

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис) Шеремет О.О.  
(прізвище та ініціали)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

\_\_\_\_\_  
(підпис) Березянюк Т.В.  
(прізвище та ініціали)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код та спеціальності)  
освітньо-професійної програми «Менеджмент» \_\_\_\_\_

на тему: «Розробка виробничої стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 7а

Білокур Аліна Вікторівна  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник: к. е. н., доцент Дунда Світлана Петрівна.  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних  
посилань.

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2021 р.

## НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Т.В. Березяню  
«27» січня 2021 року

**З А В Д А Н Н Я****НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Білокур Аліні Вікторівні

1. Тема роботи Розробка виробничої стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства

керівник роботи Дунда С.П., к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 27.01.2021 р. № 50-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 24 травня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»

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

Розділ 1. Теоретико-методичні засади розробки виробничої стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства

Розділ 2. Діагностика ефективності виробничої стратегії ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»

Розділ 3. Розробка виробничої стратегії ПрАТ

«Білоцерківська агропромислова група» для підвищення його конкурентоспроможності

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення в 7 рисунках та 30 таблицях

## 6. Консультанти розділів роботи

|  | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата завдання видав | Завдання прийняв |
|--|---|-----------------------------|------------------|
|  |   |                             |                  |
|  |   |                             |                  |
|  |   |                             |                  |

7. Дата видачі завдання 27 січня 2021 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                    | 29.01.2021 р.                 |          |
| 2     | Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи                            | 05.02.2021 р.                 |          |
| 3     | Робота над вступом до кваліфікаційної роботи   | 10.02.2021 р.                 |          |
| 4     | Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику   | 09.03.2021 р.                 |          |
| 5     | Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику   | 05.04.2021 р.                 |          |
| 6     | Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику  | 26.04.2021 р.                 |          |
| 7     | Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику   | 04.05.2021 р.                 |          |
| 8     | Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника   | 12.05.2021 р.                 |          |
| 9     | Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи | 14.05.2021 р.                 |          |
| 10    | Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту  | 17.05.2021 р.                 |          |
| 11    | Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат            | 24.05.2021 р.                 |          |
| 12    | Захист кваліфікаційної роботи  | Згідно графіку захисту        |          |

Здобувач

\_\_\_\_\_

( підпис )

**А.В. Білокур**

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

( підпис )

**С.П. Дунда**

(прізвище та ініціал)

## АНОТАЦІЯ

У випускній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади розробки виробничої стратегії та методів її ефективності її реалізації. В роботі описано сутність виробничої стратегії, її завдання та цілі, взаємодію з іншими видами стратегій та класифікацію.

Для оцінки доцільності впровадження запропонованого заходу було проаналізовано техніко-економічні показники, фінансовий стан та конкурентоспроможність ПрАТ «БІАГР».

На основі дослідження ефективності реалізації виробничої стратегії ПрАТ «БІАГР» було розроблено пропозиції щодо розробки виробничої стратегії шляхом горизонтальної диверсифікації продукції підприємства. Запропоновані заходи дозволять вирішити проблеми, виявлені в процесі дослідження підприємства та покращити значення техніко-економічних показників і фінансового стану підприємства, зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Проведені розрахунки свідчать про те, що даний проект є доцільним і його впровадження є в подальшому можливим на підприємстві.

Випускна робота складена на 120 сторінках (без урахування додатків), містить 30 таблиць, 7 рисунків.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, виробнича стратегія, конкурентоспроможність підприємства.

## ANNOTATION

In the final work the existing theoretical and methodical bases of development of production strategy and methods of its efficiency of its realization are considered and generalized. The paper describes the essence of the production strategy, its objectives and goals, interaction with other types of strategies and classification.

To assess the feasibility of implementing the proposed measure, technical and economic indicators, financial condition and competitiveness of PJSC "BIAGR" were analyzed.

Based on the study of the effectiveness of the production strategy of PJSC "BIAGR", proposals were developed to improve the production strategy by reducing the cost of production. The proposed measures will solve the problems identified in the process of researching the company and improve the value of technical and economic indicators and financial condition of the company, strengthen competitive positions in the market.

The calculations indicate that this project is appropriate and its implementation is possible in the future at the enterprise.

The final work is compiled on 120 pages (excluding appendices), contains 30 tables, 7 figures.

Key words: strategic management, production strategy, enterprise competitiveness.

## ЗМІСТ

|  |     |
|--|-----|
| ВСТУП.....   | 6   |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ<br>ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....                 | 9   |
| 1.1. Сутнісні характеристики виробничої стратегії підприємства.....  | 9   |
| 1.2. Методичні підходи до оцінки рівня ефективності реалізації та<br>побудови виробничої стратегії підприємства.....                             | 24  |
| ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....   | 36  |
| РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ<br>ПРАТ «БІАГР».....   | 38  |
| 2.1. Загальна характеристика господарської діяльності<br>підприємства.....   | 38  |
| 2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників та рівня<br>конкурентоспроможності підприємства .....                                      | 47  |
| 2.3. Оцінка рівня ефективності використання та реалізації<br>виробничої стратегії на підприємстві та конкурентоспроможності<br>підприємства..... | 58  |
| ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....   | 78  |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ<br>ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «БІАГР».....   | 79  |
| 3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів<br>вдосконалення виробничої стратегії .....  | 79  |
| 3.2. Обґрунтування доцільності впровадження нового смаку<br>кисломолочного сиру.....   | 91  |
| ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....   | 111 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....   | 112 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....   | 115 |
| ДОДАТКИ.....   | 121 |

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Світовий історичний досвід чітко доводить, що завдяки ефективному стратегічному плануванню можна досягти ефективного та сталого розвитку підприємства у різних сферах бізнесу. Стратегічне планування - це процес визначення організаційних цілей та їх змін, ресурсів для досягнення цілей та політики, спрямованої на придбання та використання цих ресурсів.

Стратегія - це сукупність довгострокових взаємозалежних видів діяльності, покликаних забезпечити життєздатність та економічний потенціал компанії щодо її конкурентів.

Виробнича стратегія є однією з найважливіших підсистем у стратегії компанії. Виробнича стратегія - це довгостроковий план формулювання та реалізації конкретних дій щодо продукції організації. Виробнича стратегія спрямована на використання та розвиток усіх виробничих потужностей організації для досягнення стратегічної конкурентної переваги.

У ринковій економіці виробнича структура пов'язана з усіма іншими основними видами діяльності організації: маркетингом, дослідженнями та розробками, фінансовою діяльністю, людськими ресурсами тощо.

Виробнича стратегія тісно пов'язана з усіма іншими стратегіями основних підсистем організації і представляє елементи внутрішньої діяльності організації. Більше того, стратегія розвитку виробництва пов'язана з багатьма факторами зовнішнього середовища організації. Тому остаточна ефективність виробничої стратегії залежить не тільки від її власного змісту, а й від її всебічного та органічного зв'язку з усіма іншими професійними стратегіями організації. Системна взаємодія з різними професійними підрозділами організації необхідна для якісного розвитку виробничих стратегій.

*Метою кваліфікаційної роботи є формування теоретичних і методичних основ розробки та реалізації виробничої стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства.*

Поставлена у роботі мета зумовила вирішення наступних завдань:

- надати сутнісну характеристику виробничої стратегії як елементу стратегічного планування підприємства;
- охарактеризувати види виробничих стратегій та підходів до їх розробки;
- розглянути методичні підходи до оцінки ефективності реалізації виробничої стратегії на підприємстві;
- проаналізувати техніко-економічні показники, фінансовий стан та конкурентоспроможність, а також ефективність реалізації виробничої стратегії ПрАТ «БІАГР»;
- надати пропозиції щодо вдосконалення виробничої стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати впровадження запропонованого заходу та розрахувати його ефективність;
- оцінити вплив запропонованого заходу на результати діяльності ПрАТ «БІАГР».

*Об'єктом дослідження* в роботі є процес розробки виробничої стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до розробки виробничої стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

*Сферою застосування* є ПрАТ «Білоцерківська агропромислова група»

В роботі використано такі методи дослідження, як: системний аналіз, SWOT-аналіз, карта стратегічних груп конкурентів, метод бальної оцінки, аналіз продуктового портфеля за матрицею Маккінсі.

*Інформаційною базою* написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері стратегічного планування; законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств; статистична та фінансова звітність підприємства; періодичні видання; інформаційно-аналітичні матеріали, Інтернет-ресурси.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Сутнісні характеристики виробничої стратегії підприємства

В сучасних економічних умовах організація повинна досліджувати зовнішнє середовище, щоб визначити, хто є ідеальним клієнтом для бізнесу, як бізнес функціонує, хто є найбільш прямими конкурентами, що компанія робить, для того щоб конкурувати, і що насправді відрізняє її серед конкурентів. Ці елементи надають змогу визначити сильні сторони бізнесу, зрозуміти його слабкі сторони щодо конкурентів, визначити які можливості будуть найбільш перспективними та які загрози можуть вплинути на основні конкурентні переваги бізнесу[1].

Стратегія бізнесу формує комплексний головний підхід, який визначає, як бізнес досягне своєї місії та цілей. Це максимізує конкурентні переваги та мінімізує конкурентні недоліки [2].

Стратегія полягає у створенні та реалізації плану на майбутнє. Йдеться про керівництво командою або організацією до майбутнього, в якому можливо ефективніше конкурувати та досягти процвітання та стійкості. Навички стратегічного управління застосовуються до тих, хто керує командою або планує напрямок будь-якого розміру організації у всіх секторах - приватному, державному та добровільному [3].

Стратегічна конкурентоспроможність досягається тоді, коли фірма успішно формує та реалізує стратегію створення цінності. Стратегія - це інтегрований та скоординований набір зобов'язань та дій, призначених для використання основних компетенцій та отримання конкурентних переваг. Вибираючи стратегію, фірми роблять вибір серед конкуруючих альтернатив як шлях до прийняття рішення про те, як вони будуть дотримуватися

стратегічної конкурентоспроможності. У цьому сенсі обрана стратегія вказує на те, що фірма буде робити, а також що фірма не робитиме [4].

У стратегії є п'ять ключових елементів. Вони головним чином пов'язані з необхідністю додавати вартість та пропонувати переваги перед конкурентами: клієнти; процес впровадження; стійкі конкурентні переваги; використання зв'язків між організацією та її середовищем; бачення і мета. Деякі з цих елементів цілком можуть включати інноваційні рішення стратегічних питань [3].

Стратегії існують на трьох рівнях у будь-якій організації: корпоративному, діловому та функціональному чи тактичному. Проблеми стратегії на корпоративному рівні передують конкурентним та тактичним питанням, що стосуються ділових та функціональних стратегій [5].

Після того, як топ-менеджери розроблюють стратегію корпоративного рівня, фокус переходить до того, як повинні підпорядковуватися бізнес-підрозділи фірми. Бізнес-одиниця - це організаційна одиниця, що має власну унікальну місію, конкурентів та галузь. Хоча корпоративна стратегія стосується основних напрямків діяльності фірми, бізнес-стратегія або конкурентна стратегія стосується конкурентного аспекту, - кому бізнес повинен слугувати, які потреби слід задовольнити та наскільки можна розвивати компетенції та позиціонувати бізнес [6].

Стратегії на корпоративному та бізнес- рівнях можуть бути успішними лише в тому випадку, якщо вони підтримуються стратегіями на функціональному рівні бізнес-підрозділу, такими як маркетинг, фінанси, виробництво, закупівлі, людські ресурси та інформаційні системи [7].

Кожна функціональна сфера повинна інтегрувати свою діяльність з діяльністю інших функціональних підрозділів, оскільки зміна одного підрозділу може вплинути як на спосіб функціонування інших підрозділів, так і на загальну ефективність діяльності підрозділу. Ступінь інтеграції всіх функціональних стратегій бізнес-підрозділу може визначити ефективність стратегій бізнесу та бізнесу на рівні фірми.

Хоча термін «тактика» має більш повсякденний практичний підтекст, цей термін часто використовується для позначення стратегічних міркувань на функціональному рівні [8].

Функціональна та бізнес- стратегії можуть збігатися з точки зору акценту, але між цими двома рівнями існує кілька ключових відмінностей. Функціональні стратегії розглядають коротший проміжок часу і є набагато більш конкретними, ніж бізнес-стратегії, оскільки вони зосереджені на їх виконанні. Таким чином, якщо бізнес-стратегія має трирічний горизонт, функціональні стратегії можуть розроблятися щокварталу або на півроку. Більше того, бізнес-стратегії зазвичай розробляються топ-менеджерами бізнес-підрозділу, тоді як функціональні стратегії, як правило, розробляються керівниками підрозділів, які відповідають за їх реалізацію [9].

Функціональні стратегії формулюються після того, як корпоративні та ділові стратегії вже встановлені. Однак врахування можливостей функціональних сфер, поки обговорюються стратегії вищого рівня, є необхідністю, для того, щоб врахувати всі необхідні фактори, що впливатимуть на вибір стратегічної альтернативи на корпоративному рівні [10].

Слід зауважити, що менеджери у кожній функціональній галузі можуть не повністю оцінити взаємозв'язок між функціями. Маркетологи, які не розуміють виробництва, можуть пообіцяти замовнику особливості товару, які виробничий відділ не може легко або економічно інтегрувати в дизайн продукту. Менеджери виробництва, які не розуміють маркетингу, можуть наполягати на виробничих змінах, що призводять до відносно незначних змін витрат, але не можуть задовольнити потреби споживачів. З цієї причини менеджери у всіх функціональних сферах повинні розуміти, як ці області повинні інтегруватися, і вони повинні спільно формувати функціональні стратегії, які відповідають одне одному та підтримують стратегії корпоративного та бізнес-рівня [11].

Таблиця 1.1. узагальнює загальні аспекти взаємодії бізнес-стратегій та функціональних стратегій:

Таблиця 1.1

### Взаємодія функціональних та бізнес-стратегій

| Функціональна стратегія          | Бізнес-стратегія  |   |   |
|----------------------------------|---|---|---|
|                                  | Стратегія "цінового лідерства"  | Диференціація   | Цінове лідерство – диференціація  |
| 1                                | 2   | 3   | 4   |
| Маркетингова стратегія           | Зниження витрат на дистрибуцію та рекламу   | Диференційована дистрибуція та реклама  | Диференційовані реклама та просування у великих масштабах за мінімально можливих витрат.            |
| Фінансова стратегія              | Зниження фінансових витрат за рахунок запозичень, коли кредитні витрати низькі, та випуску акцій, коли ринок сильний                  | Використання ресурсів на інновації, навіть коли фінансові витрати можуть бути високими  | Фінансування на вдосконалення чи інновації за мінімально можливих витрат                            |
| Виробнича стратегія              | Ефективність функціонування завдяки навчанню, економії від масштабу та можливостям заміщення капіталу та праці                        | Підтримка високої якості продукції, навіть за умови високих витрат  | Підвищення якості за умови порівняно низьких витрат   |
| Закупівельна стратегія           | Закупки з низькими витратами завдяки кількісним знижкам. Ефективні контроль запасів та використання складських і виробничих приміщень | Акцент на купівлі високоякісних матеріалів, якісному проведенні складських та інвентарних заходів, навіть якщо вони мають високу вартість | Високоякісні матеріали та проведення складських та інвентарних робіт за найнижчою можливою вартістю |
| Стратегія досліджень та розробок | Дослідження і розробки, спрямовані на зниження витрат на експлуатацію та дистрибуцію  | Дослідження, розробка продуктів та послуг, спрямованих на підвищення результатів бізнесу  | Як науково-дослідницькі роботи щодо продуктів / послуг, так і технологічні науково-дослідні роботи  |

*Продовж.табл. 1.1*

| 1                      | 2   | 3   | 4  |
|------------------------|---|---|--|
| Стратегія персоналу    | Система винагород, що заохочує зменшення витрат.                              | Система винагород, що заохочує інновації  | Система винагород, що заохочує зменшення витрат та інновації   |
| Інформаційна стратегія | Акцент на отриманні своєчасної та доречної інформації про витрати на операції | Акцент на отриманні своєчасної та доречної інформації про поточні процеси, що дають унікальні продукти і послуги. | Своєчасне отримання доречної інформації про витрати на операції та інноваційні процеси, які покликані забезпечити отримання унікальних продуктів і послуг. |

Джерело: створено автором на основі [6; 11]

Подібно в деяких відношеннях до товарного виміру маркетингової стратегії, виробнича або операційна стратегія визначає, як бізнес генерує свої товари та послуги. Управління виробництвом та операціями має вирішальне значення як для виробничих, так і для обслуговуючих організацій [12].

Загалом, різниця у виробничій стратегії між підприємствами зі стратегією лідерства за ціною та диференційованими підприємствами є простою. Перші розробляють виробничі системи, які мінімізують виробничі витрати - часто обмежуючи можливості покупців та особливості товару. На відміну від цього, диференційований бізнес, як правило, розробляє системи, які підкреслюють якість продукції та послуг, навіть якщо виробничі витрати в результаті зростають.

Розмір організації є важливим фактором у розробці виробничих стратегій. Спектр виробничих стратегій збільшується в міру зростання організації. Великі бізнес-одиниці можуть скористатися низкою факторів, що супроводжують їх більший розмір. Кожен із цих факторів пов'язаний із кривою досвіду, зменшенням витрат на одиницю продукції, що відбувається в міру набуття організацією досвіду виробництва товару або послуги [13].

Крива досвіду базується на трьох основних концепціях: навчання, економія від масштабу та можливості заміщення капіталу та праці[14]. Навчання стосується ідеї, що працівники стають більш ефективними, коли

виконують одне і те ж завдання, багато разів. Збільшення обсягів підживлює цей процес, а також підвищує кваліфікацію. Ці міркування можуть бути застосовані до всіх робочих місць - на корпоративному, бізнес-рівні та функціональному рівні[15].

Економія від масштабу - зменшення витрат на одиницю товару в міру збільшення обсягу - може бути чудовим для таких підприємств, як автомобільні виробники або Інтернет-провайдери[16].

Заміна капіталу працею стосується здатності організації замінювати працю капіталом або навпаки, коли обсяг збільшується, залежно від того, яка комбінація мінімізує витрати або максимізує ефективність [17].

Сучасні розробки технологій виробництва змінили традиційну дихотомію капіталу проти праці. Роль робітників на таких підприємствах полягає не у виробництві продукції, а в підготовці її до доставки.

Компанії зі стратегією лідерства за ціною з великими частками ринку, як правило, отримують найбільшу користь від кривої досвіду. Диференційовані підприємства часто намагаються отримати подібну перевагу, встановлюючи ціни вищі за середні, прагнучи отримати частку ринку та, зрештою, знизити витрати, пропонуючи вищу якість продукції.

Незалежно від стратегії, використання кривої досвіду має досить високі ризики. Збільшення обсягу часто передбачає значні інвестиції в обладнання. Балансування поточних інвестицій в обладнання з ризиком того, що технології можуть застаріти, спонукає ряд фірм інвестувати в гнучкі виробничі системи, які можна швидко переобладнати для реагування на ринкові зміни[18].

Швидкість у розробці, виготовленні та розповсюдженні продуктів та послуг може бути джерелом значної конкурентної переваги [19]. Насправді, застосування швидкості, відоме як "стратегія, заснована на часі", є головним пріоритетом у багатьох організаціях. Компанії, які можуть своєчасно поставляти якісну продукцію, стають вирішувачами проблем для своїх клієнтів і, швидше за все, процвітають. Не менш важливою є швидкість в обслуговуванні клієнтів [18].

Хоча узгодження функціональної та бізнес- стратегій є критично важливим для успіху, відповідні функціональні стратегії також можуть бути пов'язані зі стадією життєвого циклу галузі. У міру розвитку галузей конкретні можливості, пов'язані з декількома функціональними сферами, як правило, стають все більш важливими [20] (Таблиця 1.2):

Таблиця 1.2

### Взаємозв'язки виробничої стратегії та життєвого циклу товару

|                     | Стадія життєвого циклу товару                            |  |                                   |   |
|---------------------|--|--|-----------------------------------|---|
|                     | Народження   | Зростання  | Зрілість                          | Занепад   |
| Виробнича стратегія | Розширення потужності та розробка стандартів виробництва | Покращення якості із одночасною модифікацією продуктів та послуг | Використання економії на масштабі | Консолідація виробництва навколо обмеженої кількості пропозицій |

Джерело: створено автором на основі [20]

Отже, після розробки загальних стратегій на корпоративному рівні та бізнес-рівні керівники вищої ланки повинні узгодити діяльність у функціональних сферах, щоб забезпечити належну координацію та співпрацю між різними департаментами. Найголовніше слід враховувати функції маркетингу, фінансів, виробництва, закупівель, управління персоналом та інформаційними системами.

У багатьох випадках бізнес-стратегія організації пропонує відповідні характеристики її функціональних стратегій. Кожна організація повинна розробити інтегровані функціональні стратегії, що підтримують унікальність її ділових та корпоративних стратегій[21].

Виробнича стратегія включає розташування підприємства, розмір і тип виробничих об'єктів; кваліфікацію персоналу; використання технологій; спеціальні процеси; спеціальне устаткування, методи контролю якості тощо.

Основне призначення підприємства характеризується ланцюгом

«виробництво - потреби споживача». Стратегія підприємства полягає в тому, щоб за допомогою своєї виробничої функції надавати продукти для задоволення основних потреб споживачів. Визначення того, які саме потреби беруться як мета діяльності підприємства, є стратегічним рішенням, при якому повинні враховуватися дані з усіх функціональних напрямків [22].

Для того, щоб стратегія виробництва була ефективною, необхідно сфокусувати увагу функціональних служб організації на досягнення єдиної мети: зробити компанію конкурентоздатнішою і удосконалювати обслуговування споживача. За допомогою операцій можна забезпечити конкурентоспроможність різними методами. Найбільш очевидним є зниження витрат виробництва нижче рівня витрат у конкурентів. Проте це зовсім не єдиний метод.

Щоб реалізувати загальний стратегічний план підприємства, менеджер з виробництва повинен прийняти ряд стратегічних рішень. Ці рішення можуть бути класифіковані за наступними загальними категоріями: вибір процесу виробництва; рішення по виробничих потужностях; вертикальна інтеграція; організація робочої сили; технологія; матеріально-технічні запаси; місце розташування[23].

Виробництво є центральним ядром підприємства, організованим на основі раціонального поєднання у просторі та часі засобів, предметів праці і самої праці для реалізації виробничого процесу по виготовленню виробів. Виробнича діяльність підприємства протікає в підрозділах, заснованих для виконання конкретних цілей[24].

Стратегічне управління виробництвом підприємства промисловості можна розглядати як динамічну сукупність взаємозв'язаних управлінських процесів. Ці процеси логічно витікають (чи слідуєть) один з іншого. Проте існує стійкий зворотний зв'язок і, відповідно, зворотний вплив кожного процесу на інші і на усю їх сукупність. У цьому знаходиться важлива особливість структури стратегічного управління виробництвом[25].

Як об'єкт управління, виробництво є системою, що динамічно

розвивається, елементи якої взаємозв'язані і взаємозалежні. Вони вимагають чіткої та цілеспрямованої взаємодії із внутрішнім та зовнішнім середовищем кожного підрозділу[24].

У рамках організації виробничі підрозділи об'єднані єдиним виробничим процесом і тому виробничі зв'язки між ними не розриваються. Змінюються тільки економічні відносини та відносини управління.

Практика показує, що промислові підприємства, які здійснюють комплексне стратегічне управління, працюють успішніше та отримують прибуток значно вище середньою по галузі. Основними чинниками успіху цих підприємств є: цілеспрямована концентрація сил (виробничих потужностей, кваліфікованих кадрів тощо) та правильно вибрана виробнича стратегія[26].

На думку М. Портера, більшість стратегій можна згрупувати, взявши за основу одну з видових стратегій: контроль над витратами, диференціація, фокусування тощо. Стратегія контролю над витратами ґрунтується на зниженні витрат на виготовлення власних виробів порівняно з витратами конкурентів. Це досягається шляхом контролю над витратами, регулювання розміру підприємства, обсягу продукції, що забезпечує більш високу ефективність виробництва. Встановлення завдяки цьому низьких цін може стримати появу нових конкурентів. Стратегія диференціації орієнтує на виробництво кращих товарів, надання привабливіших послуг щодо конкурентних. Цього можна досягти завдяки іміджу, сервісу, розгалуженій мережі філій. Дана стратегія є надійною і довгостроковою, дає змогу досягти вищого, ніж середньогалузевий, рівня прибутків, оскільки клієнти, які віддають перевагу певній марці товару, послугі певної фірми, менш сприйнятливі до ціни. Стратегія фокусування цілеспрямовано орієнтує підприємство на певну групу споживачів, обмежений асортимент продукції або на специфічний географічний ринок.

На думку М. Х. Корецького, А. О. Дегтяра, О. І. Дація, найпоширенішими виробничими стратегіями є: диверсифікація, спеціалізація, диференціація, концентрація, реконструкція та зниження витрат [27].

Професор. О. І. Ковтун та професор. З. Е. Шершньова фокусуються на виробничих стратегіях, таких як зміни технологічних процесів та створення нових продуктів; використання існуючого виробничого потенціалу; зміни в організації виробництва; виробництво зосереджується на середньому попиту; виробництво з урахуванням фактичного мінімального попиту; повністю задовольняє попит тощо [28; 29]. У цьому випадку попит на товар є ключовим і єдиним критерієм формування його виробничого попиту, а виробничий план планується розвивати, стабілізувати або скорочувати виробництво конкретного товару. Можливі варіанти виробничих стратегій залежно від величини прибутку (від реалізації продукції) та попиту на продукцію систематизовано у таблиці 1.3 [28; 29].

*Таблиця 1.3*

**Види виробничих стратегій в залежності від величини прибутку та попиту на продукцію**

| Прибуток | Попит на продукцію | Варіанти виробничих стратегій | Основні характеристики стратегії   |
|----------|--------------------|-------------------------------|--|
| 1        | 2                  | 3                             | 4  |
| Низький  | Низький            | Переорієнтація виробництва    | Застосовується в межах однієї номенклатурної групи або повного асортименту продукції. Залежно від умов функціонування приймається рішення про створення нових галузей, які збігаються з профілем компанії, або про розвиток виробництва нових видів продукції, що не збігаються з традиційним профілем компанії. |

Продовж. Табл. 1.3

| 1        | 2        | 3  | 4  |
|----------|----------|--|--|
| Середній | Середній | Стабілізація виробництва                                     | Підтримка поточного рівня виробництва, відсутність подальших витрат на розвиток тощо   |
| Високий  | Високий  | Повна спеціалізація  | Залучає зосередження уваги на виробництві одного товару, що дає змогу досягти лідерства у витратах або особливої позиції   |
| Високий  | Низький  | Унікальність виробництва                                     | Зосередження на виробництві унікальної продукції. Унікальність може полягати в рідкості, конкретних характеристиках, універсальності застосування тощо. Унікальний товар повинен відрізнятися від конкуренції за дизайном, іміджем, використанням високоякісних матеріалів та інтенсивністю знань. |
| Середній | Низький  | Диверсифікація   | Суть полягає в різноманітті, яке пов'язане з розширенням асортименту продукції, і, відповідно, розширенням діапазону галузі  |
| Високий  | Середній | Обмежена спеціалізація виробничого процесу                   | Виробничий процес компанії полягає у виробництві високоякісної продукції за відносно високими цінами для певного сегменту ринку  |
| Низький  | Середній | Модифікація виробництва                                      | Основна увага зосереджується на впровадженні оригінальних новітніх ідей зі створення продукції з якісно новими характеристиками  |
| Середній | Високий  | Інтенсифікація   | Нарощуються обсяги виробництва продукції, збільшується обсяг реалізації шляхом покращення чи модифікації продукту та виробничого процесу   |
| Низький  | Високий  | Інноваційні перетворення виробництва (виробничих технологій) | Максимізація витратків на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, збільшення кількості моделей продукції, що виготовляється, формування нових технологічних рішень виробництва продукції тощо   |

Джерело: створено автором на основі [28, 29]

Приклади виробничих стратегій, які зумовлюються об'єктивними характеристиками підприємств, наведено в таблиці 1.4 [30, с. 377].

Таблиця 1.4

**Приклади виробничих стратегій та їх основні параметри**

| Основні параметри організації | Стратегія «приспосовування»         | Нішова стратегія                          | Силова стратегія                       | «Піонерна» стратегія  |
|-------------------------------|-------------------------------------|---|--|-----------------------|
| Профіль виробництва           | Універсальне, невелике за масштабом | Спеціалізоване                            | Масове                                 | Експериментальне      |
| Розмір компанії               | Невеликий                           | Невеликий, середній, великий              | Великий                                | Невеликий, середній   |
| Усталеність компанії          | Низька                              | Висока                                    | Висока                                 | Низька                |
| Витрати на НДПКР              | Низькі                              | Середні                                   | Високі                                 | Високі                |
| Ключові фактори успіху        | Велика кількість, гнучкість         | Приспосованість до особливих потреб ринку | Висока продуктивність, технологічність | Інноваційний характер |

Джерело: створено автором на основі [30]

Стратегія розвитку підприємства вимагає відповідної стратегії розвитку виробництва. Рівень виробництва значною мірою визначає конкурентні позиції, навпаки, ринкові фактори впливають на зміст та характеристики виробничої стратегії. Тому при формуванні виробничих стратегій на основі можливих і придатних конкурентних переваг підприємства: "низькі ціни на продукцію"; "високоякісна продукція"; "своєчасна реакція підприємства на зміни ринкового попиту"; "підприємство у вузькій ринковій ніші" позиція компанії "; Присутність компанії на різних ринках ".

У контексті певної конкурентної переваги виробнича стратегія поділяється відповідно до пріоритету операційної системи. Це відрізняється від традиційних виробничих стратегій (призначених для мінімізації витрат або модифікації продукції та розвитку гнучкості операційної системи для

розширення сфери застосування, зміни або зміни виробництва). Не відмовляючись від них, зараз багато організацій приймають нові стратегії, засновані на якості або часі (розвиток якості бізнес-процесів, продуктів чи послуг; мінімізація часу виконання замовлень клієнтів) [31] (рис. 1).

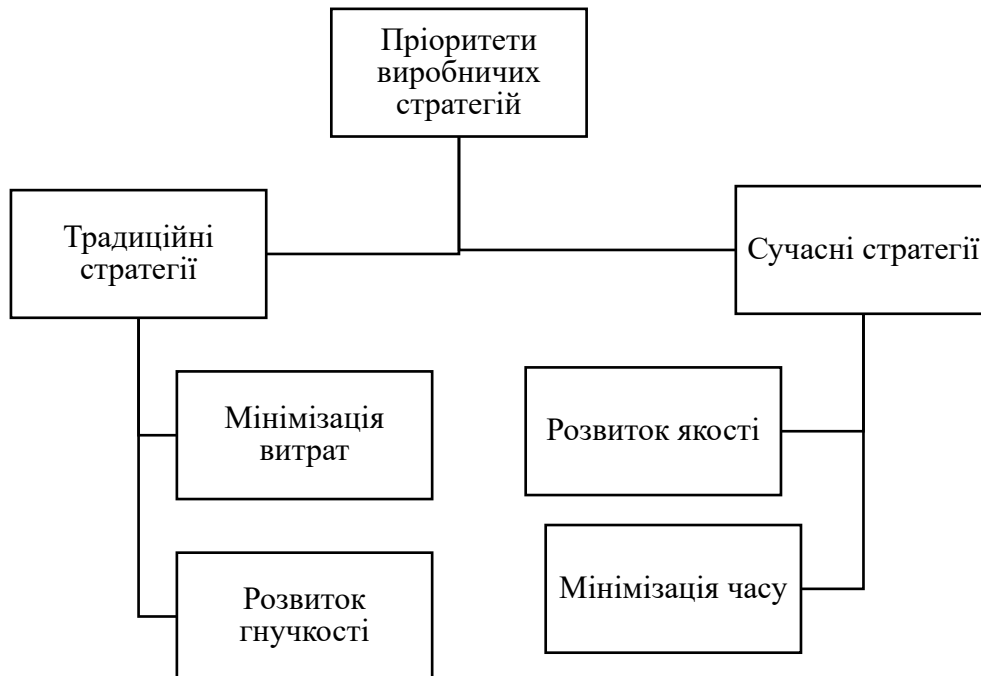


Рис 1.1. Пріоритети виробничих стратегій

Джерело: створено автором на основі [31]

Виробнича стратегія, спрямована на отримання конкурентної переваги компанії з "низькою ціною товару", базується на дешевому виробництві (зменшенні витрат та усуненні збитків). Це можна зробити наступними способами: використання дешевих ресурсів; збільшення масштабів виробництва; автоматизація виробництва; впровадження безвідходних та ресурсозберігаючих технологій; уніфікація та стандартизація продукції та процесів; коригування виробничої структури (очищення неосновних одиниць витрат ) тощо [32].

Як правило, продукція, яка продається лише залежно від рівня виробничих витрат, є товарами для щоденного попиту. Зниження виробничих витрат в основному пов'язане з організацією бізнес-процесу підсистеми обробки операційної системи. У той же час на цей пріоритет впливають також інші характеристики: підтримка лідерства на ринку при найменших витратах;

технічні характеристики товару; надійність товару; міцність товару; гарантований час доставки (надання послуг); швидкість доставки; відповідно до замовника вимоги Персоналізовані товари; швидкість виходу на ринок; здатність гнучко реагувати на зміни попиту. Тому мінімізація витрат є результатом низки дій, включаючи раніше згадані пріоритети виробничих стратегій, таких як гнучкість, якість та час. У свою чергу, мінімізація витрат вплине на розвиток відповідних можливостей та загроз.

На ринку, заповненому продуктами, вимоги споживачів до якості продовжують зростати, що вимагає великих додаткових витрат. Тому на сьогодні стратегія, заснована на цінах, видається найбільш перспективною стратегією формування конкурентних переваг [33].

Коли компанія прагне сформувати стабільну конкурентну перевагу "високоякісної продукції", це вимагає від неї прийняття виробничої стратегії "високоякісної продукції". Стратегія заснована на інтеграції таких виробничих та стратегічних рішень: використання високоякісних ресурсів; впровадження технологій, що автоматизують контроль якості виробничих операцій; застосування методів статистичного прийому та попереджувального контролю; запровадження система контролю якості, яка інтегрує типи контролю введення, експлуатації та виходу; Створити комплексну систему управління якістю на основі вимог та принципів TQM тощо. Як правило, стратегії, засновані на якості, орієнтовані на задоволення потреб споживачів шляхом введення показників якості на різних етапах виробництва. Стандарти якості поширюються не тільки на кінцевий продукт або послугу, що надаються споживачам, але і на всі пов'язані з ними процеси - розробку, проектування, виробництво тощо [34].

Виробнича стратегія зосереджена на отриманні часових конкурентних переваг, а також на впровадженні інновацій у процесі (технології, організація та управління) фокусується на гнучкості виробництва, завдяки чому виробництво може бути швидко перенаправлене на виробництво нових товарних ліній. Стратегії, орієнтовані на час, зосереджені на скороченні часу

на виконання різних операцій (наприклад, на розробку, виробництво та збут нових товарів чи послуг, реагування на зміни споживчого попиту та надання товарів чи послуг) [35].

Підприємство, яке прагне досягти позиції лідера в обраному цільовому сегменті, застосовує стратегію "спеціалізації виробництва". Її реалізація призводить до виникнення виробництв, сконцентрованих або на здійсненні певних технологічних процесів та операцій (технологічна спеціалізація), або на випуску обмеженої кількості видів чи типів продукції (продуктова спеціалізація).

Технологічна спеціалізація вимагає найбільш повного висвітлення всіх без винятку процесів у межах обраної технології виробництва та дотримання принципу технологічної однорідності операцій, що передбачає: а) використання відповідного технологічного обладнання та пристроїв; б) просторова побудова виробничої установки відповідно до вимог функціонального планування; в) створення одиничного або дрібносерійного виробництва. З іншого боку, стратегія спеціалізації предмета зосереджена на: а) звуженні обсягу та асортименту, а також збільшенні обсягу виробництва, що дає можливість переходу на потокові методи; б) просторова побудова виробничої системи відповідно до вимог лінійного (або - потокового) планування; в) створення великого або масового виробництва.

Найефективнішою виробничою стратегією, що сприяє створенню та підтримці конкурентних переваг компанії у вигляді "присутності на різних ринках", є стратегія "диверсифікації", яка може бути реалізована щонайменше у двох сферах - товарній (товарній) та географічній. Диверсифікація товару (товару) полягає в диверсифікації асортименту. Водночас існують виробничі стратегії: а) пов'язана з цим диверсифікація (організація виробництва нового асортименту та номенклатурних позицій відбувається на раніше розробленій технічній та технологічній базі); б) технологічна диверсифікація (виробництво товарів принципово іншого характеру та призначення на основі безперервних технологічних процесів та технічного обладнання); в) не пов'язана

диверсифікація (одночасний розвиток багатьох не пов'язаних між собою виробничих видів діяльності). Географічна диверсифікація, у свою чергу, передбачає створення філій поблизу привабливих ринків. З точки зору стратегічного управління кожна з цих галузей є окремою господарською одиницею, тобто - відносно незалежною виробничою системою, спрямованою на обслуговування конкретного регіонального ринку [36].

## **1.2. Методичні підходи до оцінки рівня ефективності реалізації та побудови виробничої стратегії підприємства**

Ефективність - це результативність управління. У свою чергу, економічна ефективність - це відносний показник, який дозволяє порівняти ефект із витратами, необхідними для досягнення запланованого ефекту [37].

З точки зору ефективності слід розуміти наступне:

- Оцінка певного результату;
- Відповідність отриманого результату (процесу) запланованому результату (процесу);
- Числові характеристики задоволення від роботи;
- Можливість досягнення певних цілей [38].

Однією з головних передумов забезпечення ефективності бізнесу є оцінка його рівня. Оцінка результатів роботи починається із встановлення стандартів ефективності, що є головною особливістю оцінки діяльності. Зміст стандартів ефективності впливає з необхідності максимізувати результати або мінімізувати витрати на основі бізнес-цілей. Цими цілями може бути забезпечення виживання підприємства, досягнення сталого розвитку, структурна перебудова, соціальна стратегія тощо. Тому головним пріоритетом є визначення стандартів корпоративної ефективності.

Стратегічні рішення у сфері виробництва приймаються за такими напрямками: розміщення виробничих потужностей, використання виробничого

персоналу, організація виробництва, управління якістю продукції, розвиток виробничої інфраструктури, організація взаємовідносин з постачальниками та іншими партнерами, управління виробництвом [37]. Стандартом для оцінки виробничої стратегії є собівартість продукції, якість продукції, якість продукції та відповідність її співвідношенню попиту та пропозиції. Характеристиками виробничих витрат є грошові витрати компанії, частка витрат на оплату праці та ефективність використання капіталу. Якість продукції - це відносний показник, який відображає ступінь відповідності характеристик продукції певним вимогам. Якість виробництва - кількість бракованих одиниць на одиницю продукції, витрати на підвищення якості. Відповідний взаємозв'язок між попитом та пропозицією відображає узгодженість обсягу, споживання, естетику та інші характеристики споживчих товарів, широту сфери застосування та швидкість оновлення товару [37, 38].

Розглядаючи взаємозв'язок між типами стратегій, рекомендується приймати певні рішення та проекти для аналізу впливу їх реалізації на кожен тип стратегії з метою досягнення загальної мети підприємства та поточних показників діяльності підприємства. Для аналізу альтернативних стратегій корпоративного розвитку рекомендується порівнювати показники ефективності на стратегічному та тактичному рівнях[39].

Аналіз виробничої стратегії підприємства, необхідно здійснювати за наступними напрямками:

1. Виробничі потужності. Аналіз можливих напрямів виробничої стратегії підприємства починається з вивчення наявних у нього виробничих потужностей. Технічний стан матеріально-виробничої бази, її склад, рівень морального і фізичного зносу, відіграє значну роль у визначенні напрямів і асортименту виробництва і переробки продукції. Оцінка технічної можливості конкретного виробника може показати необхідність придбання додаткового устаткування, або зовсім, його заміни.

2. Вертикальна інтеграція. Відносно цієї позиції підприємство не потребує яких-небудь змін. Існуюча на підприємстві структура та

взаємозв'язки між підрозділами забезпечують стабільну роботу і швидке рішення усіх виникаючих проблем.

3. Технологічні процеси. Як відомо, є підприємства, які просто виробляють продукцію (зерно, картопля, овочі, молоко тощо), а є підприємства з повним циклом її переробки (хліб, йогурти, масло тощо). Тому чинник технічного рівня відіграє істотне значення у формуванні напрямів виробничих стратегій підприємств.

4. Масштаб виробництва традиційних продуктів. Традиційні продукти, це такі продукти, які випускає найбільша кількість організацій.

5. Масштаб виробництва нових продуктів. До нових продуктів товаровиробників, відносяться продукти які обмежено представлені на ринку, або взагалі на нім відсутні. Виробництво нових продуктів несе істотні ризики підприємству, в той же час, такі продукти можуть стати і чинником розвитку і розширення підприємства, отримання ним додаткових прибутків на ринку.

6. Використання трудових ресурсів. Персонал підприємства є однією з найважливіших складових ефективної діяльності. Від правильного вибору (підбору) кадрів залежить майбутнє будь-якого підприємства.

7. Управління якістю виробництва. Якість продукції є прямим чинником формування попиту на цю продукцію, а як наслідок, обсягів продажів. Тому, товаровиробник повинен стежити за рівнем показників якості продукції і чинниками, що впливають на ці показники.

8. Виробнича інфраструктура. Місце розташування підприємства-виробника продукції, повинно бути продумано так, щоб воно мало доступ до усієї інфраструктури, що вимагається в процесі виробництва таким підприємством продукції.

9. Рівень кооперації і інтеграції. Взаємини з постачальниками і іншими партнерами по кооперації відіграють не маловажну роль у формуванні виробничої стратегії підприємств. Не вчасно поставлена сировина або матеріали, можуть служити зупинкою виробництва або втратою прибутків.

Тому роль коопераційних і інтеграційних зв'язків дуже важлива для товаровиробників [40].

Виробнича діяльність аналізується з двох напрямків:

- загальні дослідження організації виробництва та систем зв'язку;
- аналіз основних показників, що характеризують ефективність виробничої діяльності; якість продукції; організація виробництва та технічний рівень[38].

Для виробничих компаній або компаній з різною діяльністю, яку можна розглядати як "виробничу", основний аналіз повинен зосередитись на таких аспектах:

-Загальні дослідження організації виробництва (принцип управління виробництвом, виробнича стратегія, чисельність та кваліфікація виробничого персоналу), розташування виробничого підрозділу та основного плану технологічного процесу та матеріалів, рівень спеціалізації виробництва, аналіз зв'язку між продажами та продажем продукції, Постачання та виробництво, а також зв'язок між дослідженнями та експериментальними розробками та виробництвом;

- аналіз основних показників, що характеризують ефективність виробничої діяльності (завантаження потужностей, існування «вузького місця», заходи «розповсюдження» та «вузьке місце», свобода та резервні потужності), характеристики використовуваної технології, виробничої інфраструктури та його власність, час виконання замовлення основної продукції, кількість і розподіл роботи в процесі розвитку виробництва, відмова та простої обладнання, робочий час, безпосередньо пов'язаний з виробництвом, втратами та якістю, або виробнича собівартість продукції, що використовуються робітниками. Технічний рівень обладнання, його структура, термін служби та технічна складність[39].

Основними показниками ефективності виробничої діяльності підприємства є:

Обсяги випуску продукції (обсяги перевезень, вантажообіг, вартість ремонтних робіт, обсяг промислового виробництва в тоннах, кілограмах, метрах, інших натуральних показниках).

Показники випуску та реалізації продукції можуть мати натуральні та вартісні одиниці виміру. Зв'язок між показниками обсягу виробництва та реалізації продукції визначений наступною залежністю[41]:

$$P_{\text{реал}} = Z_{\text{поч.р.}} + B - Z_{\text{кін.р.}} - I_{\text{виб.}} \quad (1.1)$$

де  $P_{\text{реал}}$ . — реалізована продукція, тис. грн;  $Z_{\text{поч. р.}}$ ,  $Z_{\text{кін. р.}}$  — залишки готової продукції на підприємстві відповідно на початок і кінець року, тис. грн;  $B$  — випуск готової продукції, тис. грн;  $I_{\text{виб.}}$  — вибуття готової продукції за іншими напрямками (природній убуток, споживання самим підприємством тощо).

Дохід від реалізації продукції, тис. грн — важливий показник, що безпосередньо впливає на формування фінансових результатів діяльності підприємства [41]:

$$ЧД = Д - (ПДВ + АЗ + ІЗ + ІВ), \quad (1.2)$$

де  $Д$ - дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт та послуг);  $ПДВ$ - податок на додану вартість;  $АЗ$ - акцизний збір;  $ІЗ$ - інші збори або податки з обороту;  $ІВ$ - інші витрати.

Показники ефективності використання виробничих ресурсів:

Продуктивність праці вимірюється відношенням обсягу виробленої продукції до затрат праці (середньооблікової чисельності персоналу). Залежно від прямого або зворотного відношення маємо два показники: виробіток і трудомісткість.

Виробіток — це кількість виробленої продукції за одиницю часу або кількість продукції, яка припадає на одного середньооблікового працівника або робітника за рік, квартал, місяць. Він вимірюється відношенням кількості

виробленої продукції до величини робочого часу, витраченого на його виробництво[42]:

$$B = \frac{Q}{T} \quad (1.3)$$

де  $B$  — виробіток;  $T$  — затрати робочого часу;  $Q$  — обсяг виробленої продукції.

Трудомісткість — це показник, який характеризує затрати часу на одиницю продукції (тобто зворотна величина виробітку):

$$T_p = \frac{T}{Q} \quad (1.4)$$

де  $T_p$  — трудомісткість на одиницю продукції.

Ефективність використання матеріальних ресурсів визначається показником матеріаловіддачі, який показує скільки гривень доходу отримує підприємство на кожну гривню витрачених матеріальних ресурсів. Обернений до матеріаловіддачі показник матеріаломісткості дає характеристику виробленої продукції й істотно залежить від галузі виробництва. Для розрахунку цих показників можна використати звітні дані форми 2 “Звіт про фінансові результати”. Матеріаловіддача визначається відношенням вартості виробленої продукції до суми матеріальних витрат (вартості матеріалів). Цей показник характеризує віддачу матеріалів, тобто скільки вироблено продукції з кожної гривні спожитих матеріальних ресурсів[41]:

$$\text{Матеріаловіддача} = \frac{\text{Вартість продукції}}{\text{Вартість матеріалів}} \quad (1.5)$$

Матеріаломісткість розраховується шляхом ділення суми матеріальних витрат на вартість виробленої продукції та показує, скільки матеріальних витрат необхідно здійснити або фактично приходиться на одиницю продукції:

$$\text{Матеріаломісткість} = \frac{\text{Вартість матеріалів}}{\text{Вартість продукції}} \quad (1.6)$$

Фондовіддача - показник ділової активності компанії, який демонструє ефективність використання основних засобів підприємства. Значення показника говорить про те, скільки продукції вироблено та скільки надано послуг на кожну гривню фінансових ресурсів вкладену в основні засоби. Він розраховується як співвідношення обсягу продажів (виручка) до середньорічної суми основних засобів[41]:

$$\text{Фондовіддача} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна залишкова сума основних засобів}} \quad (1.7)$$

До уваги приймається залишкова сума вартості основних засобів. Застосовуючи цей індикатор можна зрозуміти ефективність використання основних засобів підприємства.

Фондоозброєність — це показник осначеності праці виробничими основними фондами. Визначається відношенням середньорічної балансової вартості виробничих основних фондів до середньооблікової чисельності робітників або працівників[42]:

$$\text{Фондоозброєність} = \frac{\text{Середньорічна вартість основних фондів}}{\text{Середньорічна кількість працівників}} \quad (1.8)$$

Енергомісткість характеризує витрати первинних паливно-енергетичних ресурсів у натуральному виразі (тоннах умовного палива) на одиницю валового продукту або валового внутрішнього продукту:

$$EM_{\text{нпт}}^{\text{вп}} = \frac{EP_{\text{нпт}}}{\text{ВП}_{\text{нпт}}} \quad (1.9)$$

де  $EM_{\text{нпт}}^{\text{вп}}$  — енергомісткість промислової продукції в році  $t$ , визначена за валовим продуктом (ВП) або валовим внутрішнім продуктом (ВВП);  $EP_{\text{нпт}}$  — витрати паливно-енергетичних ресурсів у промисловості в році  $t$  в натуральному виразі.

Оборотність оборотних коштів - показник ділової активності, який вимірює ефективність використання оборотних активів підприємства (грошових коштів, запасів товарів, виробничих запасів, дебіторської

заборгованості). Коефіцієнт демонструє співвідношення виручки і середньої за період суми оборотних активів[42]:

$$\text{Оборотність активів (за рік)} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Середньорічний обсяг оборотних активів}} \quad (1.10)$$

Значення показника говорить про кількість оборотів, які здійснили оборотні активи.

Собівартість являє собою вартість ресурсів, спожитих у процесі виробництва. Динаміка витрат пов'язана зі змінами виробництва. Отже, збільшення витрат може бути виправдане збільшенням видів діяльності, послуг, що випускаються, або виготовлених товарів. Позитивно оцінюють, якщо темпи зростання основного виробництва перевищують темпи зростання витрат, що є ознакою зниження собівартості або зменшення собівартості одиниці продукції[43].

Коефіцієнт фінансової стійкості - індикатор, який говорить про здатність компанії залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі. Коефіцієнт фінансової стійкості розраховується як співвідношення суми власного капіталу і довгострокових зобов'язань до суми пасивів[43]:

$$\text{Коефіцієнт фінансової стійкості} = \frac{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Сума пасивів}} \quad (1.11)$$

Значення коефіцієнта вказує, яку частку активів компанія здатна фінансувати за рахунок постійного капіталу і капіталу, залученого на довгостроковій основі.

Коефіцієнт грошової платоспроможності визначається відношенням суми залишків за статтями коштів та їх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до суми залишків за непогашеними кредитами та поточної кредиторської заборгованості[43]:

$$K_{г.л.} = \text{кошти та їх еквіваленти} + \text{поточні фінансові інвестиції} / \text{Пр}_{IV}, \quad (1.12)$$

де  $\text{Пр}_{IV}$  - розділ IV пасиву балансу.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності - співвідношення найбільш ліквідної частини активів і поточних (короткострокових) зобов'язань:

$$\text{Коефіцієнт ліквідності} = \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (1.13)$$

Показник демонструє частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно.

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства характеризують досягнутий рівень, результати діяльності та потенціал розвитку підприємства.

Але для висновку про можливості розвитку в майбутньому слід також знати плани розвитку підприємства, напрями здобуття конкурентних переваг. Водночас стратегічні плани розвитку становлять комерційну таємницю підприємства, так само як ноу-хау, унікальні знання та інші об'єкти нематеріальних активів[43].

У разі погіршення ринкової кон'юнктури (зниження попиту на продукцію та цін через зниження конкурентоспроможності тощо), завданням, яке стоїть перед підприємством, є не максимізація прибутку, а мінімізація збитків. Підприємство повинно визначити обсяг виробництва, який мінімізує збитки, який буде оптимальним за цих умов.

Вважається, що в цьому випадку рекомендується продовжувати виробництво, оскільки дохід від реалізації буде достатнім для покриття змінних витрат, тобто вартості матеріалів, відшкодування заробітної плати виробничих робітників, щоб компенсувати частину непрямих витрат. Якщо ціна впаде і дорівнюватиме середній змінній вартості, збиток компанії буде дорівнювати її постійній вартості.

Отже, в умовах погіршення ринкової кон'юнктури компанії можуть продовжувати працювати лише в тому випадку, якщо ціна на товар не нижче середнього рівня змінних витрат.

Отже, виходячи з попиту на товар та можливої ціни продажу, стратегія компанії полягає в мінімізації збитків або зупинці виробництва.

При прогнозуванні випуску продукції необхідно враховувати ситуацію на ринку товару та враховувати:

- Перспективи та тенденції цієї продукції, динаміка цін та можливі зміни попиту на світовому ринку;
- конкурентоспроможні ціни на цей товар та подібні товари, альтернативні товари;
- Виникнення та розвиток нових ринків, або навпаки, зникнення старих ринків;
- впроваджувати у виробництво досягнення наукового розвитку (технології, обладнання, сировина та матеріали та їх замітники), пов'язані з товаром;
- Розробка нових джерел сировини;
- На цьому ринку з'являються нові конкуренти;
- Стадія життєвого циклу товару та рівень його рентабельності[42].

Зазвичай компанії намагаються виключити або зменшити виробництво низькоприбуткових або некомерційних продуктів, складаючи виробничі плани. Існує так зване "вимивання" з дешевої продукції, яка може користуватися великим попитом. Отже, при формуванні плану класифікації товарів слід також враховувати рівень споживчого попиту, а також слід докладати постійних зусиль для підвищення якості продукції та послуг. Зрештою, в умовах жорстких конкурентних умов, коли споживачі роблять вибір, вони орієнтуються на найкраще співвідношення "ціна / якість"[44].

Основними методами прогнозування, що використовуються при формулюванні виробничих стратегій, є: методи екстраполяції, експертні методи та методи моделювання[45].

Розробкою виробничої стратегії на рівні підприємств, як правило, займаються менеджери вищої ланки. Проте, залежно від специфіки діяльності підприємства, від його розмірів та форм власності, керівництво підприємства може вдатися до допомоги сертифікованих фахівців в області менеджменту і стратегічного управління. Проблема полягає в тому, що знайти відповідного і

грамотного фахівця саме у напрямку управління підприємствами дуже складно. У зв'язку з чим, частині великих холдингів доводиться звертатися за допомогою до західних консалтингових компаній, що мають штат досвідчених управлінців, що вимагає додаткових, високих витрат, що роблять у свою чергу, вплив на кінцеву ціну продукції. В Україні є досить велика кількість позитивних прикладів розвитку підприємств за участю іноземних консультантів. Ці підприємства розвиваються досить швидкими темпами і мають високий рівень рентабельності виробництва і реалізації продукції[46].

У таблиці 1.5 представлені основні етапи розробки виробничої стратегії організації.

*Таблиця 1.5*

### **Основні етапи розробки виробничої стратегії**

| Етап<br>1   | Характеристика і методології етапу<br>2  |
|---|--|
| 1. Розробка корпоративної стратегії підприємства                                    | Застосування різних методів аналізу для розробки стратегії, що займає найвище місце в ієрархії стратегій підприємства: SWOT-аналіз, метод портфельного аналізу, PEST-аналіз та ін. |
| 2. Розробка стратегії бізнес-одиниці (напрями діяльності)                           | Здійснюється за допомогою застосування аналогічних попередньому етапу методів, з урахуванням того, що об'єктом аналізу є конкретний напрям діяльності підприємства                 |
| 3. Розробка продуктової стратегії   | Процес ухвалення рішень, пов'язаних з формуванням асортименту і про кількість виробленої продукції   |
| 4. Розробка вимог до виробничого процесу  | Визначення необхідних вимог до виробництва і його складових частин   |
| 5. Аналіз фактичного стану виробничого процесу                                      | Аналіз здійснюється за наступними напрямками: витрати на виробництво продукції, відповідність виробленої продукції стандартам якості, забезпечення якості постачань сировини.      |
| 6. Виявлення відхилень між фактичним станом виробничого процесу і вимогами до нього | Проводиться порівняння планових показників, що характеризують вимоги, визначені на четвертому етапі, і фактичних показників, отриманих в результаті виробничої діяльності          |
| 7. Ранжирування виявлених невідповідностей  | Результати аналізу з попереднього пункту розташовуються по зменшенню, залежно від їх значущості  |

| 1  | 2  |
|--|--|
| 8. Пошук можливостей для усунення невідповідностей | На цьому етапі визначається, чи здатне підприємство усунути виявлені невідповідності планових і фактичних показників, а так само економічна доцільність цих заходів                            |
| 9. Визначення пріоритетів вдосконалення діяльності | Проводиться у разі наявності можливостей для усунення невідповідностей планових і фактичних значень, визначаються елементи стратегії   |
| 10. Здійснення зворотного зв'язку                  | Проводиться при недоцільності проведення заходів або відсутності можливостей усунення відхилень, в даному випадку слід послідовно повертатися до попередніх етапів до повного усунення проблем |

Джерело: створено автором на основі [46]

Таким чином, етапи розробки виробничої стратегії організації вимагають раціонального підходу і повинні проводитися саме в тій послідовності, яка представлена в таблиці 1.5. Спадкоємність виробничої стратегії полягає в тому, що підприємство ще до формування стратегії повинне піддати аналізу попередній досвід, дізнатися, які операції мали сенс в конкурентній боротьбі і досліджувати їх значущість на даний момент. Окрім цього, опрацювання минулого досвіду допоможе підприємству уникнути колишніх помилок при формуванні нової стратегії.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Коли підприємство успішно формулює та впроваджує стратегію створення цінності, воно може досягти стратегічної конкурентоспроможності. Стратегія - це комплекс всебічних та скоординованих зобов'язань та дій, спрямованих на використання основних можливостей та отримання конкурентних переваг. Вибираючи стратегію, компанії обиратимуть серед конкурентних альтернатив, щоб визначити, як вони будуть підтримувати свою стратегічну конкурентоспроможність.

Практика показала, що промислові підприємства, що знаходяться під всебічним стратегічним управлінням, мають вищий коефіцієнт успішності в роботі, а їх дохід значно вищий за середній по галузі. Основними факторами успіху цих компаній є: цілеспрямована концентрація сил (виробничі потужності, кваліфікований персонал тощо) та правильний вибір виробничої стратегії.

Вітчизняні та закордонні вчені класифікують виробничі стратегії за безліччю ознак – за стадією життєвого циклу товару, за величиною прибутку та попиту на продукцію, за об'єктивними характеристиками підприємств тощо.

Стратегічні рішення у виробничій сфері приймаються за такими напрямками: розміщення виробничих потужностей, використання виробничого персоналу, організація виробництва, управління якістю продукції, розвиток виробничої інфраструктури, організація взаємовідносин з постачальниками та іншими партнерами, управління виробництвом. Критеріями оцінки виробничих стратегій є собівартість продукції, якість продукції та відповідність її співвідношенню попиту та пропозиції. Характеристиками виробничих витрат є грошові витрати компанії, частка витрат на оплату праці та ефективність капіталу.

Формулювання виробничих стратегій на рівні підприємства зазвичай здійснюється менеджерами вищої ланки. Однак, залежно від конкретної ситуації, розміру та власності компанії, керівництво компанії може звернутися за допомогою до сертифікованих фахівців у галузі управління та стратегічного управління. Проблема полягає в тому, що важко знайти підходящих та компетентних експертів у галузі управління бізнесом. У зв'язку з цим деякі великі компанії повинні звертатися за допомогою до західних консалтингових компаній за допомогою досвідчених менеджерів, що вимагає додаткових високих витрат, що в свою чергу впливає на кінцеву ціну товару. В Україні є багато позитивних прикладів розвитку бізнесу із залученням іноземних консультантів. Ці компанії розвивалися дуже швидко і мають високі норми прибутку від виробництва та продажів.

Кожен етап формулювання виробничої стратегії організації вимагає раціонального підходу і повинен здійснюватися в певному порядку. Безперервність виробничої стратегії полягає в тому, що перед формуванням стратегії компанія повинна проаналізувати свій попередній досвід, знайти значущі операції в конкурентній боротьбі та дослідити її поточне значення. Крім того, використання минулого досвіду допоможе компанії уникнути помилок, допущених при формуванні нової стратегії.

## РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «БІАГР»

### 2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

Історія розвитку підприємства розпочалася в 1960 році. Сьогодні це сучасний агропромисловий комплекс замкнутого циклу – повністю контролюється якість на кожному етапі виготовлення молочної продукції. Виробничі потужності розташовані в Полтавській області.

ПрАТ «БІАГР» було створено як виробничу базу Миргородського сироварного заводу. З 1964 року стала виробничою базою Решетилівського маслозаводу. З 1968 по 1975 рік завод знаходився на самостійному балансі. З 1975 по 1992 рік підприємство належало Миргородській сироварні. З 1992 по червень 2008 року підприємство діяло під назвою ВАТ «Білоцерківський молочний завод». У липні 2008 року підприємство було реорганізовано у ПП «Білоцерківська група сільськогосподарської промисловості».

Середня чисельність усіх працівників на підприємстві за 2020 рік становила 575 чоловік. Завод розташований на площі розміром в 3,6 гектара земельної площі. На його території знаходяться такі споруди: будинок, маслоцех, цільномолочна діляниця, котельня, склади матеріальних ресурсів, готової продукції, казеїновий цех, автомобільний парк.

ПрАТ «БІАГР» здійснює свою діяльність згідно з Конституцією України та у відповідності до Господарського та Цивільного кодексів України, а також Законів України «Про підприємства в Україні», «Про підприємництво», «Про господарські товариства», «Про власність» та інших нормативно-правових актів, які регламентують порядок створення та діяльності підприємств. Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банківських установах, печатку, кутовий штамп та інші реквізити.

За останні десять років роботи ПрАТ «БІАГР» за рівнем і асортименту продукції, що випускається, перетворився на один з передових в Полтавській

області. Це один з найбільших виробників молока і масла в регіоні. На сьогоднішній день завод випускає продукцію відповідно до діючих технологічних інструкцій у відповідності з стандартами. Асортимент ПрАТ «БІАГР» налічує наступні типи молочної продукції в різних типах упаковки: масло вершкове, сир кисломолочний, сир плавлений та сухе молоко. Для наочності представимо приблизну структуру виробництва продукції ПрАТ «БІАГР» на рис. 2.1.

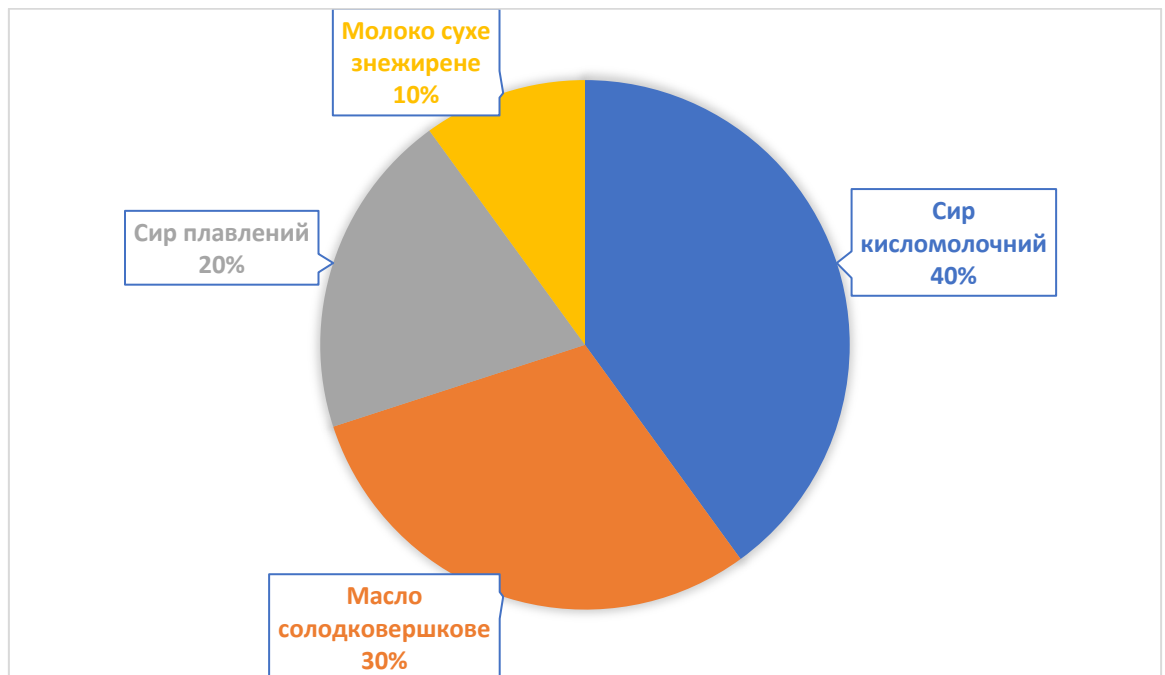


Рис 2.1 Структура виробництва продукції ПрАТ «БІАГР»

Джерело: побудовано автором на основі дослідження даних підприємства

Згідно з інформацією, розміщеною на офіційному сайті ПрАТ «БІАГР», а також інших інтернет-ресурсах, найбільш впізнаваним продуктом підприємства є сир кисломолочний, який є «візитівкою» виробника на ринку. Виробництво даного продукту на підприємстві є пріоритетним, і сягає близько 40% серед виробленої продукції. Підприємством випускається сир трьох видів – знежирений, 5% жирності та 9% відсотків жирності у об’ємах 400 г, 200 г та 5 кг.

Другим за популярністю серед споживачів є солодковершкове масло, що виробляється у наступних видах: масло солодковершкове «Екстра» 82,5%

жирності, масло солодковершкове «Селянське» 72,5% жирності, та масло солодковершкове «Бутербродне» 63,5% жирності. Кожен з видів масла представлений на ринку у об'ємах 100 г, 180 г, 200 г та 400 г. Також, підприємство випускає масло у вигляді «Моноліту» вагою 5, 10 або 25 кілограмів.

На ПрАТ «БІАГР» випускають сир плавлений чотирьох видів – сир плавлений пастоподібний («Янтар» - «Класичний», «З шинкою», «З грибами» упаковками по 180 г), сир вершковий «Філадельфія українська» упаковками по 180 г, сир плавлений ковбасний копчений – «Білоцерківський» та «Білоцерківський з кмином» що випускаються у термоусадочних пакетах 160 г та 270 г, сир плавлений скибковий в упаковках по 90 г – «Дружба», «Вершковий», «Голландський» та «Російський») та сир плавлений солодкий шоколадний, який також випускають упаковками по 90 г. Питома вага даного виду продукції на підприємстві становить приблизно 20% від виробленої продукції.

Четвертим продуктом ПрАТ «БІАГР» є молоко сухе знежирене, що випускають у чотирьохшарових паперових мішках вагою 25 кг виключно на експорт. Даний вид продукції становить приблизно 10% від усієї продукції, що виробляється підприємством.

Узагальнити вищезгадану інформацію можемо представивши повний асортимент продукції ПрАТ «БІАГР» (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

| Асортимент продукції ПрАТ «БІАГР» |  |
|-----------------------------------|--|
| Продукт                           | Найменування видів продукту                  |
| 1                                 | 2  |
| Масло                             | Масло солодковершкове «Екстра» 82,5% жиру    |
|                                   | Масло солодковершкове «Селянське» 72,5% жиру |
|                                   | Масло солодковершкове «Бутербродне» 63% жиру |
| Сир кисломолочний                 | Сир кисломолочний нежирний                   |
|                                   | Сир кисломолочний 5% жирності                |
|                                   | Сир кисломолочний 9% жирності                |

Продовж. Табл. 2.1

| 1                     | 2  |
|-----------------------|--|
| Сир плавлений         | Сир плавлений пастоподібний «Янтар з шинкою»           |
|                       | Сир плавлений пастоподібний «Янтар»                    |
|                       | Сир плавлений пастоподібний «Янтар з грибами»          |
|                       | Білоцерківський сир вершковий «Філадельфія українська» |
|                       | Сир плавлений ковбасний копчений                       |
|                       | Сир плавлений ковбасний копчений «З кмином»            |
|                       | Сир плавлений скибковий «Дружба»                       |
|                       | Сир плавлений скибковий «Вершковий»                    |
|                       | Сир плавлений скибковий «Голландський»                 |
|                       | Сир плавлений скибковий «Російський»                   |
| Молоко сухе знежирене | Молоко сухе знежирене                                  |

Джерело: [47]

ПрАТ «БІАГР» займає особливе місце серед інших підприємств, так як оснащений найсучаснішим обладнанням і використовує передові технології у виробництві молочної продукції. На виробництво продукції йде молоко, яке пройшло суворий контроль. За своєю якістю виготовлена продукція не поступається відомим брендам.

Основними постачальниками молока для молокозаводу є сільгоспвиробники Київської, Полтавської та Черкаської областей, що забезпечує стабільність виробництва і якість продукції. Як правило з ним прагнуть працювати найкращі господарства, оскільки у нього зручна цінова політика: ціни не нижче, а вище ринкових, немає затримок з виплат, а також зручна система логістики.

Структура управління підприємством знаходить відображення в схемах управління, типових структурах управління та нормативах чисельності інженерно-технічних працівників і службовців, в положеннях про відділи, а також посадових інструкціях і повинна відповідати завданням виробництва і бути рухливою у вирішенні цих завдань, забезпечувати рівну напруженість

управлінської праці по кожній функції управління, бути економічною, тобто виключати штатні надмірності.

Найвищим органом управління товариства є рада акціонерів на чолі з Кордубаном Віктором Володимировичем, який вибирає та затверджує спостережну раду, ревізійну комісію та правління.

Спостережна рада здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу, визначає організаційну структуру. Ревізійна комісія контролює фінансову діяльність підприємства, законність укладання договорів і дотримання статуту. Правління організовує виконання рішень зборів.

Очолює ПрАТ „ БІАГР ” голова управління, Кордубан Оксана Анатоліївна, якій підпорядковється виконавчий директор Коваленко Роман Володимирович та інші функціональні керівники. Голова правління несе особисту відповідальність за діяльність підприємства, реалізацію політики і рішень, які приймаються керівництвом. За кожним функціональним керівником закріплюються конкретні керівні функції. Функціональні керівники узгоджують прийняття рішень з відповідними працівниками, проводять оперативну роботу, коригують рішення і підпорядковуються голові правління.

Головний інженер керує технічною підготовкою до виробничо-господарської діяльності та науково-дослідної діяльності. Він відповідає за організацію та контроль роботи технічного обладнання, персонально відповідає за технічний стан обладнання та проведення планових профілактичних робіт.

Керівники планово-економічного відділу визначають, контролюють та координують діяльність, пов'язану з продажами, плануванням та маркетингом. Ці функції покладено на економістів з продажу, економістів з планування та директорів з маркетингу. Керівник відділу кадрів керує процесами найму і звільнення працівників, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. Головному бухгалтерові підпорядковані функції

бухгалтерського обліку, статистичної звітності, економічного аналізу стану підприємства. Начальник виробничої лабораторії здійснює постійний своєчасний лабораторний контроль відповідності якості сировини, матеріалів і готової продукції встановленим стандартам і технічним умовам з реєстрацією в журналах контролю на всіх рівнях. Він особисто контролює продукцію, яка йде на експорт і оформляє відповідну документацію. Отже організаційна структура управління має велике значення для ефективної діяльності ПрАТ „БІАГР”. І тому головне завдання: сформуванати її найбільш раціонально.

На процес формування структури управління діє велика кількість факторів. Однак найперше слід виділити три: розмір підприємства, форму виробничо-господарської діяльності, вид діяльності. Основні цілі та завдання підприємства фіксуються в нормативних документах і визначають стратегію розвитку підприємства, а також його оперативні цілі. Загалом, організаційна структура ПрАТ «БІАГР» представлена на рис. 2.2:

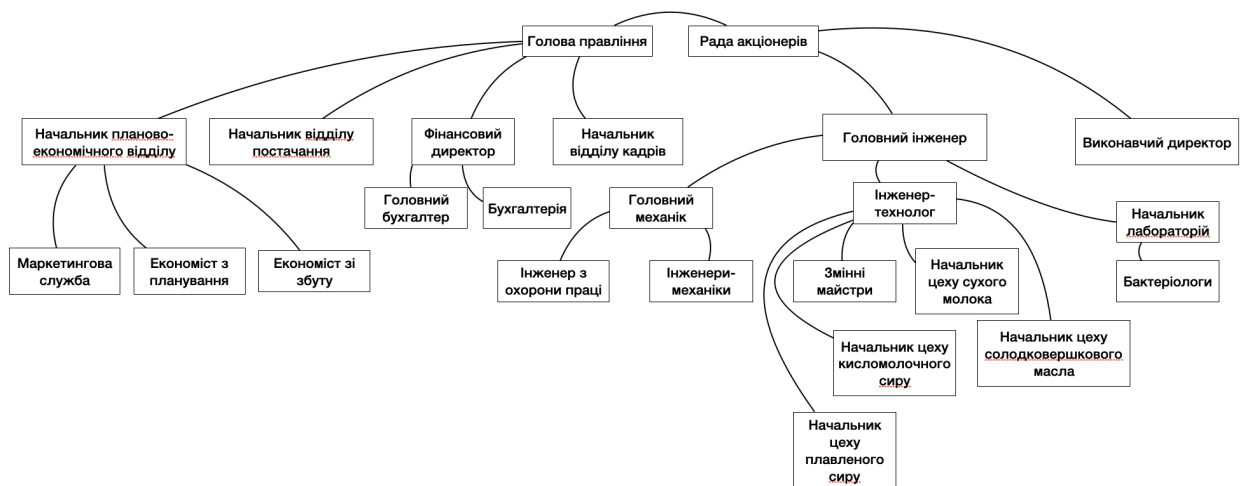


Рис. 2.2. Організаційна структура ПрАТ «БІАГР»

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

ПрАТ «БІАГР» державного фінансування не одержує. Фінансова стійкість оцінюється за співвідношенням власного і позиченого капіталу у активах підприємства, за темпами нагромадження власного капіталу, співвідношенням довготермінових і короткотермінових зобов'язань підприємства, достатнім забезпеченням матеріальних оборотних активів

власними джерелами. Платоспроможність підприємства визначається за даними балансу на основі характеристик ліквідності оборотних коштів.

Основними стратегічними напрямками діяльності ПрАТ «БІАГР» є розширення ринку збуту власної продукції, нарощування обсягів виробництва, поступальна розробка нових видів асортименту продукції.

Система управління якістю та безпекою харчових продуктів компанії базується на міжнародному стандарті FSSC 22000.

Замкнений цикл виробництва починається з вибору постачальників сирого молока. Компанія проводить ретельний аудит добового раціону корів на фермі постачальників. Особливу увагу слід звертати на те, чи включає щоденний раціон корови люцерну, лугові трави, боби та крупи, а також на умови зберігання цих кормів.

Більшість постачальників знаходяться в Полтавській області, яка має відносно стабільні та прийнятні екологічні умови порівняно з більшістю інших українських областей.

Господарства, які постачають молоко Білоцерківській агропромисловій групі, розташовані неподалік від виробничих цехів, тому щодня для виготовлення продуктів використовують лише свіже молоко.

Щомісяця проводяться перевірки на предмет відповідності всім гігієнічним та санітарним нормам або умовам догляду за коровами. Адже якість молока та якість виготовлених молочних продуктів залежать від їх здоров'я. Завдяки раціону корови та правильному догляду, продукт має високі показники якості[47].

Продукція ТМ "Білоцерківське" представлена у всіх національних мережах України, а також, компанія відкрита до партнерства та прагне розширити свій ринок збуту. Продукція реалізується не лише в нашій країні, а й за кордоном. Ринок збуту Білоцерківської агропромислової групи - 70 країн світу.

Перевагами ПрАТ «БІАГР» на ринку є виробництво молочної продукції із використанням натурального молока. Для виробництва продукції ПрАТ

«БІАГР» використовується якісна сировина з метою досягнення належного рівня смакових якостей та підтримання поживних властивостей для реальних та потенційних споживачів продукції підприємства.

Належним чином на підприємстві здійснюється вибір упаковки для продукції. Обираючи упаковку, враховуються властивості продукції, умови подальшого зберігання та транспортування до місця призначення.

Ринок молока, на якому працює компанія, має певну сезонність: навесні та влітку ринок сильно коливається, а збільшення пропозиції призводить до зниження закупівельних цін. Значна частина сировини надходить із домогосподарств, що свідчить про те, що якість продукції низька і не відповідає сучасним стандартам якості. Поголов'я великої рогатої худоби значно зменшилось, і стаді розмножується довго. Більшість постачальників не дотримуються належних гігієнічних та санітарних умов для виробництва та транспортування молока, а також не забезпечують охолодження. Вартість сировини майже досягла верхньої межі. [48]

Статистичні дані демонструють різкий спад розвитку ринку молока в Україні впродовж останніх десятиліть. У 2020 році Україна виробляє у 4 рази менше молока, ніж на початку 2000-х. Якщо у 1994 році виробництво продукту в Україні складало 24,5 млн т., то у 2020-му – 6,5 млн т. При цьому, обсяги імпорту молочної продукції з кожним роком зростають - з 2018 року імпорт молочних продуктів зріс на 278%, тоді як об'єми продажу закордон постійно скорочуються. З 2019 року експорт зменшився на 20%, а за окремими позиціями – критично. Так, експорт сухого незбираного молока зменшився на 74%, вершкового масла на 45%, молочного жиру на 49%. [49]

Молочна галузь, до складу якої входять підгалузі: маслоробна, сироробна, молочноконсервна підгалузі, а також виробництво продукції з незбираного молока, на сьогодні є провідною у структурі харчової індустрії України. Молочна продукція займає вагоме місце у споживанні населення - частка витрат на молочні продукти становить 15% від сумарних витрат на харчування (це четверте місце після хлібобулочних, м'ясних, борошняних та

макаронних виробів).[50]

На сьогоднішній день в Україні функціонує близько 350 підприємств з переробки молока, з яких 80 виробляють 90% суцільномолочної продукції. У зв'язку із значною конкуренцією на ринку можна виділити ряд лідерів, які займають найбільші частки ринку, зокрема частку експорту молочної продукції першого півріччя 2019 р. у відсотковому значенні: ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»: - 26 %; «Мілкілед Інтрмаркет» - 15 %; «Яготинський маслозавод» - 11 %; «Комо- Експорт» -11 %; ДП «Лакталіс-Україна» - 9 %; «Доменік» - 7 %; «Фуд Девелопмент» - 7 %; «Куп'янський молочноконсервний комбінат» - 7 %; ДП «Ружин-молоко» - 4 %; «Рожищенський сирзавод» - 4 % [51].

Керівництво цих компаній інвестувало значні кошти в сучасне виробництво та підвищення якості молока та молочних продуктів, моніторинг та реагування на зміни в ринковому середовищі, а також постійне вдосконалення та розширення асортименту продукції для збільшення виробництва, збільшення продажів та отримання чистого прибутку . [51].

До основних проблем сучасного ринку молока в Україні можна віднести:

1. Зменшення поголів'я корів та відсутній достатній рівень якісної сировини, для виробництва різних видів продукції, також існує проблема недостатньої кількості лабораторій для визначення якості молока та молочних продуктів;

2. Значна втрата міжнародних ринків збуту і, як наслідок, на сьогодні наявний невеликий ринок збуту продукції, така ситуація сприяє скороченню виробництва молочної продукції підприємствами, або ліквідації виробництва;

3. Низький технологічний рівень на виробництвах, відсутність сучасного обладнання (багато сировини псується під час неналежного транспортування від виробника до переробного підприємства);

4. Зниження рівня внутрішнього споживання через кризові явища в Україні;

## 5. Недостатній рівень структуризації та кооперації підприємств.

Виходячи з наявних проблем, основними напрямками покращення стану молочного ринку України є:

1. Стимуляція, з боку держави (створення належного пільгового податкового режиму), до створення ферм великої рогатої худоби, що дасть змогу збільшити обсяги сировини, відповідно модернізація обладнання та покращення якості молочних продуктів;

2. Пошук та налагодження міжнародних зв'язків з країнами, для експорту продукції, також забезпечення належного транспортування молока та молочної продукції;

3. Створення інтегрованого та кооперованого виробництва (ефективна система менеджменту на підприємстві).[52]

Підсумовуючи, можемо зробити висновок, що молочна галузь є дуже прибутковою і пріоритетною для нашої країни. Основним завданням для сприяння розвитку ринку молока та молочних продуктів є створення належної та ефективної правової бази для молочних компаній; припинення стримування виробництва молочних продуктів; створення умов для здорової конкуренції та захист споживачів від продуктів, що поступаються.

## **2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників та рівня конкурентоспроможності підприємства**

На основі звіту про фінансові результати підприємства, а також балансу підприємства за 2018-2020рр. проведемо аналіз фінансово-економічних показників підприємства з метою дослідити, наскільки ефективною є його діяльність.

Розрахуємо основні техніко-економічні показники за період 2018-2020рр. (табл. 2.2):

**Основні техніко-економічні показники підприємства за 2018-2020 роки**

| Найменування показника                               | Роки     |          |         | Відхилення, 2020 рік від 2018 року |             |
|--|----------|----------|---------|------------------------------------|-------------|
|  | 2018     | 2019     | 2020    | абсолют., ±                        | відносне, % |
| 1  | 2        | 3        | 4       | 5                                  | 6           |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.     | 1057717  | 1272212  | 1465959 | 408242                             | 138,60      |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.   | 110030,5 | 127804   | 184551  | 74520,5                            | 167,73      |
| Середньорічна вартість активів, тис. грн.            | 373428   | 473695   | 688198  | 314770                             | 184,29      |
| Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.  | 270328,5 | 354209,5 | 450182  | 179853,5                           | 166,53      |
| Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб | 545      | 555      | 575     | 30                                 | 105,50      |
| Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.     | 48023    | 49483    | 52873   | 4850                               | 110,10      |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.       | 879250   | 1015464  | 1159597 | 280347                             | 131,88      |
| Адміністративні витрати, тис. грн.                   | 12629    | 10583    | 10674   | -1955                              | 84,52       |
| Витрати на збут, тис. грн.                           | 89630    | 113444   | 170473  | 80843                              | 190,20      |
| Валовий прибуток (збиток), тис. грн.                 | 178467   | 256748   | 306362  | 127895                             | 171,66      |

Продовж. Табл. 2.2

|   |         |          |          |         |        |
|---|---------|----------|----------|---------|--------|
| Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн. | 76885   | 136166   | 105543   | 28658   | 137,27 |
| Чистий прибуток (збиток), тис. грн.                     | 57955   | 108281   | 83693    | 25738   | 144,41 |
| Фондоозброєність, грн./особу                            | 201,9   | 230,27   | 320,96   | 119,06  | 158,97 |
| Фондовіддача, грн./грн.                                 | 9,61    | 9,95     | 7,94     | -1,67   | 82,62  |
| Середньорічна заробітна плата штатного працівника, грн. | 88115,6 | 89158,56 | 91953,04 | 3837,44 | 104,36 |
| Рентабельність діяльності (продажу), %                  | 5,48    | 8,5      | 5,71     | 0,23    | x      |
| Рентабельність продукції, %                             | 6,59    | 10,66    | 7,22     | 0,63    | x      |
| Рентабельність активів, %                               | 15,52   | 22,85    | 12,16    | -3,36   | x      |
| Рентабельність власного капіталу, %                     | 21,44   | 30,56    | 18,59    | -2,85   | x      |

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Проаналізувавши основні техніко-економічні показники підприємства за 2018-2020рр, можемо зауважити, що чистий дохід від реалізації продукції та послуг впродовж досліджуваного періоду зріс на 408242 тис. грн. Це свідчить про те, що та частина виручки від продажу, що залишається у компанії після оподаткування та вирахування знижок, наданих клієнтам, та вартості повернених товарів, протягом двох років зростає.

Таким чином можна зробити висновок, що підприємство стабільно функціонує на ринку, проте темпи зростання помірні, що певним чином дозволяє підприємству отримувати додаткові конкурентні переваги на ринку та забезпечувати зростання ефективності діяльності в цілому. Також варто говорити про те, що підприємство збільшує власну частку на ринку та проводить раціональну маркетингову політику, що призводить до зростання обсягів зростання прибутковості діяльності.

Середньорічна вартість основних фондів, середньорічна вартість активів та середньорічна вартість власного капіталу впродовж 2018-2020рр зростали на 67,73%, 84,29% та 66,53% відповідно, тобто вартість майнових цінностей,

що багаторазово беруть участь у процесі господарської діяльності зростає. З цього можемо зробити висновок про те, що формується більш мобільна структура активів.

Середньооблікова кількість штатних робітників у 2020 році зросла на 5,5% порівняно з 2018 роком, отже, більша кількість працівників була залучена до всіх процесів господарської діяльності. Під впливом цього, а також інших чинників, фонд оплати праці штатних працівників також зростає на 10,1%.

Собівартість реалізованої продукції впродовж досліджуваного періоду зросла на 31,88%, що свідчить про те, що вартість технічних, трудових та фінансових ресурсів у зв'язку з зростанням мінімальної заробітної плати працівників, тарифів зростає, що впливає собою низку інших показників (чистий прибуток, рентабельність та ін.).

Одним з показників, що прямо впливає на фінансові результати діяльності ПрАТ «БІАГР» на ринку є собівартість реалізованих товарів, робіт, послуг. У даному разі варто говорити про аналогічні тенденції змін, що і у показника чистого доходу. Відповідні зміни є позитивними. За результатами діяльності підприємства протягом 2018 року, собівартість реалізованих товарів, робіт, послуг складала 83,13% у структурі чистого доходу. За результатами діяльності у 2019 році – 79,82%, у 2020 році – 79,10%.

Адміністративні витрати протягом 2018-2020 років зменшились на 15,48%, витрати на збут зросли відповідно на 90,20%. Зменшення адміністративних витрат пояснюється раціональним підходом до структури управління. Говорячи про витрати на збут, зазначимо, що відповідне зростання пояснюється виходом ПрАТ «БІАГР» на нові ринки збуту та проведення комунікаційних заходів на ринках збуту продукції, зростання цін на паливо.

Витрати на збут у 2020 році зросли на 90,2% порівняно з 2018 роком, що зумовлено виходом підприємства на нові ринки та пошук нових каналів збуту продукції.

Позитивна динаміка вищезазначених показників спричинила у 2020 році зростання валового прибутку на 71,66%, прибутку від операційної діяльності на 37,27%, та чистого прибутку підприємства на 44,41 % порівняно з 2018 роком. Це свідчить про істотне покращення фінансових результатів та зміцнення позиції підприємства на ринку.

Фондоозброєність вказує на вартість основних засобів, що припадає на одну особу персоналу на підприємстві. Цей показник у 2020 році зріс на 58,97%, що безумовно пов'язано зі зростанням середньорічної вартості основних фондів на 67,3%, що є позитивним, адже середньооблікова кількість штатних працівників за аналогічний період також зросла на 5,5%.

Фондовіддача у 2020 році знизилася на 0,34 грн на особу, порівняно з 2018 роком, що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів підприємства. Отже, кількість продукції на кожну гривню фінансових ресурсів, вкладених у основні засоби, знизилася на 17,38% порівняно з 2018 роком.

Середньорічна заробітна плата штатного працівника у 2020 році зросла на 3837,44грн (4,36%), порівняно з 2018 роком, що пов'язано зі зміною мінімальної заробітної плати на державному рівні.

Протягом 2018-2020 рр. відбувалось поступове зростання значень показника валового прибутку на 71,66%.

Протягом 2018-2020 рр. відбулось зростання фінансового результату від операційної діяльності на 37,27%. Відповідне зростання пояснюється коливаннями значень показників, що використовуються для його розрахунку.

Зазначені тенденції показників вплинули на формування фінансового результату до оподаткування та обсягу чистого прибутку протягом 2018-2020 рр. відповідні показники є розрахунковими та залежать від сукупності показників операційної, фінансової діяльності. Тому, можна констатувати, що фінансовий результат до оподаткування протягом 2018-2020 рр. зріс на 38,48%, а обсяг чистого прибутку – на 44,41%. В цілому, відповідна тенденція є позитивною для ПрАТ «БІАГР» на ринку.

У повній мірі оцінити ефективність вкладення коштів у підприємство, а також їх використання дозволяє аналіз показників рентабельності. Вони більш повно, ніж прибуток, характеризують кінцеві результати господарювання, адже їх величина показує співвідношення ефекту з наявними або використаними ресурсами. Розрахуємо показники рентабельності ПрАТ «БІАГР» за 2018-2020 роки (Таблиця 2.3):

Таблиця 2.3

**Динаміка показників рентабельності ПрАТ «БІАГ» за 2018-2020 рр., %**

| Показник                         | Роки  |       |       | Відхилення, 2020р<br>від 2018р |
|----------------------------------|-------|-------|-------|--------------------------------|
|                                  | 2018  | 2019  | 2020  | абсолют., ±                    |
| Рентабельність активів           | 15,52 | 22,86 | 12,16 | -3,36                          |
| Рентабельність власного капіталу | 21,44 | 30,57 | 18,59 | -2,85                          |
| Рентабельність виробничих фондів | 40,98 | 57,17 | 25,55 | -15,43                         |
| Період окупності капіталу        | 4,66  | 3,27  | 5,38  | 0,72                           |

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Показник рентабельності активів свідчить скільки отриманого чистого прибутку на 1 грн. вкладених коштів у активи підприємства. Таким чином, оптимальним значенням даного показника є постійне зростання. Протягом 2018-2020 рр. ситуація сприятлива для подальшого розвитку. У 2020 році значення показника рентабельності активів знизилось на з 15,52% до 12,16%. Відповідне зниження пояснюється зростанням середньорічної вартості активів та зменшенням чистого прибутку у результаті пандемії коронавірусу.

Рентабельність власного капіталу свідчить про ефективність використання відповідних коштів підприємства. Знову ж таки, оптимальним значенням даного показника є постійне зростання. На ПрАТ «БІАГР» рентабельність власного капіталу має досить високе значення, але протягом 2020 року відбувся незначний спад на 2,85% через зниження чистого прибутку та зростання обсягу власного капіталу.

Забезпечення високого рівня рентабельності виробничих фондів є однією з пріоритетних напрямків діяльності підприємства. ПрАТ «БІАГР» має високі значення даного показника. Негативні тенденції, у частині зменшення

прибутку, призвели до зниження значення показника на 15,43 % у 2020 році, порівняно з 2018 роком. Аналогічним чином можна говорити про рентабельність реалізації за чистим прибутком. Даний показник характеризує генерацію чистого прибутку на 1 грн., отриману від реалізації продукції на ринку. Таким чином, оптимальним значенням даного показника є постійне зростання. На ПрАТ «БІАГР» протягом 2018-2020 рр. значного коливання рентабельності реалізації за чистим прибутком не відбувалось, адже він зріс лише на 0,23%, що свідчить про раціональну політику у частині реалізації продукції та високий ступінь прибутковості відповідної діяльності.

Період окупності капіталу свідчить про те, який період необхідно підприємству, щоб окупити вкладені ресурси. Відповідний показник необхідно розглядати виключно у динаміці. Таким чином, якщо буде прослідковуватись динаміка до зниження значень відповідного показника, це свідчитиме про зростання ефективності діяльності підприємства в цілому. Говорячи про ПрАТ «БІАГР», то тут ситуація протилежна, тобто значення показника у динаміці зростає – на 0,72% у 2020 році порівняно за 2018 роком. Це говорить про те, що зростає обсяг вкладеного капіталу, проте зростання обсягів прибутку є меншим за темпи зростання обсягу вкладеного капіталу. Така тенденція не є негативною, адже власники розраховують на довгострокову перспективу отримання прибутку від вкладення коштів.

Резюмуючи вищевикладене, рентабельність ПрАТ «БІАГР» має досить високі значення, що свідчить про прибутковість діяльності підприємства на видовому ринку в цілому та за окремими напрямками.

Фінансовий стан підприємства є комплексним поняттям, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів. Проведемо аналіз показників фінансового стану підприємства з метою визначити, наскільки ефективно використовуються фінансові ресурси на ПрАТ «БІАГР»: (Таблиця 2.4):

Таблиця 2.4

## Показники фінансового стану ПрАТ «БІАГР» за 2018-2020рр

| Показник   | Нормативне значення показника | Роки   |        |        | Відхилення абсолют., ± |
|--|-------------------------------|--------|--------|--------|------------------------|
|  |                               | 2018   | 2019   | 2020   |                        |
| 1  | 2                             | 3      | 4      | 5      | 6                      |
| <b>Показники ліквідності підприємства</b>                              |                               |        |        |        |                        |
| Коефіцієнт покриття  | > 1                           | 3,17   | 2,79   | 2,09   | -1,08                  |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності   | 0,6 - 0,8                     | 2,25   | 2,31   | 1,6    | -0,65                  |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                                      | >0 збільшення                 | 0,11   | 0,2    | 0,49   | 0,38                   |
| Чистий обіговий капітал, тис. грн.                                     | >0 збільшення                 | 167186 | 208176 | 207135 | 39949                  |
| <b>Показники платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства</b> |                               |        |        |        |                        |
| Коефіцієнт фінансової автономії  | > 0,5                         | 0,75   | 0,74   | 0,59   | -0,16                  |
| Коефіцієнт фінансової стабільності                                     | 0,6-1,5                       | 3,03   | 2,92   | 1,46   | -1,57                  |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу                              | > 0,1 збільшення              | 0,48   | 0,45   | 0,12   | -0,36                  |
| <b>Показники ділової активності підприємства</b>                       |                               |        |        |        |                        |
| Коефіцієнт оборотності активів   | збільшення                    | 2,28   | 2,24   | 2,03   | -0,25                  |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості                    | збільшення                    | 26,34  | 26,12  | 46,57  | 20,23                  |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості                     | збільшення                    | 32,12  | 18,34  | 23,39  | -8,73                  |

Продовж.табл.2.4

|  |            |       |       |      |           |
|--|------------|-------|-------|------|-----------|
| Строк погашення дебіторської заборгованості, днів  | збільшення | 11    | 20    | 15   | 4         |
| Строк погашення кредиторської заборгованості, днів | збільшення | 14    | 14    | 8    | -6        |
| Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів        | збільшення | 14,93 | 22,74 | 15,8 | 0,87      |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу           | збільшення | 3,52  | 3,12  | 2,93 | -<br>0,59 |

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт покриття є одним із ключових показників платоспроможності підприємства, так як він характеризує рівень покриття активами підприємством своїх зобов'язань. Так як нормативне значення коефіцієнта більше 1 і за період 2018-2020 років даний показник мав значення більше 1 (3,17 у 2018 році, 2,79 у 2019 році та 2,09 у 2020 році), це свідчить про те, що ПрАТ «БІАГР» може своєчасно погасити свої зобов'язання, незважаючи на те, що впродовж досліджуваного періоду показник знизився на 1,08.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує частину поточних зобов'язань, яку підприємство може погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів (грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових вкладень та дебіторської заборгованості), а також здатність компанії та боржників своєчасно виплачувати борги для погашення поточних зобов'язань. Якщо значення коефіцієнта перевищує 0,6, значення вважається достатнім – відповідно за період 2018-2020 років підприємство було цілком здатним виплачувати борги та погасити поточні зобов'язання, адже значення даного показника не знижались нижче 1,6 (у 2020 році).

Нормативне значення показника коефіцієнт абсолютної ліквідності в межах 0,2-0,35 – на ПрАТ «БІАГР» у 2018 році даний показник був занадто низьким (0,11), а у 2020 – дещо вищим норми (0,49), це свідчить про

нераціональне використання фінансових ресурсів, адже даний показник вказує на те, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно та є найбільш жорстким критерієм ліквідності. У 2019 році даний показник знаходився в межах норми – а саме, мав значення 0,2.

Чистий обіговий капітал підприємства за період 2018-2020 року зріс на 39949, та вказує на те, що підприємство може погасити свої короткострокові зобов'язання і має резерви для розширення діяльності.

Коефіцієнт фінансової автономії у 2019 році становив 0,74 та залишився майже незмінним порівняно з 2018 роком (0,75), і дещо знизився у 2020 році, до 0,59 – проте залишився у межах норм (не менше ніж 0,5). Поступове спадання даного показника на 0,16 впродовж досліджуваного періоду свідчить про зменшення фінансової стійкості ПрАТ «БІАГР» та посилення залежності від позикових коштів.

Коефіцієнт фінансової стабільності у 2019 році дещо знизився порівняно з 2018 роком (з 3,03 до 2,92), а у 2020 році зменшився майже у 2 рази порівняно з 2018 роком – а саме на 1,57 і становив 1,46. Зниження показника може вказувати на можливість появи ризику банкрутства у довгостроковій перспективі.

Нормативним значенням показника коефіцієнт маневреності власного капіталу є значення більші за 0,1 – відповідно, за період 2018-2020 років ПрАТ БІАГР мало достатню кількість власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних, адже значення даного показника на підприємстві становили 0,48 (у 2018 році), 0,45 (у 2020 році) та 0,15 (у 2020 році). У зв'язку зі зниженням значення даного показника впродовж досліджуваного періоду на 0,36 можемо зробити висновок про зменшення кількості власних ресурсів для фінансування необоротних активів.

Нормативне значення показника коефіцієнт оборотності активів встановлюється відповідно до галузі, у якій функціонує підприємство. Позитивною тенденцією є підвищення значення даного показника впродовж досліджуваного періоду, тому можемо зробити висновок про те, що впродовж

2018-2020 років ситуація для ПрАТ «БІАГР» погіршувалася з кожним роком. Це говорить про те, що з кожним роком знижується ефективність використання обмежених ресурсів, якими володіє компанія. Загалом, значення даного показника знизилися на 0,25 впродовж досліджуваного періоду.

Порівнюючи оборот кредиторської заборгованості та дебіторської заборгованості, можна визначити якість комерційної (товарної) кредитної політики компанії. Відповідно, перевищення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості (26,12 у 2019 році та 46,57 у 2020 році) над коефіцієнтом дебіторської заборгованості у 2019 (18,34) та 2020 (23,39) роках свідчить про те, що компанія використовує кошти кредиторів в якості джерела фінансування своїх дебіторів, а інша частина грошей використовується фірмою для фінансування своїх інших операцій.

З періоду 2018 року значення показника коефіцієнт оборотності матеріальних активів спочатку зросло у 2019 році до 22,74, а потім знову зменшилося у 2020 році до 15,8, що означає що кількість виробничих запасів або незавершеного виробництва зростає, або зменшився попит на готову продукцію. При цьому, значення даного показника зросло на 0,87 впродовж досліджуваного періоду, що дає змогу зробити висновок про позитивні тенденції розвитку, адже нормативним для даного показника є збільшення значення з кожним наступним періодом.

Під час досліджуваного періоду значення показника коефіцієнт оборотності власного капіталу постійно знижувалося, загалом на 0,59 що свідчить про необхідність оптимізації ефективності управління власним капіталом.

Резюмуючи результати аналізу фінансового стану ПрАТ «БІАГР» , можемо зробити висновок, що ефективність використання фінансових ресурсів підприємством впродовж досліджуваного періоду знизилася, адже з кожним роком знижувалися значення показників, нормативним значенням яких є збільшення. Це свідчить про необхідність роботи на ефективність взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства.

### 2.3. Оцінка рівня ефективності використання та реалізації виробничої стратегії на підприємстві та конкурентоспроможності підприємства

ПрАТ «БІАГР» працює на ринку молока та молочних продуктів з 1960 року, ця продукція завжди користується стабільним попитом у споживачів, що гарантує стабільну роботу на ринку. Проте існують певні ринкові, політичні та економічні фактори, які можуть негативно впливати на розвиток підприємства і є певними ризиками для його безперебійної діяльності. До таких відносимо наступне:

Економічні та політичні ризики:

- ✓ зниження доходів населення, або повільне їх зростання і недостатній рівень споживання молочної продукції;
- ✓ демографічна криза, тобто постійне зменшення фактичної кількості населення України (це реальні кінцеві споживачі продукції) на протязі 2015-2020 рр;
- ✓ військові конфлікти на території України, втрата частини територій.
- ✓ корупція, політична нестабільність, що створюють наслідки зменшення інвестиційної привабливості, обмеженість та високу вартість кредитних ресурсів;
- ✓ підвищення конкуренції на ринку праці та дефіцит кваліфікованих працівників внаслідок відкриття кордонів для трудової міграції країнами ЄС.

Ринкові ризики:

- ✓ дії конкурентів щодо боротьби за перерозподіл ринку;
- ✓ відсутність активного росту споживання продукції та наявність надлишку виробничих потужностей у операторів ринку;
- ✓ інвестування конкурентами ресурсів у високопродуктивне виробниче обладнання.

SWOT-аналіз ПрАТ «БІАГР» дозволяє оцінити можливості подальшого

поступального розвитку на ринку. В цілому, SWOT-аналіз ПрАТ «БІАГ» представлений у таблиці 2.5:

Таблиця 2.5

**SWOT-аналіз ПрАТ «БІАГР»**

|  | Можливості:  | Загрози:   |
|--|--|--|
|  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відміна мита на ввезення устаткування з-за кордону (IV.5.84, Додаток XV розробка законопроекту від 2018 року)</li> <li>2. Збільшення об'ємів споживчого кредитування (більша кількість грошових коштів)</li> <li>3. Підвищення прихильності до здорового способу життя споживачів</li> <li>4. Підвищення науково-технічного потенціалу вітчизняних підприємств</li> <li>5. Лояльне ставлення покупців до бренду</li> <li>6. Створення нових молочних продуктів</li> <li>7. Збільшення контингенту клієнтів за рахунок диверсифікації</li> <li>8. Заняття позиції лідера серед конкурентів</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прогалини у економічній політиці держави щодо регулювання роботи галузі</li> <li>2. Неузгодженість дій державної влади на місцях</li> <li>3. Постійні зміни в законодавстві</li> <li>4. Дефіцит бюджету</li> <li>5. Зростання інфляції</li> <li>6. Жорстка податкова політика</li> <li>7. Сезонність попиту на продукцію підприємства</li> <li>8. Підвищення цін на ресурси</li> <li>9. Низький рівень доходів населення</li> <li>10. Погіршення демографічної ситуації в країні</li> <li>11. Забруднення довкілля</li> <li>12. Можливості споживачів у виборі товарів-аналогів</li> <li>13. Велика кількість конкурентів</li> </ol> |
| Сильні сторони:  | «Сила і можливість»  | «Сила і загроза»   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високі фінансові можливості</li> <li>2. Ефективний апарат управління на підприємстві</li> <li>3. Високий рівень кваліфікації працівників підприємства</li> <li>4. Висока якість продукції</li> <li>5. Наявність унікального устаткування</li> <li>6. Налагодження взаємозв'язку із споживачами</li> <li>7. Великий досвід роботи на ринку</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення кола реальних споживачів за рахунок високої якості продукції</li> <li>2. Закріплення позиції лідера серед конкурентів за рахунок налагодження взаємозв'язку із споживачами</li> <li>3. Створення нових продуктів за рахунок високих фінансових можливостей і наявності унікального устаткування</li> <li>4. Збільшення контингенту клієнтів за рахунок високої якості продукції</li> <li>5. Лояльне ставлення споживачів до товарів за рахунок великого досвіду роботи на ринку</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення нових продуктів за рахунок формування чітких стратегічних напрямів розвитку</li> <li>2. Втілення в діяльності підприємства новітніх технологій за рахунок забезпечення підприємства висококваліфікованими фахівцями</li> <li>3. Формування чітких стратегічних напрямів розвитку</li> </ol>  |

Продовж.табл.2.5

| Слабкі сторони:  | «Слабкість і можливість»   | «Слабкість і загроза»   |
|--|--|---|
| 1. Відсутність чітких стратегічних напрямів розвитку в короткостроковому періоді<br>2. Слабка система моніторингу непрямих конкурентів<br>3. Низька реалізація маркетингових можливостей<br>4. Відсутність налагодженої системи збору маркетингової інформації<br>5. Нестача висококваліфікованих фахівців у відділі маркетингу<br>6. Недостатньо повні дослідження внутрішнього і зовнішнього ринку | 1. Зменшення кількості конкурентів за рахунок ефективної роботи апарату управління на підприємстві<br>2. Зменшення впливу сезонності попиту на продукцію підприємства за рахунок налагодження взаємозв'язку із споживачами і високий рівень кваліфікації робітників<br>3. Зменшення забруднення довкілля за рахунок високих фінансових можливостей і наявності унікального устаткування<br>4. Зменшення можливості споживачів у виборі товарів-аналогів за рахунок налагодження взаємозв'язку із споживачами | 1. Зменшення можливості споживачів у виборі товарів-аналогів за рахунок забезпечення підприємства висококваліфікованими фахівцями у відділі маркетингу<br>2. Зменшення впливу сезонності попиту на продукцію підприємства за рахунок налагодження системи збору маркетингової інформації<br>3. Зменшення можливості споживачів у виборі товарів-аналогів за рахунок формування чітких стратегічних напрямів розвитку<br>4. Дослідження внутрішнього і зовнішнього ринку з урахуванням погіршення демографічної ситуації в країні, низького рівня прибутків населення, збільшення цін на ресурси і сезонності попиту на продукцію підприємства |

Джерело: створено автором

З безлічі отриманих поєднань в матриці SWOT-аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників середовища підприємства найбільше необхідно звернути увагу на квадрант «Слабкість і загроза». Поле «Сила і можливість» дає можливість для розвитку. В даному випадку, раціонально застосувати стратегію диференціації. Вона передбачає завоювання конкурентної переваги, що припускає орієнтацію діяльності підприємства на надання більшої користі споживачам (окрім низької ціни) шляхом пропозиції товарів високої якості за виправдано високими цінами. До перспективного розвитку ПрАТ «БІАГР», на наш погляд, необхідно застосовувати активну атакуючу стратегію для створення бар'єрів входу на ринок.

Перевагами ПрАТ «БІАГР» на ринку є виробництво молочної продукції із натурального молока. Для виробництва продукції ПрАТ «БІАГР» використовується якісна сировина з метою досягнення належного рівня смакових якостей та підтримання поживних властивостей для реальних та потенційних споживачів продукції підприємства.

Належним чином на підприємстві здійснюється вибір упаковки для продукції. Обираючи упаковку, враховуються властивості продукції, умови

подальшого зберігання та транспортування до місця призначення. Для упакування молочних продуктів використовується поліетиленова, поліпропіленова плівка або комбінація кількох матеріалів (ламінована плівка), паперові стаканчики та/або полістирольні стаканчики. Для фасування значних обсягів (0,450-1 кг) використовуються пластикові контейнери та пластикові відра.

Метою реалізації цінової політики ПрАТ «БІАГР» є утримання наявної ринкової позиції та її поступальне збільшення за рахунок реалізації оптимальних стратегій ціноутворення. Такі стратегії зосереджуються на понесених витратах підприємства, реалізацію цінових стратегій прямих конкурентів на ринку та на існуючому попиті на продукцію, на коливання якого суттєвого впливають сезони року. У рамках цінової політики ПрАТ «БІАГР» використовуються наступні стратегії цін:

- ✓ стратегія співставлення ціни та якості, яка дозволяє підприємству здійснювати реалізацію якісної продукції за середнім та високим рівнем цін (стратегія стосується основних товарних позицій у асортименті);

- ✓ стратегія незаокруглених цін, яка підтверджує ґрунтовний розрахунок понесених витрат (застосовується для всього асортиментного ряду продукції);

- ✓ стратегія глибокого проникнення на ринок, яка передбачає пропозицію якісної продукції за середніми цінами (застосовується у асортименті нової продукції).

Методи ціноутворення, що використовує ПрАТ «БІАГР» також орієнтовані на витрати, політику, що здійснюють на ринку конкуренти та існуючий попит на продукцію. Протягом 2018-2020 рр. ціни на продукцію ПрАТ «БІАГР» зростали у середньому на 12-19% щороку. Причинами зростання стали істотні коливання цін на сировину та зміни у законодавстві щодо рівня мінімальної заробітної плати.

Під стратегією ціноутворення слід розуміти способи і форми реалізації цілей ціноутворення на досить тривалу перспективу. Для ПрАТ «БІАГР» – це

стратегія цінового прориву або стратегія «витіснення конкурентів». Підприємство за рахунок масового виробництва витримує низький рівень цін. Значну увагу у ПрАТ «БІАГР» приділяють дослідженню цін на ринку. Один раз на місяць проводиться моніторинг цін конкурентів, в процесі якого порівнюються ціни продукції цього підприємства і конкурентів. Отримана інформація аналізується і, якщо вимагається, то вносяться необхідні корективи.

У збутовій політиці ПрАТ «БІАГР» дотримується збільшення обсягів реалізації на вітчизняному ринку та поступального виходу на зовнішні ринки збуту. ПрАТ «БІАГР» реалізує продукцію, застосовуючи дворівневі канали розподілу, що передбачають залучення як оптових, так і роздрібних посередників. На обсяги реалізації продукції істотний вплив має розроблена система знижок для оптових посередників. З метою розширення ринків збуту ПрАТ «БІАГР» використовує спеціальне обладнання для виробництва конкурентоспроможної продукції. Протягом 2016-2019 рр. ПрАТ «БІАГР» придбало: легкові автомобілі, аплікатори, автонавантажувачі, маркувальники, вагові платформи тощо.

Комунікаційна політика, яка здійснюється ПрАТ «БІАГР» представлена різноманітними заходами, що мають на меті збільшення реалізації. Основними каналами комунікацій є: телевізійна реклама, радіо-реклама, реклама у друкованих ЗМІ, зовнішня реклама, реклама у мережі Інтернеті та соціальних мережах (Facebook, Instagram, YouTube). ПрАТ «БІАГР» також використовує механізми «паблік рілейшнз» та спонсорські програми. Періодично ПрАТ «БІАГР» проводить акції, де споживачі можуть отримати невеликі призи (поповнення рахунків мобільних телефонів, кухонне приладдя, набори для пікніків тощо).

Проведемо аналіз управління конкурентоспроможністю молочної продукції на прикладі асортименту продукції ПрАТ «БІАГР».

Основною метою управління конкурентоспроможністю асортименту продукції ПрАТ «БІАГР» є адаптація продукції до вимог споживачів по

співвідношенню «якість-ціна». Рішення по такій адаптації приймаються апаратом управління за допомогою механізму управління конкурентоспроможністю, який включає принципи, функції і методи забезпечення конкурентоспроможності.

Принципами забезпечення конкурентоспроможності на аналізованому підприємстві є:

- ✓ орієнтація на споживача – основне завдання ПрАТ «БІАГР» полягає в задоволенні вимог споживачів. Стратегія діяльності підприємства спрямована на забезпечення високої якості продукції, що є основною складовою конкурентоспроможності;

- ✓ орієнтація на продукцію – створення товару, що відповідає вимогам ринку;

- ✓ безперервність – процес управління конкурентоспроможністю є постійним, оскільки ринкова кон'юнктура постійно змінюється, що вимагає проведення систематичних заходів по підвищенню якості продукції, а також зниження витрат на її виробництво і реалізацію.

Найбільш важливою частиною механізму управління конкурентоспроможністю є функції забезпечення конкурентоспроможності.

До загальних функцій управління конкурентоспроможністю ПрАТ «БІАГР» відносяться: планування рівня конкурентоспроможності продукції; організація робіт по його забезпеченню; мотивація і контроль рівня конкурентоспроможності продукції.

На підприємстві ПрАТ «БІАГР» не ведеться стратегічне планування конкурентоспроможності молочної продукції. В основному складаються оперативні (річні) плани, які складаються з місячних, тижневих і денних. Напрями зміни об'єму продажів молочної продукції визначаються на основі аналізу існуючого попиту, а також можливостей підприємства щодо розширення виробництва.

Цінова політика ПрАТ «БІАГР», полягає в тому, щоб встановлювати на товари такі ціни і так варіювати ними залежно від положення на ринку, щоб

забезпечити запланований об'єм прибутку і вирішувати завдання підприємства. Цінова політика підприємства реалізується через цінові стратегії і розглядається в контексті загальної політики фірми.

До апарату управління конкурентоспроможністю відносяться люди, що приймають рішення по забезпеченню конкурентоспроможності, а також підготовки, що забезпечують процес, прийняття і реалізації рішень. До основних ланок організаційної структури забезпечення конкурентоспроможності можна віднести наступні: відділ маркетингу; відділ збуту; виробничий відділ; відділ постачання; фінансово-бухгалтерська служба.

На ПрАТ «БІАГР» важливо забезпечити зацікавленість працівників у виконанні своїх обов'язків і в загальних результатах роботи колективу. Цю задачу вирішує функція мотивації. Її призначення полягає в тому, щоб створити у співробітників фірми внутрішні мотиви до високопродуктивної праці.

Для досягнення поставлених перед працівниками цілей застосовуються наступні методи:

- ✓ організаційні: статут організації, організаційна структура і штатний розклад, положення про відділи, посадові інструкції, правила внутрішнього розпорядку;
- ✓ розпорядчі: накази, розпорядження, вказівки, інструкції, нормування праці, координацію робіт і контроль виконання;
- ✓ економічні: своєчасне і якісне виконання завдань, прояв ініціативи працівниками винагороджується грошовими виплатами у формі премій;
- ✓ соціально-психологічні методи: моральне заохочення – особиста і публічна похвала, представлення до вдячності, покарання – усне зауваження, звільнення.

Також однією з функцій управління конкурентоспроможністю продукції у ПрАТ «БІАГР» є забезпечення контролю, мета якого полягає в тому, щоб встановити, наскільки реальні результати діяльності відповідають

необхідним. Завдання контролю виробництва полягає в тому, щоб стежити за ходом виробничого процесу, дотриманням його технологічного режиму, а також встановленням графіків виробництва і випуску готових виробів. Система контролю виробництва є єдиним цілим з системою контролю якості. Проте сфера дії системи контролю якості ширша, ніж процес виробництва, оскільки охоплює усі стадії виробничо-господарської діяльності.

Ефективне управління якістю разом з іншим означає прийнятний рівень витрат виробництва, що, у свою чергу, припускає наявність фінансового контролю. Цей вид контролю на підприємстві реалізується за допомогою бухгалтерського обліку спільно з калькуляціями витрат виробництва, а відповідна йому система включає специфічні методи і процедури, рахункових працівників і керівний персонал фінансово-бухгалтерської служби, а також необхідну розрахунково-технічну базу. Завдяки цьому керівництво організації дістає можливість постійно контролювати витрати, безперервно отримувати інформацію, необхідну для встановлення реалістичних цін на продукцію, своєчасно дізнаватися про відхилення від нормативних витрат в будь-якій виробничій і збутовій ланці, отримувати регулярні звіти про фактичні прибутки і збитки, а також прогнозувати очікувані прибутки і збитки. Підсумкові фінансові показники відбиваються в звітному балансі.

Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції починається з обґрунтування або уточнення мети і завдань по її досягненню. Головною метою оцінки конкурентоспроможності молочної продукції ПрАТ «БІАГР» є забезпечення постійної її привабливості на ринку, надання цій продукції переваг в порівнянні з аналогічною за призначенням продукцією конкурентів. Залежно від конкретних умов на ринку і можливостей підприємства досягнення цієї мети може бути пов'язане з рішенням різних завдань, які визначають зміст і об'єм необхідної інформації про ринок, товар і конкурентів.

У таблиці 2.6 проведена оцінка конкурентної сили ПрАТ «БІАГР» у порівнянні з найбільшими конкурентами – підприємствами ТОВ «Люстдорф» та АТ «Житомирський маслозавод».

Таблиця 2.6

Оцінка конкурентоспроможності асортименту ПрАТ «БІАГР» по відношенню до найближчих конкурентів

| № п/п           | Ключові фактори успіху  | Вага критерію | ПрАТ «БІАГР» |                | ТОВ «Люстдорф» |                | АТ «Житомирський маслозавод» |                |
|-----------------|---|---------------|--------------|----------------|----------------|----------------|------------------------------|----------------|
|                 |   |               | Оцінка       | Зважена оцінка | Оцінка         | Зважена оцінка | Оцінка                       | Зважена оцінка |
| 1               | Якість продукції  | 0,2           | 9            | 1,8            | 9              | 1,8            | 9                            | 1,8            |
| 2               | Імідж підприємства  | 0,12          | 10           | 1,2            | 8              | 0,96           | 10                           | 1,2            |
| 3               | Виробничі можливості  | 0,08          | 9            | 0,72           | 8              | 0,64           | 10                           | 0,8            |
| 4               | Ступінь опанування новітніх технологій                              | 0,06          | 9            | 0,54           | 9              | 0,54           | 10                           | 0,6            |
| 5               | Досконалість дослідницької роботи та введення у виробництво новинок | 0,05          | 10           | 0,5            | 9              | 0,45           | 10                           | 0,5            |
| 6               | Витрати у порівнянні з конкурентами                                 | 0,12          | 9            | 1,08           | 7              | 0,84           | 9                            | 1,08           |
| 7               | Розмір та кількість цільових ринків                                 | 0,06          | 6            | 0,36           | 6              | 0,36           | 6                            | 0,36           |
| 8               | Рівень задоволеності споживачів                                     | 0,11          | 10           | 1,1            | 9              | 0,99           | 7                            | 0,77           |
| 9               | Маркетинг/Реклама   | 0,15          | 10           | 1,5            | 7              | 1,05           | 10                           | 1,5            |
| 10              | Професійність персоналу   | 0,02          | 9            | 0,18           | 9              | 0,18           | 9                            | 0,18           |
| 11              | Фінансовий стан   | 0,03          | 9            | 0,27           | 9              | 0,27           | 10                           | 0,3            |
| Загальна оцінка |   | 1             | 100          | 9,25           | 90             | 8,08           | 100                          | 9,09           |

Джерело: створено автором

Дані таблиці 2.6 свідчать про те, що серед розглянутих підприємств, ПрАТ «БІАГР» є лідером. Про це свідчить оцінка конкурентної сили. Незважаючи на невелику різницю значень серед вищевказаних 11 факторів, ПрАТ «БІАГР» має найвищу зважену оцінку 9,25, в той час як АТ «Житомирський маслозавод» оцінку 9,09, а ТОВ «Люстдорф» - 8,08. Максимальну оцінку в балах, ПрАТ «БІАГР» має за 4 факторами, АТ «Житомирський маслозавод» – 5 оцінок, ТОВ «Люстдорф» - жодної.

Не за всіма розглянутими факторами ПрАТ «БІАГР» є лідером. Його випереджає АТ «Житомирський маслозавод» за такими параметрами: ступінь опанування новітніми технологіями, виробничі можливості. Але фінансове становище є основною проблемою ПрАТ «БІАГР». За цим параметром підприємство поступається АТ «Житомирський маслозавод».

Наступним етапом стратегічного аналізу підприємства побудуємо карту стратегічних груп конкурентів, і порівняємо торгову марку ПрАТ «БІАГР» ТМ «Білоцерківське» за найвідомішими конкурентами, що користуються попитом на ринку, а саме : ТМ «Яготинське», ТМ «Простоквашино», ТМ «Молокія», ТМ «Organic Milk», ТМ «Латтер» та ТМ «Слов`яночка». Шляхом опитування споживачів визначено критерії для побудови карти стратегічних груп:

1. цінова політика – більшість споживачів обираючи серед аналогічних груп товарів віддають перевагу товару, що має нижчу ціну;
2. асортимент – споживачі цінують можливість обирати серед різних груп товарів торгових марок, тому конкурентною перевагою у даному випадку є наявність різних видів продукції, представлених у різних варіаціях (з використанням наповнювачів та ароматизаторів), а також представлених у різних об'ємах.

У результаті опитування споживачів, а також дослідження вподобань споживачів інтернет-магазинів найбільших торгових мереж країни (Ашан, Новус) ми отримали вихідні дані для побудови карти стратегічних груп конкурентів (Таблиця 2.7). Для кожної торгової марки визначено відповідну кількість балів за кожним критерієм у наступному порядку – цінова політика – 1-найдорожчий, 10-найдешевший та повнота асортименту – 1-вузький асортимент, 10- широкий асортимент.

*Таблиця 2.7*

Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп конкурентів ПрАТ  
«БІАГР»

| Торгова марка    | Цінова політика, балів | Повнота асортименту, балів |
|------------------|------------------------|----------------------------|
| «Білоцерківське» | 10                     | 1                          |
| «Молокія»        | 8                      | 7                          |
| «Простоквашино»  | 6                      | 9                          |
| «Яготинське»     | 7                      | 10                         |
| «Латтер»         | 1                      | 2                          |
| «Organic Milk»   | 1                      | 6                          |
| «Слов`яночка»    | 3                      | 9                          |

Джерело: розраховано автором

На основі даних, отриманих у процесі дослідження побудуємо карту стратегічних груп конкурентів:

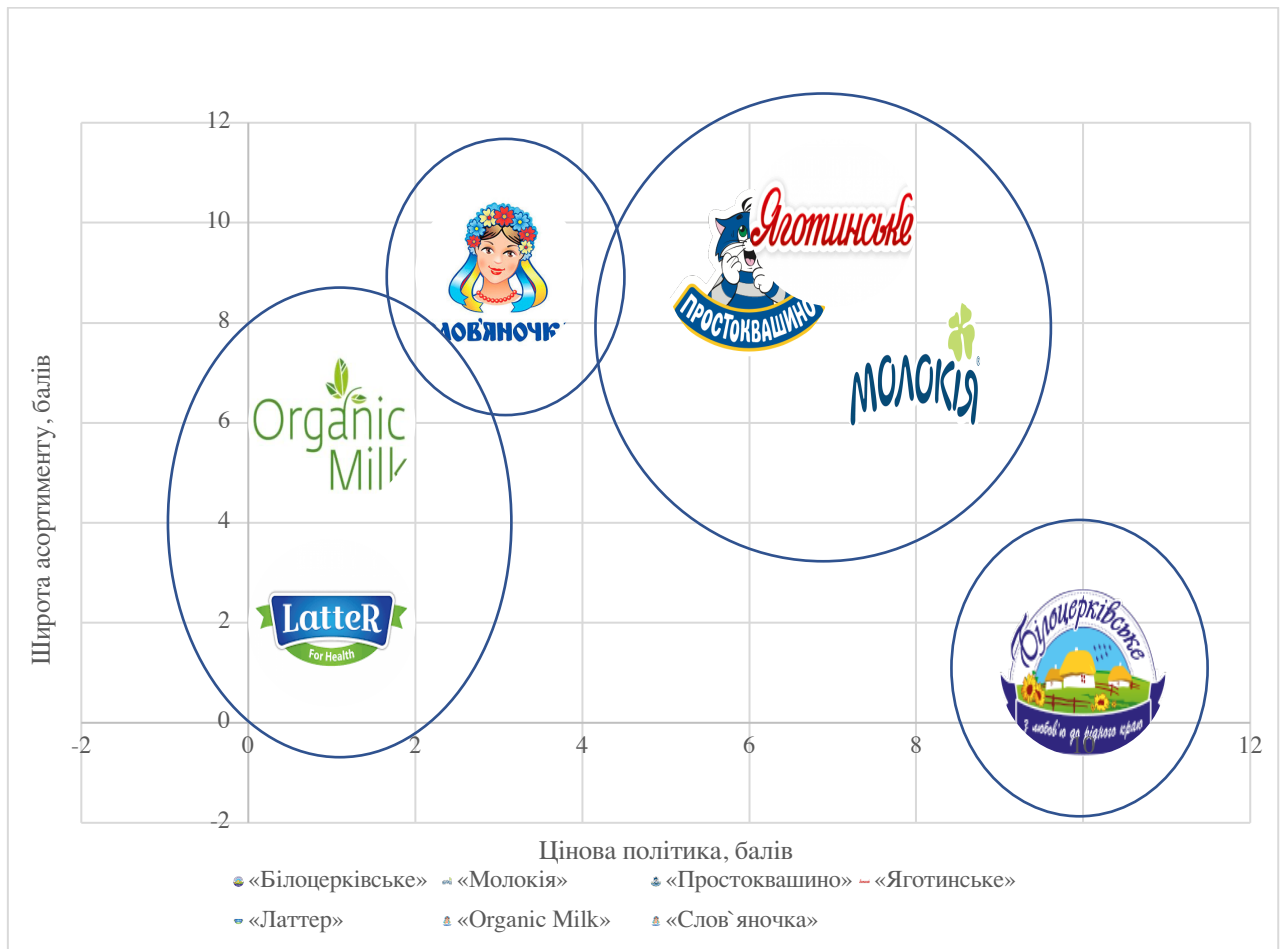


Рис. 2.1 Карта стратегічних груп конкурентів ПрАТ "БІАГР"

Джерело: створено автором

У результаті проведеного аналізу ми отримали 4 стратегічні групи конкурентів: до складу першої групи потрапили торгові марки з високим рівнем цін та помірно вузьким асортиментом продукції, що не є дивним, так як ТМ «Латтер» представлена у вузько спеціалізованому сегменті безлактозних молочних продуктів, а ТМ «Organic Milk» спеціалізується на класичних молочних продуктах з високоякісної органічної сировини.

Друга стратегічна група об'єднує три торгові марки – «Простоквашино», «Яготинське» та «Молокія» - усі три торгові марки мають широкий асортимент товару – велика кількість видів молочної продукції представлена у різних об'ємах та варіаціях, що дає споживачу змогу обирати серед великої кількості альтернатив. І, хоча, ТМ «Молокія» має дещо вищі ціни, ніж «Яготинське» та

«Простоквашино», їх безумовно можна виділяти як одну стратегічну групу конкурентів.

До окремих стратегічних груп потрапили торгові марки «Слов`яночка» та «Білоцерківське» - проте знаходяться вони у протилежних частинах стратегічної карти. «Слов`яночка» має досить широкий асортимент продукції, і при цьому досить високі ціни, тоді як торгова марка ПрАТ «БІАГР» - «Білоцерківське» - має найвигідніші ціни на ринку (серед досліджуваних торгових марок), але найвужчий асортимент, адже продукція бренду представлена лише у сегментах сиру кисломолочного, плавленого сиру, сухого молока та вершкового масла.

Варто зазначити, що результат дослідження показав, що цінова політика ПрАТ «БІАГР» є орієнтованою на споживача і залишається такою попри високі стандарти якості продукції. Проте, основною проблемою підприємства залишається вузький асортимент продукції – лише 4 види, тоді як у конкурентів кількість видів представленої молочної продукції сягає 20 і більше.

Проаналізуємо продуктовий портфель ПрАТ «БІАГР» - а саме сир кисломолочний, сир плавлений, масло вершкове та сухе молоко за допомогою використання матричного методу Матриці Маккінсі. Для оцінки кожного виду продукції за основними критеріями матриці скористаємося даними інтернет-магазинів Ашан та Новус для того, щоб оцінити конкурентоспроможність продукту (частку найбільш популярних товарів, що користуються попитом серед споживачів) та проведемо опитування для оцінки критерію «привабливість ринку» для кожного із чотирьох груп товарів.

Розрахуємо зважені оцінки критеріїв для кожного з чотирьох груп товарів (Таблиця 2.8):

Таблиця 2.8

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв привабливості ринку для ПрАТ  
«БІАГР» методом McKinsey/GE

| Критерії                      | Вага | Сир кисломолочний |                       | Сир плавлений |                       | Масло вершкове |                       | Молоко сухе   |                       |
|-------------------------------|------|-------------------|-----------------------|---------------|-----------------------|----------------|-----------------------|---------------|-----------------------|
|                               |      | Оцінка, балів     | Зважена оцінка, балів | Оцінка, балів | Зважена оцінка, балів | Оцінка, балів  | Зважена оцінка, балів | Оцінка, балів | Зважена оцінка, балів |
| Потенціал зростання           | 0,3  | 7                 | 2,1                   | 6             | 1,8                   | 8              | 2,4                   | 3             | 0,9                   |
| Конкурентна ситуація          | 0,2  | 4                 | 0,8                   | 7             | 1,4                   | 6              | 1,2                   | 8             | 1,6                   |
| Стадія життєвого циклу галузі | 0,2  | 6                 | 1,2                   | 8             | 1,6                   | 5              | 1                     | 4             | 0,8                   |
| Використання ресурсів         | 0,2  | 6                 | 1,2                   | 5             | 1                     | 8              | 1,6                   | 9             | 1,8                   |
| Бар'єри входження на ринок    | 0,1  | 2                 | 0,2                   | 5             | 0,5                   | 3              | 0,3                   | 7             | 0,7                   |
| Привабливість ринку           | 1    | x                 | 5,5                   | x             | 6,3                   | x              | 6,5                   | x             | 5,8                   |

Джерело: створено автором на основі опитування

Аналогічно, розрахуємо зважені оцінки критеріїв конкурентоспроможності для ПрАТ «БІАГР» методом McKinsey/GE (таблиця 2.9):

Таблиця 2.9

| Критерії                        | Вага | Сир кисломолочний |                       | Сир плавлений |                       | Масло вершкове |                       | Молоко сухе   |                       |
|---------------------------------|------|-------------------|-----------------------|---------------|-----------------------|----------------|-----------------------|---------------|-----------------------|
|                                 |      | Оцінка, балів     | Зважена оцінка, балів | Оцінка, балів | Зважена оцінка, балів | Оцінка, балів  | Зважена оцінка, балів | Оцінка, балів | Зважена оцінка, балів |
| Ринкова частка                  | 0,1  | 7                 | 0,7                   | 1             | 0,1                   | 8              | 0,8                   | 4             | 0,4                   |
| Якість продукту                 | 0,4  | 9                 | 3,6                   | 7             | 3,5                   | 9              | 3,6                   | 7             | 2,8                   |
| Стадія життєвого циклу продукту | 0,05 | 6                 | 0,3                   | 7             | 0,35                  | 4              | 0,2                   | 6             | 0,3                   |
| Прихильність покупців           | 0,3  | 7                 | 2,1                   | 3             | 0,9                   | 8              | 2,4                   | 5             | 1,5                   |
| Рентабельність продажів         | 0,1  | 6                 | 0,6                   | 5             | 0,5                   | 7              | 0,7                   | 8             | 0,8                   |
| Конкурентоспроможність продукту | 0,05 | x                 | 7,3                   | x             | 5,35                  | x              | 7,7                   | x             | 5,8                   |

Джерело: створено автором на основі дослідження

У даному дослідженні набір критеріїв та їх ваги визначені за допомогою методу експертних оцінок. Оцінки виконані за 9-бальною шкалою, градації котрої наступні:

- для критерію привабливості ринку оцінки: 1–3 – низька; 4–6 – середня; 7–9 – висока;
- для критерію конкурентоспроможності оцінки: 1–3 – низька; 4–6 – середня; 7–9 – висока.

Об'єднаємо отримані результати у таблицю вихідних даних для побудови матриці Маккінсі (Таблиця 2.10):

Таблиця 2.10

Вихідні дані для побудови матриці БКГ ПрАТ «БІАГР»

| Продукт ТОВ «БІАГР» | Конкурентоспроможність | Привабливість ринку |
|---------------------|------------------------|---------------------|
| Сир кисломолочний   | 7,3                    | 5,5                 |
| Сир плавлений       | 5,35                   | 6,3                 |
| Масло вершкове      | 7,7                    | 6,5                 |
| Молоко сухе         | 5,8                    | 6,8                 |

Джерело: створено автором

На основі отриманих даних побудуємо матрицю Маккінсі для ПрАТ «БІАГР» (рис. 2.2):

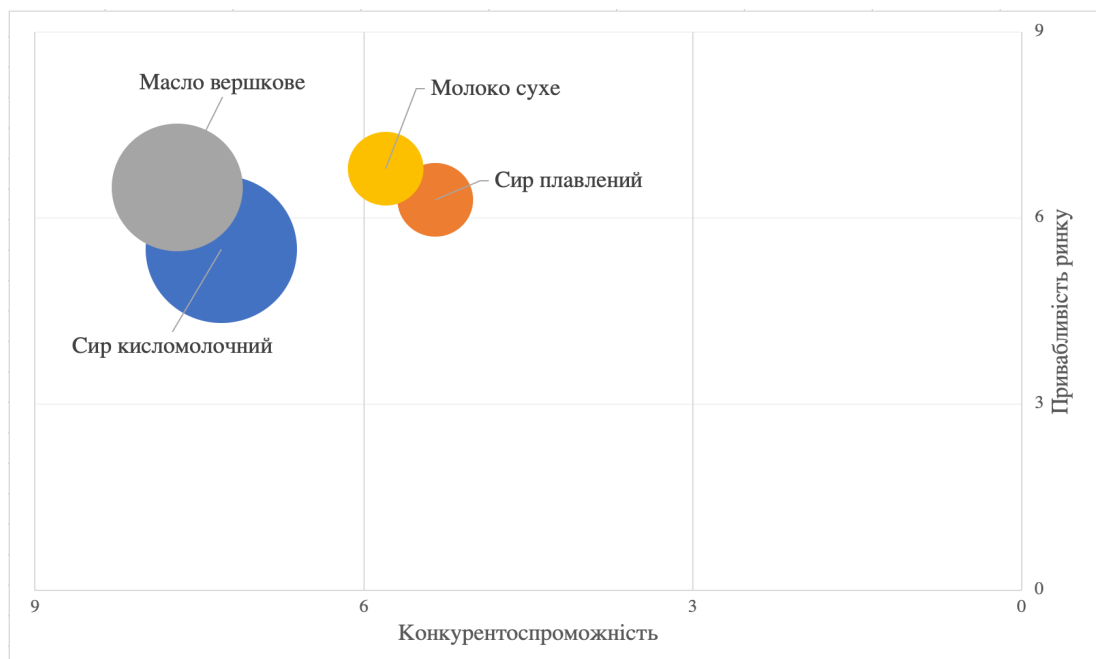


Рис.2.2 Продуктова матриця Маккінсі ПрАТ «БІАГР»

Джерело: створено автором

Розмір точок для кожного виду продукції встановлений відповідно до приблизної питомої ваги продукту серед загального обсягу виробленої продукції (сир кисломолочний – 40%, сир плавлений – 20%, масло вершкове – 30% та молоко сухе – 10%).

За результатами стратегічного аналізу, можемо констатувати, що продукти сир плавлений та молоко сухе знаходяться у квадранті «Переможець 2». Для цієї позиції характерні високий ступінь привабливості ринку та середній рівень відносних переваг. У категорії даних продуктів ПрАТ «БІАГР» не є лідером, проте і не відстає від лідерів занадто далеко.

Якщо говорити про подальші стратегії розвитку для продуктів сир плавлений та молоко сухе, то вони, безумовно, мають високий потенціал для підприємства. Необхідно всі зусилля в просуванні (реклама, промо-акції і т.п.) концентрувати на конкурентних перевагах товару; чітко визначити джерела зростання в сегменті (з точки зору споживачів і конкурентів); вибудувати виборчу чітку стратегію нападу тільки на тих конкурентів, проти яких у компанії є явна перевага; остерігатися прямої боротьби "лоб в лоб" з лідерами ринку, що володіють високою конкурентоспроможністю.

Масло вершкове потрапило до квадранту «Переможець 1», адже цьому продукту характерні найвища ступінь привабливості ринку і відносно сильні переваги ПрАТ «БІАГР» на ньому. Організація, швидше за все, буде одним з лідерів на даному ринку. Загрожувати їй може тільки можливе посилення позицій окремих конкурентів.

Цей сегмент з високим потенціалом для компанії, найбільш бажаний цільовий сегмент. Мета по сегменту - абсолютне лідерство. Концентрація ключових ресурсів компанії повинна зосереджуватися на даному сегменті. Інвестиції в цьому випадку рекомендується спрямувати в максимально можливе зростання. Висока увага повинна приділятися захисту конкурентних переваг - розробити чіткий план по утриманню необхідного рівня конкурентоспроможності (захист технології - патент; цін; споживчої бази). Зусилля маркетингу повинні бути спрямовані на зростання і зміцнення

прихильності до товару. Необхідно створення бар'єрів для входу в сегмент нових гравців.

Сир кисломолочний, у свою чергу, потрапив до квадранту «Переможець 3», адже ринкова привабливість даного виду продукту тримається на середньому рівні, але при цьому переваги організації на такому ринку очевидні і сильні. Цей сегмент, має також високий потенціал для компанії. Необхідно забезпечити високий рівень інвестицій у донесення конкурентних переваг, та формування лояльної споживчої бази. Проте інвестувати варто лише у довгостроковий захист конкурентних переваг, та встановити високий рівень контролю над потенціалом даного продукту. У разі високого потенціалу даного продукту, можна застосовувати стратегію для квадранта «Переможець 1», тобто подібну до стратегії для масла вершкового.

В цілому, продуктовий стратегічний аналіз ПрАТ «БІАГР» за матрицею Маккінсі показав, що усі 4 продукти, які виробляє підприємство мають високу ринкову привабливість, а самі продукти є конкурентоспроможними, що свідчить про те, що керівництво компанії обрало правильний шлях для розвитку, головне, захистити та посилити конкурентні переваги існуючих продуктів.

Перейдемо безпосередньо до аналізу ефективності виробничої стратегії на підприємстві, для цього необхідно обчислити та проаналізувати низку показників ефективності діяльності підприємства (Таблиця 2.11):

*Таблиця 2.11*

Показники ефективності діяльності ПрАТ «БІАГР»

| Найменування показника  | Роки |      |      | Відхилення абсолют., ± |
|---|------|------|------|------------------------|
|   | 2018 | 2019 | 2020 |                        |
| 1   | 2    | 3    | 4    | 5                      |
| Матеріаловіддача, продукції, грн/1 грн. матеріальних ресурсів | 1,35 | 1,34 | 1,24 | -0,11                  |

Продовж.табл. 2.11

| 1  | 2     | 3      | 4      | 5      |
|--|-------|--------|--------|--------|
| Матеріаломісткість, матеріальних ресурсів, грн /1 грн. продукції | 0,73  | 0,74   | 0,8    | 0,07   |
| Питома вага матеріальних витрат, %                               | 88,5  | 93     | 101    | 12,5   |
| Фондовіддача, грн/грн  | 9,61  | 9,95   | 7,94   | -1,67  |
| Фондоозброєність, грн/особу                                      | 201,9 | 230,27 | 320,96 | 119,06 |
| Коефіцієнт оборотності активів                                   | 2,28  | 2,24   | 2,03   | -0,25  |
| Коефіцієнт фінансової стійкості                                  | 3,03  | 2,92   | 1,46   | -1,57  |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                                | 0,11  | 0,2    | 0,49   | 0,38   |

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Проведений аналіз показав, що матеріаловіддача впродовж досліджуваного періоду знизилася на 0,11 грн/грн, а матеріаломісткість зросла на 0,07 грн/грн. Для високоефективного виробництва характерний показник матеріаловіддачі, що перевищує одиницю, при цьому рівень матеріаломісткості повинен бути нижчим за одиницю. Це означає, що з 1 грн матеріальних витрат за умов ефективного використання матеріальних ресурсів отримують більше 1 грн доходу, а у кожній гривні доходу міститься менше, ніж 100 коп. матеріальних витрат. Зростання матеріаловіддачі та зниження матеріаломісткості оцінюють позитивно, тому, спостерігаючи протилежну ситуацію зі значенням даних показників на ПрАТ «БІАГР», можемо зробити висновок про зниження ефективності використання матеріальних витрат на підприємстві.

Питома вага матеріальних витрат показує відношення суми матеріальних витрат до повної собівартості продукції. Динаміка цього показника характеризує зміну матеріаломісткості продукції, відповідно зі зростанням

матеріаломісткості в період з 2018 по 2020 роки на 0,07 грн/грн зростав і показник питома вага матеріальних витрат на 12,5% . Значення питомої ваги у 2020 році – 101%, це пояснюється тим, що собівартість формується у даному звітному періоді, тоді як матеріальні витрати пов'язані з обсягом продукції, що буде реалізована в наступному звітному періоді.

Показник фондівдачі не має як такого нормативного значення, проте доцільним буде порівняти даний показник із показниками конкурентів. Для різних галузей показник фондівдачі буде мати різні значення, якщо говорити про ПрАТ «БІАГР», то для цього підприємства, як для фондомісткого, цей показник будем порівняно вищим з іншими галузями. Позитивною вважається динаміка підвищення даного показника впродовж досліджуваного періоду, чого не можемо спостерігати дослідивши значення показника за три роки, адже значення даного показника зменшилися на 1,67 грн/грн у 2020 році порівняно з 2018 роком.

Для збільшення значення показника необхідно забезпечити 100% завантаження обладнання, що не є технологічно можливим. Іншим можливим рішенням є продаж деяких невикористаних основних фондів. Рекомендується робити це лише тоді, коли подальших перспектив зростання бізнесу немає. Темпи зростання, при цьому, мають межу. Якщо навантаження основних фондів досягає 100%, єдиним способом збільшення виробництва та реалізації може бути придбання нового обладнання, що призведе до зниження норми рентабельності інвестицій у короткостроковій перспективі.

Зростання рівня показника фондообзроєності впродовж 2018-2020 років на 119,06 грн/особу свідчить про підвищення продуктивності праці на підприємстві, тому така тенденція є позитивною.

Нормативне значення показника оборотність активів залежить від галузі, у якій функціонує підприємство. Важливо слідкувати за динамікою – адже позитивною тенденцією є підвищення даного показника впродовж досліджуваного періоду. Саме тому, можемо зробити висновок про зниження

ефективності використання активів за період 2018-2020 років, так як значення даного показника зменшилися на 0,25.

Якщо оборотність активів недостатньо висока, необхідно працювати над тим, щоб оптимізувати кількість активів. З цією метою можна продати частину невикористаних необоротних активів (якщо не планується збільшувати зайнятість), зменшити запаси (якщо кількість занадто велика) та вжити заходів для погашення дебіторської заборгованості. Заходи щодо збільшення доходу компанії також позитивно впливають на оборот активів.

Високе значення показника коефіцієнт фінансової стійкості впродовж 2018-2020 років свідчить про низький ризик банкрутства та не є типовим для активних компаній, адже короткострокові зобов'язання формуються постійно, проте говорить про позитивні перспективи для розвитку підприємства. Проте, його зниження впродовж досліджуваного періоду на 1,57 свідчить про необхідність стабілізувати значення показника та не допустити подальшого зниження.

Нормативним значенням для показника коефіцієнт абсолютної ліквідності є значення від 0,1 до 0,2. У 2020 році значення даного показника для ПрАТ «БІАГР» є дещо високим - 0,49 - що свідчить про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами. Грошові кошти, на відміну від інших активів, не беруть участі у виробничо-збутовому процесі, вони не генерують дохід компанії. Тому занадто високий показник абсолютної ліквідності говорить про те, що значна частина капіталу відволікається на формування непродуктивних активів. Динаміка значень даного показника також не є позитивною, адже впродовж досліджуваного періоду він зріс на 0,38.

Для того, щоб знизити значення показника до нормативного, можна вкласти частину коштів (вище норми) у виробничо-збутову діяльність, у фінансові інвестиції і т.д.

Підсумовуючи, можемо зробити висновок, що виробнича стратегія ПрАТ «БІАГР» реалізована недостатньо ефективно, адже більшість показників свідчать про наявність певних проблем (неефективне використання

матеріальних ресурсів, основних фондів, активів, а також використання власного капіталу) та потребують коригування для підвищення ефективності як виробничої стратегії підприємства, так і всієї господарської діяльності в цілому.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Історія ПрАТ «БІАГР» почалася в 1960 році. Сьогодні це сучасний агропромисловий комплекс із замкнутим циклом - якість молочної продукції повністю контролюється на кожному етапі виробництва молочної продукції. Виробничі цехи знаходяться в Полтавській області.

Продукція підприємства є конкурентоспроможною та користується попитом споживачів. Детальний аналіз конкурентоспроможності продукції показав, що проблемними місцями підприємства є вузький асортимент та маркетингова політика.

ПрАТ «БІАГР» функціонує на ринку молочної продукції України, який є пріоритетним та прибутковим для вітчизняної економіки. Основним завданням сприяння розвитку ринку молока та молочних продуктів є створення належної та ефективної правової бази для молочних компаній; створення умов для здорової конкуренції та захист споживачів від продуктів, що поступаються.

Аналіз техніко-економічних показників показав, що підприємство має позитивні тенденції для розвитку на ринку. Узагальнюючи результати аналізу фінансового стану ПрАТ «БІАГР», можна зробити висновок, що ефективність використання фінансових ресурсів за досліджуваній період знизилася, оскільки значення показників щороку падало, тоді як нормативним значенням є зростання впродовж досліджуваного періоду. Це свідчить про необхідність вивчення ефективності взаємодії між усіма елементами системи фінансових відносин корпорації.

Ефективність реалізації виробничої стратегії ПрАТ "БІАГР" недостатня, оскільки більшість показників свідчать про те, що існують певні проблеми (неефективне використання матеріальних ресурсів, основних фондів, активів та власного капіталу), і необхідні коригування для покращення загальної ситуації на підприємстві із стратегією виробництва та всією економічною діяльністю.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «БІАГР»**

### **3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів вдосконалення виробничої стратегії**

Аналіз техніко-економічних показників, фінансового стану та конкурентоспроможності ПрАТ «БІАГР» дозволив виявити ряд проблем підприємства:

- неефективне використання основних фондів;
- нераціональне використання активів та власного капіталу;
- нераціональне використання фінансових ресурсів;
- недостатня фінансова стійкість та посилення залежності від позикових коштів;
- зменшення кількості власних ресурсів для фінансування необоротних активів;
- неефективне використання матеріальних витрат;
- вузький асортимент продукції;
- значна частина капіталу відволікається на формування непродуктивних активів.

Для вирішення даних проблем та розробки виробничої стратегії підприємства очевидним варіантом розвитку буде диверсифікація продуктового портфеля, адже вузький асортимент продукції ПрАТ «БІАГР» є суттєвою слабкою стороною підприємства, ліквідація якої допоможе отримати конкурентну перевагу. Отже, доцільним буде розглянути два варіанти розвитку:

1. вертикальна диверсифікація, а саме створення принципово нового продукту для виходу на нове коло споживачів;
2. горизонтальна диверсифікація, тобто розширення лінії наявних продуктів, що випускаються на ПрАТ «БІАГР»

Для створення нового продукту, який буде вироблятися на ПрАТ «БІАГР» необхідно провести комплексне дослідження та, перш за все, виявити, впровадження якого продукту буде найбільш доцільним саме на даному підприємстві. Найбільш вигідним у будь-якому випадку буде виробництво продукту із використанням наявних виробничих потужностей – це дозволить мінімізувати витрати на нове устаткування, обладнання, навчання персоналу по користуванню новим обладнанням тощо. Недоліком при цьому залишиться обмежена кількість нових продуктів – адже підприємство наразі має асортимент лише з чотирьох видів продукції, відповідно, і кількість нових продуктів, які можна виробляти, використовуючи наявне обладнання, невелика.

Енергоємним та складним процесом є створення нової технології, за якою буде вироблятися продукт, для її розробки та досліджень необхідна велика кількість фінансових ресурсів, персоналу, а в подальшому – навчання персоналу що стосуватиметься ефективного впровадження даної технології на виробництві.

Важливим етапом диверсифікації продуктового портфеля є дослідження ринку, сезонності попиту, визначення продуктів, якими ринок перенасичений, і навпаки – вибір яких на ринку обмежений. Джерелом суттєвих конкурентних переваг може стати проведення дослідження серед споживачів – а саме, з'ясування того, які характеристики в певних продуктах є важливими для споживачів, яких характеристик необхідно позбутися, які характеристики є найбільш цінними для споживача тощо.

На нашу думку, при виборі вертикальної диверсифікації для вдосконалення виробничої стратегії підприємства, доцільним буде застосувати «стратегію блакитного океану». Стратегія блакитного океану передбачає «новацію цінності», яка народжується на перетині потреб споживачів та витрат. Новація цінності з'являється тоді, коли підприємство сприятливо впливає як на структуру витрат, так і на цінність своєї пропозиції

для покупців. Таким чином, економія витрат базуватиметься на тому, що підприємство усуне або скоротить фактори та характеристики продукту, за які конкурують інші виробники на ринку. Цінність для покупця буде підвищуватися на основі посилення або створення нових характеристик продукції, які до цього не були запропоновані на ринку. З часом витрати підприємства зможуть бути скорочені шляхом економії від масштабу, адже економія масштабів збільшується через великі обсяги продажів, які створює вища цінність.

Отже, створення «блакитного океану» - це зниження витрат при одночасному підвищенні цінності для споживача (рис 3.1). Перевагою в даному випадку є те, що виробничі інновації можна впровадити на рівні підсистеми, без втручання у загальну стратегію компанії.

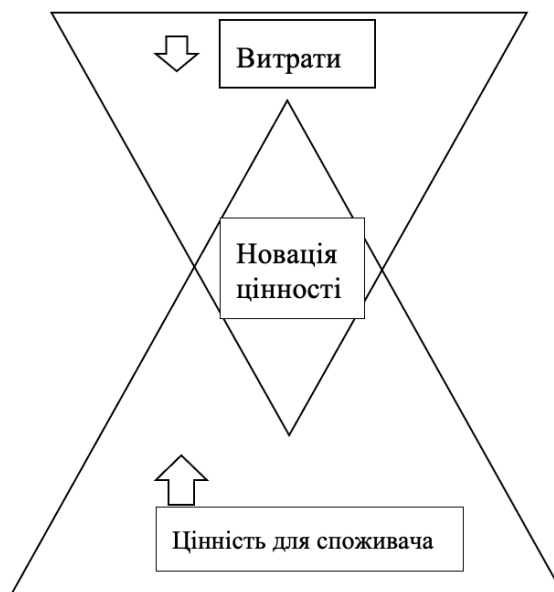


Рис. 3.1 Новація цінності

Джерело: створено автором на основі [53]

Хоча інновації подібного роду можуть допомогти забезпечити і навіть підняти конкурентні позиції компанії в існуючому ринковому просторі, такий підсистемний підхід рідко створює блакитний океан нового ринкового простору. У даному випадку «новація цінності» - це окреме поняття, яке вимагатиме від ПрАТ «БІАГР» орієнтувати всю свою діяльність на досягнення

цінності як для споживачів, так і для компанії. За відсутності такого інтегрального підходу, інновації існуватимуть окремо від стратегії.

Основними інструментами для створення стратегії блакитного океану є стратегічна канва та «рамка чотирьох дій». Стратегічна канва – це інструмент, який дозволяє одночасно і діагностувати середовище, у якому функціонує підприємство, і слугує базою для побудови стратегії блакитного океану. Вона дозволяє досягти двох цілей:

1. фіксація поточного стану та ситуації у ринковому просторі, в якому функціонує підприємство. Це дозволяє зрозуміти, куди в даний час інвестує конкуренція, фактори, за якими в даний час конкурує галузь у продуктах, послугах та доставці;
2. розуміння того, що отримують споживачі від існуючих конкурентних пропозицій на ринку.

Горизонтальна вісь охоплює цілий ряд факторів, у яких галузь конкурує та в які інвестує, вертикальна вісь – рівень впровадження цих факторів.

Для галузі виробництва харчових продуктів В. Чан Кім та Рене А. Моборн пропонують розглядати наступні фактори:

- ціна;
- упаковка та оформлення;
- маркетинг обізнаності споживача (наскільки підприємство дбає про обізнаність споживачів щодо свого продукту та галузі в цілому, користь даного продукту, особливості виробництва тощо);
- якість продукції;
- імідж бренду;
- рецептура;
- асортимент[53].

Таким чином, побудуємо стратегічну канву для ПрАТ «БІАГР» на ринку молочної продукції України (рис. 3.2):

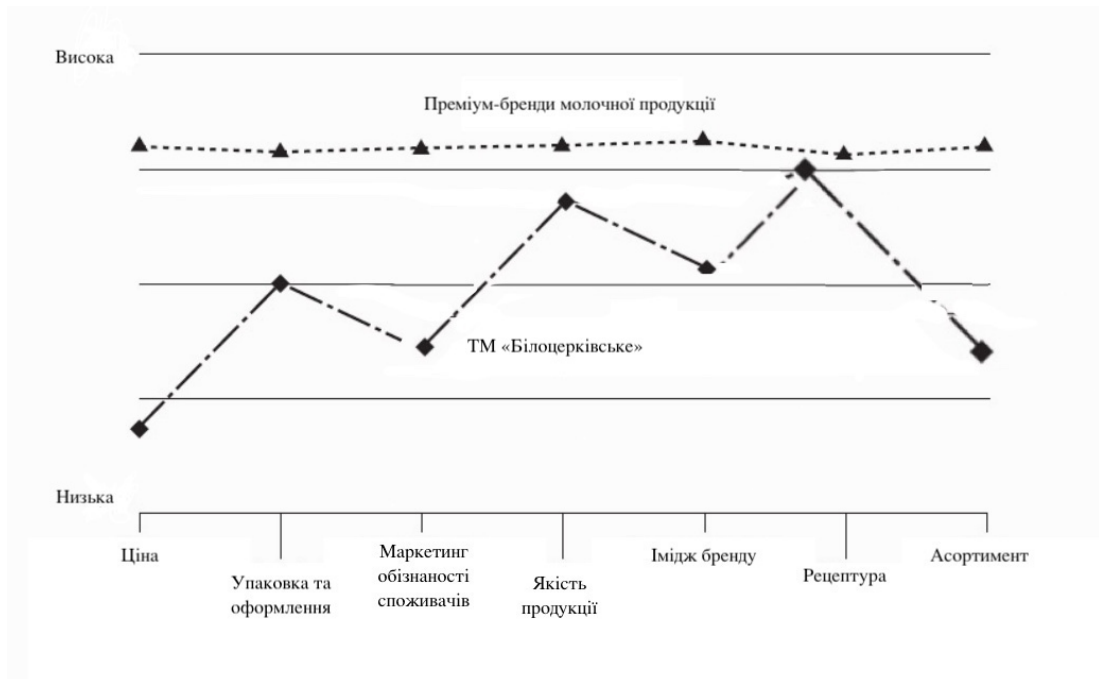


Рис.3.2 Стратегічна канва ТМ «Білоцерківське»

Джерело: створено автором

Ми порівняли ТМ «Білоцерківське» з преміум-брендами молочної продукції (ТМ “Ecomil”, ТМ “Alpro”, ТМ “The Bridge”).

Побудована стратегічна канва демонструє, що для того, щоб створити «новацію цінності» ПрАТ «БІАГР» необхідно вдосконалити пакування та оформлення продукції, упаковка повинна бути ергономічною, інформативною, привабливою для пересічного покупця. Нещодавно підприємство здійснило ребрендинг пакування кисломолочного сиру, зробивши упаковку лаконічною, простою, тепер вона легко вирізняється з поміж інших торгових марок кисломолочного сиру і її можна швидко знайти на полицях магазинів. На нашу думку, подібних змін повинні зазнати інші види продукції підприємства.

Маркетинг обізнаності споживачів на ПрАТ «БІАГР» розвинений на досить високому рівні, незважаючи на досить скрутне становище маркетингу на підприємстві в цілому, проте потребує вдосконалення – наразі підприємство займається веденням власних акаунтів у соцмережах, де публікуються різноманітні рецепти із використанням власної продукції, доцільно буде працювати над обізнаністю споживачів у цьому напрямку.

Проведений аналіз конкурентоспроможності показав, що якість продукції ТМ «Білоцерківське» є однією з найвищих на ринку, це бренд якому довіряють споживачі, доцільним буде посилити його впізнаваність та імідж, більше розповідаючи про виробництво, експорт продукції у майже 70 країн світу, а також розвивати соціальну відповідальність підприємства.

Рецептура продуктів ТМ «Білоцерківське» користується популярністю серед споживачів, попри вузький асортимент, наявні продукти та їх смакові якості споживачі оцінюють досить високо.

Стратегічна канва ПрАТ «БІАГР» показала, що розширення асортименту та розробка маркетингової стратегії щодо підвищення рівня обізнаності споживачів є головними точками росту торгової марки, саме тому, диверсифікація продуктового портфеля буде доцільним рішенням щодо вдосконалення виробничої стратегії.

«Рамка чотирьох дій» - це стратегічний інструмент, що використовується для реконструкції цінності споживача при побудові нової кривої цінності. Щоб досягти компромісу між диференціацією та лідерством за витратами, і створити нову криву цінності, підприємство має дати відповідь на чотири питання:

1. Який із факторів, які галузь сприймає як належне, слід усунути?
2. Які фактори слід знизити значно нижче галузевих стандартів?
3. Які фактори слід підняти значно вище галузевих стандартів?
4. Які фактори слід створити, яких галузь ніколи не пропонувала?

До першої групи факторів, на нашу думку, можна віднести вміст лактози та казеїну в молочних продуктах. В сучасному світі близько 75% населення мають вроджену або набуту недостатність ферменту лактази (непереносимість лактози)[54], а молочний білок казеїн може спричиняти значний дискомфорт для травлення дорослих людей, тому доцільним буде подбати про певну групу споживачів, зацікавлених у вживанні безлактозної та безказеїнової продукції.

До другої групи факторів доцільно віднести кількість цукру та вуглеводів на 100г продукту, це дозволить позиціонувати продукцію як товари

для здорового способу життя, низькокалорійні товари, та завоювати нове коло споживачів.

Третя група факторів може включати в себе збагачення складу продукції ферментами для комфортного перетравлення лактози та казеїну, а також вітамінами для підвищення корисності продукту.

Четверта група факторів, що відповідає на питання «Які фактори слід створити, яких галузь ніколи не пропонувала?» передбачає створення продукту, який дбатиме про здоров'я та комфорт споживачів за приємною ціною.

Таким чином, рамка чотирьох дій для ПрАТ «БІАГР» може бути представлена наступним чином (Табл 3.1):

*Таблиця 3.1*

Рамка чотирьох дій для впровадження стратегії блакитного океану на ПрАТ «БІАГР»

|  |   |
|--|---|
| Усунути  | Знизити   |
| Лактоза, казеїн, консерванти   | Доданий цукор   |
| Підвищити  | Створити  |
| Вміст цінних жирних кислот, вітаміну В і Е та важливих мікроелементів, ферментів для комфортного травлення | Молочна продукція, що не викликає дискомфорту за приємною ціною |

Джерело: створено автором

Отже, процес створення “блакитного океану” та новації цінності є дуже енергоємним, потребує досить великої кількості часу для розробки, впровадження та запуску продукції на ринку. При цьому, даний напрямок розвитку виробничої стратегії дозволяє вирішити проблему вузького асортименту продукції та розширити коло споживачів.

Альтернативою до вертикальної диверсифікації продуктового портфеля ПрАТ «БІАГР» є розробка виробничої стратегії за рахунок горизонтальної диверсифікації, тобто розширення наявної продуктової лінійки. Вдалим

рішенням, на нашу думку, буде створення нових видів кисломолочного сиру – який є «візитівкою» підприємства на ринку та користується популярністю серед споживачів.

Популяризація здорового способу життя серед населення сприяє підвищенню попиту на низькокалорійну та поживну харчову продукцію, тому створення кисломолочного сиру за наповнювачами (родзинки, чорнослив або курага) дасть ПрАТ «БІАГР» задовольнити більшу кількість споживачів та надати постійним покупцям альтернативу вибору.

Суттєвою перевагою вибору горизонтальної диверсифікації у якості розробки виробничої стратегії є те, що підприємству не потрібно буде придбати нове обладнання чи освоювати нові технології, адже виробництво кисломолочного сиру – це пріоритетний напрям діяльності для даного підприємства.

Кожна із запропонованих альтернатив є доцільною, та дозволяє вирішити проблеми, які були виявлені в процесі аналізу фінансового стану, техніко-економічних показників та конкурентоспроможності підприємства.

У січні 2021 року засновник підприємства Віктор Кордубан заявив про створення кардинально нового продукту, аналогів якого немає на українському молочному ринку, а саме сухої молочної сироватки, яка зберігає максимальну кількість корисних поживних речовин, і, на думку власника, буде користуватися популярністю серед споживачів.

Перед будь-яким підприємством час від часу постає питання: працювати над вдосконаленням існуючого механізму виробництва та існуючої продукції, чи створювати новий вид продукту для покращення свого становища.

Так як найближчим часом ПрАТ «БІАГР» планує вертикально диверсифікувати свій продуктовий портфель та створити продукт з новою цінністю для споживача, на наш погляд, для подальшого дослідження буде доцільним обрати другий напрям розвитку виробничої стратегії – а саме, горизонтальну диверсифікацію, таким чином підприємство зможе вирішити

більшу кількість виявлених проблем та істотно підвищити свою конкурентоспроможність.

Для впровадження проекту розробки виробничої стратегії шляхом горизонтальної диверсифікації продукції необхідно визначити список задач, які підлягають виконанню, відповідальних осіб та спосіб досягнення поставлених завдань. Створення структури робіт проекту (англ. Work Breakdown Structure, скорочено – WBS) передбачає визначення та опис кожного завдання в проекті.

Структура робіт WBS для горизонтальної диверсифікації продукції на ПрАТ «БІАГР» представлена на рис. 3.3.

Складена структура декомпозиції робіт WBS демонструє, що для вдосконалення виробничої стратегії для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «БІАГР» перед підприємством стоять 5 основних задач:

1. підвищення фінансової стійкості підприємства;
2. підвищення ефективності використання власного капіталу;
3. підвищення ефективності матеріальних витрат;
4. збільшення фондівіддачі;
5. автоматизація систем управління.

| Розробка виробничої стратегії ПрАТ «БІАГР» |  |  |   |  |   |
|--|--|--|---|--|---|
| Задачі                                     | Підвищення фінансової стійкості  | Підвищення ефективності власного капіталу                              | Підвищення ефективності матеріальних витрат   | Автоматизація систем управління        | Збільшення фондівіддачі                           |
| Зміст задач                                | Зниження залежності від позикових коштів   | Збільшення маневреності власного капіталу                              | Зниження кількості матеріальних витрат        | Модернізація технологічного обладнання | Забезпечити максимальну завантаженість обладнання |
|  | Вкладення частини коштів у виробничо-збутову діяльність, фінансові інвестиції                              | Запобігання відволікання капіталу на формування непродуктивних активів |   |  |   |
|  | Продаж частини невикористаних оборотних активів та скорочення строку погашення дебіторської заборгованості |  | Вибір постачальників на більш вигідних умовах |  |   |
| Відповідальний                             | Начальник планово-економічного відділу   | Виконавчий директор  | Начальник відділу постачання                  | Головний інженер                       | Інженер-технолог                                  |

Рис. 3.3 Структура робіт WBS для розробки виробничої стратегії ПрАТ «БІАГР»

Джерело: створено автором

До процесу втілення та роботи над даними задачами залучені начальник планового-економічного відділу, виконавчий директор, начальник відділу постачання, інженер-технолог та головний інженер. Варто зазначити, що коло відповідальних осіб не обмежується даним переліком, адже розробка виробничої стратегії – це складний енергоємний процес, і стратегія, в цілому, потребує докладання зусиль від усієї організації. Відповідно, організаційну структуру робочої групи (з англ. Organization Breakdown Structure, скорочено OBS) можемо представити наступним чином (Рис. 3.4):

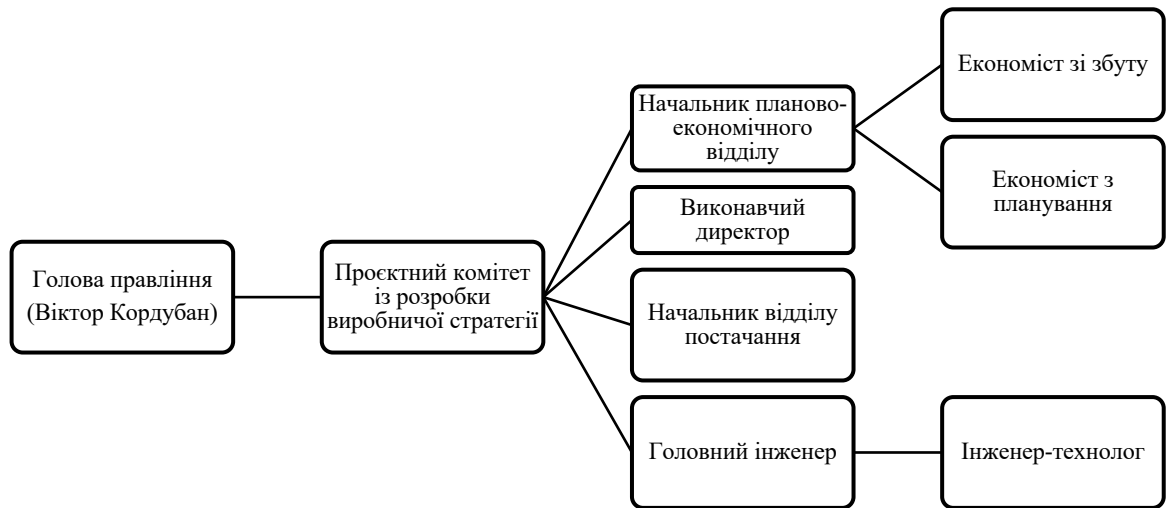


Рис.3.4 Організаційна структура робочої групи для розробки виробничої стратегії ПрАТ «БІАГР»

Джерело: створено автором

Організаційна структура робочої групи показує відповідальних осіб, які так чи інакше контролюють процес розробки виробничої стратегії ПрАТ «БІАГР», проте знову ж таки, необхідно зазначити, що цей складний процес стосується не тільки вищезазначених осіб, але і всього підприємства в цілому. Подальші впровадження змін будуть залучати все більше персоналу для адаптації виробничої стратегії, її пристосування до виробничого середовища підприємства.

Для найбільш повної демонстрації задач та відповідальних осіб даного проекту побудуємо матрицю відповідальності проекту (з англ. Responsibility Assignment Matrix, скорочено RAM). Матриця відповідальності дозволяє встановити ступінь відповідальності кожного члена команди за реалізацію певних функцій. Елементами матриці зазвичай є коди видів діяльності із заздалегідь визначеного списку, для побудови оберемо класичний варіант «RACI»:

- R (англ. Responsible) – ті, хто роблять роботу, щоб виконати завдання;
- A (англ. Accountable) – ті, хто в підсумку несе відповідальність за виконання задачі;

- С (англ. Consultant) - ті, чия думка запитується, зазвичай є експертами в цій галузі;
- І (англ. Informed) – ті, хто постійно інформований про прогрес, часто тільки після завершення задачі або результатів і з ким ведеться тільки одностороннє спілкування.

Нанесемо список основних задач на одній осі, та список виконавців, що беруть участь у їх реалізації на іншій осі.

Таким чином, матриця відповідальності проекту із розробки виробничої стратегії побудована у табл. 3.2:

Таблиця 3.2

Матриця відповідальності проекту із вдосконалення виробничої стратегії ПрАТ «БІАГР»

| Задача \ Посада                             | Голова правління | Голова проектного комітету | Начальник планово-економічного відділу | Виконавчий директор | Начальник відділу постачання | Головний інженер | Інженер-технолог | Економіст з планування |
|---|------------------|----------------------------|--|---------------------|------------------------------|------------------|------------------|------------------------|
| Підвищення фінансової стійкості             | C                | C                          | A                                      | C                   |                              |                  |                  | R                      |
| Підвищення ефективності власного капіталу   | C                | A                          | C                                      | R                   |                              |                  |                  | C                      |
| Підвищення ефективності матеріальних витрат | I                | A                          |  |                     | R                            | C                | C                | C                      |
| Збільшення фондівдачі                       | I                | A                          | C                                      | C                   |                              |                  | R                | C                      |
| Автоматизація систем управління             | I                | A                          | C                                      |                     | C                            | R                | R                |                        |

Джерело: створено автором

Матриця відповідальності демонструє, що всі задачі проекту з розробки виробничої стратегії та їх відповідальні особи тісно пов'язані між собою. Це не є дивним, адже саме інтегральний системний підхід дає змогу спрямувати зусилля персоналу в потрібному руслі та забезпечити досягнення загальної мети проекту – вдосконалення виробничої стратегії ПрАТ «БІАГР» для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

### 3.2. Обґрунтування доцільності впровадження нового смаку кисломолочного сиру

Про користь кисломолочних продуктів для нашого організму будь-який дієтолог може розповідати годинами. І правда, корисні властивості кефіру, йогурту, сметани, кислого молока важко переоцінити. Появі цих продуктів ми зобов'язані самій матінці-природі. У ті далекі часи, коли людина ще не винайшла холодильник, молоко неможливо було зберігати довго – воно скисало.

Втім, корисні властивості кисломолочних продуктів наші предки «розкусили» швидко. Виявилось, що вони протягом тривалого часу зберігають свої смакові якості, чудово втамовують спрагу і до того ж дарують здоров'я і довголіття.

Лікувальні властивості кисломолочні продукти не втратили своєї актуальності і сьогодні. Користь кефіру, натурального йогурту, сметани, кислого молока, сиру очевидна і не може бути оскаржена.

Творог (кисломолочний сир) – справжній природний концентрат повноцінних білків, кальцію, фосфору, магнію, вітамінів А, Е, Р і групи В. Виготовляють творог за різними технологіями, проте завжди процес включає в себе сквашення молока, а потім відділення згустку від сироватки. Завдяки багатому вмісту корисних речовин в творозі цей продукт рекомендується вживати і дорослим, і дітям. Так, 9-10 столових ложок творогу повністю задовольняють добову потребу дорослої людини в білках і кальції [1].

Однією з особливостей вживання молочних продуктів в Україні є велика частка свіжих молочних продуктів у раціоні як сільських, так і міських домогосподарств. За даними міжнародного аналітичного агентства CLAL Україна є світовим лідером за споживанням питного молока та інших свіжих молочних продуктів – кисломолочних сирів. Низькі доходи великої частки споживачів призводять до вибору ними продукції більш дешевих продуктів. Із

ростом доходів раціон змінюється на користь дорожчих видів продукції – сиру та масла.

Ринок кисломолочної продукції представлений найрізноманітнішими її видами. Однак, серед різноманітної сирної продукції майже у 60% українців популярні сирні маси і кисломолочний сир з добавками, а ось фасований сир без добавок і цукру споживають тільки 22% жителів країни.

Найбільшим попитом у споживачів користуються сирні маси з родзинками і курагою - їх купують 37,5 і 27,3% респондентів відповідно. Найменше шанувальників у лимонного і чорносмородинового смаку кисломолочного сиру [2].

Звернемо увагу саме на цей продукт (творог) і поповимо лінійку кисломолочних сирів на ПрАТ «БІАГР». Як розглядалося попередньо, у асортименті підприємства представлені три асортиментні види, а саме: знежирений, 5% та 9% відсотків жирності класичних смаків.

Ми пропонуємо, посилаючись на тенденції ринку, для початку впровадити смаки «Сир з родзинками без цукру» та «Сир з курагою без цукру». Така різноманітність дозволить споживачам зрівняти смаки з іншими виробниками і забезпечить комбіновану стратегію розвитку та підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «БІАГР» на ринку кисломолочної продукції.

Для здоров'я кисломолочний сир корисний тим, що допомагає скинути вагу, є прекрасним джерелом білків, вітамінів і здорових жирів, а також різних мінералів - кальцію, магнію, калію, фосфору і цинку, кожен з яких необхідний для нормального функціонування організму. Але споживання сиру без добавок інколи стає примусовим, адже смакові звички у сучасному світі потребують змін та постійних пошуків «чогось смачненького». «Сир з родзинками без цукру» та «Сир з курагою без цукру» стане відмінним доповненням раціону в будь-який час доби: вранці - це підтримка для імунітету, вдень - зручний білковий перекус, ввечері - допомога по приведенню травлення в баланс перед сном.

З метою експертизи запропонованого нового виду кисломолочного сиру необхідним є укомплектування експертної групи у складі 8 чоловік. Експертами можуть бути керівники та заступники керівників виробничих, комерційних, фінансових та економічних підрозділів.

На початку програми оцінки доцільно розробити критеріальний апарат, який дозволить оцінити переваги та недоліки нового виду кисломолочного сиру.

Для експертизи можна виокремити наступні критерії та показники:

1. Критерій актуальності;
2. Критерій інновації;
3. Критерій продуктивності;
4. Критерій системності та впорядкованості організації діяльності;
5. Критерій демократичності та психологічного супроводу;
6. Критерій оптимальності;
7. Критерій рефлексивності;
8. Критерій особистісної результативності;
9. Критерій прогностичності.

На підставі даних критеріїв пропонується розробити матрицю та задіяти шкалу ступеня прояву показників від 1 до 9.

Членами експертної комісії пропонується призначити:

1. Директор з виробництва;
2. Заступник директора з виробництва;
3. Комерційний директор;
4. Заступник комерційного директора;
5. Фінансовий директор (голова комісії);
6. Заступник фінансового директора;
7. Головний бухгалтер;
8. Керівник відділу збуту

Висновки членів експертної комісії подано у формі матриці:

**Оцінка реалізації впровадження запропонованого нового виду  
кисломолочного сиру**

| № | Критерії  | Показники   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Оцінки |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------|
| 1 | Актуальність  | Рішення значущих актуальних проблем для керівника                   |   |   |   |   |   |   |   | + |   | 7,5    |
|   |   | Рішення значущих актуальних проблем для працівників                 |   |   |   |   |   |   | + |   |   |        |
| 2 | Інноваційність  | Ступінь новизни в діяльності керівників                             |   |   |   |   |   |   |   |   | + | 9,0    |
|   |   | Ступінь новизни в діяльності працівників                            |   |   |   |   |   |   |   |   | + |        |
| 3 | Продуктивності  | Вплив на аналіз, оцінку, облік та формування витрат для керівника   |   |   |   |   |   |   |   |   | + | 8,5    |
|   |   | Вплив на аналіз, оцінку, облік та формування витрат для працівників |   |   |   |   |   |   |   | + |   |        |
| 4 | Системність та впорядкованість в організації діяльності | Наявність зв'язку цілей, завдань та змісту діяльності керівників    |   |   |   |   |   |   |   | + |   | 7,6    |
|   |   | Можливість здійснення моніторингу                                   |   |   |   |   |   |   |   | + |   |        |
|   |   | Наявність системи інформування про хід реалізації                   |   |   |   |   |   |   | + |   |   |        |



Продовження табл.3.3

| № | Критерії        | Показники   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Оцінки |
|---|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------|
|   |                 | Динаміка змін навантаження на працівників   |   |   |   |   |   |   |   | + |   |        |
| 9 | Прогностичності | Врахування ступеня важливості досягнення цілей проекту для діяльності керівників  |   |   |   |   |   |   |   |   | + | 9,0    |
|   |                 | Врахування ступеня важливості досягнення цілей проекту для діяльності працівників |   |   |   |   |   |   |   |   | + |        |

Джерело: розроблено автором на основі експертної оцінки

Загальна експертна оцінка кожного критерію може бути обчислена за формулою:

$$K=n/N, K \leq 1, \quad (3.1)$$

де  $N$  – максимальна кількість балів,

$n$  – бали, які виставили експерти.

Результати розрахунків занесемо до таблиці 3.4.

Експертна оцінка програми обчислюється за формулою :

$$K=(1/9)(\sum K_i), \quad (3.2)$$

$K \leq 1$ , де  $K$  – це показник загального рівня виконання поставленого завдання ;

$K_i$  - показник реалізації кожного окремого критерію,  $i= 1, 2... 9$

Таблиця 3.4

## Оцінка реалізації впровадження на ПрАТ «БІАГР»

| Критерії експертизи       | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | Кі   |
|---------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| К1                        | 0,83 | 0,83 | 0,88 | 1    | 0,83 | 1    | 0,94 | 1    | 0,91 |
| К2                        | 1    | 0,88 | 1    | 0,88 | 1    | 0,88 | 0,88 | 0,84 | 0,92 |
| К3                        | 0,94 | 1    | 0,83 | 0,84 | 0,88 | 1    | 0,94 | 0,83 | 0,91 |
| К4                        | 0,84 | 0,86 | 0,84 | 0,88 | 0,94 | 0,88 | 0,84 | 0,94 | 0,87 |
| К5                        | 0,77 | 0,88 | 0,77 | 0,83 | 0,77 | 0,77 | 0,88 | 0,77 | 0,81 |
| К6                        | 0,84 | 0,88 | 1    | 1    | 1    | 0,88 | 0,84 | 1    | 0,93 |
| К7                        | 0,83 | 0,88 | 1    | 1    | 0,94 | 0,94 | 1    | 1    | 0,94 |
| К8                        | 0,88 | 0,83 | 0,88 | 0,88 | 0,94 | 0,94 | 0,94 | 0,94 | 0,89 |
| К9                        | 1    | 1    | 1    | 0,88 | 1    | 1    | 1    | 1    | 0,98 |
| Загальна експертна оцінка | 0,88 | 0,89 | 0,91 | 0,91 | 0,92 | 0,92 | 0,92 | 0,92 | 0,91 |

Джерело: розроблено автором на основі експертної оцінки

На етапі прогнозу та організації впровадження доцільно визначити її якість, відповідно до отриманих результатів роботи експертної групи. Для цього використаємо таку шкалу:

- 0 < K < 0,5 - незадовільний рівень;
- 0,5 < K < 0,65 - критичний рівень;
- 0,65 < K < 0,8 – допустимий рівень;
- 0,8 < K < 0,95 – достатній рівень;
- 0,95 < K < 1,0 – оптимальний рівень.

З огляду на отримані результати, впровадження на ПрАТ «БІАГР», а саме введення нового смаку кисломолочного сиру – «Сир з родзинками без цукру» та «Сир з курагою без цукру» є ефективним для діяльності. Ми припускаємо, що дане впровадження позитивно впливає на розвиток виробничої стратегії підприємства, тим самим підвищивши рівень ефективності діяльності загалом. Експертним методом, а саме думкою

спеціалістів керівних посад та їх аналізом майбутніх періодів, було проаналізовано можливість покращення показників діяльності у межах 0,10-6,50 % завдяки впровадженню.

Отже, для покращення конкурентоспроможності за рахунок виробництва, пропонується впровадження нового смаку кисломолочного сиру – «Сир з родзинками без цукру» та «Сир з курагою без цукру», що пропонуємо фасувати по 200 г в таку ж упаковку, як упаковувався сир без смаку. Виробництво потребує певних потужностей, тому розглянемо рівень завантаженості потужностей на ПрАТ «БІАГР» (табл. 3.5).

*Таблиця 3.5*

**Рівень завантаженості потужностей для виробництва кисломолочного сиру на ПрАТ «БІАГР» в 2020 р., %**

| Місяці                                | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 |
|---------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Лінія виробництва кисломолочного сиру | 72 | 71 | 71 | 71 | 70 | 72 | 69 | 70 | 72 | 71 | 72 | 72 |

Джерело: розроблено автором на базі статистичних даних

Розрахувавши виробничу потужність підприємства, а саме Рівень завантаженості потужностей для виробництва кисломолочного сиру на ПрАТ «БІАГР» ми виявили, що рівень потужності різний, тобто, з одного боку, можуть бути «вузькі місця», а з іншого – «широкі місця». Наявність і того й іншого небажано. Тому і вузькі, і широкі місця повинні бути ліквідовані. Вузькі - за рахунок удосконалення техніки, технології, організації виробництва, збільшення змінності роботи, встановлення додаткового обладнання; широкі - за рахунок прийому додаткових замовлень, реалізації надлишків устаткування, розширення структури своєї продукції. Як видно з таблиці, лінія виготовлення кисломолочного сиру завантажена протягом року максимально на 72 %. Для підвищення ефективності виробництва

досліджуваного підприємства та усунення недоліків рівня завантаженості потужностей для виробництва кисломолочного сиру ми пропонуємо, виробництво продукції «Сир з родзинками без цукру» та «Сир з курагою без цукру» реалізовувати на існуючій лінії, тим самим підвищити рівень завантаженості виробничих потужностей підприємства застосовуючи саме виробничу стратегію.

У 2020 році підприємство виготовляло 10,3 тис. т кисломолочного сиру на рік. При збільшенні потужності лінії до 86 % ми зможемо виробляти додатково близько 1,8 тис. т ( $85 \% * 10,3 \text{ тис. т} / 72 \% - 10,3 \text{ тис. т}$ ) нового кисломолочного сиру на рік. Розрахуємо виробничу програму підприємства (план виробництва і реалізації продукції). Для початку визначимо кількість днів роботи підприємства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

### Розрахунок числа днів роботи за рік

| Календарний фонд часу | Зупинки з причин       |                   |             | Всього зупинки | Кількість днів роботи обладнання |
|-----------------------|------------------------|-------------------|-------------|----------------|----------------------------------|
|                       | Вихідні і святкові дні | Ремонт обладнання |             |                |                                  |
|                       |                        | поточний          | капітальний |                |                                  |
| 365                   | –                      | 15                | 20          | 35             | 330                              |

Джерело: розраховано автором

Пропонуємо виготовлення нового виду продукції у однаковій кількості протягом року. Розрахунок виробничої програми підприємства в натуральному виразі наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

### Розрахунок виробничої програми підприємства

| Найменування продукції       | Змінний обсяг виробництва, т | Кількість змін роботи на рік | Річний обсяг виробництва, т |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| «Сир з родзинками без цукру» | 2,74                         | 330                          | 904,2                       |
| «Сир з курагою без цукру»    | 2,74                         | 330                          | 904,2                       |
| Разом                        |                              | x                            | 1808,4                      |

Джерело: розраховано автором

Після того як виробнича програма складена у натуральному виразі її переводять у вартісний (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

### План виробництва продукції у вартісному виразі

| Найменування продукції       | Річний обсяг виробництва, т | Відпускна ціна підприємства (без ПДВ), грн. /т | Вартість річного обсягу виробництва, тис. грн. |
|------------------------------|-----------------------------|--|--|
| «Сир з родзинками без цукру» | 904,20                      | 131003,89                                      | 118453,72                                      |
| «Сир з курагою без цукру»    | 904,20                      | 134965,69                                      | 122035,98                                      |
| Разом                        | 1808,40                     | 265969,58                                      | 240489,70                                      |

Джерело: розраховано автором

Для розрахунку чисельності працюючих необхідно враховувати затрати праці на виробництво продукції та ефективний фонд робочого часу працівників. Фонд робочого часу за рік визначається, виходячи із календарної кількості днів у році, кількості вихідних та неробочих днів та тривалості робочого дня.

Розрахунок ефективного фонду робочого часу одного працівника за рік наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

### Ефективний фонд робочого часу одного працівника за рік

| Елементи часу  | Кількість днів |
|--|----------------|
| Кількість календарних днів за рік                      | 365            |
| Вихідні дні  | 110            |
| Номінальний фонд робочого часу                         | 255            |
| Дні невиходу на роботу тому числі:                     | 37             |
| Відпустки  | 20             |
| Відпустки на навчання                                  | 4              |
| Лікарняні  | 8              |
| Неявки з дозволу адміністрації                         | 5              |
| Ефективний фонд робочого часу                          | 218            |
| Тривалість робочого дня, годин                         | 8              |
| Ефективний фонд робочого часу одного працівника, годин | 1744           |

Джерело: розраховано автором

Потреба у працівниках основного виробництва:

$$\text{Чосн} = \text{ВП} / \text{Феф} \quad (\text{осіб}), \quad (3.1)$$

де ВП – витрати праці в людино-годинах на потреби виробництва;

Феф – ефективний фонд робочого часу одного працівника за рік, год.

$$\text{ВП} = \text{Норматив часу} * \text{Річний обсяг виробництва} \quad (3.2)$$

$$\text{ВП} = 3,11 * 1808,4 = 5624,12 \text{ люд/год}$$

$$\text{Чосн} = 5624,12 / 1744 = 3 \text{ працівника}$$

Чисельність працівників допоміжного виробництва ПрАТ «БІАГР» приймається на рівні 20 % від чисельності працівників основного виробництва:

$$\text{Чдоп} = \text{Чосн} * 0,2 \quad (3.3)$$

$$\text{Чдоп} = 3 * 0,2 = 1 \text{ працівник}$$

Разом працівників:

$$\text{Ч} = \text{Чосн} + \text{Чдоп} = 3 + 1 = 4 \text{ працівника}$$

Отже, згідно наведених вище розрахунків видно, що для забезпечення виробництва продукції «Сир з родзинками без цукру» та «Сир з курагою без цукру» є потреба у працівниках у кількості 4 особи. Розрахуємо збільшення фонду оплати праці, враховуючи необхідність залучення працівників (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

### Розрахунок заробітної плати основних працівників

| Показник   | Значення  |           | Разом     |
|--|-----------|-----------|-----------|
|  | 4         | 3         |           |
| Розряд   | 4         | 3         | x         |
| Годинна тарифна ставка, грн.                                   | 43,85     | 37,15     | x         |
| Ефективний фонд робочого часу за рік, год.                     | 1744      | 1744      | x         |
| Тарифний фонд заробітної плати, грн                            | 76474,40  | 64789,60  | 141264,00 |
| Додатковий фонд заробітної плати, 60% від тарифного фонду, грн | 45884,64  | 38873,76  | 84758,4   |
| Загальний фонд заробітної плати, грн.                          | 122359,04 | 103663,36 | 225992,4  |
| Кількість працівників, чол.                                    | 1         | 2         | 3         |
| Загальний фонд ЗП на всіх працівників, грн.                    | 122359,04 | 207326,72 | 329685,76 |

Джерело: розраховано автором

Виконавши розрахунок річного фонду оплати праці працівникові за весь обсяг виробленої продукції, необхідним є розрахунок заробітної плати на 1 тонну виготовленої продукції. Для цього необхідно отриману суму в табл. 3.6 поділити на запланований річний обсяг виробництва кисломолочного сиру.

$$\text{ФОП прац. за 1 тонну ГП} = 329685,76 / 1808,4 = 182,31 \text{ грн./т.}$$

Крім працівника основного виробництва є потреба в працівникові допоміжного виробництва. Фонд заробітної плати працівників допоміжного виробництва розраховується як добуток їх чисельності на середньомісячну заробітну плату по підприємству і число місяців роботи. Із виконаного розрахунку видно, що необхідно додатково 1 працівник. Отже, розрахуємо його заробітну плату:

$$\text{ЗП Ч доп} = 1 * 7700 * 12 = 92400 \text{ грн.}$$

Розрахуємо заробітну плату на 1 тонну виготовленої продукції. Для цього необхідно отриману суму поділити на запланований річний обсяг виробництва кисломолочного сиру.

$$\text{ФОП допом. прац. за 1 тонну ГП} = 92400 / 1808,4 = 51,10 \text{ грн / т}$$

$$\text{ЗП загал на 1т. ГП} = 182,31 + 51,10 = 233,41 \text{ грн / т}$$

Відрахування ЄСВ:

$$V_{\text{ЄСВ}} = 233,41 * 0,22 = 51,35 \text{ грн / т}$$

Калькулювання собівартості 1 т продукції здійснюють за статтями витрат.

До статті «Сировина та матеріали» включається вартість: сировини та основних матеріалів, які входять до складу продукції, що виготовляється, утворюючи її основу; допоміжних матеріалів, що використовуються при виготовленні продукції у виробничому процесі і пакування продукції (якщо пакування відповідно до встановленого технологічного процесу проводиться у процесі виробництва продукції (цехах) до здавання її на склад готової продукції).

Вартість сировини і матеріалів на виробництво 1 т продукції «Сир з родзинками без цукру» та «Сир з курагою без цукру» зображені в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

**Розрахунок вартості сировини та основних матеріалів  
на виробництво 1т продукції «Сир з родзинками без цукру» та «Сир з  
курагою без цукру»**

| Сировина та основні матеріали                                  | Од. виміру | Норма витрат на 1 тонну продукції | Ціна одиниці сировини, грн. | Всього витрат на 1т продукції, грн. |
|--|------------|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|
| 1  | 2          | 3                                 | 4                           | 5                                   |
| Молоко коров'яче незбиране 3,8 %, «Сир з родзинками без цукру» | кг         | 5672,00                           | 10,77                       | 61087,44                            |
| Молоко коров'яче незбиране 3,8 %, «Сир з курагою без цукру»    |            | 5718,00                           |                             | 61582,86                            |
| Закваска прямого внесення                                      | кг         | 23,00                             | 5,00                        | 115,00                              |
| Молоко знежирене   | кг         | 1446,00                           | 9,25                        | 13375,50                            |
| Родзинки   | кг         | 64,00                             | 73,00                       | 4672,00                             |
| Курага   | кг         | 78,00                             | 88,00                       | 6864,00                             |
| Ванільний екстракт   | кг         | 1,00                              | 50,00                       | 50,00                               |
| Всього «Сир з родзинками без цукру» 5 %                        | х          | х                                 | х                           | 79299,94                            |
| Всього «Сир з курагою без цукру» 5 %                           | х          | х                                 | х                           | 81987,36                            |

Джерело: розраховано автором

Молоко являється основним видом сировини у молокопереробній промисловості, а також інші основні матеріали, що передбачаються у складі продукції. Допоміжні матеріали, які або приєднуються до основних матеріалів, щоб надати їм визначеної якості, або зняряддя виробництва, що

витрачаються в процесі роботи, або ті, що витрачаються для обслуговування процесу виробництва (включені у виробничу собівартість).

ПрАТ «БІАГР» використовує для пакування кисломолочного сиру масою 200 г Еколін (плівковий матеріал) у рулонах (з одного рулону ми отримуємо 1000 шт готових упаковок). Для даного впровадження на 1 т продукту потрібно 5 рулонів (1 т / 200 г). При друку етикетки на плівці можливе заховування плівки – врахуємо це, як брак у розмірі 1,5%.

До допоміжних матеріалів належать пакувальні матеріали та інші необхідні матеріали (табл.3.12).

Таблиця 3.12

**Розрахунок вартості допоміжних матеріалів на виробництво 1 т продукції кисломолочного сиру**

| Найменування допоміжних матеріалів                         | Одиниця виміру | Норма витрат на 1 т продукту | Вартість за одиницю, грн | Всього витрат на 1 т продукції, грн |
|--|----------------|------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| Пакувальні матеріали, упаковка Еколін (плівковий матеріал) | шт             | 5000,00                      | 1,46                     | 7300,00                             |
| Брак та псування (1,5%)                                    | шт             | 75,00                        | 1,46                     | 109,50                              |
| Миючі засоби   | кг             | 1,00                         | 45,00                    | 45,00                               |
| Дезінфікуючі засоби  | кг             | 1,00                         | 85,00                    | 85,00                               |
| Мило   | л              | 1,50                         | 5,00                     | 7,50                                |
| Пероксид водню   | л              | 5,00                         | 92,00                    | 460,00                              |
| Разом  |                |                              |                          | 8007,00                             |

Джерело: розраховано автором

Потрібно врахувати транспортно-заготівельні витрати, які приймаються в розмірі 5 % від вартості сировини, основних та допоміжних матеріалів.

Підсумкова таблиця витрат сировини, основних та допоміжних матеріалів наведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

**Зведена таблиця витрат на сировину та матеріали для виробництва 1 т продукції «Сир з родзинками без цукру» та «Сир з курагою без цукру»**

| Найменування продукції       | Вартість сировини та основних матеріалів, грн | Вартість допоміжних матеріалів, грн | Транспортні витрати | Загальні витрати на сировину та матеріали на 1 т, грн. |
|------------------------------|---|-------------------------------------|---------------------|--|
| «Сир з родзинками без цукру» | 79299,94                                      | 8007,00                             | 4365,35             | 91672,29   |
| «Сир з курагою без цукру»    | 81987,36                                      | 8007,00                             | 4499,72             | 94494,08   |

Джерело: розраховано автором

До статті «Паливо та електроенергія на технологічні цілі» відносяться витрати на всі види палива і енергії, які витрачаються на технологічні потреби при здійсненні основного виробництва, які можуть отримуватися як від сторонніх організацій, так і виготовлятися на самому підприємстві (табл.3.14).

Таблиця 3.14

**Розрахунок вартості палива і електроенергії на технологічні цілі в розрахунку на 1 т продукції**

| Вид палива та енергії | Одиниця виміру | Ціна за одиницю, грн. | Вироби кисломолочні |            |
|-----------------------|----------------|-----------------------|---------------------|------------|
|                       |                |                       | Норма витрат на 1т  | Сума, грн. |
| Вода                  | м <sup>3</sup> | 32,6                  | 7,6                 | 247,76     |
| Електроенергія        | Квт. год       | 3,98                  | 186                 | 740,28     |
| Холод                 | Гкал           | 547                   | 0,014               | 7,66       |
| Разом                 | -              | -                     | -                   | 995,70     |

Джерело: розраховано автором

Крім ремонтів та удосконалення (модернізації) основних засобів підприємства несуть витрати, пов'язані з їх експлуатацією. В галузях економіки склад експлуатаційних витрат за об'єктами основних засобів регламентується галузевими інструкціями та рекомендаціями. До витрат на утримання і експлуатацію устаткування (технічний огляд і обслуговування) належать: витрати на проведення контрольно-діагностичних, кріпильних, регулювальних, мастильних операцій та очисних робіт тощо, з перевірки вимірювальних приладів та реєстраційної апаратури, заміни шлангів, пальників та контактів автогенного і електрозварювального устаткування, шлангів та з'єднань пневматичного інструменту, заміни та зшивання приводних пасів і транспортерних стрічок, заміни клапанів, шиберів, засувок та інших запасних частин передавального устаткування. Розмір цих витрат знаходиться на рівні 60-70% від суми основної заробітної плати працівників.

Отже, в розрахунку на 1 т продукції «Сир з родзинками без цукру» та «Сир з курагою без цукру» = 233,41 грн. \* 70% = 163,39 грн./т

До статті «Загальновиробничі витрати» належать витрати на управління виробництвом; включаються витрати на оплату праці і ЄСВ апарату управління цехів, дільниць; оплата службових відряджень персоналу цехів, дільниць; витрати на придбання спеціалізованої літератури; амортизація основних засобів та нематеріальних активів загальновиробничого призначення; витрати на охорону праці, витрати на пожежну і сторожову охорону; витрати на опалення, освітлення, водопостачання та інше утримання виробничих приміщень тощо. Загальновиробничі витрати приймають в розмірі 70-100 % від основної заробітної плати працівників:

$$\text{Взаг} = 233,41 * 100\% = 233,41 \text{ грн./т}$$

Розрахуємо виробничу собівартість 1 т кисломолочного сиру:

$$\text{Всв}_{\text{«Сир з родзинками»}} = 93349,55 \text{ грн./т}$$

$$\text{Всв}_{\text{«Сир з курагою»}} = 96171,34 \text{ грн./т}$$

Адміністративні витрати складають 9 % від виробничої собівартості:

$$\text{Всв}_{\text{«Сир з родзинками»}} = 93349,55 * 0,09 = 8401,46 \text{ грн./т}$$

$$\text{Всв}_{\text{«Сир з курагою»}} = 96171,34 * 0,09 = 8655,42 \text{ грн./т}$$

10. Витрати на збут складають 11% від виробничої собівартості.

$$\text{Всв}_{\text{«Сир з родзинками»}} = 93349,55 * 0,11 = 10268,45 \text{ грн./т}$$

$$\text{Всв}_{\text{«Сир з курагою»}} = 96171,34 * 0,11 = 10578,85 \text{ грн./т}$$

Повна собівартість 1 т кисломолочного сиру складає:

$$\text{Всв}_{\text{«Сир з родзинками»}} = 112019,46 \text{ грн./т}$$

$$\text{Всв}_{\text{«Сир з курагою»}} = 115405,61 \text{ грн./т}$$

Зведемо всі витрати на 1 т продукції «Сир з родзинками без цукру» та «Сир з курагою без цукру» в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

**Калькуляція витрат на 1 т нового виду продукції «Сир з родзинками без цукру» та «Сир з курагою без цукру», грн**

| Статті калькуляції   | «Сир з родзинками без цукру» | «Сир з курагою без цукру» |
|--|------------------------------|---------------------------|
| Сировина та матеріали  | 91672,29                     | 94494,08                  |
| Паливо та електроенергія на технологічні потреби             | 995,7                        | 995,7                     |
| Заробітна плата працівників промислово-виробничого персоналу | 219,05                       | 219,05                    |
| Відрахування ЄСВ   | 48,19                        | 48,19                     |
| Витрати на утримання та експлуатацію обладнання              | 153,34                       | 153,34                    |
| Загально виробничі витрати                                   | 219,05                       | 219,05                    |
| Виробнича собівартість                                       | 93307,62                     | 96129,41                  |
| Адміністративні витрати                                      | 8397,69                      | 8651,65                   |
| Витрати на збут  | 10263,84                     | 10574,23                  |
| Повні витрати  | 111969,14                    | 115355,29                 |
| Прибуток   | 19034,75                     | 19610,40                  |
| Оптова ціна підприємства (без ПДВ)                           | 131003,89                    | 134965,69                 |
| ПДВ (20%)  | 26200,78                     | 26993,14                  |
| Оптово-відпускна ціна  | 157204,67                    | 161958,83                 |
| Відпускна ціна 1 упаковки сиру (200 г)                       | 31,44                        | 32,39                     |
| Ціна 1 упаковки сиру (200 г) у торговій мережі               | 37,73                        | 38,87                     |

Джерело: розраховано автором

Отже, розрахунки показали, що підприємство може конкурувати на ринку країни не лише за смаковими якостями, рівнем корисності, але й за ціною. Так, основні конкуренти – Молочний Альянс ТМ «Яготинське» та Лакталіс Україна ТМ «President» продають свої кисломолочні сири за ціною, яка не є нижчою, ніж розрахована нами для продукції «Сир з родзинками без цукру» та «Сир з курагою без цукру».

За рахунок нарощення виробничої потужності ми збільшили обсяги виробництва продукції і тим самим збільшимо прибуток підприємства. ПрАТ «БІАГР» має стабільну позитивну репутацію на ринку, має достатні фінансові ресурси, тому, на нашу думку, використання виробничої стратегії для розвитку дозволить покращити загальні можливості підприємства.

Повні витрати на впровадження =  $904,2 * 111969,14 + 904,2 * 115355,29 = 205546,75$  тис. грн..

Прибуток від впровадження =  $904,2 * 19034,75 + 904,2 * 19610,40 = 34942,95$  тис. грн

Чистий прибуток від впровадження =  $34942,95 * (1 - 0,18) = 28653,22$  тис. грн

Результати розрахунків впливу запропонованого заходу на діяльність на ПрАТ «БІАГР» наведено в таблиці 3.14

Таблиця 3.14

**Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «БІАГР»  
після впровадження**

| № п/п | Показники                           | Од. вимір. | Базовий рік | Проектний рік | Абсол. відхилен., +/- | Темп приросту, % |
|-------|-------------------------------------|------------|-------------|---------------|-----------------------|------------------|
| 1     | 2                                   | 3          | 4           | 5             | 6                     | 7                |
| 1     | Собівартість реалізованої продукції | тис.грн.   | 1159597,00  | 1330888,65    | 171291,65             | 14,77            |

Продовж. Табл. 3.14

| 1 | 2   | 3                 | 4          | 5          | 6         | 7     |
|---|---|-------------------|------------|------------|-----------|-------|
| 2 | Чистий прибуток   | тис.грн.          | 83693,00   | 112346,22  | 28653,22  | 34,24 |
| 3 | Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) без ПДВ і акцизів | тис.грн.          | 1465959,00 | 1706448,70 | 240489,70 | 16,40 |
| 4 | Витрати на 1 грн. виготовленої продукції                                | грн.              | 91,46      | 90,61      | 0,86      | -0,92 |
| 5 | Продуктивність праці  | тис.грн./чол..    | 2549,49    | 2947,23    | 387,60    | 15,6  |
| 6 | Фондовіддача  | тис.грн./тис.грн. | 7,94       | 9,25       | 0,11      | 16,49 |
| 7 | Рентабельність продукції  | %                 | 7,22       | 8,44       | 1,22      | x     |
| 8 | Рентабельність діяльності   | %                 | 5,71       | 6,58       | 0,87      | x     |

Джерело: розроблено автором на базі звітності підприємства та впровадження

Отже, можемо зробити висновок, що введення нового смаку кисломолочного сиру – «Сир з родзинками без цукру» та «Сир з курагою без цукру» основні техніко-економічні показники діяльності підприємства мають позитивну тенденцію: збільшення чистого доходу від реалізації (16,4 %), покращення рентабельності продукції на 1,22 %, прибуток збільшився до 112346,22 тис.грн. Саме тому вважатимемо впровадження даного заходу ефективним та таким, який позитивно вплине конкурентоспроможну стратегію ПрАТ «БІАГР».

Успішне впровадження проекту із розробки виробничої стратегії на підприємстві дозволить у подальшому вирішити проблеми, які було виявлено в процесі аналізу техніко-економічних показників та фінансового стану і конкурентоспроможності підприємства, а саме:

- зниження залежності від позикових коштів допоможе стабілізувати коефіцієнт фінансової автономії підприємства;

- вкладення частини коштів у виробничо-збутову діяльність та/або фінансові інвестиції дасть змогу запобігти відволіканню капіталу на формування непродуктивних активів і стабілізувати коефіцієнт абсолютної ліквідності;

- продаж частини невикористаних оборотних активів та скорочення строку дебіторської заборгованості підвищить значення показника оборотність активів, відповідно, кількість грошових одиниць реалізованої продукції, принесена на одиницю активів, зросте;

- збільшення маневреності власного капіталу дозволить підвищити ефективність його використання і мобільність використання власного капіталу;

- зниження обсягу матеріальних витрат підприємства, а також правильний обсяг постачальників зможуть зменшити питому вагу матеріальних витрат у собівартості продукції, та підвищити ефективність використання матеріальних витрат в цілому, при цьому зросте матеріаловіддача та

- зменшиться фондомісткість, що свідчить про позитивні тенденції розвитку виробництва;

- при забезпеченні максимальної завантаженості обладнання зросте показник фондівіддачі;

- модернізація технологічного обладнання дозволить автоматизувати

- системи управління виробництвом, що в свою чергу позитивно вплине на зменшення собівартості реалізованої продукції.

Таким чином, можемо зробити висновок, що впровадження проекту із розробки виробничої стратегії на ПрАТ «БІАГР» є доцільним, дозволить вирішити низку проблем підприємства та підвищити ефективність господарської діяльності.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Для вирішення проблем, виявлених в процесі аналізу техніко-економічних показників, фінансового стану та конкурентоспроможності підприємства, було запропоновано два подальших напрями розвитку виробничої стратегії: диверсифікація продуктового портфеля та зниження собівартості продукції.

Перший напрям розвитку виробничої стратегії передбачає використання методичного інструментарію стратегії блакитного океану та випуск нового виду продукції на ринок. Другий напрям розвитку більше спрямований на вирішення поточних проблем підприємства із існуючими продуктами та дозволяє покращити показники фінансового стану підприємства.

Зважаючи на те, що засновник підприємства Віктор Кордубан на початку 2021 року анонсував виробництво кардинально нового продукту на ПрАТ «БІАГР», нами було прийнято рішення про більш доцільне застосування другого напрямку для розробки виробничої стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства, а саме горизонтальної диверсифікації продуктового портфеля.

Для впровадження даного проекту було розроблено проектну структуру робіт WBS, робочу організаційну структуру OBS та матрицю відповідальності проекту RAM. Дані інструменти надали змогу продемонструвати, що розробка виробничої стратегії є складним та енергоємним процесом, до якого задіяні всі функціональні підрозділи підприємства, участь яких в процесі поступового впровадження проекту лише зростатиме.

Дослідження прогнозних показників діяльності ПрАТ «БІАГР» після впровадження даного проекту підтверджують, що впровадження даних заходів на підприємстві є доцільним, вирішують проблеми, виявлені в процесі аналізу та підвищують його конкурентоспроможність.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В процесі написання кваліфікаційної роботи було досліджено сутнісні характеристики виробничої стратегії та методичні підходи до її розробки і оцінки ефективності реалізації.

Виробнича стратегія - це функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентоспроможного підприємства та його системи управління, яка втілюється у вигляді певного типу виробничої підсистеми, яка призначена для виробництва конкурентоспроможної продукції. Виробничі стратегії існують у формі довгострокових планів або планів.

Визначення та реалізація виробничих стратегій пов'язані зі швидкістю та масштабами реакції компанії на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Вітчизняні та закордонні вчені підходять до класифікації виробничих стратегій використовуючи різні класифікаційні ознаки: стадія життєвого циклу товару, розмір підприємства, величина прибутку та попиту тощо.

Методичні підходи до розробки виробничої стратегії потребують використання чіткого алгоритму дій та дотримання їх послідовності, а також інтегрального системного підходу до впровадження нової стратегії на підприємстві.

Аналіз техніко-економічних показників ПрАТ «БІАГР» показав, що впродовж досліджуваного періоду зростали чистий дохід від реалізації продукції (на 38,6%), середньорічна вартість основних фондів, середньорічна вартість активів та середньорічна вартість власного капіталу зростали на 67,73%, 84,29% та 66,53% відповідно, тобто вартість майнових цінностей, що багаторазово беруть участь у процесі господарської діяльності зростає. З цього можемо зробити висновок про те, що формується більш мобільна структура активів.

Зростає, також, і показник собівартості продукції, який у 2020 році зріс на 31,88% порівняно з 2018 роком. При цьому, скорочувалися адміністративні

витрати (на 15,48%) , а середньорічна заробітна плата штатного працівника у 2020 році зросла на 3837,44грн (4,36%), порівняно з 2018 роком, що свідчить про ефективність розпорядження адміністративних витрат та раціональний розподіл, адже попри те, що загальні витрати скорочуються, заробітна плата працівників зростає.

Протягом 2018-2020 рр. відбувалось поступове зростання значень показника валового прибутку з 178 467 до 306 362 тис. грн., або на 71,66%.

Зазначені тенденції показників вплинули на формування фінансового результату до оподаткування та обсягу чистого прибутку протягом 2018-2020 рр. відповідні показники є розрахунковими та залежать від сукупності показників операційної, фінансової діяльності. Тому, можна констатувати, що фінансовий результат до оподаткування протягом 2018-2020 рр. зріс на 38,48%, а обсяг чистого прибутку – на 44,41%. В цілому, відповідна тенденція є позитивною для ПрАТ «БІАГР» на видовому ринку

Резюмуючи результати аналізу фінансового стану ПрАТ «БІАГР» , можемо зробити висновок, що ефективність використання фінансових ресурсів підприємством впродовж досліджуваного періоду знизилася (коефіцієнт фінансової автономії спав на 0,16; коефіцієнт фінансової стабільності на 1,57; коефіцієнт маневреності власного капіталу на 0,36; коефіцієнт оборотності активів на 0,25; коефіцієнт оборотності власного капіталу на 0,59), адже з кожним роком знижувалися значення показників, нормативним значенням яких є збільшення. Це свідчить про необхідність роботи на ефективність взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства.

Аналіз конкурентоспроможності продукції ПрАТ «БІАГР» продемонстрував, що слабкими місцями конкурентної стратегії є вузький асортимент та застаріла маркетингова стратегія підприємства. Це означає, що для підвищення конкурентоспроможності підприємства вдалим напрямом дій буде диверсифікація продуктового портфеля та реорганізація маркетингової стратегії.

Аналіз показників ефективності реалізації виробничої стратегії виявив наступні проблеми: неефективне використання матеріальних ресурсів, основних фондів, активів, а також використання власного капіталу.

Для розробки виробничої стратегії підприємства було запропоновано два подальші варіанти розвитку, а саме вертикальна та горизонтальна диверсифікація продуктового портфеля. Обидва заходи передбачали підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку в перспективі свого впровадження, проте, було прийнято рішення про більше доцільне впровадження другої альтернативи – а саме, розробку виробничої стратегії підприємства шляхом горизонтальної диверсифікації.

Даний напрям вдосконалення виробничої стратегії логічно впливає з проблем, виявлених в процесі дослідження техніко-економічних показників, фінансового стану та конкурентоспроможності підприємства. Він дозволить вирішити виявлені проблеми, покращити фінансовий стан підприємства, підвищити ефективність реалізації виробничої стратегії та конкурентоспроможність ПрАТ «БІАГР» в цілому.

Дослідження прогностичного стану показників діяльності підприємства після впровадження даного проекту дозволяє констатувати, що обраний захід та його впровадження є доцільними для підприємства та матимуть позитивний вплив на всі аспекти господарської діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. P. Wright, M. Kroll, and J. A. Parnell, *Strategic Management: Concepts* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998).
2. D. Webb and C. Webster, “An Exploration of the Meaning and Outcomes of a Customer-Defined Market Orientation,” *Journal of Business Research* 48 (2000): 101–112
3. P. Wright, M. Kroll, and J. A. Parnell, *Strategic Management: Concepts* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998).
4. M. Pagell, S. Melnyk, and R. Handfield, “Do Trade-offs Exist in Operations Strategy? Insights from the Stamping Die Industry,” *Business Horizons* 43, no. 3 (2000): 69–77.
5. See Boston Consulting Group, *Perspectives on Experience* (Boston: The Boston Consulting Group, 1976); G. Hall and S. Howell, “The Experience Curve from an Economist’s Perspective,” *Strategic Management Journal* 6 (1985): 197–212.
6. L. E. Yelle, “The Learning Curve: Historical Review and Comprehensive Survey,” *Decision Sciences* 10 (1979): 302–328.
7. R. D. Buzzell and B. T. Gale, *The PIMS Principles* (New York: Free Press, 1987), Ch. 6.
8. Rollins, “Using Information to Speed Execution,” *Harvard Business Review* 76, no. 2 (1998): 81.
9. B. Dumaine, “How Managers Can Succeed Through Speed,” *Fortune*, February 13, 1989, 54.
10. P. Brews and D. Purohit, “Strategic Planning in Unstable Environments,” *Long Range Planning* (February 2007), pp. 64–83.
11. R. Dye and O. Sibony, “How to Improve Strategic Planning,” *McKinsey Quarterly* (2007, Number 3), pp. 40–48.
12. K. Wagner, A. Taylor, H. Zablitz, and E. Foo. “Innovation in 2014,” *BCG Perspectives*, October 28, 2014,

[https://www.bcgperspectives.com/content/articles/innovation\\_growth\\_digital\\_economy\\_Innovation\\_in\\_2014](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/innovation_growth_digital_economy_Innovation_in_2014).

13. C. Corsi, G. Dale, J. H. Daum, J. W. Mumm, and W. Schoppen, “5 Things Boards of Directors Should Be Thinking About,” *Point of View: A special issue focusing on today’s board and CEO agenda* (2010), Spencer Stuart.

14. R. Hallagan, D. Carey, K. Daly, and P. Gleason, “Annual Survey of Board Leadership 2014,” Korn Ferry Institute. ([www.kornferry.com/institute/816-korn-ferry-nacd-annual-survey-of-board-leadership-2014](http://www.kornferry.com/institute/816-korn-ferry-nacd-annual-survey-of-board-leadership-2014) accessed January, 2016).

15. Крочак М.С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності / М. С. Крочак // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. - 2017. - Вип. 1. - С. 85-90.

16. Salunke, S., J. Weerawardena, and J. R. McColl-Kennedy, “Towards a Model of Dynamic Capabilities in Innovation-based Competitive Strategy: Insights from Project-oriented Service Firms,” *Industrial Marketing Management* 40 (2011), pp. 1251–1263.

17. Tushman, M. L., W. K. Smith, and A. Binns, “The Ambidextrous CEO,” *Harvard Business Review* (2011), pp. 74–80.

18. Bessant, J., B. von Stamm, K. M. Moeslein, and A. Neyer, “Backing Outsiders: Selection Strategies for Discontinuous Innovation,” *R&D Management* 40 (2010) pp. 345–356.

19. Brunner, D., L. Fleming, A. MacCormack, and D. Zinner, “R&D Project Selection and Portfolio Management: A Review of the Past, a Description of the Present, and a Sketch of the Future,” in Shane, S. *Handbook of Technology and Innovation Management* (West Sussex, England: Wiley & Sons, 2008).

20. Nagji, B., and G. Tuff, “Managing Your Innovation Portfolio,” *Harvard Business Review*, May (2012).

21. Argyres, N., and L. Bigelow, “Innovation, Modularity, and Vertical Deintegration: Evidence from the Early U.S. Auto Industry,” *Organization Science* 21 (2010), pp. 842–53.

22. Fang, C., J. Lee., and M. A. Schilling, “Balancing Exploration and Exploitation through Structural Design: Advantage of the Semi-isolated Subgroup Structure in Organizational Learning,” *Organization Science*, 21 (2010), pp. 625–42.
23. Arora, A, Belenzon, S. and Rios, LA. “The Organization of R&D in American Corporations: The Determinants and Consequences of Decentralization,” NBER Working Paper No. 17013 (2011), May.
24. Csaszar, FA. “Organizational Structure as a Determinant of Performance: Evidence from Mutual Funds,” *Strategic Management Journal* 33 (2012):611–632; Csaszar, FA, “When Consensus Hurts the Company,” *MIT Sloan Management Review*, (2015), Spring: 17–20.
25. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Игорь Ансофф ; [пер. с англ. С. Жильцов при содействии Э. Дж. Макдоннелл]. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
26. Коленда Н. Поняття виробничої стратегії підприємства / Н. Коленда // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – No 15. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.global-national.in.ua/issue-15-2017>.
27. Ковтун О. Стратегія підприємства : [навч. посібник] / О. Ковтун. – 3-тє вид. – Львів : «Новий світ – 2000», 2007. – 324 с.
28. Шершньова З. Стратегічне управління : [підручник] / З. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
29. Стратегічне управління:[навч.посібник]/[М.Корецький,А.Дегтяр, О. Дацій]. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
30. Кузьмін О. Технологія вибору виробничих стратегій для машинобудівних підприємств / О. Кузьмін, Н. Петришин // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : зб. наук. праць. – No 647. – Львів : НУ «Львівська політехніка», 2009. – 652 с.
31. Стерлигова А. Операционный (производственный) менеджмент : [учебн. пособие] / А. Стерлигова, А. Фель. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 187 с. <sup>[1]</sup><sub>SEP</sub>

32. Омеляненко Т. Методологічні засади диференціювання виробничих стратегій / Т. Омеляненко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – Т. 1. – С. 132–138. [1] [SEP]
33. Рибак М. Види виробничих стратегій підприємств / М. Рибак // Економіка та держава. – 2014. – № 6. – С. 114–119. [1] [SEP]
34. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія та конкурентні переваги підприємства / Т. В. Омеляненко // Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. пр. – К. : КНЕУ, 2009. – Вип. 24-25. – С. 73 – 84.
35. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія підприємства: сутність та траєкторія розвитку / Т. В. Омеляненко // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право) : наук. журн. – К. : НАУ, 2004. – Вип. 3-4. – С. 556 – 565.
36. Горбаль Н. І. Управління якістю у контексті виробничої стратегії та загального стратегічного управління підприємством / Н. І. Горбаль, П. Г. Ільчук, О. Є. Шандрівська // Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2007. – № 594. – С. 41 – 47. – (Серія «Логістика»).
37. Алькема В. Г. Операційна стратегія як чинник економічної безпеки розвитку виробничого підприємства / В. Г. Алькема // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. – К. : КНЕУ, 2011. – Вип. 25. – С. 62 – 73.
38. Hill A. V. Encyclopedia of Operations Management: A Field Manual and Glossary of Operations Management Terms and Concepts / Arthur V. Hill. – FT Press, 2011. – 408 p.
39. Економічний аналіз: підруч. [для студ. економічних спеціальностей вищ. навч. закл.] / С.З. Мошенський, О.В. Олійник. – [2-ге вид.] – Житомир: ПП "Рута", 2007. – 704 с.
40. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: Навч. посіб. / П. Л. Гордієнко. – К.: Алерта, 2006. - 404 с.
41. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. – К.: Вища школа. – 1995. [1] [SEP]

42. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій / В. Ф. Оберемчук. – К. : МАУП, 2000. – 128 с.
43. Саленко О.В. Шляхи визначення ступеню ефективності діяльності підприємства / О.В. Саленко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2013. – № 4. – С. 62–71.
44. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. - 2ге вид., доповн. - Л.: Новий світ -- 2000, 2003. - 272 с.
45. Добровольський В. М. Звітність підприємств: Навчально-методичний посібник - К.: КНЕУ. - 2001. - 195 с.
46. Володькіна М.В. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. - К.: Знання - Прес, 2002. - 149 с.
47. "Білоцерківське" бренд якісних молочних продуктів від українського виробника Білоцерківська агропромислова група [Електронний ресурс] // Офіційний сайт – Режим доступу до ресурсу: <https://bilotserkivske.com/uk/about>.
48. Маркетингове дослідження «Україна: ринок молока та молокопродукції [Електронний ресурс] // Інформаційна компанія ПроАгро. - Режим доступу: <http://www.proagro.com.ua/art/4011742.html>.
49. Степанчук С. О. Стан та перспективи розвитку молочного ринку України / С. О. Степанчук, Ю. Ю. Єфісько // Економіка та держава. – 2017. – № 5. – с. 99–102.228
50. Тивончук С. В. Розвиток ринку виробництва молока в Україні в контексті євроінтеграційних процесів / С. В. Тивончук, Я. О. Тивончук, Т. П. Павлоцька // Економіка АПК. – 2017. – № 4. – С. 25–31.
51. Офіційний сайт Інформаційно-аналітичного порталу про молоко і молочне скотарство [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://milku.info/uk/post/top-10-eksporteriv-moloka-ta-molocnoi-produkciinal-18/25-stati-18/2261-dzhedzhula-v-v-epifanova-i-yu-gladka-d-o>
52. Гладка Д. О. Ринок молочної галузі: стан та тенденції розвитку - [Електронний ресурс] / Джджула В. В, Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. //

Економіка та суспільство - 2018. – No18. – С. 382-388. – Режим доступу:  
<http://economyandsociety.in.ua/jour>

53. Chan, K. W., & Mauborgne, R. A. (2005). Blue ocean strategy. Harvard Business Review Press. Copy citation.

54. Atenodoro R. Непереносимость лактозы [Электронный ресурс] / R. Ruiz, Jr. Atenodoro. – 2019. – Режим доступу до ресурсу:  
<https://www.msmanuals.com/ru/дома/расстройства-пищеварения/нарушение-всасывания/непереносимость-лактозы>.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

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

|  |  |                           |          |            |   |   |
|--|--|---------------------------|----------|------------|---|---|
| Підприємство                               | ПІП "Білоцерківська агропромислова група"                        | Дата (рік, місяць, число) | КОД<br>И | 2019       | 1 | 1 |
| Територія                                  | ПОЛТАВСЬКА   | за СДРПОУ                 |          |            |   |   |
| Організаційно-правова форма господарювання | Приватне підприємство  | за КОАТУУ                 |          | 5320281201 |   |   |
| Вид економічної діяльності                 | Перероблення молока, виробництво масла та сиру                   | за КОПФГ                  |          | 120        |   |   |
| Середня кількість працівників <sup>1</sup> | 545  | за КВЕД                   |          | 10.51      |   |   |
| Адреса, телефон                            | с. БЛОЦЕРКІВКА, ВЕЛИКОБАГАЧАНСЬКИЙ РАЙОН, ПОЛТАВСЬКА обл., 38340 | 91339                     |          |            |   |   |

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного 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 "ч" у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2018 р.

| А К Т И В   | Код<br>рядка | Форма №1 Код за ДКУД 1801001 |                               |
|---|--------------|------------------------------|-------------------------------|
|   |              | На початок<br>звітного року  | На кінець<br>звітного періоду |
| 1   | 2            | 3                            | 4                             |
| <b>I. Необоротні активи</b>   |              |                              |                               |
| Нематеріальні активи:   | 1000         | 232                          | 143                           |
| первісна вартість   | 1001         | 601                          | 601                           |
| накопичена амортизація  | 1002         | 369                          | 458                           |
| Незавершені капітальні інвестиції   | 1005         | 26849                        | 35510                         |
| Основні засоби:   | 1010         | 101139                       | 118922                        |
| первісна вартість   | 1011         | 150915                       | 184990                        |
| знос  | 1012         | 49776                        | 66068                         |
| Інвестиційна нерухомість  | 1015         | 0                            |                               |
| первісна вартість   | 1016         | 0                            |                               |
| знос  | 1017         | 0                            |                               |
| Довгострокові біологічні активи   | 1020         | 0                            |                               |
| первісна вартість   | 1021         | 0                            |                               |
| накопичена амортизація  | 1022         | 0                            |                               |
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030         | 0                            |                               |
| інші фінансові інвестиції   | 1035         | 25                           | 25                            |
| Довгострокова дебіторська заборгованість  | 1040         | 0                            |                               |
| Відстрочені податкові активи  | 1045         | 0                            |                               |
| Гудвіл  | 1050         | 0                            |                               |
| Відстрочені аквізційні витрати  | 1060         | 0                            |                               |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах   | 1065         | 0                            |                               |
| Інші необоротні активи  | 1090         | 0                            |                               |
| Усього за розділом I  | 1095         | 128245                       | 154600                        |
| <b>II. Оборотні активи</b>  |              |                              |                               |
| Запаси  | 1100         | 116232                       | 70834                         |
| Виробничі запаси  | 1101         | 15378                        | 22726                         |
| Незавершене виробництво   | 1102         | 0                            | 2377                          |
| Готова продукція  | 1103         | 100634                       | 45404                         |
| Товари  | 1104         | 220                          | 327                           |
| Поточні біологічні активи   | 1110         |                              |                               |
| Депозити перестраховування  | 1115         | 0                            |                               |
| Векселі одержані  | 1120         | 0                            |                               |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги  | 1125         | 86577                        | 131992                        |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами                                     | 1130         | 9651                         | 26018                         |
| з бюджетом  | 1135         | 6756                         | 11                            |
| у тому числі з податку на прибуток  | 1136         | 0                            |                               |
| з нарахованих доходів   | 1140         | 0                            |                               |
| із внутрішніх розрахунків   | 1145         | 0                            |                               |
| Інша поточна дебіторська заборгованість   | 1155         | 104                          | 6899                          |
| Поточні фінансові інвестиції  | 1160         | 0                            |                               |
| Гроші та їх еквіваленти   | 1165         | 304                          | 8619                          |
| Готівка   | 1166         | 244                          | 64                            |
| Рахунки в банках  | 1167         | 60                           | 8555                          |
| Витрати майбутніх періодів  | 1170         | 14                           |                               |
| Частка перестраховика у страхових резервах  | 1180         | 0                            |                               |
| у тому числі в:<br>резервах довгострокових зобов'язань  | 1181         | 0                            |                               |
| резервах збитків або резервах належних виплат   | 1182         | 0                            |                               |
| резервах незароблених премій  | 1183         | 0                            |                               |
| інших страхових резервах  | 1184         | 0                            |                               |
| Інші оборотні активи  | 1190         | 0                            |                               |
| Усього за розділом II   | 1195         | 219638                       | 244373                        |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>                                 |              |                              |                               |
|   | 1200         | 0                            |                               |
| <b>Баланс</b>   | <b>1300</b>  | <b>347883</b>                | <b>398973</b>                 |

| Пасив  | Код рядка   | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|--|-------------|--------------------------|----------------------------|
| 1  | 2           | 3                        | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>  |             |                          |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал   | 1400        | 50000                    | 50000                      |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу  | 1401        | 0                        |                            |
| Капітал у дооцінках  | 1405        | 0                        |                            |
| Додатковий капітал   | 1410        | 0                        |                            |
| Емісійний дохід  | 1411        | 0                        |                            |
| Накопичені курсові різниці   | 1412        | 0                        |                            |
| Резервний капітал  | 1415        | 0                        |                            |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)  | 1420        | 197436                   | 254917                     |
| Неоплачений капітал  | 1425        | ( 6848)                  | ( 4848)                    |
| Видучений капітал  | 1430        | ( 0)                     | ( )                        |
| Інші резерви   | 1435        | 0                        |                            |
| <b>Усього за розділом I</b>  | <b>1495</b> | <b>240588</b>            | <b>300069</b>              |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>   |             |                          |                            |
| Відстрочені податкові зобов'язання   | 1500        | 0                        |                            |
| Пенсійні зобов'язання  | 1505        | 0                        |                            |
| Довгострокові кредити банків   | 1510        | 34767                    | 21717                      |
| Інші довгострокові зобов'язання  | 1515        | 0                        |                            |
| Довгострокові забезпечення   | 1520        | 0                        |                            |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу  | 1521        | 0                        |                            |
| Цільове фінансування   | 1525        | 0                        |                            |
| Благодійна допомога  | 1526        | 0                        |                            |
| Страхові резерви   | 1530        | 0                        |                            |
| у тому числі:  | 1531        | 0                        |                            |
| резерв довгострокових зобов'язань  |             |                          |                            |
| резерв збитків або резерв належних виплат  | 1532        | 0                        |                            |
| резерв незароблених премій   | 1533        | 0                        |                            |
| інші страхові резерви  | 1534        | 0                        |                            |
| Інвестиційні контракти   | 1535        | 0                        |                            |
| Призовий фонд  | 1540        | 0                        |                            |
| Резерв на виплату джек-поту  | 1545        | 0                        |                            |
| <b>Усього за розділом II</b>   | <b>1595</b> | <b>34767</b>             | <b>21717</b>               |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>  |             |                          |                            |
| Короткострокові кредити банків   | 1600        | 0                        | 16491                      |
| Векселі видані   | 1605        | 0                        |                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за:  | 1610        | 0                        |                            |
| довгостроковими зобов'язаннями   |             |                          |                            |
| товари, роботи, послуги  | 1615        | 22671                    | 24582                      |
| розрахунками з бюджетом  | 1620        | 2860                     | 7381                       |
| у тому числі з податку на прибуток   | 1621        | 2575                     | 5111                       |
| розрахунками зі страхування  | 1625        | 284                      | 194                        |
| розрахунками з оплати праці  | 1630        | 1482                     | 1556                       |
| за одержаними авансами   | 1635        | 643                      | 1335                       |
| за розрахунками з учасниками   | 1640        | 0                        |                            |
| із внутрішніх розрахунків  | 1645        | 0                        |                            |
| за страховою діяльністю  | 1650        | 0                        |                            |
| Поточні забезпечення   | 1660        | 1463                     | 1732                       |
| Доходи майбутніх періодів  | 1665        | 0                        |                            |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків   | 1670        | 0                        |                            |
| Інші поточні зобов'язання  | 1690        | 43125                    | 23916                      |
| <b>Усього за розділом III</b>  | <b>1695</b> | <b>72528</b>             | <b>77187</b>               |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> |             |                          |                            |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>   | <b>1800</b> | <b>0</b>                 |                            |
| <b>Баланс</b>  | <b>1900</b> | <b>347883</b>            | <b>398973</b>              |

Керівник

Кордубан Оксана Анатоліївна

Головний бухгалтер

Конишева Юлія Олександрівна

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

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

|   |   |                           |          |            |   |   |
|---|---|---------------------------|----------|------------|---|---|
| Підприємство  | ПП "Білоцерківська агропромислова група"                          | Дата (рік, місяць, число) | КОД<br>И | 2020       | 1 | 1 |
| Територія   | ПОЛТАВСЬКА  | за СДРПОУ                 |          |            |   |   |
| Організаційно-правова форма господарювання  | Приватне підприємство   | за КОАТУУ                 |          | 5320281201 |   |   |
| Вид економічної діяльності  | Перероблення молока, виробництво масла та сиру                    | за КОПФГ                  |          | 120        |   |   |
| Середня кількість працівників <sup>1</sup>  | 555   | за КВЕД                   |          | 10.51      |   |   |
| Адреса, телефон   | с. БІЛОЦЕРКІВКА, ВЕЛИКОБАГАЧАНСЬКИЙ РАЙОН, ПОЛТАВСЬКА обл., 38340 | 91339                     |          |            |   |   |
| 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 положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку   |   |                           |          |            |   |   |
| за міжнародними стандартами фінансової звітності  |   |                           |          |            |   |   |

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2019 р.**

| А К Т И В   | Код<br>рядка | Форма №1 Код за ДКУД 1801001 |                              |
|---|--------------|------------------------------|------------------------------|
|   |              | На початок<br>звітної року   | На кінець<br>звітної періоду |
| 1   | 2            | 3                            | 4                            |
| <b>I. Необоротні активи</b>   |              |                              |                              |
| Нематеріальні активи:   | 1000         | 143                          | 65                           |
| первісна вартість   | 1001         | 601                          | 604                          |
| накопичена амортизація  | 1002         | 458                          | 539                          |
| Незавершені капітальні інвестиції   | 1005         | 35510                        | 87421                        |
| Основні засоби:   | 1010         | 118922                       | 136686                       |
| первісна вартість   | 1011         | 184990                       | 228225                       |
| знос  | 1012         | 66068                        | 91539                        |
| Інвестиційна нерухомість  | 1015         | 0                            |                              |
| первісна вартість   | 1016         | 0                            |                              |
| знос  | 1017         | 0                            |                              |
| Довгострокові біологічні активи   | 1020         | 0                            |                              |
| первісна вартість   | 1021         | 0                            |                              |
| накопичена амортизація  | 1022         | 0                            |                              |
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030         | 0                            |                              |
| інші фінансові інвестиції   | 1035         | 25                           | 25                           |
| Довгострокова дебіторська заборгованість  | 1040         | 0                            |                              |
| Відстрочені податкові активи  | 1045         | 0                            |                              |
| Гудвіл  | 1050         | 0                            |                              |
| Відстрочені аквізиційні витрати   | 1060         | 0                            |                              |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах   | 1065         | 0                            |                              |
| Інші необоротні активи  | 1090         | 0                            |                              |
| Усього за розділом I  | <b>1095</b>  | 154600                       | 224197                       |
| <b>II. Оборотні активи</b>  |              |                              |                              |
| Запаси  | 1100         | 70834                        | 55950                        |
| Виробничі запаси  | 1101         | 22726                        | 44895                        |
| Незавершене виробництво   | 1102         | 2377                         | 1721                         |
| Готова продукція  | 1103         | 45404                        | 9006                         |
| Товари  | 1104         | 327                          | 328                          |
| Поточні біологічні активи   | 1110         | 0                            |                              |
| Депозити перестраховування  | 1115         | 0                            |                              |
| Векселі одержані  | 1120         | 0                            |                              |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги  | 1125         | 131992                       | 175646                       |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами                                     | 1130         | 26018                        | 59778                        |
| з бюджетом  | 1135         | 11                           | 3640                         |
| у тому числі з податку на прибуток  | 1136         | 0                            |                              |
| з нарахованих доходів   | 1140         | 0                            |                              |
| із внутрішніх розрахунків   | 1145         | 0                            |                              |
| Інша поточна дебіторська заборгованість   | 1155         | 6899                         | 5957                         |
| Поточні фінансові інвестиції  | 1160         | 0                            |                              |
| Гроші та їх еквіваленти   | 1165         | 8619                         | 23249                        |
| Готівка   | 1166         | 64                           | 200                          |
| Рахунки в банках  | 1167         | 8555                         | 23023                        |
| Витрати майбутніх періодів  | 1170         | 0                            |                              |
| Частка перестраховика у страхових резервах  | 1180         | 0                            |                              |
| у тому числі в:   | 1181         | 0                            |                              |
| резервах довгострокових зобов'язань   |              |                              |                              |
| резервах збитків або резервах належних виплат   | 1182         | 0                            |                              |
| резервах незароблених премій  | 1183         | 0                            |                              |
| інших страхових резервах  | 1184         | 0                            |                              |
| Інші оборотні активи  | 1190         | 0                            |                              |
| Усього за розділом II   | <b>1195</b>  | 244373                       | 324220                       |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>                                 |              |                              |                              |
|   | 1200         | 0                            |                              |
| <b>Баланс</b>   | <b>1300</b>  | 398973                       | 548417                       |

| Пасив  | Код рядка   | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|--|-------------|--------------------------|----------------------------|
| 1  | 2           | 3                        | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>  |             |                          |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал   | 1400        | 50000                    | 50000                      |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу  | 1401        | 0                        |                            |
| Капітал у дооцінках  | 1405        | 0                        |                            |
| Додатковий капітал   | 1410        | 0                        |                            |
| Емісійний дохід  | 1411        | 0                        |                            |
| Накопичені курсові різниці   | 1412        | 0                        |                            |
| Резервний капітал  | 1415        | 0                        |                            |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)  | 1420        | 254917                   | 363198                     |
| Неоплачений капітал  | 1425        | ( 4848)                  | ( 4848)                    |
| Видучений капітал  | 1430        | ( 0)                     | ( )                        |
| Інші резерви   | 1435        | 0                        |                            |
| <b>Усього за розділом I</b>  | <b>1495</b> | <b>300069</b>            | <b>408350</b>              |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>   |             |                          |                            |
| Відстрочені податкові зобов'язання   | 1500        | 0                        |                            |
| Пенсійні зобов'язання  | 1505        | 0                        |                            |
| Довгострокові кредити банків   | 1510        | 21717                    | 24023                      |
| Інші довгострокові зобов'язання  | 1515        | 0                        |                            |
| Довгострокові забезпечення   | 1520        | 0                        |                            |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу  | 1521        | 0                        |                            |
| Цільове фінансування   | 1525        | 0                        |                            |
| Благодійна допомога  | 1526        | 0                        |                            |
| Страхові резерви   | 1530        | 0                        |                            |
| у тому числі:  | 1531        | 0                        |                            |
| резерв довгострокових зобов'язань  |             |                          |                            |
| резерв збитків або резерв належних виплат  | 1532        | 0                        |                            |
| резерв незароблених премій   | 1533        | 0                        |                            |
| інші страхові резерви  | 1534        | 0                        |                            |
| Інвестиційні контракти   | 1535        | 0                        |                            |
| Призовий фонд  | 1540        | 0                        |                            |
| Резерв на виплату джек-поту  | 1545        | 0                        |                            |
| <b>Усього за розділом II</b>   | <b>1595</b> | <b>21717</b>             | <b>24023</b>               |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>  |             |                          |                            |
| Короткострокові кредити банків   | 1600        | 16491                    | 7094                       |
| Векселі видані   | 1605        | 0                        |                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за:  | 1610        | 0                        |                            |
| довгостроковими зобов'язаннями   |             |                          |                            |
| товари, роботи, послуги  | 1615        | 24582                    | 32338                      |
| розрахунками з бюджетом  | 1620        | 7381                     | 6652                       |
| у тому числі з податку на прибуток   | 1621        | 5111                     | 6521                       |
| розрахунками зі страхування  | 1625        | 194                      | 128                        |
| розрахунками з оплати праці  | 1630        | 1556                     | 1590                       |
| за одержаними авансами   | 1635        | 1335                     | 1483                       |
| за розрахунками з учасниками   | 1640        | 0                        |                            |
| із внутрішніх розрахунків  | 1645        | 0                        |                            |
| за страховою діяльністю  | 1650        | 0                        |                            |
| Поточні забезпечення   | 1660        | 1732                     | 1968                       |
| Доходи майбутніх періодів  | 1665        | 0                        |                            |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків   | 1670        | 0                        |                            |
| Інші поточні зобов'язання  | 1690        | 23916                    | 64791                      |
| <b>Усього за розділом III</b>  | <b>1695</b> | <b>77187</b>             | <b>116044</b>              |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> |             |                          |                            |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>   | <b>1800</b> | <b>0</b>                 |                            |
| <b>Баланс</b>  | <b>1900</b> | <b>398973</b>            | <b>548417</b>              |

Керівник

Кордубан Оксана Анатоліївна

Головний бухгалтер

Конишева Юлія Олександрівна

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

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

|   |  |           |            |     |
|---|--|-----------|------------|-----|
| Підприємство  | <b>Приватне підприємство "Білоцерківська агропромислова група"</b> | за ЄДРПОУ | КОД<br>И   |     |
| Територія   | ПОЛТАВСЬКА   | за КОАТУУ | 2021       | 1 1 |
| Організаційно-правова форма господарювання  | Приватне підприємство  | за КОПФГ  | 5320281201 |     |
| Вид економічної діяльності  | Перероблення молока, виробництво масла та сиру                     | за КВЕД   | 120        |     |
| Середня кількість працівників <sup>1</sup>  | 575  |           | 10.51      |     |
| Адреса, телефон   | с. БІЛОЦЕРКІВКА, ВЕЛИКОБАГАЧАНСЬКИЙ РАЙОН, ПОЛТАВСЬКА обл., 38340  | 91339     |            |     |
| 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 "ч" у відповідній клітинці):   |  |           |            |     |
| за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку   |  |           |            |     |
| за міжнародними стандартами фінансової звітності  |  |           |            |     |
|   |  |           | 1          |     |

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2020 р.**

|   |  | Форма №1     | Код за ДКУД                 | 1801001                       |
|---|--|--------------|-----------------------------|-------------------------------|
| А К Т И В   |  | Код<br>рядка | На початок<br>звітного року | На кінець<br>звітного періоду |
| I   |  | 2            | 3                           | 4                             |
| <b>I. Необоротні активи</b>   |  |              |                             |                               |
| Нематеріальні активи:   |  | 1000         | 65                          | 61                            |
| первісна вартість   |  | 1001         | 604                         | 604                           |
| накопичена амортизація  |  | 1002         | 539                         | 543                           |
| Незавершені капітальні інвестиції   |  | 1005         | 87421                       | 198350                        |
| Основні засоби:   |  | 1010         | 136686                      | 232416                        |
| первісна вартість   |  | 1011         | 228225                      | 357649                        |
| знос  |  | 1012         | 91539                       | 125233                        |
| Інвестиційна нерухомість  |  | 1015         | 0                           |                               |
| первісна вартість   |  | 1016         | 0                           |                               |
| знос  |  | 1017         | 0                           |                               |
| Довгострокові біологічні активи   |  | 1020         | 0                           |                               |
| первісна вартість   |  | 1021         | 0                           |                               |
| накопичена амортизація  |  | 1022         | 0                           |                               |
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств |  | 1030         | 0                           |                               |
| інші фінансові інвестиції   |  | 1035         | 25                          | 25                            |
| Довгострокова дебіторська заборгованість  |  | 1040         | 0                           |                               |
| Відстрочені податкові активи  |  | 1045         | 0                           |                               |
| Гудвіл  |  | 1050         | 0                           |                               |
| Відстрочені аквізиційні витрати   |  | 1060         | 0                           |                               |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах   |  | 1065         | 0                           |                               |
| Інші необоротні активи  |  | 1090         | 0                           |                               |
| Усього за розділом I  |  | <b>1095</b>  | <b>224197</b>               | <b>430852</b>                 |
| <b>II. Оборотні активи</b>  |  |              |                             |                               |
| Запаси  |  | 1100         | 55950                       | 92738                         |
| Виробничі запаси  |  | 1101         | 44895                       | 54745                         |
| Незавершене виробництво   |  | 1102         | 1721                        | 2664                          |
| Готова продукція  |  | 1103         | 9006                        | 33118                         |
| Товари  |  | 1104         | 328                         | 2211                          |
| Поточні біологічні активи   |  | 1110         | 0                           |                               |
| Депозити перестраховання  |  | 1115         | 0                           |                               |
| Векселі одержані  |  | 1120         | 0                           |                               |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги  |  | 1125         | 175646                      | 148745                        |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами                                     |  | 1130         | 59778                       | 35551                         |
| з бюджетом  |  | 1135         | 3640                        | 25963                         |
| у тому числі з податку на прибуток  |  | 1136         | 0                           | 210                           |
| з нарахованих доходів   |  | 1140         | 0                           |                               |
| із внутрішніх розрахунків   |  | 1145         | 0                           |                               |
| Інша поточна дебіторська заборгованість   |  | 1155         | 5957                        | 938                           |
| Поточні фінансові інвестиції  |  | 1160         | 0                           |                               |
| Гроші та їх еквіваленти   |  | 1165         | 23249                       | 93192                         |
| Готівка   |  | 1166         | 200                         | 23                            |
| Рахунки в банках  |  | 1167         | 23023                       | 93169                         |
| Витрати майбутніх періодів  |  | 1170         | 0                           |                               |
| Частка перестраховика у страхових резервах  |  | 1180         | 0                           |                               |
| у тому числі в:   |  | 1181         | 0                           |                               |
| резервах довгострокових зобов'язань   |  |              |                             |                               |
| резервах збитків або резервах належних виплат   |  | 1182         | 0                           |                               |
| резервах незароблених премій  |  | 1183         | 0                           |                               |
| інших страхових резервах  |  | 1184         | 0                           |                               |
| Інші оборотні активи  |  | 1190         | 0                           |                               |
| Усього за розділом II   |  | <b>1195</b>  | <b>324220</b>               | <b>397127</b>                 |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>                                 |  | <b>1200</b>  | <b>0</b>                    | <b></b>                       |
| <b>Баланс</b>   |  | <b>1300</b>  | <b>548417</b>               | <b>827979</b>                 |

| Пасив  | Код рядка   | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|--|-------------|--------------------------|----------------------------|
| 1  | 2           | 3                        | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>  |             |                          |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал   | 1400        | 50000                    | 50000                      |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу  | 1401        | 0                        |                            |
| Капітал у дооцінках  | 1405        | 0                        |                            |
| Додатковий капітал   | 1410        | 0                        |                            |
| Емісійний дохід  | 1411        | 0                        |                            |
| Накопичені курсові різниці   | 1412        | 0                        |                            |
| Резервний капітал  | 1415        | 0                        |                            |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)  | 1420        | 363198                   | 446862                     |
| Неоплачений капітал  | 1425        | ( 4848)                  | ( 4848)                    |
| Видучений капітал  | 1430        | ( 0)                     | ( )                        |
| Інші резерви   | 1435        | 0                        |                            |
| <b>Усього за розділом I</b>  | <b>1495</b> | <b>408350</b>            | <b>492014</b>              |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>   |             |                          |                            |
| Відстрочені податкові зобов'язання   | 1500        | 0                        |                            |
| Пенсійні зобов'язання  | 1505        | 0                        |                            |
| Довгострокові кредити банків   | 1510        | 24023                    | 145973                     |
| Інші довгострокові зобов'язання  | 1515        | 0                        |                            |
| Довгострокові забезпечення   | 1520        | 0                        |                            |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу  | 1521        | 0                        |                            |
| Цільове фінансування   | 1525        | 0                        |                            |
| Благодійна допомога  | 1526        | 0                        |                            |
| Страхові резерви   | 1530        | 0                        |                            |
| у тому числі:  | 1531        | 0                        |                            |
| резерв довгострокових зобов'язань  |             |                          |                            |
| резерв збитків або резерв належних виплат  | 1532        | 0                        |                            |
| резерв незароблених премій   | 1533        | 0                        |                            |
| інші страхові резерви  | 1534        | 0                        |                            |
| Інвестиційні контракти   | 1535        | 0                        |                            |
| Призовий фонд  | 1540        | 0                        |                            |
| Резерв на виплату джек-поту  | 1545        | 0                        |                            |
| <b>Усього за розділом II</b>   | <b>1595</b> | <b>24023</b>             | <b>145973</b>              |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>  |             |                          |                            |
| Короткострокові кредити банків   | 1600        | 7094                     | 400                        |
| Векселі видані   | 1605        | 0                        |                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за:  | 1610        | 0                        |                            |
| довгостроковими зобов'язаннями   |             |                          |                            |
| товари, роботи, послуги  | 1615        | 32338                    | 28638                      |
| розрахунками з бюджетом  | 1620        | 6652                     | 460                        |
| у тому числі з податку на прибуток   | 1621        | 6521                     |                            |
| розрахунками зі страхування  | 1625        | 128                      | 465                        |
| розрахунками з оплати праці  | 1630        | 1590                     | 1880                       |
| за одержаними авансами   | 1635        | 1483                     | 29                         |
| за розрахунками з учасниками   | 1640        | 0                        |                            |
| із внутрішніх розрахунків  | 1645        | 0                        |                            |
| за страховою діяльністю  | 1650        | 0                        |                            |
| Поточні забезпечення   | 1660        | 1968                     | 1851                       |
| Доходи майбутніх періодів  | 1665        | 0                        |                            |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків   | 1670        | 0                        |                            |
| Інші поточні зобов'язання  | 1690        | 64791                    | 156269                     |
| <b>Усього за розділом III</b>  | <b>1695</b> | <b>116044</b>            | <b>189992</b>              |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> |             |                          |                            |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>   | <b>1800</b> | <b>0</b>                 |                            |
| <b>Баланс</b>  | <b>1900</b> | <b>548417</b>            | <b>827979</b>              |

Керівник

Кордубан Оксана Анатоліївна

Головний бухгалтер

Похідняк Ганна Іванівна

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство ПП "Білоцерківська агропромислова група"  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число) 2019 1 1  
за ЄДРПОУ

| КОДИ |   |   |
|------|---|---|
| 2019 | 1 | 1 |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2018 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      | 1057717           | 802511                                  |
| Чисті зароблені страхові премії   | 2010      |                   | 0                                       |
| премії підписані, валова сума   | 2011      |                   | 0                                       |
| премії, передані у перестраховування  | 2012      |                   | 0                                       |
| зміна резерву незароблених премій, валова сума  | 2013      |                   | 0                                       |
| зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                            | 2014      |                   | 0                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2050      | ( 879250)         | ( 655152)                               |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами   | 2070      |                   | 0                                       |
| <b>Валовий:</b>   | 2090      | 178467            | 147359                                  |
| прибуток  |           |                   |   |
| збиток  | 2095      | ( )               | ( )                                     |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                       | 2105      |                   | 0                                       |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                    | 2110      |                   | 0                                       |
| зміна інших страхових резервів, валова сума   | 2111      |                   | 0                                       |
| зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                               | 2112      |                   | 0                                       |
| Інші операційні доходи  | 2120      | 3284              | 2553                                    |
| у тому числі:   | 2121      |                   | 0                                       |
| дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             |           |                   |   |
| дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції   | 2122      |                   | 0                                       |
| дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                          | 2123      |                   | 0                                       |
| Адміністративні витрати   | 2130      | ( 12629)          | ( 10194)                                |
| Витрати на збут   | 2150      | ( 89630)          | ( 64839)                                |
| Інші операційні витрати   | 2180      | ( 2607)           | ( 1314)                                 |
| в тому числі:   | 2181      |                   | 0                                       |
| витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           |           |                   |   |
| витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      |                   | 0                                       |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                               | 2190      | 76885             | 73565                                   |
| прибуток  |           |                   |   |
| збиток  | 2195      | ( )               | ( )                                     |
| Доход від участі в капіталі   | 2200      |                   | 0                                       |
| Інші фінансові доходи   | 2220      | 399               | 1949                                    |
| Інші доходи   | 2240      |                   | 0                                       |
| в тому числі:   | 2241      |                   | 0                                       |
| дохід від благодійної допомоги  |           |                   |   |
| Фінансові витрати   | 2250      | ( 6378)           | ( 3779)                                 |
| Втрати від участі в капіталі  | 2255      | ( )               | ( 0)                                    |
| Інші витрати  | 2270      | ( 229)            | ( 120)                                  |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                             | 2275      |                   | 0                                       |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>   | 2290      | 70677             | 71615                                   |
| прибуток  |           |                   |   |
| збиток  | 2295      | ( )               | ( )                                     |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток   | 2300      | -12722            | -12867                                  |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                       | 2305      |                   | 0                                       |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>   | 2350      | 57955             | 58748                                   |
| прибуток  |           |                   |   |
| збиток  | 2355      | ( )               | ( )                                     |

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття  | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1   | 2         | 3                 | 4                                       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      |                   | 0                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      |                   | 0                                       |
| Накопичені курсові різниці  | 2410      |                   | 0                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      |                   | 0                                       |
| Інший сукупний дохід  | 2445      |                   | 0                                       |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | 0                 | 0                                       |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      |                   | 0                                       |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      | 0                 | 0                                       |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465      | 57955             | 58748                                   |

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті                     | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|-------------------|---|
| 1                                | 2         | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500      | 778640            | 613238                                  |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 48023             | 41609                                   |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 10565             | 7454                                    |
| Амортизація                      | 2515      | 18200             | 15899                                   |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 128688            | 52830                                   |
| Разом                            | 2550      | 984116            | 731030                                  |

## 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      |                   |   |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605      |                   |   |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610      |                   |   |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615      |                   |   |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650      |                   | 0                                       |

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

Кордубан Оксана Анатоліївна

(ініціали, прізвище)

Конишева Юлія Олександрівна

(ініціали, прізвище)

## Додаток Д

Підприємство ПП "Білоцерківська агропромислова група"  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

| КОДИ |   |   |
|------|---|---|
| 2020 | 1 | 1 |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2019 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      | 1272212           | 1057717                                 |
| <i>Чисті зароблені страхові премії</i>   | 2010      |                   | 0                                       |
| <i>премії підписані, валова сума</i>   | 2011      |                   | 0                                       |
| <i>премії, передані у перестраховання</i>  | 2012      |                   | 0                                       |
| <i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>  | 2013      |                   | 0                                       |
| <i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>                            | 2014      |                   | 0                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                                 | 2050      | ( 1015464)        | ( 879250)                               |
| <i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>   | 2070      |                   | 0                                       |
| <b>Валовий:</b>  | 2090      | 256748            | 178467                                  |
| <b>прибуток</b>  |           |                   |   |
| збиток   | 2095      | ( )               | ( )                                     |
| <i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>                       | 2105      |                   | 0                                       |
| <i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>                                    | 2110      |                   | 0                                       |
| <i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>   | 2111      |                   | 0                                       |
| <i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>                               | 2112      |                   | 0                                       |
| Інші операційні доходи   | 2120      | 11208             | 3284                                    |
| у тому числі:  | 2121      |                   | 0                                       |
| <i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>             |           |                   |   |
| <i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>   | 2122      |                   | 0                                       |
| <i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>                          | 2123      |                   | 0                                       |
| Адміністративні витрати  | 2130      | ( 10583)          | ( 12629)                                |
| Витрати на збут  | 2150      | ( 113444)         | ( 89630)                                |
| Інші операційні витрати  | 2180      | ( 7763)           | ( 2607)                                 |
| в тому числі:  | 2181      |                   | 0                                       |
| <i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>           |           |                   |   |
| <i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i> | 2182      |                   | 0                                       |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                                      | 2190      | 136166            | 76885                                   |
| <b>прибуток</b>  |           |                   |   |
| збиток   | 2195      | ( )               | ( )                                     |
| Доход від участі в капіталі  | 2200      |                   | 0                                       |
| Інші фінансові доходи  | 2220      | 697               | 399                                     |
| Інші доходи  | 2240      |                   | 0                                       |
| в тому числі:  | 2241      |                   | 0                                       |
| <i>дохід від благодійної допомоги</i>  |           |                   |   |
| Фінансові витрати  | 2250      | ( 4656)           | ( 6378)                                 |
| Втрати від участі в капіталі   | 2255      | ( )               | ( 0)                                    |
| Інші витрати   | 2270      | ( 155)            | ( 229)                                  |
| <i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>                             | 2275      |                   | 0                                       |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>  | 2290      | 132052            | 70677                                   |
| <b>прибуток</b>  |           |                   |   |
| збиток   | 2295      | ( )               | ( )                                     |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток  | 2300      | -23771            | -12722                                  |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                              | 2305      |                   | 0                                       |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>  | 2350      | 108281            | 57955                                   |
| <b>прибуток</b>  |           |                   |   |
| збиток   | 2355      | ( )               | ( )                                     |

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття  | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-------------|-------------------|---|
| 1   | 2           | 3                 | 4                                       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400        |                   | 0                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405        |                   | 0                                       |
| Накопичені курсові різниці  | 2410        |                   | 0                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415        |                   | 0                                       |
| Інший сукупний дохід  | 2445        |                   | 0                                       |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | <b>2450</b> | 0                 | 0                                       |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455        |                   | 0                                       |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | <b>2460</b> | 0                 | 0                                       |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>              | <b>2465</b> | 108281            | 57955                                   |

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті                     | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-------------|-------------------|---|
| 1                                | 2           | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500        | 945267            | 778640                                  |
| Витрати на оплату праці          | 2505        | 49483             | 48023                                   |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510        | 10110             | 10565                                   |
| Амортизація                      | 2515        | 25883             | 18200                                   |
| Інші операційні витрати          | 2520        | 116511            | 128688                                  |
| <b>Разом</b>                     | <b>2550</b> | 1147254           | 984116                                  |

## 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      |                   |   |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605      |                   |   |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610      |                   |   |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615      |                   |   |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650      |                   | 0                                       |

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

Кордубан Оксана Анатоліївна

(ініціали, прізвище)

Конишева Юлія Олександрівна

(ініціали, прізвище)

Підприємство **Приватне підприємство "Білоцерківська агропромислова група"**  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число) **2021** | **1** | **1**  
за ЄДРПОУ

| КОДИ |   |   |
|------|---|---|
| 2021 | 1 | 1 |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за **Рік 2020** 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      | 1465959           | 1272212                                 |
| Чисті зароблені страхові премії   | 2010      |                   | 0                                       |
| премії підписані, валова сума   | 2011      |                   | 0                                       |
| премії, передані у перестраховання  | 2012      |                   | 0                                       |
| зміна резерву незароблених премій, валова сума  | 2013      |                   | 0                                       |
| зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                            | 2014      |                   | 0                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2050      | ( 1159597)        | ( 1015464)                              |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами   | 2070      |                   | 0                                       |
| <b>Валовий:</b>   | 2090      | 306362            | 256748                                  |
| прибуток  |           |                   |   |
| збиток  | 2095      | ( )               | ( )                                     |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                       | 2105      |                   | 0                                       |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                    | 2110      |                   | 0                                       |
| зміна інших страхових резервів, валова сума   | 2111      |                   | 0                                       |
| зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                               | 2112      |                   | 0                                       |
| Інші операційні доходи  | 2120      | 14342             | 11208                                   |
| у тому числі:   | 2121      |                   | 0                                       |
| дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             |           |                   |   |
| дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції   | 2122      |                   | 0                                       |
| дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                          | 2123      |                   | 0                                       |
| Адміністративні витрати   | 2130      | ( 10674)          | ( 10583)                                |
| Витрати на збут   | 2150      | ( 170473)         | ( 113444)                               |
| Інші операційні витрати   | 2180      | ( 34014)          | ( 7763)                                 |
| в тому числі:   | 2181      |                   | 0                                       |
| витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           |           |                   |   |
| витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      |                   | 0                                       |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                               | 2190      | 105543            | 136166                                  |
| прибуток  |           |                   |   |
| збиток  | 2195      | ( )               | ( )                                     |
| Доход від участі в капіталі   | 2200      |                   | 0                                       |
| Інші фінансові доходи   | 2220      | 886               | 697                                     |
| Інші доходи   | 2240      |                   | 0                                       |
| в тому числі:   | 2241      |                   | 0                                       |
| дохід від благодійної допомоги  |           |                   |   |
| Фінансові витрати   | 2250      | ( 4250)           | ( 4656)                                 |
| Втрати від участі в капіталі  | 2255      | ( )               | ( 0)                                    |
| Інші витрати  | 2270      | ( 151)            | ( 155)                                  |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                             | 2275      |                   | 0                                       |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>   | 2290      | 102028            | 132052                                  |
| прибуток  |           |                   |   |
| збиток  | 2295      | ( )               | ( )                                     |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток   | 2300      | -18335            | -23771                                  |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                       | 2305      |                   | 0                                       |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>   | 2350      | 83693             | 108281                                  |
| прибуток  |           |                   |   |
| збиток  | 2355      | ( )               | ( )                                     |

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття  | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-------------|-------------------|---|
| 1   | 2           | 3                 | 4                                       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400        |                   | 0                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405        |                   | 0                                       |
| Накопичені курсові різниці  | 2410        |                   | 0                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415        |                   | 0                                       |
| Інший сукупний дохід  | 2445        |                   | 0                                       |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | <b>2450</b> | 0                 | 0                                       |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455        |                   | 0                                       |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | <b>2460</b> | 0                 | 0                                       |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>              | <b>2465</b> | 83693             | 108281                                  |

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті                     | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-------------|-------------------|---|
| 1                                | 2           | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500        | 1181626           | 945267                                  |
| Витрати на оплату праці          | 2505        | 52873             | 49483                                   |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510        | 11632             | 10110                                   |
| Амортизація                      | 2515        | 36981             | 25883                                   |
| Інші операційні витрати          | 2520        | 91362             | 116511                                  |
| <b>Разом</b>                     | <b>2550</b> | 1374474           | 1147254                                 |

## 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      |                   |   |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605      |                   |   |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610      |                   |   |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615      |                   |   |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650      |                   | 0                                       |

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

Кордубан Оксана Анатоліївна

(ініціали, прізвище)

Похідняк Ганна Іванівна

(ініціали, прізвище)