідність перегляду, пошуку дієвих заходів для коригування політики управління технічним забезпеченням і складськими виробничими матеріальними запасами та трудовими ресурсами.

Отже, за результатами оцінювання стратегічного потенціалу ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2021-2023 роки встановлено сильні і слабкі сторони в його діяльності, а також оцінено рівень і можливості ресурсного потенціалу для запровадження рекомендацій на перспективу.

Висновки до розділу 2

Таким чином, в аналітико-дослідницькому розділі кваліфікаційної магістерської роботи здійснено аналізування ринку виробництва консервів в Україні і виконано діагностування результатів функціонування ПрАТ «Білоцерківський консервний завод».

Охарактеризовано ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», за матеріалами якого виконано емпіричне дослідження, як виробника овочевої і фруктової

консервованої продукції, що реалізується під торговою маркою «КРЯТ» (Кошик Радості Якості Традицій) з підтверджено стабільно високою ринковою потужністю з Індексом MarketScore 3,1 протягом 2021-2023 років, що перевищує середню позначку і наближається до максимального значення 4. Протягом 2023 р. ринок консервованих продуктів в Україні зазнавав певних впливів, до яких кожен учасник мав адаптуватися, основними з яких є повномасштабне вторгнення і збільшення армії ЗСУ, збільшення цін на сировину, зміни у споживчих уподобаннях, політична нестабільність, цифрова трансформація й онлайн продажі, популярність локального виробництва, конкуренція на ринку, стратегії маркетингу й орендування.

Діагностування основних фінансово-економічних показників й показників фінансового стану ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2021-2023 рр. показало функціонування з певними небажаними тенденціями змін:

— неспроможність розрахуватися за власними поточними зобов'язаннями, що спричинено певними проблемами при роботі з дебіторами і поверненням сум з державного бюджету;

— нестабільність фінансової стійкості через послаблення фінансової автономії (зменшується фінансова незалежність) і фінансової стабільності;

— уповільнення ділової активності, але з певними зрушеннями щодо прискорення погашення кредиторської заборгованості;

— проблемні тенденції зміни показників рентабельності, але без втрачених можливостей.

За результатами оцінювання стратегічного потенціалу ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» встановлено розвиток як екстенсивним (витратним), так і інтенсивним шляхами. Це дозволило ідентифікувати зони покращення діяльності й аргументувати можливі заходи з орієнтацією на перспективу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД» З УРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Прийняття стратегічних рішень в господарській діяльності

За оцінюванням типу стратегії й узагальнюючими результатами SWOT-аналізу ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» (виконано в 2.3) доцільним є формування стратегії розвитку за типом Стратегії зростання, що буде реалізовано за оптимістичним прогнозом з використанням превалюючих можливостей над загрозами зовнішнього оточення і необхідністю підсилення внутрішніх переваг (сильних сторін). Разом з тим, використовуючи результати і висновки виконаних PEST-аналізу зовнішнього середовища й стратегічного (ресурсного) потенціалу ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» (виконано в 2.3) ідентифіковано напрями розроблення заходів щодо стратегічного управління такими об'єктами:

- Матеріально-технічне забезпечення (необхідність оновлення парку основних засобів і посилення ефективності складської логістики);
- Розрахунки з партнерами (замовниками / покупцями і постачальниками) шляхом посилення партнерської співпраці і розрахункової дисципліни з орієнтацією на мінімізацію касових розривів й раціонально-цільове використання грошових коштів;
- Цифрова трансформація і налагодження комунікаційних зв'язків із замовниками з можливістю виходу на B2C-сегмент ринку консервованих продуктів;
- Створення цінності для клієнта через пропозицію прихованої переваги перегляду асортименту і доповнення / укомплектовування столовими приборами.

Ці напрями можливо реалізувати як окремо кожен, так і інтегровано за певною логічною послідовністю або ранжуванням за пріоритетністю з позиції готовності до

змін керівництва і персоналу аби мінімізувати опір перетворенню. Обґрунтування щодо розроблення і впровадження виконано за такою послідовністю:

Етап 1. Обґрунтування проєкту – деталізація через формування статуту проєкту.

В межах магістерського дослідження на Етапі 1 рекомендовано до розгляду і запровадження як елемент стратегії розвитку ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» такі рішення:

— Проєкт 1: Оновлення об'єктів основних засобів. Доцільно передбачити придбання Ліній виробництва окремих видів консервованої продукції. Пріоритетність оновлення ліній доцільно визначати за найбільшими обсягами продажів конкретної готової продукції за асортиментною номенклатурою. Вибір обладнання потрібно здійснювати за критеріями: бездефектність виробництва, енергоощадливість, термін експлуатації. Заміна на нове обладнання сприятиме покращенню якості готової продукції, а також зменшенню використан ня енергоресурсів. Орієнтовний статут проєкту представлено в табл. 3.1.

— Проєкт 2: Цифрова трансформація з виходом в B2C-сегмент. Доречним є посилення присутності в інтернет-мережі й активізації співпраці з покупцями через інформаційно-комунікаційні технології і сервіси, зокрема, (1) розроблення спеціального додатку для інформування про асортимент (технічні і смакові характеристики) і оформлення заявок від покупців (умови співпраці, умови оформлення замовлень і доставки), (2) розроблення чат-боту з аналогічним функціоналом у спеціального додатку (цільова аудиторія – замовники з певними обмеженнями). Насамперед, необхідно оцінити стан зрілості/готовності до цифрової трансформації (як технічних пристроїв, так і персоналу) і запровадити інформаційно-комунікаційні сервіси (спеціальні додатки, чат-боти) для запитів від замовників. Здійснити придбання готових ІТ-рішень від компаній, які спеціалізуються на такій діяльності, і в подальшому будуть виконувати технічну підтримку і супровід. Інший варіант передбачає створення робочого місця чи окремого структурного підрозділу з функціональними обов'язками інформаційного системного адміністрування. Як результат, налагодження співпраці із замовниками

через IT-сервіси. Як наслідок вдалої реалізації – розширення ринку збуту і вихід в B2C-сегмент ринку консервованих продуктів в Україні. Орієнтовний статут проєкту представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.1

**Орієнтовний статут проєкту «Оновлення об'єктів основних засобів»
для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»**

Назва розділу	Характеристика розділу
Назва:	Оновлення об'єктів основних засобів
Мета проєкту:	Заміна морально застарілого / фізично зношеного обладнання, фактичний термін функціонування якого наближається до позначки термін експлуатації, для забезпечення покращення якості готової продукції, використання енергоощадливих технологій
Споживач:	Головний механік Заступник директора з виробництва
Потреба споживача:	Налагодження виготовлення якісної консервованої продукції
Вимоги споживача:	Технічні характеристики, що відповідають встановленим стандартам до такого типу устаткування Енергоощадливість Якість готової продукції на виході процесу (бездефектне виробництво) Термін експлуатації Періодичність технічних оглядів і ремонтів
Результат проєкту:	Оновлені об'єкти основних засобів
Фази реалізації:	<ul style="list-style-type: none"> • Техніко-економічне обґрунтування доцільності заміни об'єкта основних засобів • Пошук розробника обладнання для виробництва овочевої / фруктової консервованої продукції і обговорення можливості заміни технологічного обладнання і підписання правових документів про співпрацю • Демонтаж устаткування, що виводиться з експлуатації • Поставка, монтаж, випробувальні роботи, введення в експлуатацію нового обладнання
Ризики:	Технічна невідповідність, що заявлено в паспорті Додаткові витрати на навчання персоналу
Бюджет проєкту:	Залежить від результатів функціонування підприємства і формування резерву на інноваційно-інвестиційний розвиток
Необхідні звіти:	Технічна документація, пояснювальна аналітична записка з техніко-економічним обґрунтування, супровідні документи про результати монтажу і випробувальних робіт, внутрішній стандарт про роботу на такому обладнанні

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.2

**Орієнтовний статут проєкту «Цифрова трансформація з виходом в В2С-сегмент»
для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»**

Назва розділу	Характеристика розділу
Назва:	Цифрова трансформація з виходом в В2С-сегмент
Мета проєкту:	Посилення присутності в інтернет-мережі й активізації співпраці з покупцями через інформаційно-комунікаційні технології і сервіси з подальшим виходом в В2С-сегмент ринку консервованих продуктів в Україні
Споживач:	Заступник директора з комерційних питань
Потреба споживача:	Налагодження інформаційного зв'язку з потенційними замовниками Активізувати присутність в інтернет-мережі для просування продуктів власного виробництва
Вимоги споживача:	Зручність і легкість в користуванні Необтяжливий інтерфейс Постійне оновлення інформації Адміністрування на безперервній основі
Результат проєкту:	Наявність працюючих з постійною технічною й інформаційною підтримкою спеціального додатку і чат-боту
Фази реалізації:	<ul style="list-style-type: none"> • Оцінювання технічного стану обладнання й професійних можливостей (знання, уміння, навички) адміністрування у працівників, яким буде доручено виконання такого функціоналу • Техніко-економічне обґрунтування доцільності заміни технічних засобів • Пошук розробника ІТ-сервісів і підписання правових документів про співпрацю • Передача ІТ-продуктів, навчання персоналу роботі з отриманими ІТ-сервісами, випробувальний термін тестування роботи ІТ-сервісів • Постійний консультативний супровід
Ризики:	Припинення технічного й інформаційного підтримування Відсутність актуальної інформації й оновлень на постійній основі Відсутність відвідувачів
Бюджет проєкту:	Залежить від результатів функціонування підприємства і формування резерву на інноваційно-інвестиційний розвиток
Необхідні звіти:	Проектно-технічна документація (в тому числі проєктне завдання), пояснювальна аналітична записка з результатами оцінювання зрілості до цифрової трансформації, супровідні документи (стандарт про роботу з ІТ-сервісами, інструкції для користувача / адміністратора, результати випробувального терміну тестування роботи, графік і умови консультування / технічної підтримки)

Джерело: сформовано автором

— Проєкт 3: Управління партнерськими розрахунками. В умовах сьогодення виваженим рішенням є налагодження партнерської співпраці з Дебіторами (покупцями / замовниками, яким надано товарний кредит з відстрочкою платежу переданої готової продукції) і Кредиторами (постачальниками / підрядниками, від яких отримано товарний кредит на відтермінування оплати раніше отриманих сировини і послуг). Пропонується розроблення Політики управління партнерськими розрахунками з фокусуванням на: (1) зменшення випадків накопичення дебіторської

заборгованості без оплати до терміну позовної давності (формування сумнівного боргу); (2) здійснення факторингових операцій до сум дебіторської заборгованості з періодом несплати понад 30 днів, що забезпечить швидке отримання коштів від фінансової установи з можливістю подальшого планування грошових потоків без урахування платіжної дисципліни Дебіторів; (3) можливість проведення розрахунків шляхом виписування короткострокових векселів на користь Кредитора в разі неможливості погасити суму кредиторської заборгованості понад 30 днів; (4) формування платіжного календаря з урахуванням графіку черговості розрахунків, в тому числі з бюджетом за податками і платежами, персоналом за виплатою заробітної плати й інших виплат, зокрема компенсування сум на відрядження чи інші заходи передбачені законодавством і внутрішніми нормативними документами. Орієнтовний статут проєкту представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Орієнтовний статут проєкту «Управління партнерськими розрахунками»
для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»**

Назва розділу	Характеристика розділу
Назва:	Управління партнерськими розрахунками
Мета проєкту:	Налагодження партнерської співпраці для посилення розрахункової дисципліни і мінімізації касових розривів
Споживач:	Директор Головний бухгалтер
Потреба споживача:	Посилення розрахункової дисципліни Мінімізація касових розривів Необхідність планування грошових потоків Мінімізація санкцій за несвочасність платежів
Вимоги споживача:	Регламентация роботи й уніфікований підхід до всіх партнерів Дотримання узгоджених і підтверджених правил співпраці
Результат проєкту:	Політика партнерських розрахунків з необхідними додатками (за наявності)
Фази реалізації:	<ul style="list-style-type: none"> • Вивчення нормативно-правової документації, що регулює питання партнерських розрахунків, відповідальності за невиконання взятих зобов'язань • Розроблення Політики партнерських розрахунків з необхідними додатками (за наявності) • Затвердження Політики партнерських розрахунків з необхідними додатками (за наявності) як внутрішнього стандарту • Ознайомлення партнерів з елементами співпраці в межах затвердженої Політики партнерських розрахунків
Ризики:	Не дотримання норм Політики партнерських розрахунків Втрати партнерів
Бюджет проєкту:	Залежить від результатів функціонування підприємства і формування резерву на зміни організаційного дизайну в частині внутрішньої стандартизації процесів
Необхідні звіти:	Політика партнерських розрахунків з необхідними додатками (за наявності)

Джерело: сформовано автором

— Проєкт 4: Управління матеріальними запасами. З метою мінімізації / уникнення додаткових витрат на утримання і зберігання через затоварювання готовою продукцією і формування додаткового залишку виробничих запасів доречним є розроблення Політики управління товарними запасами. Пропонується передбачити зміни у формуванні залишків матеріальних запасів в місцях зберігання (на складах виробничих запасів і складах готової продукції) шляхом використання методу «точно-вчасно» й оптимізаційних моделей для обґрунтування оптимальної партії замовлення і оптимальної кількості замовлень. Це дозволить стабілізувати стану і ефективність використання матеріальних запасів (щонайменше сприятиме зменшенню додаткових витрат на утримання і обслуговування залишків і пришвидшенню оборотності). Орієнтовний статут проєкту представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Орієнтовний статут проєкту «Управління матеріальними запасами»
для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»**

Назва розділу	Характеристика розділу
Назва:	Управління матеріальними запасами
Мета проєкту:	Мінімізація / уникнення додаткових витрат на утримання і зберігання залишків матеріальних запасів в місцях зберігання (на складах виробничих запасів і складах готової продукції)
Споживач:	Заступник директора з комерційних питань Начальник відділу постачання Завідувач матеріальним складом
Потреба споживача:	Мінімізація додаткових витрат на утримання і зберігання Мінімізація втрат через втрати властивостей сировини або придатності до споживання готової продукції
Вимоги споживача:	Регламентація роботи й уніфікований підхід до формування залишку матеріальних запасів Дотримання норм і правил внутрішніх розпоряджень
Результат проєкту:	Політика управління матеріальними запасами з необхідними додатками (за наявності) Система управління запасами
Фази реалізації:	<ul style="list-style-type: none"> • Вивчення нормативно-правової документації, що регулює питання управління матеріальними запасами, відповідальності за невиконання взятих зобов'язань • Обґрунтування доцільних методів управління матеріальними запасами • Розроблення і затвердження Політики управління матеріальними запасами з необхідними додатками (за наявності) як внутрішнього стандарту • Формування зміни системи управління матеріальними запасами на підприємстві
Ризики:	Не дотримання норм Політики управління матеріальними запасами Відхилення в термінах / обсягах поставок Простій виробництва через відсутність агропродукції для перероблення Незадоволений попит від замовників (за обсягом, за часом)
Бюджет проєкту:	Залежить від результатів функціонування підприємства і формування резерву на зміни організаційного дизайну в частині внутрішньої стандартизації процесів
Необхідні звіти:	Політика управління матеріальними запасами з необхідними додатками (за наявності)

Джерело: сформовано автором

— Проєкт 5: Управління персоналом. Для забезпечення достатньої зацікавленості в результатах роботи кожного працівника доцільним є перегляд системи адекватних компенсаційних виплат за виконану роботу чи відпрацьований час. Також доцільно передбачити стимулюючі заходи такі, як: траєкторія кар'єрного просування, соціальний пакет (медичне страхування, медичний супровід, підтримання фізичного і метального здоров'я), бонуси у вигляді участі в капітал для топ-менеджменту, розподілу частини чистого прибутку для заохочувальних виплат відповідно до адекватних критеріїв, навчання і розвиток професійних навичок, також продумати цільові виплати для учасників ЗСУ і їх сімей. Це сприятиме покращенню соціально-психологічного клімату в колективі і розвиткові особистих навичок з фокусуванням на внесок в результат функціонування підприємства. Орієнтовний статут проєкту представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Орієнтовний статут проєкту «Управління персоналом»
для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»**

Назва розділу	Характеристика розділу
Назва:	Управління персоналом
Мета проєкту:	Забезпечення зацікавленості в результатах роботи кожного працівника
Споживач:	Трудовий колектив
Потреба споживача:	Отримувати гідні умови праці і компенсацію у вигляді заробітної плати і додаткових благ
Вимоги споживача:	Чітка регламентація і стандартизація роботи з уніфікованим підходом і врахуванням особистісного внеску в зароблений результат Чітка і зрозуміла система КРІ для ключових / всіх працівників і структурних підрозділів
Результат проєкту:	Пакет внутрішніх стандартів з управління персоналом Система управління персоналом
Фази реалізації:	<ul style="list-style-type: none"> • Вивчення нормативно-правової документації, що регулює питання управління персоналом, відповідальності за невиконання взятих зобов'язань • Обґрунтування доцільних методів управління персоналом, в тому числі стимулюванням праці • Розроблення (внесення змін) і затвердження пакету внутрішніх стандартів з управління персоналом • Формування / перегляд системи управління персоналом на підприємстві
Ризики:	Не дотримання норм внутрішніх розпорядчих документів Відсутність чіткості в розумінні змін в системі стимулювання Опір змінам в управління персоналом (не виконання / часткове виконання взятих обов'язків)
Бюджет проєкту:	Залежить від результатів функціонування підприємства і формування резерву на зміни організаційного дизайну в частині внутрішньої стандартизації процесів
Необхідні звіти:	Колективний договір, Положення про стимулювання, Положення про відділ, Посадові інструкції

Джерело: сформовано автором

— Проєкт 6: Додатковий набір столових Еко-приборів різної комплектації в розрізі основної асортиментної лінійки підприємства. Такий проєкт відповідає критерію створення цінності для кінцевого споживача. Додатковою прихованою вигодою є підбір Еко-приборів (з берези [42] чи кукурудзяного крохмалю [43]) від українського виробника (виделка [44], ложка [45, 46], ніж [47]) без уніфікації під час комплектування. За основу розроблення використано основний асортимент овочевих і фруктових консервованих продуктів ТМ «КРЯТ». Унікальність комплектування залежить від консервованого продукту. Так, виокремлено асортиментну групу (Горошок зелений консервований, Ікра з кабачків «Літня», Ікра з баклажанів «Українська», Томати консервовані по-Херсонські, Салат «Білоцерківський»), в комплект якої запропоновано додавати дерев'яну ложку з берези чи дерев'яну виделку з берези (рис. 3.1). Інша асортиментна група (Огірки мариновані слабосолені, Баклажани нарізані кружечком, Баклажани обсмажені з овочами, Баклажани обжарені з часником) доповнюється двома столовими приборами (виделка і ніж з берези), що представлено на рис. 3.2. Третя асортиментна група (Джем з черешні, Варення з вишні) доповнюється одним столовим прибором (рис. 3.3) з можливою варіацією або дерев'яна ложка з берези або ложка з кукурудзяного крохмалю. Є можливість доукомплектувати тарілкою з берези будь-який продукт. Доукомплектування має відбуватися індивідуально за залишеною заявкою від замовника.

Більше вигідним вбачається реалізація проєкту паралельно або відразу після запуску Проєкта 2 «Цифрова трансформація з виходом в B2C-сегмент», оскільки має отримуватися чітка вказівка від конкретного замовника про необхідний комплект, місце та час доставки. Саме за таких умов повною мірою реалізується принцип створення цінності для кінцевого споживача. Якщо розгортати такий проєкт без чітких вказівок з додаванням зазначених столових Еко-приборів і відправляти в торгівельну мережі, то потрібно продумати ретельно пакування такого комплекту, оскільки є ризики втрати чи пошкодження таких приборів. Орієнтовний статут проєкту представлено в табл. 3.6.

Орієнтовний статут проєкту «Додатковий набір столових Еко-приборів різної комплектації в розрізі основної асортиментної лінійки» для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

Назва розділу	Характеристика розділу
Назва:	Додатковий набір столових Еко-приборів різної комплектації в розрізі основної асортиментної лінійки підприємства
Мета проєкту:	Забезпечити якісний овочевий і фруктовий консервований продукт і мінімальний сервіс для його споживання
Споживач:	Кінцевий споживач консервованої продукції
Потреба споживача:	Отримати насолоду від споживання улюблених якісних овочевих і фруктових консервованих продуктів
Вимоги споживача:	Якість готового продукту і столового прибору Екологічність столового прибору і пакування
Результат проєкту:	Улюблений овочевий і фруктовий консервований продукт зі столовим Еко-прибором
Фази реалізації:	<ul style="list-style-type: none"> • Техніко-економічне обґрунтування доцільності проєкту • Пошук постачальників столових Еко-приборів • Пошук потенційних покупців (спеціалізованих магазинів) • Документальне оформлення співпраці з постачальниками і покупцями • Моніторинг результатів співпраці
Ризики:	Додаткові витрати на закупівлю і зберігання столових приборів та доукомплектування Пошкодження столових Еко-приборів під час транспортування до торгівельної мережі
Бюджет проєкту:	Залежить від результатів функціонування підприємства і формування резерву на оновлення асортименту продукції
Необхідні звіти:	Технічна характеристика столових Еко-приборів, результати опитування покупців (зворотній зв'язок через анкетування), результати моніторингу співпраці з виокремленням статей «Чистий дохід від реалізації оновленого асортименту», «Рух грошових коштів від операційної діяльності: надходження від оновленого асортименту, видатки постачальнику на закупівлю столових Еко-приборів»

Джерело: сформовано автором

В межах магістерського дослідження фокус здійснено на вироблення цінності для клієнта відповідно до розробленої бізнес-моделі (табл. 3.7), тобто на виконанні основної функції діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» - виробництво овочевих і фруктових консервованих продуктів. Саме тому, решта активностей розглянуто тільки для проєкту б «Додатковий набір столових Еко-приборів різної комплектації в розрізі основної асортиментної лінійки».

Горошок зеленый консервованный:

- Банка скло, 510 г – 20,40 грн.
- Ложка дерев'яна з берези – 0,77 грн.



Ікра з кабачків «Літня»:

- Банка скло, 660 г – 74,80 грн.
- Ложка дерев'яна з берези – 0,77 грн.



Ікра з баклажанів «Українська»:

- Банка скло, 650 г – 95,70 грн.
- Ложка дерев'яна з берези – 0,77 грн.



Томати консервовані по-Херсонські:

- Банка скло, 850 г – 111,25 грн.
- Ложка дерев'яна з берези – 0,77 грн.



Салат «Білоцерківський»:

- Банка скло, 500 г – 59,60 грн.
- Виделка дерев'яна з берези – 0,77 грн.



Рис. 3.1. Асортимент ТМ «КРЯТ», що доповнено одним столовим Еко-прибором
Джерело: сформовано автором з використанням інформації з відкритих джерел

Огірки мариновані слабосолені:

- Банка скло, 850 г – 62,50 грн.
- Виделка дерев'яна з берези – 0,77 грн.
- Ніж дерев'яний з берези – 0,65 грн.



Баклажани нарізані кружечком:

- Банка скло, 680 г – 112,00 грн.
- Виделка дерев'яна з берези – 0,77 грн.
- Ніж дерев'яний з берези – 0,65 грн.



Баклажани обсмажені з овочами:

- Банка скло, 640 г – 114,80 грн.
- Виделка дерев'яна з берези – 0,77 грн.
- Ніж дерев'яний з берези – 0,65 грн.



Баклажани обжарені з часником:

- Банка скло, 620 г – 111,20 грн.
- Виделка дерев'яна з берези – 0,77 грн.
- Ніж дерев'яний з берези – 0,65 грн.



Рис. 3.2. Асортимент ТМ «КРЯТ», що доповнено двома столовими Еко-приборами

Джерело: сформовано автором з використанням інформації з відкритих джерел

Джем з черешні:

- Банка скло, 330 г – 58,10 грн.
- Ложка дерев'яна з берези – 0,77 грн.



Джем з черешні:

- Банка скло, 330 г – 58,10 грн.
- Ложка з кукурудзяного крохмалю – 1,65 грн



Варення з вишні:

- Банка скло, 330 г – 52,10 грн.
- Ложка дерев'яна з берези – 0,77 грн.



Джем з черешні:

- Банка скло, 330 г – 52,10 грн.
- Ложка з кукурудзяного крохмалю – 1,65 грн



Рис. 3.3. Асортимент ТМ «КРЯТ», що доповнено одним столовим Еко-прибором з можливою варіацією

Джерело: сформовано автором з використанням інформації з відкритих джерел

Формуванню стратегії розвитку передують розроблення і обґрунтування бізнес-моделі, за якою працює підприємство. В межах магістерського дослідження бізнес-модель для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» сформовано у вигляді Lean Model Canvas (табл. 3.7), де систематизовано ключову інформацію про цінність, що пропонується для задоволення запитів клієнтів за таким шаблоном [41]:

1 – Проблема – фіксується цінність клієнта (партнера-замовника, кінцевого споживача), на яку є запит і підприємство обґрунтовує рішення з позиції: Що хочемо зробити? Що маємо вирішити?

2 – Рішення – представляється обґрунтування ключових заходів / кроків щодо задоволення цінності на запит клієнта.

3 – Унікальна цінна пропозиція – чітко і лаконічно зазначається унікальність і відмінність пропозиції, яка стане результатом виконання запиту щодо задоволення цінності клієнта.

4 – Несправедлива вигода або Прихована перевага – обґрунтована перевага, яку складно повторити і вирізняє ціннісну пропозицію підприємства в порівнянні з конкурентами, а також має давати відповіді на питання: Чому саме клієнти будуть обирати наш продукт? Чому саме ми є стратегічним партнером для клієнта?

5 – Сегмент – представляється опис ключових характеристик цільового сегменту (портрет цільового споживача): вік, стать, інтереси, освіта, рівень доходу.

6 – Перші користувачі – фіксується впорядкований перелік пілотної групи споживачів, доцільним є ранжування з позиції перспективної співпраці.

7 – Канали продажу – зазначається обґрунтований реєстр / список можливих каналів продажу за критеріями: швидкість заробляння виручки; обсяг продажу; умови співпраці.

8 – Концепція високого рівня – визначається пропозиція і місія, що пропонується підприємством для всіх зацікавлених сторін у співпраці.

9 – Ключові метрики – фіксуються показники оцінювання проєкту, що потребують постійного відслідковування, зокрема: тривалість, якість, бюджет.

10 – Наявна альтернатива – перераховуються альтернативні проєкти за ієрархією доцільності впровадження.

Lean Model Canvas для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

1. Проблема: <ul style="list-style-type: none"> • Існуючий продаж консерви не передбачає наявності столових приборів • Забезпечити не тільки якісний консервований продукт, а і сервіс для його споживання 	2. Рішення: <ul style="list-style-type: none"> • Формування комплекту: банка консерви з унікальним набором столових приборів 	3. Унікальна цінна пропозиція: <ul style="list-style-type: none"> • Овочеві і фруктові консерви в комплекті зі столовими приборами, які можна замовити з будь-якого куточка країни 	4. Несправедлива вигода: <ul style="list-style-type: none"> • Споживачі додатково не здійснюють пошуку столових приборів • У споживача є можливість зосередитися на виборі смаку і якості 	5. Сегмент: <ul style="list-style-type: none"> • Військові ЗСУ • Мешканці прифронтових територій чи віддаленої важкодоступної місцевості • Рятувальники і ліквідатори стихійного лиха, аварій • Туристи • Учасники відпочинку на природі
10. Наявна альтернатива: <ul style="list-style-type: none"> • Еко-столові прибори з коротким терміном використання • Еко-столові прибори, що споживаються разом з консервованим продуктом 	9. Ключові метрики: <ul style="list-style-type: none"> • Витрати на виготовлення і комплектування • Час придатності столових приборів • Якість консервованого продукту і якість столових приборів 	8. Концепція високого рівня: <ul style="list-style-type: none"> • Від лану до столу без забруднення і шкоди для довкілля 	7. Канали продажу: <ul style="list-style-type: none"> • На запит МО України • Через інтернет-додатки з цільовою аудиторією (B2C-сегмент) 	6. Перші користувачі: <ul style="list-style-type: none"> • Захисники і захисниці ЗСУ
Структура витрат: <ul style="list-style-type: none"> • Матеріальні витрати, в тому числі на закупівлю еко-столових приборів • Витрати на плату праці і соціальні нарахування • Амортизація • Інші витрати, в тому числі на розроблення і технічний супровід, а також на логістику 			Потоки доходів: <ul style="list-style-type: none"> • Від Міністерства оборони України • Волонтери • Зацікавлені у придбання консервованих продуктів з еко-столовими приборами 	

Джерело: сформовано автором

11 – Структура витрат – містить перелік основних категорій витрат за бюджетом проекту.

12 – Потоки доходів – ідентифікується джерело / джерела, звідки заплановано отримання доходів, в тому числі виокремлено перші (пілотні) доходи.

Використання бізнес-моделі за шаблоном Lean Model Canvas допомагає проаналізувати не тільки бюджет, а й рішення, яке пропонується, цінність, яка має задовольнити клієнта.

Етап 2. Визначення складу учасників проектної групи.

В межах магістерського дослідження на Етапі 2 визначено склад учасників проектної групи, окреслено їх ролі та здійснено початковий розподіл завдань відповідно до функціоналу для забезпечення досягнення мети проекту.

Оскільки рішення, що будуть вироблені й ухвалені про співпрацю з конкретними партнерами передбачають безпосередньої участі особи, яка виступає від імені підприємства, то першочергово відповідальність за хід виконання такого проекту запропоновано взяти Директору ПрАТ «Білоцерківський консервний завод». Решта учасників має бути залученими з урахуванням фаховості і спеціалізації щодо виконання окремих завдань:

Юрист – здійснює документальний супровід, зокрема: оформлення договорів купівлі-продажу з постачальниками столових Еко-приборів і покупцями (торгівельними закладами, де буде запущено пілотні продажі).

Начальник відділу постачання – здійснюватиме пошук постачальників столових Еко-приборів, отримуватиме інформацію від завідувача матеріальним складом про ініціацію закупок наступної партії столових Еко-приборів, здійснюватиме безпосередню підготовчу роботу щодо партнерської співпраці з постачальниками.

Завідувач матеріальним складом – відповідатиме за наявність столових Еко-приборів і підтримання їх обсягу на достатньо прийнятному рівні, а також відповідатиме за доукомплектування з подальшим делегуванням завдань на комплектацію працівникам складу.

Головний бухгалтер – здійснює супровід партнерських розрахунків з виокремленням розрахунків з постачальниками і покупцями, які беруть участь у

цьому проєкті; відповідає за своєчасність розрахунків з дотриманням розрахункової дисципліни.

Заступник директора з комерційних питань – здійснюватиме пошук покупців, зокрема: звертається із запитом до Міністерства оборони України, волонтерів, представників торговельних мереж, які погодяться брати участь в такому проєкті, здійснюватиме безпосередню підготовчу роботу щодо партнерської співпраці з покупцями, формує портфель замовлень і передає на комплектування завідувачу матеріальним складом.

Такий проєкт доцільно реалізувати через проєктну матричну структуру, що ґрунтується на організаційній структурі. Тільки двоє учасників (Начальник відділу постачання і Завідувач матеріальним складом) не мають прямого підпорядкування Директору (рис. 2.5), решта учасників напряду підпорядковуються Директору ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» в ході виконання безпосереднього функціоналу. Використання матричної організаційної структури є найпоширенішою для формування проєктних груп з такими перевагами [48, с. 55]: гнучкість взаємодії в малих проєктних групах (за проєктом передбачено 6 учасників), інтеграція учасників в команду; наявність лідера з владними повноваженнями; координація і взаємодія та мотивування відповідального виконання проєкту. Як наслідок, швидкість досягнення мети проєкту.

Етап 3. Формування реєстру робіт з узгодженою тривалістю і закріпленням конкретних виконавців.

В межах магістерського дослідження на Етапі 3 систематизовано перелік робіт і орієнтовну проєктну тривалість їх виконання за логічною послідовністю із закріпленням за кожним виконавцем відповідно до професійного функціоналу (табл. 3.8) в частині першочергових робіт на етапі «Запуск проєкту».

Етап 4. Формування матриці відповідальності за шаблоном RASCI.

В межах магістерського дослідження на Етапі 4 для визначення ролей / розподілу функціоналу і відповідальності з метою уникнення дублювання / непорозуміння щодо виконуваних завдань і відповідальності під час проєкту сформовано матрицю за шаблоном RASCI:

**Реєстр робіт за Проектом для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»
(витяг – Етап «Запуск проєкта»)**

Код роботи	Назва (зміст) роботи	Тривалість роботи, хвилини	Очікуваний результат
1	2	3	4
Етап – Запуск проєкту			
01	Створення проєктної групи (підбір учасників, підготовка наказу)	20	Наказ про створення проєктної групи
02	Ознайомлення з наказом учасників проєктної групи	10	Підписання наказу про ознайомлення
03	Проведення настановчої наради проєктної групи (визначення цілей, обсягу робіт, розподіл функціональних обов'язків)	20	План виконання проєкту
04	Пошук потенційних постачальників за джерелами відкритих даних і ознайомлення з пропозицією (технічними характеристиками столових Еко-приборів)	60	Реєстр потенційних постачальників
05	Проведення переговорів щодо узгодження умов комплектування, обсягів і термінів поставок, умов і термінів оплати	30 з одним постачальником-учасником (припустимо 2 учасників)	Проєкт договору про купівлю-продаж столових Еко-приборів з постачальниками-учасниками проєкту
06	Підписання договорів про купівлю-продаж з постачальниками-учасниками проєкту	20 з одним постачальником-учасником (припустимо 2 учасників)	Підписані договори про купівлю-продаж столових Еко-приборів з постачальниками-учасниками проєкту
07	Пошук потенційних покупців за існуючою базою клієнтів з виокремленням можливих учасників проєкту	60	Реєстр потенційних покупців
08	Обґрунтування і розрахунок нової ціни на продукцію	60	Прайс-лист на готову продукцію – оновлений
09	Вивчення типового договору про купівлю-продаж готової продукції і внесення коригування відповідно до мети проєкту	60	Договір про купівлю-продаж готової продукції – оновлений
10	Направлення пропозиції для участі в проєкті можливим покупцям і встановлення реальних учасників для підписання договорів	240	Згода на участь в проєкті, Реєстр покупців-учасників проєкту
11	Підписання договорів про купівлю-продаж з покупцями-учасниками проєкту	20 з одним покупцем-учасником (припустимо 5 учасників)	Підписані договори про купівлю-продаж готової продукції з покупцями-учасниками проєкту

Джерело: сформовано автором

— R – Responsible (Відповідальний) – особа-виконавець конкретної роботи або чітко визначеного завдання;

— A – Accountable (Відповідальний за результат) – особа, яка має повний контроль над проектом і його ресурсам, несе відповідальність за результат і ухвалює остаточне рішення. Зазвичай, це керівник проекту;

— S – Support (Підтримка) – особи, які надають допомогу або ресурси для виконання завдання, але не беруть безпосередньої участі в його виконанні;

— C – Consulted (Консультант) – особи-консультанти, до яких зазвичай звертаються за додатковою інформацією або професійним судженням щодо завдання, але вони не несуть прямої відповідальності за його виконання;

— I – Inform (Поінформований) – особи, які мають бути проінформованими про хід виконання завдання чи ухвалення рішення.

На рис. 3.4 представлено візуальне рішення матриці RASCI для етапу «Запуск проекту» в Microsoft Excel з використанням реєстру робіт за проектом з табл. 3.8.

Матриця RASCI допомагає чітко домовитися про взаємодії й описати рольовий розподіл всіх учасників проекту. Важливо домовитися про відповідальність за виконання певного функціоналу (у одного виконавця не може бути двох R, A). Не бажано мати R, A в одній ролі, що призводить до приховування безпосереднього виконавця і є вузьким місцем.

Етап 5. Розроблення графіку Гантта у версії графіку планування робіт.

В межах магістерського дослідження на Етапі 5 сформовано графік Гантта в Microsoft Excel (рис. 3.5) з візуалізацією запланованих робіт в розріз робочих днів. Для побудови графіку використано дані з реєстру робіт за проектом (табл. 3.8) і матриці RASCI (рис. 3.4) для можливого фіксування паралельного виконання деяких робіт. На практиці графік Гантта дозволяє фіксувати як плановий час виконання, так і фактично витрачений час для виконання конкретної роботи (поставленого завдання). В разі відхилень: з'ясовуються причини і, за необхідності, здійснюється коригування часу за умови, якщо є зарезервований час.

B6		f _x Этап "Запуск проекта"						I	J	K	L
Перелік робіт за Проектом для ПрАТ "Білоцерківський консервний завод"		Директор	Юрист	Начальник відділу постачання	Завідувач матеріальним складом	Головний бухгалтер	Заступник директора з комерційних питань				
Етап "Запуск проекта"											
7	Створення проектної групи (підбір учасників, підготовка наказу)	A, R	I	I	I	I	I	R	RESPONSIBLE	Людина, якій доручено зробити роботу.	
8	Ознайомлення з наказом учасників проектної групи	A	R	R	R	R	R	A	ACCOUNTABLE	Людина, яка приймає фінальне рішення, роботу та відповідає за кінцевий результат.	
9	Проведення настановчої наради проектної групи (визначення цілей, обсягу робіт, розподіл функціональних обов'язків)	R	I	I	I	I	I	S	SUPPORT	Людина, яка забезпечить допомогою працівників, які є відповідальними.	
10	Пошук потенційних постачальників за джерелами відкритих даних і ознайомлення з пропозицією (технічними характеристиками столових Еко-приборів)	A	I	R	I	I	I	C	CONSULTED	Людина, яка повинна консультувати до того, як рішення або дія буде прийнято.	
11	Проведення переговорів щодо узгодження умов комплектування, обсягів і термінів поставок, умов і термінів оплати	A	S	R	S	S	S	I	INFORMATION	Людина, яку повинні інформувати, що рішення або дії були прийняті.	
12	Підписання договорів про купівлю-продаж з постачальниками-учасниками проекту	R	S	S	I	S	I				
13	Пошук потенційних покупців за існуючою базою клієнтів з виокремленням можливих учасників проекту	A	I	I	I	I	R				
14	Обґрунтування і розрахунок нової ціни на продукцію	A	I	I	I	R	I				
15	Вивчення типового договору про купівлю-продаж готової продукції і внесення коригування відповідно до мети проекту	A	R	I	I	I	I				
16	Направлення пропозиції для участі в проекті можливим покупцям і встановлення реальних учасників для підписання договорів	A	I	I	I	I	R				
17	Підписання договорів про купівлю-продаж з покупцями-учасниками проекту	R	S	I	I	S	S				

Рис. 3.4. Матриця RASCI розподілу робіт і відповідальності виконавців за проектом для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» в Microsoft Excel (витяг – Етап «Запуск проекта»)

Джерело: сформовано автором

лінійки» в межах магістерського дослідження виконано з використанням вихідних даних фінансової звітності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» станом на 31.12.2023 р. / за 2023 р. з додатковими розрахунками і даними, отриманими з відкритих джерел.

Обґрунтування проєкту доцільності розпочати з систематизації вихідних даних, які узагальнено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Вихідні дані для обґрунтування проєкту «Додатковий набір столових Еко-приборів різної комплектації в розрізі основної асортиментної лінійки» для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

Назва показника	Код рядка фінансової звітності	Сума, тис.грн. на 31.12.2023 / за 2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	98 038
Валовий прибуток	2090	9 941
Фінансовий результат від операційної діяльності – прибуток	2190	3 043
Чистий фінансовий результат – прибуток	2350	2 087
Нерозподілений прибуток	1440	17 003

Джерело: систематизовано автором з фінансової звітності

Прогнозний рівень інфляції на 2024 рік за даними Національного банку України 9,7 % [49].

Припустимо, що для пілотного продажу буде використано по одному консервованому продукту з кожної групи:

— Група перша – Ікра з кабачків «Літня», банка, скло, 600 г – ціна відпускна 74,80 грн.

— Група друга – Баклажани нарізані кружечком, банка, скло, 680 г – ціна відпускна 112,00 грн.

— Група третя – Джем з черешні, банка, скло, 330 г – ціна відпускна 58,10 грн.

Обсяг пілотного продажу 2 000 штук, що відповідає партії столових Еко-приборів (дерево, береза) для гуртового продажу від українського постачальника:

— Група перша – доповнено одним столовим Еко-прибором [45]:

Одноразова дерев'яна ложка 160 мм (пакування Картон 100 шт.); упаковка – Ящик 20 упаковок (2 000 шт.); ціна одиниці прибору – 0,77 грн. (0,64 грн. без ПДВ), вартість загального обсягу придбання становить

$$77,00 \text{ грн.} * 20 \text{ упаковок} = 1\,540,00 \text{ грн.}$$

— Група друга – доповнено двома столовими Еко-приборами [44, 47]:

Виделка одноразова дерев'яна 160 мм (пакування Картон 100 шт.); упаковка – Ящик 20 упаковок (2 000 шт.); ціна одиниці прибору – 0,77 грн. (0,64 грн. без ПДВ), вартість загального обсягу придбання становить

$$77,00 \text{ грн.} * 20 \text{ упаковок} = 1\,540,00 \text{ грн.}$$

Ніж одноразовий дерев'яний 160 мм (пакування Картон 100 шт.); упаковка – Ящик 20 упаковок (2 000 шт.); ціна одиниці прибору – 0,65 грн. (0,54 грн. без ПДВ), вартість загального обсягу придбання становить

$$65,00 \text{ грн.} * 20 \text{ упаковок} = 1\,300,00 \text{ грн.}$$

— Група третя – доповнено одним столовим Еко-прибором [45]:

Одноразова дерев'яна ложка 160 мм (пакування Картон 100 шт.); упаковка – Ящик 20 упаковок (2 000 шт.); ціна одиниці прибору – 0,77 грн. (0,64 грн. без ПДВ), вартість загального обсягу придбання становить

$$77,00 \text{ грн.} * 20 \text{ упаковок} = 1\,540,00 \text{ грн.}$$

Загальна сума придбання столових Еко-приборів складає

$$1\,540,00 \text{ грн.} + 1\,540,00 \text{ грн.} + 1\,300,00 \text{ грн.} + 1\,540,00 \text{ грн.} = 5\,920 \text{ грн.}$$

1. Здійснено перерахування Чистого доходу від реалізації за трьома позиціями з урахуванням індексу інфляції 9,7%:

1.1. для продажу без доукомплектування – ціна має бути переглянута, щонайменше, на індекс інфляції і заокруглюється до найближчих 10 копійок:

— Ікра з кабачків «Літня», банка, скло, 600 г – ціна відпускна 74,80 грн.

$$74,80 \text{ грн.} * 109,7 \% = 82,06 \text{ грн.} \approx 82,10 \text{ грн.}$$

$$82,10 \text{ грн.} * 2\,000 \text{ шт.} = 164\,200 \text{ грн.}$$

— Баклажани нарізані кружечком, банка, скло, 680 г – ціна відпускна 112,00 грн.

$$112,00 \text{ грн.} * 109,7 \% = 122,86 \text{ грн.} \approx 122,90 \text{ грн.}$$

122,90 грн. * 2 000 шт. = 245 800 грн.

— Джем з черешні, банка, скло, 330 г – ціна відпускна 58,10 грн.

58,10 грн. * 109,7 % = 63,74 грн. ≈ 63,70 грн.

63,70 грн. 2 000 шт. = 127 700 грн.

Загальна сума Чистого доходу від реалізації за умови продажу без доукомплектування становить:

164 200 грн. + 245 800 грн. + 127 700 грн. = 537 400 грн.

1.2. для продажу з доукомплектуванням встановлюється ціна комплекту: додається вартість столового Еко-прибору і додається сума валового прибутку, що розраховано на рівні 2023 року з подальшим заокругленням до найближчих 10 копійок.

Рівень валового прибутку за даними 2023 року становить:

$ВП_{\%} = \text{Валовий прибуток} / \text{Чистий дохід} * 100$

$ВП_{\%} = 9\,941 / 98\,038 * 100 \approx 10,14\%$

1.2.1. ціна одиниці консервованого продукту з доукомплектуванням столовим Еко-прибором:

— Ікра з кабачків «Літня», банка, скло, 600 г з доукомплектування дерев'яною ложкою

$82,10 \text{ грн.} + (0,64 \text{ грн.} * 109,7\% * 110,14\%) = 82,87 \text{ грн.} \approx 82,90 \text{ грн.}$

— Баклажани нарізані кружечком, банка, скло, 680 г з доукомплектування виделкою дерев'яною і ножем дерев'яним

$122,90 \text{ грн.} + (0,64 \text{ грн.} * 109,7\% * 110,14\% + 0,54 \text{ грн.} * 109,7\% * 110,14\%) = 124,33 \text{ грн.} \approx 124,30 \text{ грн.}$

— Джем з черешні, банка, скло, 330 г з доукомплектування дерев'яною ложкою

$63,70 \text{ грн.} + (0,64 \text{ грн.} * 109,7\% * 110,14\%) = 64,47 \text{ грн.} \approx 64,50 \text{ грн.}$

1.2.2. перерахована сума Чистого доходу за умови реалізації 2 000 шт

— Ікра з кабачків «Літня», банка, скло, 600 г з доукомплектування дерев'яною ложкою

82,90 грн. 2 000 шт. = 165 800 грн.

— Баклажани нарізані кружечком, банка, скло, 680 г з доукомплектування виделкою дерев'яною і ножем дерев'яним

124,30 грн. 2 000 шт. = 248 600 грн.

— Джем з черешні, банка, скло, 330 г з доукомплектування дерев'яною ложкою

64,50 грн. 2 000 шт. = 129 000 грн.

Загальна сума Чистого доходу від реалізації за умови продажу з доукомплектування столовими Еко-приборами становить:

165 800 грн. + 248 600 грн. + 129 000 грн. = 543 400 грн.

1.3. Збільшення суми Чистого доходу: 543 400 грн. – 537 400 грн. = 6 000 грн.

2. Визначено суму зміни Валового прибутку за рахунок доукомплектування столовими Еко-приборами

Рівень валового прибутку становить 10,14 %.

Зміна суми відбудеться за рахунок включення вартості столового Еко-прибору з урахування інфляції і заокруглюється до найближчих 10 копійок:

— Ікра з кабачків «Літня», банка, скло, 600 г з доукомплектування дерев'яною ложкою

Ціна дерев'яної ложки з урахуванням інфляції 0,64 грн. * 109,7% \approx 0,70 грн.

Валовий прибуток 0,70 грн. * 110,14% = 0,77 грн.

0,77 грн. 2 000 шт. = 1 540 грн.

— Баклажани нарізані кружечком, банка, скло, 680 г з доукомплектування виделкою дерев'яною і ножем дерев'яним

Ціна дерев'яної виделки з урахуванням інфляції 0,64 грн. * 109,7% \approx 0,70 грн.

Ціна дерев'яного ножа з урахуванням інфляції 0,54 грн. * 109,7% \approx 0,60 грн.

Валовий прибуток (0,70 грн. + 0,60 грн.) * 110,14% \approx 1,43 грн.

1,43 грн. 2 000 шт. = 2 860 грн.

— Джем з черешні, банка, скло, 330 г з доукомплектування дерев'яною ложкою

Ціна дерев'яної ложки з урахуванням інфляції 0,64 грн. * 109,7% \approx 0,70 грн.

Валовий прибуток 0,70 грн. * 110,14% = 0,77 грн.

0,77 грн. 2 000 шт. = 1 540 грн.

Сума збільшення Валового прибутку за умови продажу з доукомплектування столовими Еко-приборами становить:

1 540 грн. + 2 860 грн. + 1 540 грн. = 5 940 грн.

3. Визначено суму зміни Фінансового результату від операційної діяльності (прибуток) за рахунок доукомплектування столовими Еко-приборами.

Зміна суми за показником відповідає зміні суми валового прибутку і становить 5 940 грн. – збільшення.

4. Визначено суму зміни Чистого фінансового результату (прибуток) за рахунок доукомплектування столовими Еко-приборами.

Податок на прибуток 5 940 грн. * 18% = 1 069,20 грн.

Чистий прибуток 5 940 грн. – 1 069,20 грн. = 4 870,80 грн.

5. Зміна суми Нерозподіленого прибутку за рахунок доукомплектування столовими Еко-приборами.

Нерозподілений прибуток за проектом

17 003 тис.грн. + 4,9 тис.грн. = 17 007,9 тис.грн.

На суму 4,9 тис.грн. збільшиться власний капітал.

Вплив на показники фінансового стану ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» представлено в табл. 3.10.

Отже, в разі розгортання реалізації Проекту 6 «Додатковий набір столових Еко-приборів різної комплектації в розрізі основної асортиментної лінійки» рівень основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» в цілому покращуються, зокрема:

— спостерігається зрушення в напрямку фінансової стабільності: покращується рівень показника фінансової автономії;

— тенденція збільшення рівня показників рентабельності (максимальне збільшення за показником рентабельності власного активів на 0,044 в.п., мінімальне – 0,006 в.п. за показником рентабельності діяльності).

Вплив проєкту «Додатковий набір столових Еко-приборів різної комплектації в розрізі основної асортиментної лінійки» на основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

Показники	Станом на 31 грудня / За 2023	Станом на проєктну дату / За проєктний рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	98 038	98 044	6,000	1,00006
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток), тис.грн.	3 046	3 051,94	5,940	1,00195
Чистий фінансовий результат (чистий прибуток), тис.грн.	2 087	2 092,94	5,940	1,00285
Середньорічна вартість активів, тис.грн.	13 470	13 470	0,000	1
Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн.	16 014,5	16 016,95	2,450	1,00015
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,764	0,765	0,001	x
Коефіцієнт фінансової автономії (фінансової)	0,1683	0,1684	0,0001	x
Рентабельність діяльності, % (р. 4 / р. 1)*100	2,129	2,135	0,006	x
Рентабельність активів, % (р. 3 / р. 5) * 100	22,61	22,66	0,044	x
Рентабельність власного капіталу, % (р. 4 / р. 6) * 100	13,03	13,07	0,035	x

Отже, такі результати розгортання пілотних продажів (по 2 000 од. доукомплектованих овочевих і фруктових консервованих продукти) є додатковим підтвердженням доцільності реалізації запропонованого управлінського рішення.

Висновки до розділу 3

За результатами виконаного проєктно-рекомендаційного розділу магістерського дослідження сформульовано такі рекомендації:

Запропоновано до розгляду шість проєктів з розробленими орієнтованими статутами за напрями стратегічного управління такими об'єктами:

— Матеріально-технічне забезпечення (необхідність оновлення парку основних засобів і посилення ефективності складської логістики);

— Розрахунки з партнерами (замовниками / покупцями і постачальниками) шляхом посилення партнерської співпраці і розрахункової дисципліни з орієнтацією на мінімізацію касових розривів й раціонально-цільове використання грошових коштів;

— Цифрова трансформація і налагодження комунікаційних зв'язків із замовниками з можливістю виходу на B2C-сегмент ринку консервованих продуктів;

— Створення цінності для клієнта через пропозицію прихованої переваги перегляд уасортименту і доповнення / укомплектування столовими приборами.

В межах магістерського дослідження за результатами обґрунтування доведено доцільність пілотного розгортання проєкту 6 «Додатковий набір столових Еко-приборів різної комплектації в розрізі основної асортиментної лінійки» для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» з орієнтацією на вироблення цінності для клієнта, що забезпечується через виконання основної діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Відповідно до визначеної мети і поставлених завдання в кваліфікаційній магістерській роботі розглянуто теоретико-прикладні аспекти формування стратегії розвитку сучасної організації, виконано оцінювання й аналізування результатів діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» з використанням фактичних даних за 2021-2023 роки, обґрунтовано рекомендації для покращення діяльності.

Розкрито економічну сутність стратегії розвитку підприємства за класичним (як спосіб досягнення цілей підприємства), концептуальним (як плану, моделі чи програми дій) та комплексним (як певної позиції на ринку і створення конкурентних переваг) підходами з урахуванням особливостей філософської (зосереджує увагу на визначенні напрямку розвитку організації) й організаційно-управлінської (пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами ведення стратегічної діяльності організації) концепції стратегії. Представлено класифікації стратегій і їх різновидів за різними ознаками з описом унікальних особливостей.

Охарактеризовано методичні підходи до розроблення стратегії розвитку підприємства з представленими результатами критичного аналізу вибору і застосування доцільних методів і інструментів. Фокус уваги спрямовано на аналізування інформації для розроблення стратегії з подальшим контролюванням коректності її реалізації і досягнення поставлених стратегічних завдань.

Визначено ключові управлінські аспекти формування стратегії розвитку підприємства в межах можливої алгоритмізації виконання процесів з орієнтацією на дієвість й адаптування до змін. Обґрунтовано доведено доцільність використання гнучкої двоетапної послідовності формування стратегії розвитку: (1) етап розроблення стратегії розвитку підприємства (базовий), (2) апробаційний етап (реалізація стратегії розвитку підприємства).

Охарактеризовано ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», за матеріалами якого виконано емпіричне дослідження, як виробника овочевої і фруктової консервованої продукції, що реалізується під торговою маркою «КРЯТ» (Кошик

Радості Якості Традицій) з підтверджено стабільно високою ринковою потужністю з Індексом MarketScore 3,1 протягом 2021-2023 років, що перевищує середню позначку і наближається до максимального значення 4. За результатами розгляду актуальної ситуації на ринку консервованих продуктів в Україні і встановлено, що протягом 2023 р. ринок зазнавав певних впливів, до яких кожен учасник мав адаптуватися, основними з яких є повномасштабне вторгнення і збільшення армії ЗСУ, збільшення цін на сировину, зміни у споживчих уподобаннях, політична нестабільність, цифрова трансформація й онлайн продажі, популярність локального виробництва, конкуренція на ринку, стратегії маркетингу й орендування. За таких умов економічна ефективність функціонування підприємств овочепродуктового підкомплексу в значній мірі залежить від розробки стратегії розвитку, організації каналів реалізації овочів, здійснення гнучкої цінової політики, вміння орієнтуватися на ринку й прогнозувати основні тенденції зміни.

Діагностування основних фінансово-економічних показників й показників фінансового стану ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2021-2023 рр. показало функціонування з певними небажаними тенденціями змін:

— неспроможність розрахуватися за власними поточними зобов'язаннями, що спричинено певними проблемами при роботі з дебіторами і поверненням сум з державного бюджету;

— нестабільність фінансової стійкості через послаблення фінансової автономії (зменшується фінансова незалежність) і фінансової стабільності;

— уповільнення ділової активності, але з певними зрушеннями щодо прискорення погашення кредиторської заборгованості;

— проблемні тенденції зміни показників рентабельності, але без втрачених можливостей.

За результатами оцінювання зовнішнього середовища з використанням методів PEST-аналізу і SWOT-аналізу, а також стратегічного потенціалу ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» встановлено розвиток як екстенсивним (витратним), так і інтенсивним шляхами. Це дозволило ідентифікувати зони

покращення діяльності й аргументувати можливі заходи з орієнтацією на перспективу розроблення стратегії зростання за оптимістичним прогнозом розвитку.

Запропоновано до розгляду шість проєктів з розробленими орієнтованими статутами за напрями стратегічного управління такими об'єктами:

— Матеріально-технічне забезпечення (необхідність оновлення парку основних засобів і посилення ефективності складської логістики);

— Розрахунки з партнерами (замовниками / покупцями і постачальниками) шляхом посилення партнерської співпраці і розрахункової дисципліни з орієнтацією на мінімізацію касових розривів й раціонально-цільове використання грошових коштів;

— Цифрова трансформація і налагодження комунікаційних зв'язків із замовниками з можливістю виходу на B2C-сегмент ринку консервованих продуктів;

— Створення цінності для клієнта через пропозицію прихованої переваги перегляду асортименту і доповнення / укомплектовування столовими приборами.

В межах магістерського дослідження за результатами обґрунтування доведено доцільність пілотного розгортання реалізації Проєкту б «Додатковий набір столових Еко-приборів різної комплектації в розрізі основної асортиментної лінійки» з орієнтацією на вироблення цінності для клієнта, що забезпечується через виконання основної діяльності і спрямовано на покращення рівня основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», зокрема:

— спостерігається зрушення в напрямку фінансової стабільності: покращується рівень показника фінансової автономії;

— тенденція збільшення рівня показників рентабельності (максимальне збільшення за показником рентабельності власного активів на 0,044 в.п., мінімальне – 0,006 в.п. за показником рентабельності діяльності).

Запровадження таких рекомендацій є визначальним при формуванні раціональної стратегії розвитку підприємства, реалізація положень якої спрямована на перспективну успішність і усталеність функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Логоша Р., Кричковський В., Белкін І. Маркетингові стратегії розвитку підприємств овочепродуктового підкомплексу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-10>
2. Гармаш Р. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. *Академічні візії*. 2023. Вип. 17. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7701773>
3. Маслак О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т.О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С.65-71
4. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245-250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24
5. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23
6. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1-2. С. 114-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20
7. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1 С. 193-199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30.
8. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369-373. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1_1_81.
9. Ансофф І. Стратегічне планування. Київ: Економіка, 1989. 358 с.

10. Костін Ю.Д., Левицький Ю.А. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій. *Вісник економічної науки України*. 2009. № 2. С. 60-63.
11. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат. 424 с.
12. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Стратегічне управління : Навч. посібник . Київ: КНЕУ, 1999. 384 с.
13. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 346-352. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>.
14. Гура О.Л., Бодівський А.В. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175-181. DOI: 10.32702/23066806.2020.5.175.
15. Кабаченко Д., Шелест П. Розробка та обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Věda a perspektivy*. 2022. № 5(12). С. 37-50. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-5\(12\)-37-50](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-5(12)-37-50)
16. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2023. Вип. 49. С. 36-43. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-6>
17. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 31-34. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5>
18. Орлова Н.В., Винник Т.М., Побігун С.А. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи: аналіз і практична реалізація в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 5. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-75>
19. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип.22. С. 334-340.
20. Штимер Л.Т. Методичний інструментарій стратегічного аналізу потенціалу підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 3 (19). С. 136-139.

21. Лазаренко Ю.О., Давиденко М.С., Онанченко О.Є. Концептуальні підходи до управління формуванням конкурентної стратегії підприємства та практичні аспекти їх застосування в сучасному бізнес-середовищі. *Development Service Industry Management*. 2024. (1), С. 178-185. doi: 10.31891/dsim-2024-5(26).
22. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 118-126. DOI 10.31558/2307-2318.2018.3.13
23. Попова Н.В., Белевцова Н.М. Розробка стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 29. С. 359-363.
24. Свірідова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2017. № 2 (30). С. 109-116. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf>
25. Маліношевська К.І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 41. С. 74-78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-13>
26. Kaplan, R.S. and Norton D.P. The Balanced Scorecard: Measure That Drive Performance. *Harvard Business Review*, January – February 1992. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (дата звернення: 01.11.2024).
27. Paul R. Niven. *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*. Wiley. John Wiley & Sons, LTD. URL: <https://books.google.com.et/books?id=oAYmT7ywMsYC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> (дата звернення: 01.11.2024).
28. YouControl: Огляд досьє ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8168435&tb=file#express-universal-file> (дата звернення: 01.11.2024).

29. Україна сьогодні: Каталог провідних підприємств України. Приватне акціонерне товариство "Білоцерківський консервний завод". URL: <https://www.rada.com.ua/ukr/catalog/16434/> (дата звернення: 01.11.2024).

30. Портал «Бізнес-Гід». БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД, ПРАТ URL: <https://krjat.business-guide.com.ua/> (дата звернення: 01.11.2024).

31. Аналіз ринку консервованих продуктів в Україні. 2024 рік URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-konservirovannyh-produktov-v-ukraine-2024-god> (дата звернення: 01.11.2024).

32. Аналіз ринку овочевої консервації в Україні. 2024 рік URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-ovoshnoj-konservacii-v-ukraine-2024-god> (дата звернення: 01.11.2024).

33. Аналіз ринку фруктові консервації в Україні. 2023 рік URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-fruktovoj-konservacii-v-ukraine-2023-god> (дата звернення: 01.11.2024).

34. Pro-Consulting: Про компанію URL: <https://pro-consulting.ua/ua/about-company> (дата звернення: 01.11.2024).

35. Таранова Н., Козаченко О. Огляд ринку консервації в Україні. З якими труднощами стикаються виробники та чи витісняє імпорту українську продукцію. URL: <https://delo.ua/business/oglyad-rynku-konservaciyi-v-ukrayini-z-yakimi-trudnoshhami-stikayutsya-virobniki-ta-ci-vitisnyaje-import-ukrayinsku-produkciyu-420890/> (дата звернення: 01.11.2024)

36. YouControl: Зв'язки контрагента ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8168435&tb=relations3> (дата звернення: 01.11.2024)

37. YouControl: Ринковий скоринг ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8168435&tb=market-scoring> (дата звернення: 01.11.2024)

38. Сабадаш В.В., Люльов О.В. Науково-методичні підходи до розроблення варіантів ефективної стратегії розвитку підприємства. *Економічне обтрунтування*

реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: монографія. Суми: ВВП «Мрія-1» ТОВ, 2010. С. 392-412.

39. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. За заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атдант, 2013. 470 с.

40. Парасій-Вергуненко І.М. Операційний аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства: комплексний підхід. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка»*. 2017. Вип. 4(32). С. 207-212.

41. Як влаштована модель «ощадливого стартапу» (Lean Canvas) URL: <https://cases.media/en/article/yak-vlashtovana-model-oshadlivogo-startapu-lean-canvas> (дата звернення: 01.11.2024)

42. Офіційний сайт компанії «Эковудюа» URL: <https://ecowoodua.com/ua/pro-kompan-y> (дата звернення: 01.11.2024)

43. Офіційний сайт компанії «Pack-Hous» («Пак Хаус») URL: <https://pack-house.com.ua/pro-nas> (дата звернення: 01.11.2024)

44. Офіційний сайт компанії «Эковудюа». Виделка одноразова дерев'яна 160 мм (пакування Картон 100 шт.) URL: <https://ecowoodua.com/ua/videlka-odnorazova-derev-yna-160-mm-pakuvanny-karton-100-st-18> (дата звернення: 01.11.2024)

45. Офіційний сайт компанії «Эковудюа». Одноразова дерев'яна ложка 160 мм (пакування Картон 100 шт.) URL: <https://ecowoodua.com/ua/odnorazova-derev-yna-lozka-160-mm-pakuvanny-karton-100-st-21> (дата звернення: 01.11.2024)

46. Офіційний сайт компанії «Pack-Hous» («Пак Хаус»). Ложка чайна 11,7см ЕКО із кукурудзяного крохмалю URL: [https://pack-house.com.ua/stolovi-pribori/logka-chajna-eko-iz-kukurudzyanogo-krohmalju-11-7sm](https://pack-house.com.ua/stolovi-pribori/logka-chajna-eko-iz-kukurudzyanogo-krohmalju) (дата звернення: 01.11.2024)

47. Офіційний сайт компанії «Эковудюа». Ніж одноразовий дерев'яний 160 мм (пакування Картон 100 шт.) URL: <https://ecowoodua.com/ua/n-z-odnorazovii-derev-ynii-160-mm-pakuvanny-karton-100-st-25> (дата звернення: 01.11.2024)

48. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 231 с.

49. Інфляційний звіт: Інфляція почне знижуватися в наступному році, а економіка й надалі зростатиме – Інфляційний звіт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiya-pochne-znijuvatisya-v-nastupnomu-rotsi-a-ekonomika-y-nadali-zrostatime--inflyatsiyniy-zvit-nbu> (дата звернення: 10.11.2024)

50. Dr. Herwig R. Friedag, Dr. Walter Schmidt. Pocket guide Balanced Scorecard The European Approach. 1 st English Edition. Translated by Deogratias Emuron, Entebbe, Uganda. URL: http://www.scorecard.de/wp-content/uploads/2021/11/Balanced-Scorecard_A5_final_2016-04-12.pdf (дата звернення: 01.11.2024)

51. YouControl: Фінансові показники ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2023 рік. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2023&id=8168435&tb=financial-statements> (дата звернення: 01.11.2024).

52. YouControl: Фінансові показники ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2022 рік. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2022&id=8168435&tb=financial-statements> (дата звернення: 01.11.2024).

53. YouControl: Фінансові показники ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2021 рік. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2021&id=8168435&tb=financial-statements> (дата звернення: 01.11.2024).

54. Бабич О. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємств з урахуванням сучасних викликів. *Менеджмент: виклики та перспективи*. Зб. матеріалів V Міжнародної наукової студентської конференції (Київ, 15 листопада 2024). [Електронний ресурс]. Київ: КНЕУ, 2024. С.13-15.

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "БЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД"	за ЄДРПОУ	05528450
Територія		за КАТОТТГ ¹	3220487201
Організаційно-правова форма		за КОПФГ	230
Вид економічної		за КВЕД	10.39
Середня кількість	154		
Адреса,	вул. Івана Кожедуба, 63, м. Біла Церква, Київська область, 09114, Україна, 0456351141		

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ

01

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	112
Основні засоби	1010	4697	3878
первісна вартість	1011	13418	13522
знос	1012	8721	9644
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	18	18
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	4715	4008
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	63766	84135
виробничі запаси	1101	4335	3534
незавершене виробництво	1102	0	0
готова продукція	1103	59431	80601
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1215	5887
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	575	0
з бюджетом	1135	8510	5541
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15	23
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	441	586
Готівка	1166	0	0
рахунки в банках	1167	441	586
Витрати майбутніх періодів	1170	8	15

Інші оборотні активи	1190	836	811
Усього за розділом II	1195	75366	96998
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	80081	101006

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	37	37
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	18	18
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14916	17003
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	14971	17058
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	4662	6186
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	10122	2178
розрахунками з бюджетом	1620	441	529
у тому числі з податку на прибуток	1621	165	226
розрахунками зі страхування	1625	227	333
розрахунками з оплати праці	1630	925	1324
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	48159	72868
Поточні забезпечення	1660	245	67
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	332	463
Усього за розділом III	1695	65110	83948
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	0	0
Баланс	1900	80081	101006

Керівник Крят Анатолій Федорович

Головний бухгалтер Степченко Галина Іванівна

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ	
				01
			5528450	
	(найменування)	за ЄДРПОУ		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за рік 20_23_р.

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	98038	87418
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(88097)	(78211)
Валовий: прибуток	2090	9941	9207
збиток	2095	(0,00)	()
Інші операційні доходи	2120	4088	1580
Адміністративні витрати	2130	(7592)	(6841)
Витрати на збут	2150	(154)	(64)
Інші операційні витрати	2180	(3240)	(1569)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3043	2313
збиток	2195	(0,00)	(0,00)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Фінансові витрати		(446)	(764)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0,00)	(0,00)
Інші витрати	2270	(0,00)	(0,00)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2597	1549
збиток	2295	(0,00)	(0,00)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-510	-279
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2087	1270
збиток	2355	(0,00)	(0,00)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Деоцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Деоцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накоплені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2087	1270

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	89935	54945
Витрати на оплату праці	2505	20666	16346
Відрахування на соціальні заходи	2510	4547	3580
Амортизація	2515	1064	244
Інші операційні витрати	2520	3240	1569
Разом	2550	119452	76684

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	365752	365752
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	365752	365752
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	5,7	5,7
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	5,27	5,27
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник Крят Анатолій Федорович

Головний бухгалтер Степченко Галина Іванівна

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД"	за ЄДРПОУ	5528450
	(найменування)		

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за 20_23_р.**

Форма №3

Код за ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	48476	37318
Повернення податків і зборів	3005	13703,0	648,0
у тому числі податку на додану вартість	3006	0,0	0,0
Цільового фінансування	3010	346,0	377,0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	72868,0	48156,0
Надходження від повернення авансів	3020	465,0	173,0
Інші надходження	3095	1117,0	1013,0
Витрачання на оплату:	3100		
Товарів (робіт, послуг)		(112722,0)	(68797)
Праці	3105	(13227)	(10135)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(4658)	(3544)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(5861)	(4110)
Інші витрачання	3190	(1102)	(1077)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	(595)	22,0
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	0	0
необоротних активів	3205	0,0	0,0
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	0,0	0,0
дивідендів	3220	0,0	0,0
Надходження від деривативів	3225	0,0	0,0
Інші надходження	3250	0,0	0,0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(0,00)	(0,00)
необоротних активів	3260	(338)	(0,00)
Виплати за деривативами	3270	(0,00)	(0,00)
Інші платежі	3290	(0,00)	(0,00)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	(338)	0,0
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	7467,0	381,0
Інші надходження	3340	0,0	0,0

Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(0,00)	(0,00)
Погашення позик	3350	(5943)	(1930)
Сплату дивідендів	3355	(0,00)	(0,00)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(446)	(764)
Інші платежі	3390	(0,00)	(0,00)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	1078,0	(2313)
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	145,0	(2291)
Залишок коштів на початок року	3405	441,0	2732,0
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	0,0	0,0
Залишок коштів на кінець року	3415	586,0	441,0

Керівник Крят Анатолій Федорович

Головний бухгалтер Степченко Галина Іванівна

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД"	за ЄДРПОУ	05528450
Територія		за КАТОТТГ ¹	3220487201
Організаційно-правова форма		за КОПФГ	230
Вид економічної		за КВЕД	10.39
Середня кількість	137		
Адреса,	вул. Івана Кожедуба, 63, м. Біла Церква, Київська область, 09114, Україна, 0456351141		

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ

01

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 20 22 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	4941	4697
первісна вартість	1011	13418	13418
знос	1012	8477	8721
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	18	18
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	4959	4715
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	72198	63766
виробничі запаси	1101	6276	4335
незавершене виробництво	1102	0	0
готова продукція	1103	65922	59431
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2071	1215
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	417	575
з бюджетом	1135	3309	8510
у тому числі з податку на прибуток	1136	84	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	95	15
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2732	441
Готівка	1166	1	0
рахунки в банках	1167	2732	441
Витрати майбутніх періодів	1170	0	8

Інші оборотні активи	1190	426	836
Усього за розділом II	1195	81248	75366
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	86207	80081

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал		37	37
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	18	18
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15447	14916
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	15502	14971
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	6211	4662
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	10219	10122
розрахунками з бюджетом	1620	156	441
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	165
розрахунками зі страхування	1625	168	227
розрахунками з оплати праці	1630	712	925
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	52845	48159
Поточні забезпечення	1660	351	245
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	43	332
Усього за розділом III	1695	70705	65110
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	86207	80081

Керівник Крят Анатолій Федорович

Головний бухгалтер Степченко Галина Іванівна

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та території територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	К О Д И	
				01
			5528450	

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за _____ рік 20__22__ р.

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	87418	67209
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(78211)	(57248)
Валовий: прибуток	2090	9207	9961
збиток	2095	(0,00)	(0,00)
Інші операційні доходи	2120	1580	3814
Адміністративні витрати	2130	(6841)	(6144)
Витрати на збут	2150	(64)	(228)
Інші операційні витрати	2180	(1569)	(4539)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2313	2864
збиток	2195	(0,00)	(0,00)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Фінансові витрати	2250	(764)	(797)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0,00)	(0,00)
Інші витрати	2270	(0,00)	(0,00)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1549	2067
збиток	2295	(0,00)	(0,00)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-279	-372
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1270	1695
збиток	2355	(0,00)	(0,00)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Деоцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Деоцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1270	1695

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	54945	53070
Витрати на оплату праці	2505	16346	17743
Відрахування на соціальні заходи	2510	3580	3903
Амортизація	2515	244	968
Інші операційні витрати	2520	1569	4539
Разом	2550	76684	80223

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	365752	365752
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	365752	365752
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	5,7	4,6
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	5,27	4,6
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник Крят Анатолій Федорович

Головний бухгалтер Степанко Галина Іванівна

		Дата (рік, місяць, число)		КОДИ	
Підприємство		ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД" за ЄДРПОУ		5528450	
		(найменування)			

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за 20_22_ р.**

Форма №3

Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	37318	30706
Повернення податків і зборів	3005	648,0	7577,0
у тому числі податку на додану вартість	3006	0,0	0,0
Цільового фінансування	3010	377,0	171,0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	48156,0	51277,0
Надходження від повернення авансів	3020	173,0	132,0
Інші надходження	3095	1013,0	148,0
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(68797)	(64285)
Праці	3105	(10135)	(12560)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(3544)	(3903)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(4110)	(5285)
Інші витрачання	3190	(1077)	(718)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	22,0	3260,0
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	0	0
необоротних активів	3205	0,0	0,0
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	0,0	0,0
дивідендів	3220	0,0	0,0
Надходження від деривативів	3225	0,0	0,0
Інші надходження	3250	0,0	0,0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(0,00)	(0,00)
необоротних активів	3260	(0,00)	(134)
Виплати за деривативами	3270	(0,00)	(0,00)
Інші платежі	3290	(0,00)	(0,00)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	0,0	(134)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	381,0	13997,0
Інші надходження	3340	0,0	0,0

Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(0,00)	(0,00)
Погашення позик	3350	(1930)	(13992)
Сплату дивідендів	3355	(0,00)	(0,00)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(764)	(797)
Інші платежі	3390	(0,00)	(0,00)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	(2313)	(792)
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	(2291)	2334,0
Залишок коштів на початок року	3405	2732,0	398,0
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	0,0	0,0
Залишок коштів на кінець року	3415	441,0	2732,0

Керівник Крят Анатолій Федорович

Головний бухгалтер Степченко Галина Іванівна

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

		Дата (рік, місяць, число)		КОДИ	
				01	
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "БЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД"	за ЄДРПОУ	05528450		
Територія		за КАТОТТГ ¹	3220487201		
Організаційно-правова форма		за КОПФГ	230		
Вид економічної		за КВЕД	10.39		
Середня кількість	166				
Адреса,	вул. Івана Кожедуба, 63, м. Біла Церква, Київська область, 09114, Україна, 0456351141				

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 20 21 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	5775	4941
первісна вартість	1011	13284	13418
знос	1012	7509	8477
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	18	18
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	5793	4959
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	60133	72198
виробничі запаси	1101	4867	6276
незавершене виробництво	1102	0	0
готова продукція	1103	55266	65922
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1677	2071
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	552	417
з бюджетом	1135	3464	3309
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	84
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35	95
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	398	2732
Готівка	1166	0	1
рахунки в банках	1167	398	2732
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0

Інші оборотні активи	1190	138	426
Усього за розділом II	1195	66397	81248
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		0
Баланс	1300		86207

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	37	37
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	18	18
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15621	15447
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	15676	15502
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	6206	6211
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	9150	10219
розрахунками з бюджетом	1620	249	156
у тому числі з податку на прибуток	1621	139	0
розрахунками зі страхування	1625	157	168
розрахунками з оплати праці	1630	636	712
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	39839	52845
Поточні забезпечення	1660	230	351
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	47	43
Усього за розділом III	1695	56514	70705
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	27190	86207

Керівник Крят Анатолій Федорович

Головний бухгалтер Степченко Галина Іванівна

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та території територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД" <small>(найменування)</small>	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ	
				01
			5528450	

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за рік 20 21 р.

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	67209	65517
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(57248)	(56576)
Валовий: прибуток	2090	9961	8941
збиток	2095	(0,00)	(0,00)
Інші операційні доходи	2120	3814	2305
Адміністративні витрати	2130	(6144)	(5026)
Витрати на збут	2150	(228)	(277)
Інші операційні витрати	2180	(4539)	(2643)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2864	3300
збиток	2195	(0,00)	(0,00)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Фінансові витрати	2250	(797)	(970)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0,00)	(0,00)
Інші витрати	2270	(0,00)	(0,00)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2067	2330
збиток	2295	(0,00)	(0,00)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-372	-417
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1695	1913
збиток	2355	(0,00)	(0,00)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Процінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Процінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1695	1913

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	53070	49618
Витрати на оплату праці	2505	17743	16404
Відрахування на соціальні заходи	2510	3903	3608
Амортизація	2515	968	184
Інші операційні витрати	2520	4539	2643
Разом	2550	80223	72457

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	365752	365752
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	365752	365752
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	4,6	5,2
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	4,6	5,2
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник Крят Анатолій Федорович

Головний бухгалтер Степченко Галина Іванівна

		Дата (рік, місяць, число)		КОДИ	
Підприємство		ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД"		5528450	
		за ЄДРПОУ			
		(найменування)			

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

за 20_21_ р.

Форма №3

Код за ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	30706	40846
Повернення податків і зборів	3005	7577,0	6896,0
у тому числі податку на додану вартість	3006	0,0	6896,0
Цільового фінансування	3010	171,0	696,0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	51277,0	39839,0
Надходження від повернення авансів	3020	132,0	275,0
Інші надходження	3095	148,0	750,0
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(64285)	(62932)
Праці	3105	(12560)	(11388)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(3903)	(4019)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(5285)	(4468)
Інші витрачання	3190	(718)	(1138)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	3260,0	5357,0
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	0	0
необоротних активів	3205	0,0	0,0
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	0,0	0,0
дивідендів	3220	0,0	0,0
Надходження від деривативів	3225	0,0	0,0
Інші надходження	3250	0,0	0,0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(0,00)	(0,00)
необоротних активів	3260	(134)	(4438)
Виплати за деривативами	3270	(0,00)	(0,00)
Інші платежі	3290	(0,00)	(0,00)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	(134)	(4438)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	13997,0	19831,0
Інші надходження	3340	0,0	0,0

Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(0,00)	(0,00)
Погашення позик	3350	(13992)	(20640)
Сплату дивідендів	3355	(0,00)	(0,00)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(797)	(946)
Інші платежі	3390	(0,00)	(0,00)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	(792)	(1755)
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	2334,0	(836)
Залишок коштів на початок року	3405	398,0	1234,0
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	0,0	0,0
Залишок коштів на кінець року	3415	2732,0	398,0

Керівник Крят Анатолій Федорович

Головний бухгалтер Степченко Галина Іванівна



KYIV NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
NAMED AFTER VADYM HETMAN



Certificate of participation

This is to certify that

Oleksandr BABYCH

has participated in the
5th International Scientific Student Conference
«MANAGEMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS»

Certificate #2024/1-02

November 15, 2024
Kyiv, Ukraine