

**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»
Директор інституту(декан факультету)
_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 20 __ р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ Березянка Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 20 __ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

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

освітньо-професійної програми _____ «Менеджмент»

на тему: «Розробка функціональної стратегії підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 6

Жевага Владислав Вікторович
(прізвище та ініціали)

Керівник _____ к. е. н., доц. Тюха Ірина Володимирівна
(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 – 2020 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут 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. Березянюк

“10” лютого 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Жевазі Владиславу Вікторовичу

1. Тема проекту (роботи) **Розробка функціональної стратегії підприємства**

керівник проекту (роботи) Тюха І.В., к.е.н., доц..

затверджені наказом вищого навчального закладу від 10.02.2020 р № 109-КС.

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 05 червня 2020р.

3. Вихідні дані до проекту законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

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

Розділ 1. Теоретико-методичні засади розроблення функціональних стратегій підприємства

Розділ 2. Дослідження господарської діяльності та стратегічного управління ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

Розділ 3. Розроблення функціональної стратегії ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Результати дослідження знайшли відображення в 12 рисунках та 28 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

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

7. Дата видачі завдання 10 лютого 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	15.02.2020 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	20.02.2020 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	25.02.2020 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.02.2020 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.03.2020 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.04.2020 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	10.05.2020 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.05.2020 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	25.05.2020 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	28.05.2020 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	05.06.2020 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

(підпис)

В. В. Жевага

(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

(підпис)

І.В. Тюха

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У випускній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні підходи до розроблення функціональної стратегії підприємств. В роботі досліджено процес розроблення функціональної стратегії, проаналізовано основні підходи до формування функціональної стратегії на підприємствах харчової промисловості.

В роботі виокремлено сутність процесу розроблення функціональної стратегії підприємства та визначено його місце в системі управління підприємством, розглянуто різні наукові підходи до процесу розробки функціональної стратегії підприємства.

На основі узагальнення результатів дослідження процесу розроблення функціональної стратегії підприємства, сформовано пропозиції щодо обґрунтування запровадження функціональної стратегії на ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», запропоновано основні шляхи вдосконалення процесу розроблення функціональної стратегії підприємства, зокрема, обґрунтовано вдосконалення технології виробництва продукції на підприємстві, а також визначено вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

Випускна робота викладена на 99 сторінках (без урахування додатків), містить 28 таблиць, 12 рисунків.

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРАТЕГІЯ, ТЕХНОЛОГІЯ, ПІДПРИЄМСТВО, КОНСЕРВНА ПРОМИСЛОВІСТЬ.

SUMMARY

In the final work the existing theoretical and methodical approaches to development of functional strategy of the enterprises are considered and generalized. The process of development of functional strategy is investigated in the work, the basic approaches to formation of functional strategy at the enterprises of the food industry are analyzed.

The essence of the process of developing the functional strategy of the enterprise is highlighted in the work and its place in the enterprise management system is determined, different scientific approaches to the process of developing the functional strategy of the enterprise are considered.

Based on the generalization of the results of the study of the process of developing a functional strategy of the enterprise, formed proposals to justify the introduction of a functional strategy at PJSC "Bila Tserkva Cannery", proposed main ways to improve the process of developing a functional strategy of the enterprise. proposed measures for the main indicators of the enterprise.

The final work is set out on 99 pages (excluding appendices), contains 28 tables, 12 figures.

Key words: STRATEGY, FUNCTIONAL STRATEGY, TECHNOLOGY, ENTERPRISE, CANNING INDUSTRY.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та призначення функціональних стратегій	8
1.2. Види функціональних стратегій на підприємстві	13
1.3. Механізм формування функціональної стратегії підприємства	24
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПрАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД»	31
2.1. Аналіз світового та вітчизняного ринку консервованої продукції	31
2.2. Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»	38
2.3. Оцінка ефективності стратегічної діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»	47
2.4. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства	57
Висновки до розділу 2	63
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПрАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД»	65
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо розроблення функціональної стратегії ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»	65
3.2. Обґрунтування доцільності реалізації виробничої стратегії за рахунок вдосконалення технології виробництва консервованих соків	75
3.3. Вплив запропонованої стратегії підприємства на ефективність його господарської діяльності	86
Висновки до розділу 3	87
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ	99

ВСТУП

Процес розробки стратегії підприємства залежить від позиції, яку воно займає на цільовому ринку, динаміки власного розвитку, реального кадрового та виробничого потенціалу, особливостей поведінки конкурентів, специфіки продукції, що виробляється чи послуг, що надаються, рівня якого досягла національна економіка, культурного та соціального середовища тощо.

Підприємство, як система, спрямоване на досягнення різних цілей і зазвичай, основну ціль трактують як отримання прибутку — кількісного позитивного результату діяльності. На отримання прибутку, окрім ресурсного забезпечення діяльності підприємства, істотно впливає система управління, ефективність функціонування якої підвищують шляхом спеціалізації, тобто розподілу праці в управлінні.

Наукові дослідження з питань функціональних стратегій у системі стратегічного управління здійснюють такі вітчизняні та зарубіжні науковці: В.О. Василенко, А. Голд, С.В. Оборська, М. Портер, С. Прахалд, В. Родіонова, М.Г. Саєнко, Дж. Самплер, В. Тертичка, Т.І. Ткаченко, В. Фаузер, Н. Федорков, З.Є. Шершньова та інші.

Метою дослідження виступає процес розроблення функціональної стратегії на підприємствах харчової промисловості.

В зв'язку з цим виникає необхідність постановки та вирішення наступного комплексу завдань:

- встановити сутність та призначення функціональних стратегій;
- розглянути види функціональних стратегій на підприємстві;
- дослідити механізм формування функціональної стратегії підприємства;
- проаналізувати світовий та вітчизняний ринок консервованої продукції;

- здійснити загальну характеристику господарської діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»;
- оцінити ефективність стратегічної діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»;
- сформулювати управлінське рішення щодо розроблення функціональної стратегії ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»;
- обґрунтувати доцільність вдосконалення технології виробництва консервованих соків;
- визначити вплив запропонованої стратегії підприємства на ефективність його господарської діяльності.

Об'єкт дослідження – це процес розробки функціональної стратегії на підприємстві.

Предмет дослідження – є теоретико-методичні засади та практичні аспекти процесу розроблення функціональної стратегії підприємства.

Сферою застосування є господарська діяльність підприємства, на матеріалах якого виконана випускна кваліфікаційна робота.

У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють системно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження.

Інформаційною базою виконання даної роботи є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі акти, накази, розпорядження, а також статистична та бухгалтерська звітність, результати обстежень і опитувань ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 99 сторінках. Робота містить 28 таблиць та 12 рисунків. Список використаних джерел налічує 70 найменування, викладених на 7 сторінках. Робота має 3 додатки, які розміщено на 12 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та призначення функціональних стратегій

Сьогодні особливо важливим для підприємства постає питання стратегічного планування, яке забезпечує основу для всіх управлінських рішень. У сучасній літературі серед науковців не існує єдиного погляду щодо визначення поняття, «економічна стратегія підприємства». Критичний огляд наукових розробок дозволяє стверджувати, що автори фактично ототожнюють економічну стратегію з базовою, конкурентною або функціональною.

Так, В. Зуб розглядаючи економічну стратегію зазначає, що діяльність щодо вироблення економічної стратегії підприємства повинна бути пріоритетною. Він ототожнює розробку економічної стратегії зі стратегічним планом підприємства і дає їй наступні характеристики задає напрямок для діяльності підприємства і дозволяє йому краще розуміти структуру маркетингової діяльності; забезпечує кожному підрозділу на підприємстві чіткі цілі, пов'язані з загальними завданнями підприємства; стимулює координацію зусиль різних функціональних напрямків; створює основу для розподілу ресурсів [37].

В.А. Горемикін у своїй праці зазначає, що економічна стратегія передбачає правила і прийоми за допомогою яких забезпечується ефективна діяльність підприємства [23]. Аналогічної думки дотримується й О.В. Гросуд який у своїй праці визначає, що економічна стратегія з одного боку розробляє правила та засоби, які забезпечують ефективне досягнення стратегічних цілей, а з іншого розробляє правила та засоби досягнення стратегічних цілей [27].

Автор підкреслює, що формування цілей базується на зацікавленості всіх учасників процесу розробки та реалізації стратегічних програм. Під

економічною стратегією він розуміє сукупність економічних методів та прийомів за допомогою яких можна ефективно досягти основоположні цілі розвитку організації в мінливому конкурентному середовищі.

Інші науковці підходять до визначення економічної стратегії з позиції формування конкурентних переваг.

Так у трактуванні авторів В.Д. Маркової і С.А. Кузнецової економічна стратегія – це сукупність приватних взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових елементів, які об'єднані глобальною ціллю створення та підтримки високого рівня конкурентної переваги підприємства. Інакше кажучи економічна стратегія – це система забезпечення конкурентної переваги підприємства [48].

Крім того В.Д. Маркової і С.А. Кузнецової виокремлюють такі характеристики економічної стратегії по-перше виробляють правила і прийоми, які забезпечують економічно-ефективне досягнення стратегічних цілей, а по-друге виробляють правила та прийоми досягнення стратегічних цілей, що базуються на збудженні зацікавленості всіх учасників процесу розробки та реалізації стратегічних програм в ефективному досягненні цих цілей [48].

Продовжують думку В.Д. Маркової і С.А. Кузнецової автори О. П. Грант С.С.Скобкин.

На думку О.П. Гранта економічна стратегія – це сукупність правил і прийомів реалізації стратегічної концепції. Він вважає, що глобальною ціллю економічної стратегії є створення та підтримка конкурентної переваги підприємства. При цьому під конкурентною перевагою О.П. Грант розуміє продуктивність використання ресурсів і виявляється у співставленні з іншими господарюючими суб'єктами. Він зазначає, що генеральна базисна ціль економічної стратегії підприємства максимізація прибутку та власного капіталу при інших рівних умовах (прийнятний рівень портфелю продажу, ліквідності, ризику та інших показників обмежувачів) [25].

Є й інші точки зору О.В. Назаренко ототожнює економічну стратегію з функціональними стратегіями. Вона зазначає, що економічна стратегія є синтезом функціональних стратегій, кожна з яких являє собою сукупність стратегічних рішень та послідовних дій для досягнення цілі підприємства та пропонує розглядати функціональні стратегії загальної економічної стратегії як великі інвестиційні проекти підприємства. Зважаючи на те, що управління підприємством здійснюється за функціями (виробництво, маркетинг, персонал, фінанси тощо), розробляють функціональну стратегію. Функціональні стратегії спрямовані на реалізацію певних видів діяльності.

Кожному керівникові треба розв'язувати проблеми побудови та вдосконалення системи управління підприємством. Розмаїття характеристик підприємств, зумовлене особливостями зовнішнього та внутрішнього середовища, типами продукції, що випускається, потребує дослідження сутності діяльності та варіантів управління нею, аналізу теорій побудови систем управління. Економічна теорія свідчить, що сутність виробництва та управління ним не змінюється в процесі створення будь-яких матеріальних благ, але зміст виробництва та управління у кожному конкретному випадку буде різний. Сутність процесу управління ще з часів класичної теорії управління початку ХХ ст. розкривається через функції [53].

Функції управління, що виникають на основі розподілу та спеціалізації праці, характеризують будь-який процес управління і визначають види діяльності, які відбивають напрямки або стадії цілеспрямованого впливу на відносини людей у процесі виробництва та управління ним. Ураховуючи багатоцільовий характер діяльності підприємства, можна стверджувати про наявність системи функцій. Система функцій управління — це комплекс взаємопов'язаних у часі та просторі видів діяльності суб'єкта управління при його цілеспрямованому впливі на об'єкт.

Функціональні стратегії – це забезпечуючі стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямків – підсистем управління підприємством і забезпечують досягнення їх цілей, а також керованість

процесом виконання корпоративної та конкурентної стратегій, приймаючи при цьому відчутну участь у їх розробці і коригуванні [50].

Будь-яка функціональна стратегія має розроблятися з урахуванням таких чинників:

- ролі та змісту діяльності з конкретної функції;
- взаємозв'язку змістовної спрямованості та вектора впливу конкретної функції на досягнення конкретних цілей та місії підприємства загалом;
- характер впливу (негативний чи позитивний) виконання робіт з кожної функції на розвиток (занепад) підприємства;
- межі функцій та сфери "перехресних інтересів";
- переваг і недоліків у розвитку окремих функцій, сильних та слабких місць у їхній взаємодії;
- наявності чи відсутності "вузькофункціонального" підходу, конфліктів у розв'язанні загальних проблем підприємства;
- збалансованості між тенденціями розвитку підприємства та компетенцією фахівців, що є виконавцями робіт з окремих функцій, їхнього професіоналізму, етичних норм і підприємницького духу [55].

Відповідальність за розробку функціональних стратегій лежить на керівниках і головних спеціалістах відповідних функціональних служб. Таким чином, призначенням функціональних стратегій є забезпечення розробки і досягнення довгострокових цілей кожною функціональною службою в руслі корпоративної і конкурентної стратегій підприємства, будучи при цьому:

- а) одним із елементів системи формування корпоративної і конкурентної стратегій;
- б) суб'єктами реалізації цих основних декомпонованих стратегій підприємства.

Функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напрямку діяльності: стратегія виробництва, маркетингу, фінансова стратегія, стратегія науково-дослідних робіт, стратегія управління персоналом та ін.,

тобто становлять систему, тим самим взаємодіють між собою і створюють високоефективний функціональний потенціал сільськогосподарського підприємства, який забезпечує керованість стратегічних змін, що зумовлюється цілісністю та збалансованістю їхнього змісту та механізмів здійснення у системі управління [3]

Набір функціональних стратегій на тому або іншому конкретному підприємстві визначається складом специфічних цілей, які ставить перед собою керівництво підприємства.

Тобто, функціональні стратегії мають узгоджуватись і працювати на корпоративну та конкурентну стратегії. У свою чергу корпоративна і конкурентна стратегії повинні спиратися на функціональні, без врахування аналітичних даних і можливостей яких, розробити повноцінну і, головне, придатну для реалізації загальну чи бізнесову стратегію неможливо. Відповідальність за розробку функціональних стратегій лежить на керівниках і головних спеціалістах відповідних функціональних служб. Функціональна стратегія є більш вузькою порівняно з діловою стратегією, але її роль полягає в конкретизації окремих деталей у корпоративній і діловій стратегії й у створенні управлінських орієнтирів для досягнення функціональних цілей фірми. Метою функціональних стратегій є створення високоефективного функціонального потенціалу підприємства, який забезпечуватиме керованість стратегічних змін, що зумовлюється цілісністю та збалансованістю їхнього змісту та механізмів здійснення у системі управління.

Оскільки функціональні стратегії є основною частиною стратегічного планування роботи підприємства та мають значний вплив на взаємозв'язок між його функціональними підрозділами варто розуміти важливість їх вдосконалення. Адже від стратегічного планування залежить діяльність підприємства, його прибутки, конкурентоспроможність, імідж на ринку певної галузі, можливість виходу на міжнародний ринок. Стратегічне планування підвищує якість управління, приводить його у відповідність до

вимог швидких і часто непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі. Це сприяє зростанню обґрунтованості управлінських рішень і концентрації довгострокової і поточної діяльності менеджерів, спрямованої на досягнення глобальних цілей фірми. Саме тому розробка і постійне коригування функціональних стратегій є найважливішим етапом довгострокового стратегічного плану розвитку підприємства.

1.2. Види функціональних стратегій на підприємстві

Функціональні стратегії належать до управління поточною основною діяльністю підрозділів (відділ маркетингу, відділ фінансів, виробничий відділ тощо). Відповідальність за формування функціональної стратегії лежить на керівниках відділів (підрозділів).

Кожна функціональна стратегія повинна містити:

- 1) цілі, умови, основні напрямки діяльності окремих підрозділів;
- 2) порядок, послідовність вирішення завдань, заходи та засоби для досягнення поставлених цілей.

Основними функціональними стратегіями підприємства є стратегія маркетингової діяльності, стратегія виробництва, стратегія наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок, фінансова стратегія, стратегія управління персоналом, екологічна стратегія, а також комплексні стратегії, між якими у процесі їх здійснення існують різноманітні зв'язки (рис. 1.1.).

Ці зв'язки досить непрості і неоднозначні, оскільки кожен підрозділ, кожна служба підприємства мають своє бачення перспективи, що ускладнює узгодження функціональних стратегій, іноді породжує суперечності між ними.



Рис. 1.1. Схема взаємозв'язку основних функціональних стратегій підприємства [13]

Оптимальність функціональних стратегій забезпечується максимальним урахуванням при їх формулюванні особливостей внутрішнього і зовнішнього середовищ, сильних і слабких сторін підприємства. У цьому процесі вищий менеджмент, як правило, враховує:

- зміст і значущість впливу діяльності функціонального підрозділу на досягнення цілей і місії підприємства;
- вплив робіт, пов'язаних із реалізацією кожної функції, на розвиток підприємства;
- переваги і недоліки окремих функцій;
- ступінь збалансованості процесу розвитку підприємства і кваліфікації виконавців (персоналу);
- можливості трудових, виробничих і фінансових ресурсів підприємства;
- ступінь взаємозалежності функцій у загальній системі управління підприємством.

Функціональна стратегія, підтримуючи корпоративну, ділову стратегії, підпорядковує функціональні системи підприємства (виробництво, фінанси, персонал тощо) досягненню загальних цілей. У її межах зосереджуються

ресурси, що забезпечують реалізацію головних стратегій. За більшістю ознак її роль є забезпечувальною, та аж ніяк не другорядною.

Для підприємства, що бореться за успіх у конкурентному середовищі, маркетингова стратегія має найвищий пріоритет, оскільки вона покликана забезпечити обґрунтування цілей і завдань на кожному окремому ринку (сегменті ринку) і стосовно кожного виробу з урахуванням особливостей конкуренції і попиту споживачів, тому вона розробляється першою.

Маркетингова стратегія може бути визначена як загальний план узгодження маркетингових цілей підприємства і його можливостей, дослідження ринків і вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача та найкращі перспективи збуту.

Усіма своїми засобами вона орієнтує підприємство на ринкові цінності, підпорядковує його діяльність забезпеченню споживчих потреб покупців цільового ринку. Формулювання її пов'язане із з'ясуванням особливостей потенційних покупців, їх потреб і життєвих цінностей; головних конкурентів, їх товарів, методів і способів поведінки на ринку; оптимальним вибором товарної і цінової політики; умінням ефективно створювати і використовувати торгівельні мережі; здатністю створювати позитивний імідж своєму товару, торговій марці, а також переконувати покупця в особливих вигодах від користування пропонованим товаром і забезпечувати ці вигоди.

Процес розроблення і формулювання маркетингової стратегії охоплює такі етапи:

- дослідження ринку (конкурентного середовища, особливостей попиту і купівельної поведінки споживачів, з'ясування масштабу потенційного і незадоволеного попиту);
- вибір цільового сегменту ринку і формулювання зорієнтованої на його специфіку маркетингової стратегії;
- формулювання мікс-концепції маркетингу - системи заходів щодо ефективного використання результатів маркетингових досліджень, ресурсів і

можливостей підприємства з метою досягнення найвигіднішого співвідношення витрат і ефектів від них, очікуваних позицій у конкурентній боротьбі, максимального визнання споживачів;

- реалізацію передбачених маркетингових заходів, аналіз результатів і коригування подальших дій [12].

До основних стратегій маркетингу відносяться наступні:

- 1) стратегія диференціації ціни;
- 2) стратегія поліпшення якості;
- 3) стратегія розробки товарів;
- 4) стратегія міцного впровадження на ринку;
- 5) стратегія розвитку ринків [3].

Після визначення маркетингової стратегії на її основі будують виробничу стратегію.

Такий підхід обумовлений тим, що в ринковій економіці центральною фігурою є споживач: кожне підприємство прагне знайти свого споживача, вивчити його потреби та смаки, і тільки потім думати про виробництво відповідного товару.

Виробнича стратегія формується на основі продуктових стратегій і стосуються прийняття рішень щодо придбання або організації нового виробництва; модернізації, реконструкції, технічного переобладнання діючих виробництв; удосконалення структури основного, допоміжного та обслуговуючого виробництв, співвідношення між ними; налагодження ефективного співвідношення між об'єктом і суб'єктом управління. Виробнича стратегія спрямована на налагодження виробничого процесу підприємства і його успішне функціонування.

Основні завдання виробничої стратегії

- планування виробництва відповідно до корпоративної, ділових і функціональних стратегій підприємства;
- створення системи контролю за реалізацією виробничих планів і завдань по стратегічних строках;

- раціональне використання виробничих фондів, зростання фондівіддачі;
- раціональне використання особистого фактору виробництва і зростання продуктивності праці;
- систематичне оновлення техніки і обладнання;
- оновлення технологій, постійне освоєння ресурсозберігаючих технологій;
- вдосконалення організації виробництва;
- вдосконалення організації праці і її оплати;
- покращення умов праці;
- економія ресурсів, зниження собівартості продукції;
- інтенсифікація виробництва;
- розвиток мотиваційних механізмів та інші завдання [14].

При формуванні виробничої стратегії необхідно не тільки враховувати наявні ресурси (матеріально-технічні, трудові, фінансові) і обсяги виготовлення продукції, але й технологічний рівень виробничих процесів, можливість відновлення (модернізації) устаткування, кваліфікований рівень персоналу, ступінь гнучкості виробничих процесів, тобто всіх дій відповідно до маркетингової стратегії підприємства.

Основними альтернативними стратегіями виробництва є наступні:

1) повне задоволення попиту - підприємство виробляє стільки продукції, скільки вимагає ринок у певний період часу. Запаси на складах готової продукції є мінімальними, а витрати на виробництво продукції можуть бути досить великими через часті зміни обсягів випуску;

2) виробництво продукції з орієнтацією на середньостатистичний попит - запаси певних товарів можуть накопичуватися при раптовому зменшенні попиту, реальні потреби ринку задовольняються за рахунок цих нагромаджень;

3) виробництво з урахуванням реально існуючого мінімального попиту;

4) використання існуючого виробничого потенціалу - виробництво товарів на діючому виробництві; модернізація виробництва; технічне переозброєння виробництва; реконструкція виробництва;

5) створення нового виробництва;

6) зміни в технологічному процесі – нові методи виготовлення продукції, нові сировина та матеріали, інші [9].

Конкретизуються виробничі стратегії в операційних стратегіях. Своїм змістом виробничі стратегії спрямовані на управління виробничими процесами, забезпечення якості товарів і послуг, розвиток виробничих потужностей, досягнення лідерства за витратами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Характеристики стратегії і тактики виробництва

Спрямованість стратегії	Зміст тактики
Виробничі процеси: поєднання вартості продажу з низькими витратами; проекування матеріальних потоків за операціями; підтримка розвитку спеціального та унікального за ефективністю обладнання; комбінування масового, серійного та дрібного виробництва; інвестування за критеріями отримання прибутку	Розробка виробничих графіків: гнучкі графіки роботи; графіки Гантта; диспетчеризація; постачання точно у строк. Управління запасами: мінімізація вкладення у запаси; використання ЛТ-методів мінімізації; впровадження циклічної розрахунково-фізичної інвентаризації замість річної
Забезпечення якості: якість як основа конкурентоспроможності; досягнення якості завдяки менеджменту, а не засобам контролю; впровадження моніторингу якості; розробка систем управління якістю	Тактика забезпечення якості: якість є основою у відносинах з постачальниками; збалансованість якості і ціни; впровадження міжнародних стандартів і систем оцінювання якості; взаємодія із споживачами
Розвиток виробничих потужностей: інвестування за ринковими критеріями; первинність технології, а не техніки; орієнтація на "гнучкість" виробництва	Використання виробничих потужностей: організація групових робочих місць; розроблення виробничих графіків; гнучке використання виробничих потужностей; завантаження вільних виробничих потужностей "зовнішніми" замовленнями
Лідерство за витратами: орієнтація на збереження ресурсів; оптимізація витрат; мінімізація витрат на проектування і технологічну підготовку виробництва для виготовлення нової продукції	Зниження собівартості: зменшення матеріаломісткості; використання ефекту масштабу; використання кривої досвіду; збалансоване зниження витрат і диференціація продукції

Джерело: [21]

Успішне здійснення виробничих стратегій є важливою передумовою реалізації загальних конкурентних стратегій підприємства.

Стратегія наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок (НДПКР).

Кожне підприємство, що дбає про свою конкурентоспроможність, має стратегію наукових досліджень, адже розробка, вдосконалення, модифікація продукту не можуть відбуватися без певного обґрунтування. Їх основою є результати маркетингових досліджень, що фіксують вимоги споживачів до товару. Однак остаточної форми продукт набуває внаслідок реалізації досліджень і розробок, тобто на стадії конструкторсько-технологічної підготовки виробництва.

Стратегія НДПКР базується на науково-технічних прогнозах і формується з урахуванням можливих винаходів, технологічних проривів протягом періоду, на який її розробляють. При створенні нового продукту з'ясовують взаємозв'язок його життєвих циклів, попиту на нього і технології його виробництва, оскільки вони впливають на життєвий цикл підприємства.

На ефективних підприємствах технологія, що використовується, максимально забезпечує виготовлення конкурентоспроможних виробів. У такому разі головним орієнтиром стратегії НДПКР є створення виробів на основі їх вдосконалення. Отже, технологія є рушійною силою розвитку підприємства. Як тільки вона перестає виконувати цю роль, підприємство повинно переходити до іншого технологічного способу виробництва, щоб не продукувати застарілі товари і не втрачати конкурентоспроможності.

Таким чином, стратегія НДПКР передбачає розробку і сприяння впровадженню ідей або про новий продукт (послугу), або про модернізацію існуючого продукту.

Стратегія НДПКР буває двох груп:

- а) інноваційна (розробка цілком нової продукції);
- б) імітаційна (імітацію існуючих товарів).

Слід зазначити, що НДПКР забезпечують розроблення і впровадження інновацій різних типів. Залежно від поведінки менеджерів відокремлюється традиційну, опортуністичну, імітаційну, оборонну, наступальну стратегії інновацій (табл. 1.2)

Таблиця 1.2.

Класифікація інноваційних стратегій

Тип стратегії	Основний зміст стратегії	Можливі результати
Традиційна	Підвищення якості продуктів на існуючій технологічній базі	Поступове техніко-технологічне, а потім і економічне відставання
Опортуністична	Орієнтація на продукт - лідер ринку, що не потребує високих витрат на НДПКР	Можливий виграш за рахунок монопольної присутності на ринку. Помилки в оцінюванні власних адаптаційних можливостей і ринку породжують ризик втратити ці переваги
Імітаційна	Закупівлі ліцензій з мінімальними витратами на власні НДПКР	Успіх можливий за високої спеціальної кваліфікації і постійної підтримки досягнутого рівня. В іншому разі неминуча втрата монопольних переваг
Оборонна	Намагання не відставати від інших без претензій на домінування	Використовують на невеликих підприємствах, які нерідко залежать від крупних
Наступальна	Прагнення бути першим на ринку за рахунок високого рівня інноваційного процесу, кваліфікованих кадрів, широких можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг	Переваги (як і ризики "агресивної ініціативи") можуть бути спричинені будь-яким маневром

Джерело: [65]

На сучасному етапі великого значення набувають такі суттєві характеристики нових технологій та інновацій, як екологічність, аварійнобезпечність, енерго- і ресурсоекономність, інформаційна місткість тощо. При цьому кожне підприємство вирішує, використовувати йому послуги науково-дослідних організацій, створювати власну підсистему НДПКР чи поєднувати обидва підходи. Власні дослідження та розробка традиційно здійснюють на науково-виробничих об'єднаннях, де, як правило, наявний високий науково-технічний потенціал.

Фінансова стратегія формується, коли маркетингова та виробнича стратегії в цілому вже визначені.

Це пов'язане з тим, що ринок капіталу практично завжди є доступним для тих підприємств, які мають привабливі ідеї відносно виробництва і просування того або іншого товару.

Фінансова стратегія – це загальний план визначення фінансових потреб і фінансових результатів, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку.

Найважливіші завдання фінансової стратегії такі:

- а) балансування, встановлення розумних співвідношень між коротко - та довгостроковими ефектами використання фінансових ресурсів;
- б) зростання вартості власного внутрішнього капіталу;
- в) забезпечення високих темпів зростання доходів;
- г) оптимізація співвідношень власного і позикового капіталу;
- д) вдосконалення структури капіталу підприємства;
- е) бюджетування;
- є) проведення оптимальної дивідендної політики та інші [60].

Особливого значення слід надавати рішенням про доцільну для підприємства структуру капіталу. Це стосується співвідношення між основним та оборотним, власним та залученим капіталом.

Підприємство повинно підтримувати певний баланс між заборгованістю та власним капіталом. Наявність боргів (кредитів) може підвищити ризик підприємства, насторожити інвесторів відносно здатності підприємства розплатитися із кредиторами. Використовуючи кредити, підприємство одержує більш високі доходи доти, поки віддача від позичених коштів перевищує відсоток, яким необхідно оплатити отримані кошти.

З погляду співвідношення власного та позикового капіталу, розрізняють наступні стратегії фінансування:

- 1) консервативна (для фінансування діяльності підприємство використовує лише власні кошти);

2) помірна (для фінансування діяльності підприємство використовує переважно власні кошти);

3) агресивна (для фінансування діяльності підприємство використовує переважно запозичені кошти);

4) суперагресивна (для фінансування діяльності підприємство використовує лише запозичені кошти).

Особливе місце серед функціональних стратегій займають організаційна та соціальна. Перша з них формується під впливом потреб управління. Вона тісно пов'язана з маркетинговою, виробничою і фінансовою стратегіями, адаптується та впливає на них. Соціальна стратегія розробляється підприємством під впливом суспільства і його соціальних груп. Вона також тісно взаємозалежна з іншими функціональними стратегіями.

Стратегія управління персоналом (персонал-стратегія) полягає у визначенні системи добору, відбору, розвитку кадрів; планування, організації, контролю діяльності підприємства загалом і його підрозділів. Стратегічні цілі персонал-стратегій передбачають вибір концепції персоналізації, персоніфікації стратегічного менеджменту підприємства; визначення місця і ролі підсистеми управління персоналом як частини загальної системи управління; формування кадрової стратегії, політики, "кар'єрних стратегій" з урахуванням особливостей трудового потенціалу підприємства; створення системи підготовки фахівців відповідно до специфіки діяльності і напрямків розвитку підприємства; управління персоналом як поєднання принципів стратегічної і поточної діяльності, індивідуального та колективного впливу, комплексного розв'язання проблем оплати та дисципліни праці, її захисту, безпеки та гігієни тощо; формування ефективних комунікацій, заснованих на позитивних відносинах усередині і за межами підприємства; дотримання чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин; розробка планів і програм розвитку персоналу підприємства.

До типових стратегій управління персоналом відносять:

- 1) стратегію добору і навчання (добір і навчання персоналу; переміщення співробітників відповідно до загальних і функціональних стратегій; організація безперервного навчання; організація роботи аналітичних центрів добору і розвитку персоналу та ін.);
- 2) стратегію винагороди і мотивації (формування корпоративних цінностей, оцінки персонального внеску в загальні результати; система участі у прибутках; впровадження нематеріальних важелів мотивації та ін.);
- 3) стратегію формування трудових відносин (участь персоналу в управлінні; відносини із профспілками; адаптація до системи державного регулювання трудових відносин та ін.);
- 4) стратегію управління персоналом (план добору, найму, навчання, перекваліфікації, стимулювання працівників відповідно до потреб, зумовлених організаційними змінами) [70].

Кожне підприємство має орієнтири діяльності, яких можна досягти лише зусиллями всього колективу. Формулюють їх як комплексні цілі, для досягнення яких розробляють комплексні стратегії - комплексні системи організаційно-технічних, технологічних, фінансових та інших заходів, спрямованих на досягнення комплексних цілей підприємства.

Такими можуть бути стратегії створення позитивного іміджу; підвищення якості продукції; підтримки конкурентних переваг; гарантування безпеки і збереження комерційної таємниці; підвищення продуктивності праці; економічного розвитку; соціального розвитку; вдосконалення загального управління (в т. ч. реструктуризація); охорони навколишнього середовища тощо.

Як правило, кожне підприємство має різні за типом і змістом "стратегічні набори", покликані забезпечити ефективне їх функціонування за різних умов. І саме завдяки комплексним стратегіям воно забезпечує стабільність свого функціонування за будь-яких умов.

1.3. Механізм формування функціональної стратегії підприємства

Розвиток економіки України у теперішній час характеризується підвищенням конкуренції, значним ступенем невизначеності та швидкими змінами зовнішнього середовища торговельних підприємств, що обумовлює необхідність впровадження стратегічного управління в їх діяльність. Одним з головних елементів стратегічного планування є розробка функціональних стратегій, які повинні забезпечити формування і ефективне використання внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства.

Виходячи із логіки стратегічного планування та планування стратегічного потенціалу підприємства, для функціонального забезпечення використання зовнішнього стратегічного потенціалу (ЗСП) підприємство для реалізації функціональних цілей елементів внутрішнього стратегічного потенціалу (ВСП) розробляє функціональні стратегії елементів внутрішнього стратегічного потенціалу. Таким чином, підставою для формування внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства повинні виступати функціональні стратегії елементів внутрішнього стратегічного потенціалу, що підприємство розробляє для реалізації стратегій забезпечення елементів зовнішнього стратегічного потенціалу.

Відносно поняття «функціональна стратегія» більшість авторів дотримується приблизно однакової позиції і вважає, що оскільки будь-яке підприємство є складною функціональною системою, то його загальну або ділову стратегію деталізують за допомогою функціональних стратегій [2]; функціональні стратегії визначають залежність між функціями підприємства та змінами зовнішнього середовища [9, с.127] і відображають конкретні шляхи досягнення цілей, що стоять перед його підрозділами.

При цьому деякі автори визначають, що метою розробки функціональних стратегій є саме створення високоефективного функціонального потенціалу, який забезпечить керованість стратегічних змін, а функціональні стратегії – це основні напрямки розвитку як зовнішньої

позиції підприємства, так і його внутрішніх можливостей [1, с.28]. Не менш суттєвим є комплексність та важливість етапу формування функціональних стратегій, оскільки відсутність або недостатня розробленість будь – якої із функціональних стратегій призводить до невиконання корпоративної або ділової стратегії підприємства взагалі [6].

В цілому, резюмуючи думки авторів стосовно трактування дефініції «функціональна стратегія підприємства» та враховуючи основні положення концепції управління стратегічним потенціалом підприємства, доцільно запропонувати наступне визначення: функціональні стратегії елементів внутрішнього стратегічного потенціалу (ВСП) – це комплекс заходів і довгострокових планів формування кожного елемента ВСП, спрямованих на ефективну реалізацію загальних стратегій елементів зовнішнього стратегічного потенціалу ЗСП та загальної стратегії розвитку підприємства.

під функціональними стратегіями концепція управління стратегічним потенціалом підприємства розуміє стратегії формування елементів внутрішнього стратегічного потенціалу ВСП, які забезпечують функціональне використання елементів зовнішнього стратегічного потенціалу ЗСП, то і класифікувати функціональні стратегії доцільно згідно концептуальної моделі формування внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства ВСП.

Потенціальний підхід і концепція управління стратегічним потенціалом висувають до функціональних стратегій наступні вимоги:

- функціональні стратегії повинні забезпечити використання елементів зовнішнього стратегічного потенціалу ЗСП;
- функціональні стратегії повинні забезпечити виконання стратегій забезпечення елементів ЗСП, загальних стратегій елементів ЗСП та головної стратегії підприємства;
- функціональні стратегії повинні стати підставою для формування внутрішнього стратегічного потенціалу;

- функціональні стратегії повинні чітко відповідати елементам концептуальної моделі формування ВСП.

Механізм формування функціональних стратегій елементів ВСП на підставі потенціального науково-методичного підходу представлений на рисунку 1.2.

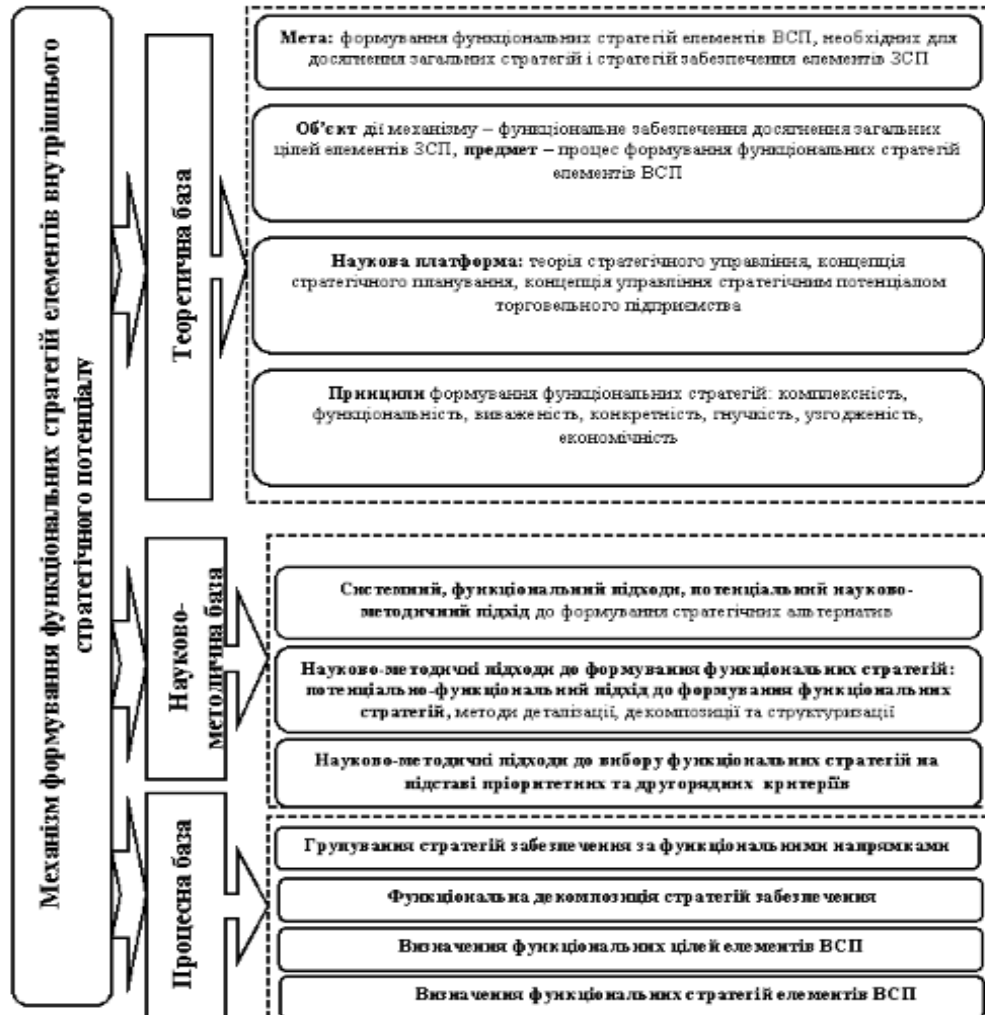


Рис. 1.2. Механізм формування функціональних стратегій

Джерело: [9]

Як видно з рисунка, метою механізму є формування функціональних стратегій елементів внутрішнього стратегічного потенціалу ВСП, необхідних для досягнення загальних стратегій і стратегій забезпечення елементів ЗСП.

Об'єктом дії механізму є функціональне забезпечення досягнення загальних цілей елементів ЗСП, предметом – процес формування функціональних стратегій елементів ВСП.

Як і при формуванні стратегічних альтернатив наукову платформу механізму формування функціональних стратегій елементів ВСП створюють теорія стратегічного управління підприємством, концепція стратегічного планування, запропонована концепція управління стратегічним потенціалом підприємства.

До принципів формування функціональних стратегій елементів ВСП слід віднести комплексність, функціональність, виваженість, конкретність, гнучкість, узгодженість, економічність (Табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Принципи формування функціональних стратегій елементів ВСП

Назва принципу	Сутність принципу
Комплексність	Кожна функціональна стратегія повинна охоплювати всі аспекти стану об'єкту управління, на зміну параметрів якого вона спрямована
Функціональність	При формуванні функціональних стратегій підприємства необхідно передбачати всі функції управління об'єктом, необхідні для забезпечення ефективного досягнення поставлених цілей.
Виваженість	Оскільки кожна функціональна стратегія передбачає реалізацію значної кількості локальних цілей, не слід витратити час і ресурси на досягнення всіх локальних цілей одночасно. Деякі можуть бути несуттєві на конкретний момент, тому слід використовувати ранжування за їх значимістю.
Конкретність	Кожна функціональна стратегія повинна передбачати розробку конкретних заходів, що забезпечують її реалізацію
Гнучкість	Кожна функціональна стратегія повинна припускати можливість її швидкої зміни згідно змінам елементів ВСП
Узгодженість	Кожна функціональна стратегія розробляється на підставі загальних стратегій і стратегій забезпечення елементів ЗСП, а далі сама стає підставою для формування відповідного елемента ВСП
Економічність	Вигоди від реалізації кожної функціональної стратегії повинні перевищувати витрати на її реалізацію

Джерело: [17, с.93]

Науково-методичну базу механізму формування функціональних стратегій елементів внутрішнього стратегічного потенціалу створюють загальнонаукові системний та функціональний підходи, а також потенціальний підхід до формування стратегічних альтернатив, який

визначає місце і роль функціональних стратегій елементів ВСП як кінцевого елементу стратегічного планування на підставі зовнішнього стратегічного потенціалу, який у свою чергу, є підставою для формування внутрішнього стратегічного потенціалу.

Стосовно методичних підходів до формування функціональних стратегій автори сучасної економічної літератури з питань стратегічного планування дотримуються відносно схожих позицій і визначають, що функціональні стратегії, на відміну від корпоративної та ділових стратегій, формуються для мікросередовища підприємства, орієнтовані на короткострокові дії і створюють єдину систему, яка підпорядковує функціональні системи підприємства досягненню його стратегічних цілей [13]. Функціональні стратегії повинні представляти собою одночасно задокументовані цілі в функціональній галузі і систематизовані судження про засоби їх досягнення [15, с.76], а також підходи, необхідні дії та практичні кроки щодо забезпечення управління окремими підрозділами та функціями бізнесу.

Функціональні стратегії формуються на підставі функціональних орієнтирів [6, с.47] шляхом деталізації, декомпозиції і структуризації загальної стратегії і ділових стратегій підприємства по аналогії з декомпозицією і структуризацією стратегічних цілей. Функціональні стратегії розробляються функціональними підрозділами та службами підприємства, але передбачають три рівня стратегічних рішень: на рівні підприємства, на рівні стратегічної зони господарювання, на рівні функціонального підрозділу, що забезпечує реалізацію виділених принципів функціональності та узгодженості. При цьому стратегічний план підприємства передбачає інтеграцію функціональних стратегій [12], що забезпечує реалізацію принципу комплексності.

Як основні функції підприємства не змінюються незалежно від його розмірів, форми власності, напрямів господарської діяльності [18, с.127], так

і функціональні стратегії, що розробляються, є типовими для будь-якого підприємства.

Але для того, щоб функціональна стратегія стала реальним інструментом управління, вона згідно принципам конкретності, виваженості та економічності повинна містити конкретний перелік заходів щодо досягнення функціональних цілей, терміни їх реалізації, оцінку бажаного ефекту та витрат на реалізацію розроблених заходів [9, с.23].

При розробці функціональних стратегій велике значення мають їх координація і відповідність один одному [6, с.44], що передбачає використання системного підходу і формування системи узгоджених функціональних стратегій. Не менш важливим є узгодженість стратегій функціональних підрозділів, які повинні підпорядковувати власні цілі загальним стратегічним цілям підприємства і працювати як одне ціле [10, с.82], поєднуючи сформульовані принципи функціональності і узгодженості.

В цілому, автори також визначають, що в сучасній економічній літературі достатньо докладно висвітлені питання розробки загальної корпоративної стратегії та ділових бізнес-стратегій, при цьому функціональним стратегіям приділяється дуже мало уваги [17, с. 93], хоча саме функціональні стратегії формують комплекс заходів для реалізації загальної корпоративної стратегії. Як наслідок слід констатувати відсутність конкретних науково-методичних підходів до формування функціональних стратегій в літературі з питань стратегічного управління. Деякі автори надають процесу розробки функціональних стратегій навіть суб'єктивний характер і стверджують що функціональні стратегії повинні розроблятися керівниками функціональних підрозділів особисто [3,5,9], не вказуючи при цьому з використанням яких саме методичних підходів та інструментів.

Результатами формування функціональних стратегій елементів ВСП повинні бути об'єктивні та суб'єктивні функціональні стратегії елементів ВСП, які чітко відповідають концептуальній моделі формування внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства.

Висновки до розділу 1

Формування функціональних стратегій розглядається як один із суттєвих компонентів стратегічного управління. За допомогою стратегічного управління підприємство має змогу досягти ринкових переваг і розкрити перспективні напрями своєї діяльності, можливість краще вивчити власні потенційні можливості й обмеження. Воно не лише впливає на умови діяльності підприємства, але й створює їх. Стратегія необхідна будь-якому підприємству, що претендує на успіх. Ефективно сформована функціонально стратегія відповідно до умов певної галузі, цілей, потенційних та ресурсних можливостей, переваг підприємства, що включає довгострокові програми дій за функціональними напрямками діяльності та спрямована на дієву реалізацію, забезпечить підприємству виживання і безупинний розвиток. А тому, формування нового типу мислення у керівників, повинно орієнтуватися на створення середовища для успішної перспективної діяльності шляхом нових підходів до формування і реалізації функціональної стратегії підприємства що лежить в основі стратегічного управління.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПрАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД»

2.1. Аналіз ринку консервованої продукції України

Світовий ринок все більше потребує фруктів та овочів, які пройшли глибоку переробку. Якщо у 2018 році ця галузь сягнула \$203,3 млрд, то у 2020 р. очікується ріст до \$319,9 млрд.

Як відзначають експерти, ринок плодоовочевої переробки досить швидко еволюціонує, щороку збільшуються інвестиції в цей сектор, крім того, інтенсивно зростає експорт в країнах з більш-менш розвинутим виробництвом. При цьому такі види обробки як сушіння, консервування, заморозка, приготування джемів та соків, особливо популярні через те, що продовжують термін реалізації та придатності продуктів, а це допомагає споживачам отримувати поживну та корисну продукцію протягом всього року [63].

Розвитку галузі сприяє зміна звичок у споживанні продуктів харчування. Потреба у доступних свіжих та здорових продуктах, які не потребують довгого приготування, щороку зростає. На розвиток галузі також впливають і підвищення купівельної спроможності населення та урбанізація суспільства загалом. Це, в свою чергу, стимулює розвиток технологій переробки фруктів та овочів, говориться в повідомленні.

За даними Zion Market Research, майже половину цієї продукції виробляють зі свіжих фруктів, а частка консервованих продуктів є найбільшою. У 2017 р. частка консервованих овочів та фруктів в світовому ринку продуктів харчування і фрукти становила 20%. Очікують, що згодом ця частка буде зменшуватись за рахунок збільшення споживання свіжої продукції на хвилі популяризації здорового харчування [63].

За останні 10 років споживання напоїв на одну людину в Європі зросло на 53% і становить 120 л на рік. За цей же період споживання функціональних напоїв подвоїлось. Світовий ринок практично розділили між собою вісім країн із найбільшим споживанням: Японія (48,1%), США (24,0%), Великобританія (10,5%), Німеччина (8,4%), Іспанія (4,4%), Польща (2,5%), Італія (1,2%), Франція (0,9%) (рис. 2.1) [3].

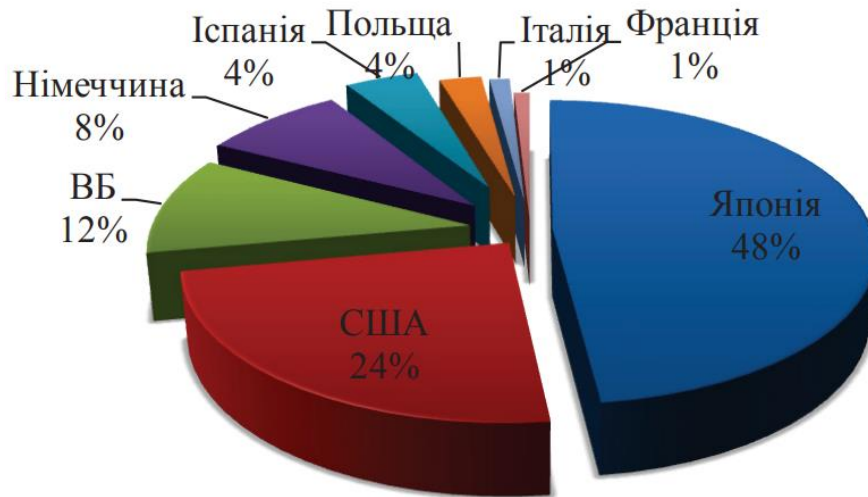


Рис. 2.1. Світовий ринок споживання соків [11]

За даними компанії «Тетра пак Україна» [8], нині в країні середній показник споживання соку на душу населення становить 12 л на рік, що в чотири рази менше, ніж у Німеччині, у три рази менше, ніж у Франції, та в два рази менше, ніж у Росії, Польщі та Словенії (рис. 2.2).

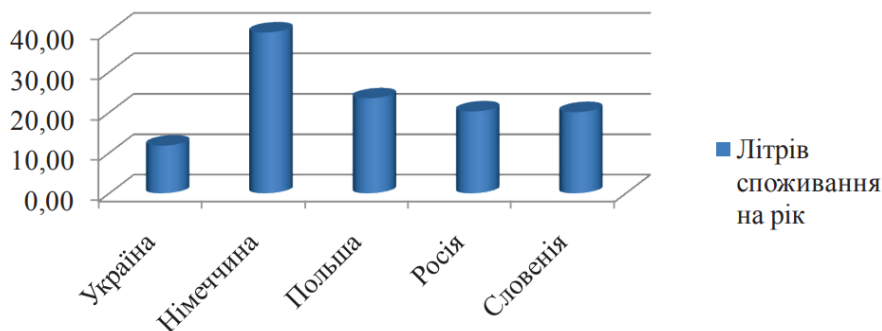


Рис. 2.2. Співвідношення країни і літрів споживання соку за один рік на душу населення [9]

Закономірність споживання соків в Європі показує вигідність орієнтації українського виробника на зовнішній ринок. Якщо розглянути

насиченість ринки сировиною, то минулий несприятливий для аграріїв рік вплинув і на вартість практично всіх продуктів харчування.

Подорожчання торкнулося і найпопулярніших видів соку – апельсинового й яблучного. Причинами підвищення цін експерти називають поганий урожай фруктів на території США і Китаю і збільшений попит в азіатських країнах. За результатами недавнього дослідження, проведеного галузевим журналом *The Grocer*, ціни на фруктовий сік постійно підвищуються [4].

За даними дослідницької компанії *Mintec*, вартість замороженого концентрату апельсинового соку за останніх два роки збільшилася на 143%. Вартість яблучного соку становить 1600 доларів за 1 т, тоді як рік тому вона була 950 доларів за 1 т. Якщо тільки за 2014 і 2015 рр. вартість замороженого концентрату апельсинового соку збільшилася майже на 150%, то говорити про ціни на свіжовижаті соки вже і не доводиться – вони, безперечно, будуть рости. На думку експертів *The Grocer*, у 2016–2017 рр. відпускні ціни на апельсиновий сік можуть вирости на 40%, яблучний – подорожчає на 30%.

Різке зростання цін пов'язане як із сильним подорожчанням добрив в основних світових регіонах із виробництва яблук і апельсинів – в провінції Шеньдун в Китаї (яблука) і в штаті Флорида в США (апельсини), – так і з холодною зимою 2015 р.

За період 2013–2015 рр. урожай яблук в Європі знизився наполовину. У Китаї, який утримує лідерство з виробництва яблук, ситуація також не найкраща. Із серпня 2015 р. до серпня 2016 р. яблучний концентрат подорожчав з 900 дол./т. до 1500–1560 дол./т. Така ж цінова кон'юнктура на ринку вишневого соку/концентрату.

В Європі після минулорічних весняних заморозків середня ціна на польський концентрат вишневого соку збільшилася з 3000 до 6500 євро/т [16].

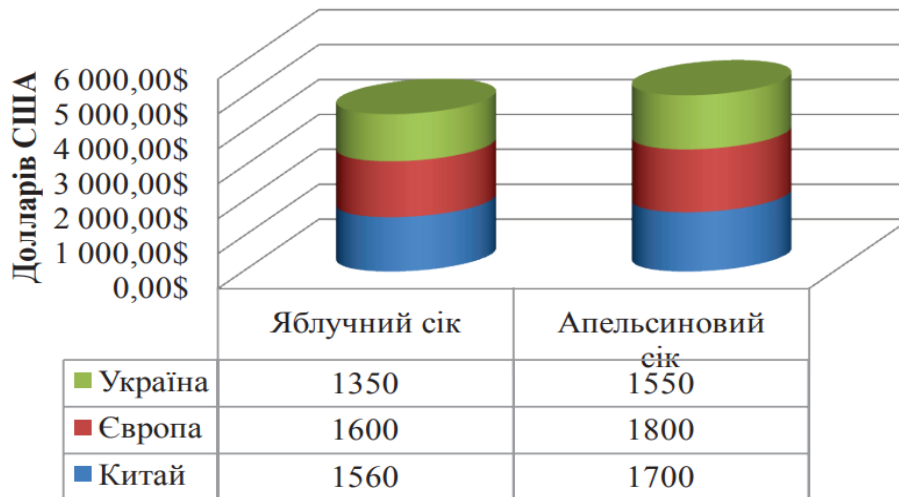


Рис. 2.3. Співвідношення цін на ринку соків країн за 2018 р. [16]

На українському ринку за останні роки відбулися зміни у ціні на фруктову сировину. Вартість яблучного соку становить 1 350 доларів за тонну, тоді як усього рік тому вона була рівна 800 доларів за тонну, що є дешевшим за європейські ціни.

Через все більшу зацікавленість споживача і нарощування обсягів виробництва доступних за ціною сокових продуктів український ринок СНН (соки, напої, нектари) щорічно збільшує свою ємність на 15–23%. Підприємства плодоовочеконсервної галузі України є одними із ключових підприємств харчової промисловості України. За даними Державного комітету статистики України виробництво консервів в Україні у динаміці достатньо динамічно збільшується, але все ж таки воно станом на кінець 2018 року не досягло рівня 1990 року – 2772 млн. умовних банок у 2018 році проти 4386 млн. умовних банок [63].

Обсяги виробництва консервної продукції збільшувалися не рівномірно за всіма видами, а переважно за рахунок соків, овочевих і томатних консервів. У цілому, ринок консервної продукції ще не можна назвати насиченим та сформованим. Про це свідчать постійні зміни в середовищі українських виробників. Зростання виробництва консервної продукції в Україні призвело до зростання попиту на сировину в середині країни. Конкурентна боротьба призвела до того, що з ринку поступово зникають

дрібні консервні заводи і консервні цехи. Вони не змогли налагодити збут своєї продукції через торгівельні мережі із значною відстрочкою оплати, розробити досконалу маркетингову політику. Ключові плодоовочеконсервні підприємства України: група компаній "Верес"; ПрАТ "Чумак". ТОВ "Сиверфуд"; консервний завод Univer, ПрАТ "Крафт" та СП "Микаленд", ПАТ Виробниче об'єднання "Одеський консервний завод" (торгова марка "Господарочка"), ТОВ "Ніжинський консервний комбінат" (торгова марка "Ніжин"); ПАТ "Вінницький консервний завод"; Компанія "Сандора"; ПрАТ "Одеський консервний завод дитячого харчування", що входить у великий соковий холдинг "Вітмарк - Україна" (торгові марки "Jaffa", "Наш сік", "Просто фрукти", "Джусік"). Особливості розвитку плодоовочеконсервних підприємств на Україні характеризуються наступним: укрупнення підприємств, зникненням дрібних консервних заводів і цехів; виробництво плодоовочевих консервів за останні роки загалом зросло, проте зростання було нестабільним; нестабільність виробництва плодоовочевих консервів пов'язана із високою залежністю підприємств цієї галузі від постачання сировини; скорочення споживання продукції на внутрішньому ринку.

Ринок ЄС є насиченим, структурованим і жорстко регламентованим. Споживчі переваги на цьому ринку достатньо чітко усвідомлені ключовими виробниками і тому спроба зайняти частину ринку, який не росте є дуже важкою, хоча окремі виробники здійснюють заходи щодо прямого виходу на ринок ЄС, на наш погляд, це не є кращим варіантом. Це обумовлено тим, що більшість гравців ринку ЄС при імпорті продукції користуються послугами місцевих посередників, що дозволяє їм не займатися оформленням митних процедур.

Ще однією проблемою для поставок української плодоовочеконсервної продукції в ЄС є смакові упередження місцевих споживачів. На наш погляд, у 2018 році українські виробники плодоовочеконсервної продукції повноцінно вийти на нові зовнішні ринки не зможуть, і експорт на ці ринки буде незначним.

У той же час виробники, які почали поставки в ЄС ще пару років тому і встигли себе зарекомендувати, зможуть істотно наростити поставки. Це буде можливо також за рахунок зменшення поставок плодоовочеконсервної продукції з Росії. Таким чином, ринок ЄС є також фактично закритим для вітчизняних плодоовочеконсервних підприємств. На діяльність плодоовочеконсервних підприємств впливають нестабільність фінансової системи (коливання курсу національної валюти, інфляційні процеси тощо), погіршення демографічної ситуації в державі, яке проявляється, зокрема, в підвищенні частки громадян пенсійного віку і скороченні працездатного населення.

Динаміка виробництва консервованої продукції представлена на рис. 2.4.

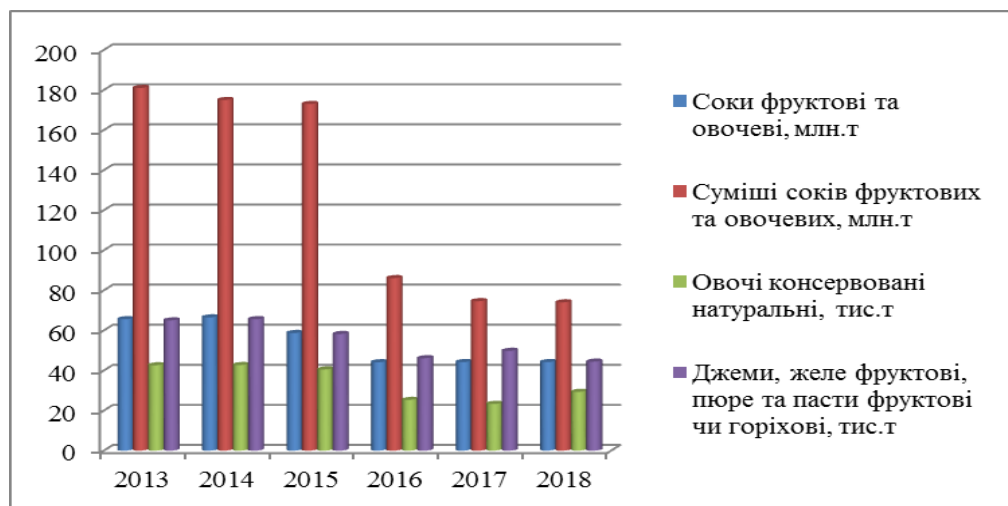


Рис. 2.4. Динаміка виробництва консервованих продуктів 2013-2018 р.

Джерело: <https://ukrstat.org/uk/operativ.html>

Подана інформація свідчить про суттєвий спад у виробництві консервованої продукції, що є негативною тенденцією для підприємств галузі. Це пояснюється зниженням споживчого попиту в зв'язку з падінням купівельної спроможності населення України.

У секторі переробки овочів та фруктів в Україні є 335 підприємств, які забезпечують роботою близько 19 тисяч осіб. Тут помітна динаміка зростання виручки, але в 2017 році спостерігалася збитковість галузі, хоча

майже 60% підприємств були прибутковими. Внесок сектора переробки овочів і фруктів до ВВП – близько 0,3%. Овочепереробні підприємства у 2018 році виробили консервованої овочевої продукції обсягом 144 тонни, що є на 6,5% менше в порівнянні з 2013 роком. Проте, крім консервованих овочів, переробними підприємствами виробляються також соки фруктові та овочеві і суміші соків. Обсяги виробництва цих видів продукції фактично у 2-3 рази більші ніж виробництво консервованих овочів [63].

Для великих овочепереробних підприємств стабільна по якості та ціні пропозиція сировини на ринку залишається проблемною. Постачальники сировини надають перевагу альтернативним каналам реалізації овочів, на яких вони можуть швидко одержати готівку: на міських ринках, через власну фірмову мережу, через інші канали реалізації. Частка високоякісної сировини, яку забезпечує овочепродуктовий підкомплекс, становить лише 55% від загального виробництва, що послаблює пропозицію навіть на внутрішньому ринку та відкриває більші можливості для імпорту.

Якщо за умов функціонування планової економіки виробництво і збут продукції овочівництва визначався на основі директивного плану, то з певного моменту виробники овочів і овочепереробні підприємства, функціонуючи за ринкових відносин, почали працювати і реалізовувати продукцію самостійно, що викликало проблему налагодження по вертикалі співпраці між учасниками ринку на нових мотиваційних засадах. Для більшості з них таке переформатування стосунків не було результативним, тому постачання овочевої сировини стало проблемою, з якою зіткнулися всі овочепереробні підприємства України, Росії та інших пострадянських держав. В наукових колах ця проблема відома під назвою низької ринкової адаптивності керівників сільськогосподарських та переробних підприємств. Великі овочепереробні підприємства повинні відходити від поведінки орієнтації лише на сьогоденну рентабельність у своїй діяльності та починати розвивати довгострокові партнерські взаємовідносини між товаровиробниками овочів. З року в рік, з метою забезпечення

овочепереробних підприємств сировиною, керівництвом все більшої кількості підприємств приділяється суттєвіша увага застосуванню нових методів співпраці з виробниками овочів, утворення та зміцнення заготівельної мережі та збільшення закупок овочів в приватних господарствах. Частка овочевої продукції, що закуплена у населення, становить до 43% від загальної кількості закупівель.

Розладнання зв'язків між сільськогосподарськими виробниками, які вирощують овочеву продукцію, і приватизованими овочепереробними підприємствами призвело до незадовільної діяльності останніх та зменшення їх кількості. Втрата мотивації сільськогосподарських підприємств до вирощування овочів для збуту на великі овочепереробні підприємства обернулася дефіцитом овочевої сировини, що, за багаторічний період, вилилось в зменшення питомої ваги переробки реалізованої сільськогосподарськими товаровиробниками овочів.

2.2. Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

Продукція ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» добре відома як на вітчизняному так і на міжнародному ринку.

Асортимент продукції ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» складає понад 50 видів смачних натуральних консервів.

Завод спеціалізується на промисловій переробці овочів, фруктів і м'яса. В асортимент продукції входять: зелений горошок; огірки мариновані і консервовані; ікра з кабачків; томати мариновані і консервовані; кабачки і патисони консервовані; салати овочеві, соки.

ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» самостійний господарюючий статутний суб'єкт, має самостійний баланс, власні основні та оборотні кошти, розрахункові та інші рахунки в банках, в тому числі – валютні, круглу печатку, штампи.

На ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» використовується демократичний стиль управління.

Структура обсягу виробництва в натуральному та вартісному виразі представлено на рис. 2.2. і 2.3.

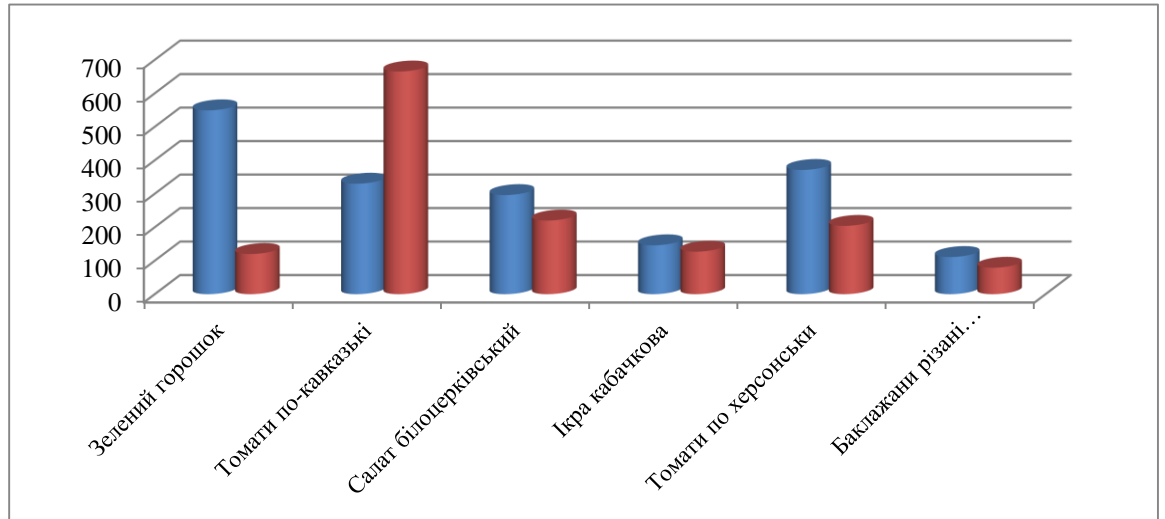


Рис. 2.5. Структура обсягу виробництва 2017-2018рр, т

Джерело: побудовано на основі звітності підприємства

На основі аналізу поданої динаміки можна зробити висновок, про зниження обсягів виробництва в натуральній формі знизилось.

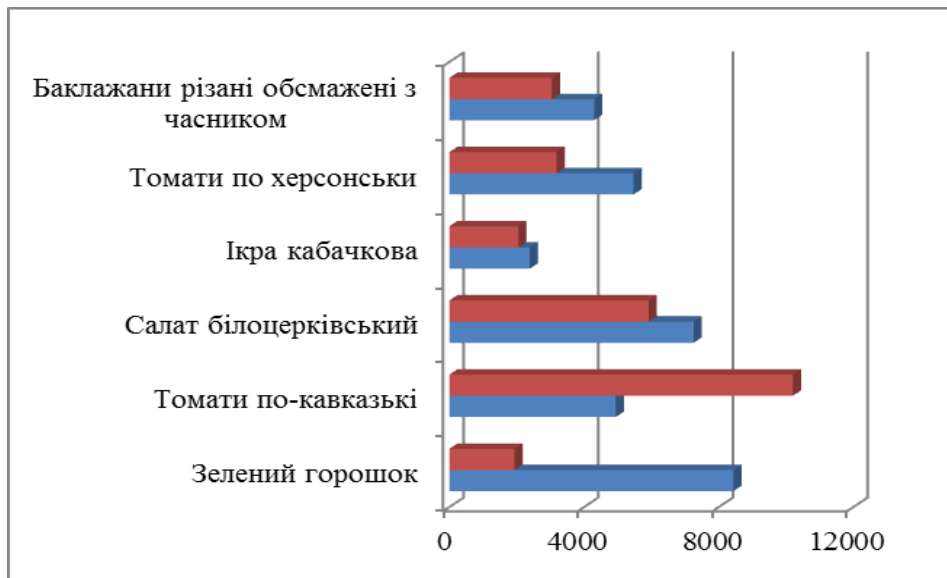


Рис. 2.6. Структура обсягу виробництва у вартісному виразі 2017-2018рр, тис.грн.

Джерело: побудовано на основі звітності підприємства

Відповідно аналогічна ситуація спостерігається і з обсягами виробництва у вартісному виразі.

Розглянемо динаміку обсягів реалізації консервованої продукції ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», табл.2.1.

Таблиця 2.1.

Обсяги реалізації основних видів продукції ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» у 2017-2018 р.

№ з/п	Основний вид продукції	Обсяг реалізованої продукції				Відхилення 2017/2018	
		тон		(тис.грн.)		тон	(тис.грн.)
		2017 р	2018 р	2017 р	2018 р		
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Зелений горошок	348	298	6172	4452	-50	-1720
2	Томати по-кавказькі	296	427	4794	7538	131	2744
3	Салат білоцерківський	155	178	4191	4448	23	257
4	Ікра кабачкова	188	156	3363	2808	-32	-555
5	Томати по херсонськи	333	259	5385	3870	-74	-1515
6	Баклажани різані обсмажені з часником	80	78	3255	2915	-2	-340
	Всього	1400	1396	27160	26031	-4	-1129

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

Що стосується обсягів реалізації продукції, то очевидний спад, що повзано зі спадом обсягів виробництва.

Організаційна структура управління в системі менеджменту підлягає постійним змінам під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також динаміці техніко-економічних показників діяльності підприємства. Вивчення іноземного та вітчизняного досвіду дозволяє визначити способи оцінки й аналізу діючих структур і встановлення на цих засадах напрямків їх удосконалення.

Аналіз техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» проведемо за допомогою табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

**Показники господарської діяльності ПрАТ «Білоцерківський
консервний завод» за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2018/2017	
	2016	2017	2018	Абс.,	Відн.,
				+/-	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реаліз. продукції, тис. грн.	31082	37940	44604	6664	17,56
Собівартість реаліз. прод., тис. грн.	25015	30737	36407	5670	18,45
Матеріальні витрати, тис. грн.	25328	29193	41043	11850	40,59
Витрати на оплату праці, тис. грн.	4365	5765	9478	3713	64,41
Адміністративні витрати, тис. грн.	1976	2215	3360	239	10,79
Витрати на збут, тис. грн.	27	440	218	413	93,86
Чистий прибуток, тис. грн.	2612	2559	2683	-53	-2,07
Чисельність працюючих, чол.	165	154	158	-11	-7,14
Середня заробітна плата, грн.	3850,1	3969,3	4123,2	119,2	3,00
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	188,37	246,36	282,30	57,99	23,54
Фондовіддача, грн.	22,36	25,58	28,8	3,22	12,59
Фондомісткість, грн.	0,045	0,039	0,033	-0,006	-15,38
Фондоозброєність, грн./чол.	8,42	9,63	10,84	1,21	12,56
Коефіцієнт зносу	0,83	0,82	0,81	-0,01	-1,22
Коефіцієнт придатності	0,17	0,18	0,19	0,01	5,56
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,80	0,81	0,82	0,01	1,23
Рентабельність продаж	10,44	8,33	7,37	-2,12	-25,46

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

З розрахованих показників можемо зробити наступні висновки: на підприємстві хоча і зменшуються обсяги реалізації але, зростає чистий дохід від реалізованої продукції, що пов'язано зі зростанням цін на продукцію; разом з тим, підвищується і собівартість щодо виготовлення цієї продукції та прямі витрати на 17,56 та 18,45 % відповідно. Поряд з цим спостерігається зниження чистого прибутку на 53 тис.грн, отже витрати на реалізацію продукції в 2018 році перевищували дохід від реалізації цієї продукції, що

прослідковується в тенденції зростання витрат на 1 грн реалізованої продукції.

Крім того очевидне зростання чисельності працюючих у 2018 році на 2 чоловік, але показник продуктивності праці зріс на 58%. Це говорить про те, що на одного працівника у 2018 році припадало 282,30 тис.грн реалізованої продукції, що на 31% вище показника попереднього року.

Показник фондovіддачі зріс в 2018 рік порівняно з 2017 р. Так, за 2018 р. вироблено продукції на 28,8 грн. на кожному використану гривню основних засобів, цей показник зріс на 15% за показник 2017 року, що говорить про ефективне використання основних засобів підприємства.

Очевидно, що показник фондомісткості, знизився на 13%, так, станом на 2018 рік було використано 0,039 грн основних виробничих фондів для виробництва однієї гривні продукції.

Фондоозброєність, яка показує, скільки основних засобів припадає на одного працівника, також підвищилась на 12%, що обумовлено скороченням працюючих на 3 чоловік та підвищенням значення основних засобів.

Зниження матеріаломісткості є позитивним наслідком але є все ще занадто великим. За коефіцієнтами зносу і придатності робимо висновок про досить великий рівень зношеності основних засобів підприємства. Потрібна амортизація чи заміна старого обладнання на нове.

Отже, підсумовуючи зміну динаміки основних показників господарської діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», можна зробити висновок, що, хоча компанія і має позитивні зміни у основному виробничому процесі, дохідність його впала.

Оцінимо динаміку елементів операційних витрат ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за допомогою табл. 2.3.

Очевидно, що досліджуване підприємство збільшило свої операційні витрати, в основному за рахунок матеріальних затрат, що пов'язано з інфляційними процесами, а також за рахунок витрат на оплату праці, що пов'язано зі зростанням мінімального рівня заробітної плати.

Таблиця 2.3.

Динаміка елементів операційних витрат ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» 2017-2018 рр.

Показник	2017 рік	2018 рік	Питома вага, %		Відхилення абс	
			2017 рік	2018 рік	Тис. грн	%
Матеріальні затрати	29193	41043	75,71	75,12	11850	-0,59
Витрати на оплату праці	5765	9478	14,95	17,35	3713	2,40
Відрахування на соціальні заходи	1268	2084	3,29	3,81	816	0,53
Амортизація	157	153	0,41	0,28	-4	-0,13
Інші операційні витрати	2175	1878	5,64	3,44	-297	-2,20
Разом	38558	54636	100,00	100,00	16078	0,00

Джерело: розраховано автором на підставі даних підприємства

Зростання витрат призвело до падіння обсягів реалізації, а відповідно і до обсягів виробництва.

Проведемо аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства.

Фінансова стабільність підприємства - це його надійно-гарантована платоспроможність у звичайних умовах господарювання й випадкових змін на ринку.

Розрахунок показників фінансової стійкості наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості, рентабельності та ліквідності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2017-2018 рр.

Показник	Роки		Відхилення	
	2017	2018	Абс., (+/-)	Відн., %
1	2	3	4	5
Показники фінансової стійкості				
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,15	0,22	0,07	1,47
Коефіцієнт фінансової залежності	6,95	4,59	-2,36	0,66
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,17	0,28	0,11	1,65
Коефіцієнт мобільності	18,87	19,17	0,3	1,02
Коефіцієнт маневреності	0,098	0,18	0,082	1,84

1	2	3	4	5
Коефіцієнт стійкого фінансування	0,14	0,22	0,08	1,57
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,9	0,78	-0,12	0,87
Коефіцієнт фінансового левериджу (ризик)у	5,95	3,59	-2,36	0,60
Показники ліквідності				
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	1,12	1,21	0,09	1,08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,01	0,02	0,01	2,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,24	0,25	0,01	1,04
Показники рентабельності				
Рентабельність власного капіталу,%	65,3	39,00	-26,3	0,60
Рентабельність діяльності,%	8,4	6,7	-1,7	0,80
Рентабельність активів,%	112	126	+14	1,13
Рентабельність продукції,%	17	13	-4	0,76

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

З проведеного аналізу фінансово-майнового стану можна сказати, що ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» має проблеми зі своїми власними коштами.

Коефіцієнт фінансової незалежності у 2017 році говорить про те, що компанія була здатна профінансувати 15% свої активів за рахунок власних фінансових ресурсів, а у 2018 році – 22%. Це є доволі низьким значенням, що говорить про високий рівень фінансових ризиків.

Показник фінансової залежності говорить про те, скільки фінансових ресурсів використовує компанія на кожну гривню власного капіталу, в 2017 році на гривню власного капіталу припадало 5,95 фінансових ресурсів, що їх використовує компанія, у 2018 році значення зменшилося до 3,59, що є позитивним наслідком. Але отримані показники зовсім не відповідають граничному значенню ($1,67 \leq K_{фз} \leq 2$), що також говорить про те, що рівень фінансових ризиків значний.

Коефіцієнт фінансової стійкості вказує, яку частку активів компанія здатна фінансувати за рахунок постійного капіталу і капіталу, залученого на довгостроковій основі, у 2017 році компанія здатна була фінансувати 17% активів за рахунок постійного капіталу і капіталу, залученого на довгостроковій основі, а у 2018 році цей показник зростає до 28% активів.

Бачимо, що отримані показники не дотягують до норми (0,7-0,9) і отримане значення є занадто низьким. Це є ознакою недостатньої фінансової стійкості в довгостроковій перспективі. Для підвищення цього показника можна рухатись в напрямку збільшення суми власного капіталу або збільшення суми довгострокових позикових коштів.

Показник мобільності активів говорить про здатність компанії підлаштовуватися під зовнішній вплив ринку, проводити гнучку діяльність. відповідно на кожну гривню необоротних активів припадає 18,87 оборотних активів у 2017 році та цей показник збільшується до 19,17 оборотних активів на кожну гривню необоротних.

Коефіцієнт маневреності власних оборотних засобів у 2017 році становив 0,09, а у 2018 році збільшився до 0,18, хоч і не досяг нормативного значення – 1. Це говорить про те, що залежність підприємства від позикових оборотних коштів є значною. Для збільшення значення показника доцільно працювати в напрямку збільшення суми власного капіталу та оптимізації структури активів. Це дозволить знизити залежність від кредиторів у питаннях формування оборотного капіталу.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу є вищим за граничне значення 0,6, у 2017 році коефіцієнт концентрації позикового капіталу складав 0,90, а у 2018 майже наблизився до нормативу і склав 0,78, але він наближається до стабілізації, можна сказати, що у 2017 році ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» знаходився у стані фінансового ризику, але наразі наближається до прийняттого рівня.

Коефіцієнт фінансового левериджу (ризик) набагато перевищує граничне значення показника (1), хоча у 2017 році є тенденція до зниження. Враховуючи високі показники коефіцієнту фінансового левериджу, можна обізначити високий ризик вкладення капіталу в це підприємство.

Коефіцієнт загальної ліквідності має бути від 1,5 до 2,5, але не менше 1, у порівнянні з 2017 роком бачимо тенденцію до збільшення цього

показника до відмінного рівня. Це свідчить про достатній обсяг вільних ресурсів, сформованих завдяки власним джерелам.

Для коефіцієнта абсолютної ліквідності (платоспроможності) нормативним вважається значення від 0,1 до 0,2. Станом на 2017 і 2018 роки розраховані коефіцієнти не відповідають нормі, що вказує на те, що компанія не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром.

Норматив показника коефіцієнта швидкої ліквідності знаходиться в межах 0,5-1 і вище. ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» має невеликі проблеми з платоспроможністю і стає на шляху їх вирішення, як можна побачити з підвищення показника у 2018 році. Таке значення вказує на те, що в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. Видно, що отримані значення показників не відповідають нормам.

У 2018 році рентабельність власного капіталу зменшилася за рахунок зменшення чистого прибутку та збільшення власного капіталу, що є негативним явищем. Так, у 2017 році ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» отримував з кожної залученої гривні власного капіталу 65,3 копійки, а у 2018 році цей показник падає і вже з однієї залученої гривні завод отримував 39,0 копійок.

За звітний період відбулось зменшення показника рентабельності діяльності до 6,7%, що означає зменшення ефективності господарської діяльності.

Рентабельність (пасивів) активів станом 2018 рік з кожної вкладеної гривні активів завод отримав 1,26 копійок, він показує ефективність використання активів компанії для генерації прибутку. Чим вищий показник, тим більш ефективним є весь процес управління, адже показник рентабельності активів формується під впливом всієї діяльності компанії. З даних отримуємо досить негативний результат, хоча він і має напрям до зростання.

Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від продажів за 2017 і 2018 роки досить сильно не співпадають з нормативним (5 і більше) і мають тенденцію до спаду, доцільно шукати можливості скорочення операційних витрат, а саме витрат на збут, витрат на управління, витрат на забезпечення виробничого процесу, інших операційних витрат.

Отже, підводячи підсумки результатів фінансово-майнового стану ПрАТ «Білоцерківський завод», очевидно, що за отриманими показниками, досліджуване підприємство за аналізовані роки має незадовільний фінансовий стан. Це може характеризуватися неефективним розміщенням коштів браком власних оборотних засобів та негативними тенденціями у виробництві.

2.3. Оцінка ефективності стратегічної діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

Стратегія ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» перш за все націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції на ринку консервної продукції, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін.

Місія ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» - забезпечення споживачів натуральною, якісною та доступною консервованою продукцією. Діяльність ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» спрямована на розширення ринків продажу, збільшення прибутків, найповніше задоволення потреб споживачів. Мету ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» для себе формулює таким чином: зрозуміти споживача настільки, щоб товар чи послуга відповідали його реальним вимогам потребам.

Невід'ємною складовою частиною даної стратегії є постійне удосконалення системи управління, яка відповідає вимогам стандартів та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку.

Спрямованість ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» на удосконалення системи управління вимагає:

- бути надійним партнером для постачальників і замовників при безумовному виконанні нормативних, законодавчих вимог, та договірних зобов'язань.
- бути кращими в сфері якості, безпеки продукції та ставленню до довкілля та зменшення професійних ризиків для персоналу та людей, що знаходяться на території.
- постійно виконувати очікування замовників, щодо смакових якостей, зовнішнього оформлення, асортименту продукції та обслуговування.
- спрямованість дій керівництва на підвищення результативності системи управління.

Забезпечується підвищення півробітників і задоволеності замовників та інших зацікавлених сторін.

ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» має такі напрямки стратегії у виробництві: забезпечення дотримання технічних стандартів виготовлення продукції, її високої якості; проведення подальшого удосконалення, модернізації, модифікації технічного оснащення та підвищення загального рівня фондоозброєності праці.

За останні роки компанія інвестувала в розвиток потужностей значні суми. Крім того, було проведено ремонт цеху, монтування нової варильної установки і проведення інших робіт.

Почалася і реорганізація системи збуту, головна мета якої була визначена як «наблизити продукцію до покупців» шляхом посилення всіх ланок збутового ланцюжка .

Фінансова діяльність компанії спрямована на дотримання курсу стабільності основних фінансових показників та поступове збільшення прибутку та рентабельності.

Кадрове забезпечення виконує такі задачі як: забезпечення збереження раціонально підібраного та розставленого персоналу; випередження темпів

приросту продуктивності праці над рівнем заробітної плати; налагодження більш досконалої системи стимулювання праці.

Організаційні напрямки розвитку складаються з: побудови структури компанії, що відповідатиме цілям та меті діяльності; проведення роботи зі створення та застосування норм організаційної поведінки; підвищення готовності колективу до змін; переконати трудовий колектив працювати як єдина команда, що має спільні цілі, досягнення яких призведе до задоволення потреб кожного працівника.

Процес ухвалення стратегічних рішень на ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» складається з кількох етапів:

1) отримання інформації про ситуацію. Цей процес відбувається найчастіше знизу вгору. Необхідна інформація запитується генеральним директором компанії у своїх заступників. Заступники своєю чергою дають завдання про збирання інформації підлеглих їм керівників підрозділів. Інформація знизу вгору надходить до генерального директора, узагальнюється, й, у формі звіту представляється;

2) визначення цілей. Ціль формується на зборах управляючих та у письмовій формі доводиться до кожного члена зборів. Так само вона фігурує й у протоколі зборів, який веде секретар підприємства;

3) аналіз ситуації. На цьому етапі виділяються основні критерії ухвалення рішення. Основні методи, які застосовуються:

- додатковий обмін інформацією між учасниками прийняття рішень;
- узгодження протилежних точок зору;
- пошук компромісу;
- обговорення сценаріїв розвитку;
- вибір оптимального варіанта;
- прийняття управлінського рішення в процесі колективного відкритого голосування.

Наступним кроком необхідно розрахувати стратегічний потенціал ПрАТ «Білоцерківський консервний завод». Стратегічний потенціал

підприємства – це сукупність наявних ресурсів і можливостей (здібностей) для розробки і реалізації стратегії підприємства. Стратегічний потенціал підприємства являє собою складну, динамічну, поліструктурну систему, яка складається із сукупності взаємозалежних та взаємопов'язаних локальних потенціалів:

1. Ресурсо-сировинного (наявна сировина, матеріали, складські ресурси);
2. Виробничий (основні виробничі фонди, виробничі площі, використовувані технології);
3. Фінансового (власні засоби, оборотні засоби, залучений капітал);
4. Трудового (чисельність персоналу, його кваліфікація, сукупність здібностей та досвіду працівників, віковий та освітній склад персоналу);
5. Організаційно-управлінський (система управління підприємством, організаційне забезпечення виробництва);

Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу дозволяє визначити чи володіє підприємство достатніми силами і ресурсами, які мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей та можливих меж функціонування у майбутньому, виходячи з прогнозованих умов зовнішнього середовища.

Методика стратегічного оцінювання потенціалу підприємства базується на ієрархічному аналізі складових стратегічного потенціалу та має передбачати, на відміну від існуючих методик, чотири напрями аналізу і 24 показники, що визначені експертним методом. Кожен із цих показників оцінюють за п'ятибальною шкалою, залежно від відповідей на питання.

Експертні оцінки сформулювалися за такою шкалою: „дуже добре” – 5 балів, „добре” - 4, „частково” - 3, „погано” - 2, „дуже погано” - 1.

На підставі виставлених балів по кожній позиції підраховують середньоарифметичний бал, що дає змогу кількісно оцінити показники. Результати стратегічного оцінювання потенціалу ПрАТ «Білоцерківський

консервний завод» як одного з лідерів за проведеними результатами наведені в табл.2.5.

Таблиця 2.5

**Результати стратегічного оцінювання потенціалу ПрАТ
«Білоцерківський консервний завод»**

Показники	Позначення на радарі	Оцінки в балах (1-5)		
		2017 р.	2018 р.	Відхил.(+, -)
Управлінські ресурси		3,3	3,5	0,2
Структура підприємства	1а	4	4	-
Корпоративна культура	1б	1,5	2	0,5
Стиль керівництва (вищий рівень управління підприємством)	1в	3,5	3,5	-
Стиль керівництва (середній і нижчий рівні управління підприємством)	1г	2	2,5	0,5
Компетенції персоналу	1д	4	4	-
Імідж	1ж	5	5	-
Ресурси		3,42	4,42	1,0
Фінансові	2а	2,5	4	1,5
Комунікації	2б	4	4,5	0,5
Технології	2в	3,5	4,5	1,0
Персонал	2г	3	4,5	1,5
Технічні	2д	3,5	5	1,5
Просторові	2ж	4	4	-
Знання		3,75	3,92	0,2
Знання фінансів	3а	3	3	-
Знання клієнтів	3б	3	3,5	0,5
Знання конкурентів	3в	4,5	4,5	-
Знання промисловості та особливостей бізнесу	3г	4,5	5	0,5
Постачальників	3д	4	3,5	-0,5
Нових методів, технологій, розробок у сфері функціонування підприємства	3ж	3,5	4	0,5
Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей		2,4	3,4	1,0
Фінансова стратегія	4а	1,5	2,5	1,0
Маркетингова стратегія	4б	2	3	1,0
Виробнича стратегія	4в	2,5	4	1,5
Впровадження планів	4г	3	3,5	0,5
Стратегія управління персоналом	4д	2,5	4	1,5
Стратегія наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок	4ж	3	3,5	0,5
Загальна оцінка підприємства		3,2	3,8	0,6

Джерело: складено автором.

Дані табл.2.5 свідчать, що у звітному році середня оцінка підприємства порівняно з попереднім роком підвищилася з 3,2 до 3,8 балів. Приріст загального показника діяльності не дуже значний, але середні оцінки

окремих аспектів діяльності вирівнялися, а по деяких позиціях навіть зросли (корпоративна культура, технології, виробнича стратегія, покращилися знання про нові технології, особливості бізнесу та клієнтів).

У звітному році ситуація покращилася, проте ще не є збалансованою. Керівництвом підприємства, як і у попередньому році, було приділено увагу іміджу підприємства, хоча поза нею залишилися комунікації, які є не менш важливими для ефективного функціонування підприємства.

На основі даних таблиці пропонуємо побудувати радар для наочності (рис. 2.7).

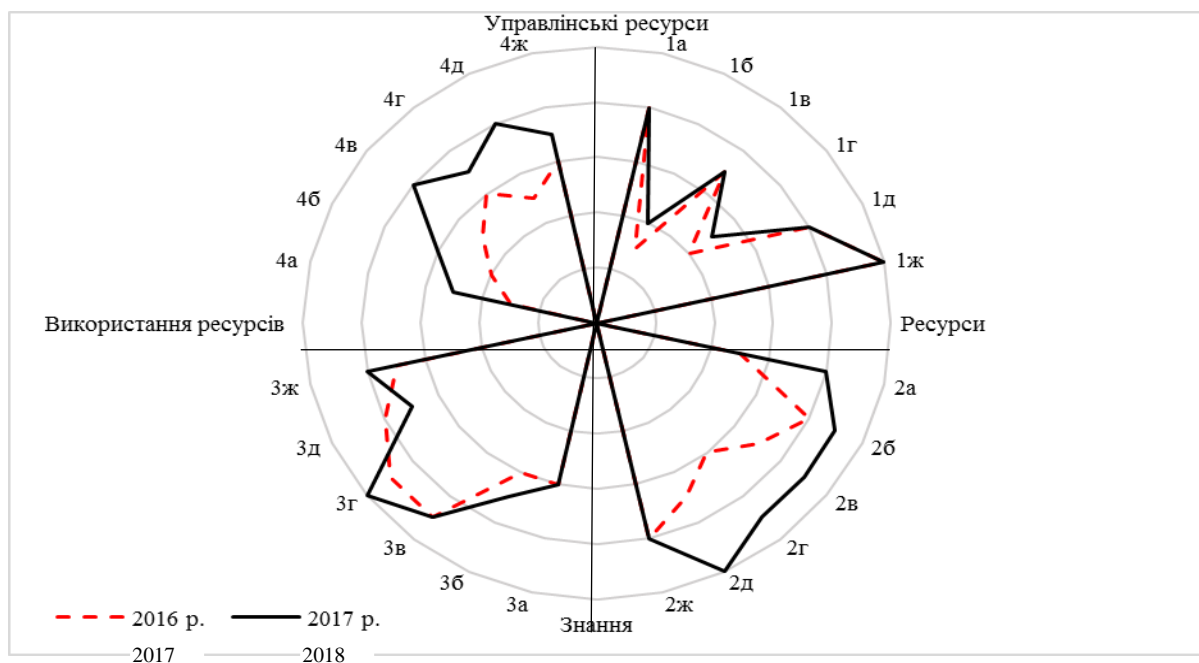


Рис. 2.7. Графічне зображення (радар) оцінювання стратегічного потенціалу ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2017-2018 рр.

Джерело: розроблено автором на підставі [12].

Основне завдання стратегічного управління портфелем бізнесу — оцінити становище і перспективи кожного стратегічного господарського підрозділу у складі портфеля бізнесу фірми.

Сутність управління портфелем бізнесу фірми полягає у визначенні реального ринкового становища стратегічних господарських підрозділів та стратегічних напрямів їх подальшого розвитку. Воно розв'язує такі основні завдання: визначення конкурентних позицій стратегічних господарських

підрозділів підприємства; розподілення стратегічних ресурсів між стратегічними господарськими підрозділами підприємства; визначення напрямів стратегічного розвитку стратегічних господарських підрозділів (від переважного розвитку до виключення зі складу портфеля бізнесу); визначення пріоритетів розвитку портфеля бізнесу; зменшення стратегічної вразливості портфеля бізнесу підприємства; досягнення рівноваги між довго- та короткостроковими перспективами розвитку підприємства.

SWOT-аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації[5].

В основі даної методології аналізу покладена теорія М. Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі. Процес SWOT-аналізу проводять на основі аналізу діяльності організації за допомогою нижче приведених блоків питань. спочатку сформуємо зовнішні можливості та загрози для досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.6

Загальні зовнішні можливості та загрози ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», що використовуються в SWOT – аналізі

<i>Потенційні зовнішні можливості, О</i>	<i>Потенційні зовнішні загрози, Т</i>
<ul style="list-style-type: none"> • зростання доходів населення; • обслуговування нових додаткових груп споживачів; • входження у нові сегменти ринку; • розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; • обґрунтоване законодавство. 	<ul style="list-style-type: none"> • інфляція; • зростання тиску конкурентів; • зміни в потребах і смаках споживачів; • уповільнений темп зростання ринку.

Джерело: складено автором

Поряд з цим окреслемо сильні та слабкі сторони консервного заводу та подамо коротку характеристику до них за допомогою таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Характеристика сильних та слабких сторін ПрАТ
«Білоцерківський консервний завод», що використовують в SWOT –
аналізі**

<i>Сфера діяльності</i>	<i>Сильні сторони (S)</i>	<i>Слабкі сторони (W)</i>
Маркетинг, Продукція, бренди.	Сильні ринкові позиції; постійне вивчення та аналіз стану ринку, своєї позиції, позиції конкурентів, потреб споживачів; диференціація виробів; підтримка та розвиток іміджу.	Постійні атаки з боку ключових конкурентів; інколи просліджується необґрунтована, невдала диверсифікація.
Виробництво, інновації.	Значні виробничі потужності	Розміри виробництва надто великі, може виникнути «хвороба великої компанії», не розроблена ресурсозберігаюча стратегія.
Фінанси.	Фінансова стабільність; можливість зниження витрат.	Низька рентабельність і прибутковість.
Організація, управління.	Чітко сформовані стратегії; високий рівень управління ефективні засоби контролю творчий підхід у менеджменті; здатність реалізовувати навички персоналу.	Не проявляються в даній сфері діяльності підприємства.
Кадри.	Високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу; досвід діяльності.	Інколи проявляється неефективна система стимулювання праці.

Джерело: складено автором

Виходячи із оцінки внутрішнього стану ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» та досліджень зовнішнього оточення, проведемо SWOT-

аналіз для досліджуваного підприємства з використанням матриці (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Матриця SWOT для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

	<i>Сильні сторони загроз (S)</i>	<i>Слабкі сторони загроз (W)</i>
<i>Можливості, О</i>	<p>СіМ</p> <p>Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» може увійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів.</p>	<p>СлЗ</p> <p>На основі можливості проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення виробництва компанія може мінімізувати атаки з боку конкурентів, невдалі диверсифікації, «хворобу великої компанії» та розробити ресурсозберігаючу стратегію. Також використовуючи зростання доходів населення може вдосконалити систему стимулювання праці.</p>
<i>Загрози, Т</i>	<p>СіЗ</p> <p>Завдяки диференціації виробів, підтримці та розвитку іміджу, сильним ринковим позиціям може протистояти змінам в потребах і смаках споживачів, зростанню тиску конкурентів.</p>	<p>СлЗ</p> <p>ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» має спрямувати свою діяльність на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, протистоянню атакам з боку ключових конкурентів уникати необгрунтованої диверсифікації, слідкувати за доцільністю розмірів виробництва та розробити ефективну ресурсозберігаючу стратегію. Також має звести до мінімуму вплив інфляції, зменшення доходів населення, зміни смаків та потреб споживачів, уповільнення темпів зростання ринку.</p>

Джерело: складено автором

На основі визначених місії, цілей підприємства, зовнішніх та внутрішніх факторів впливу відбувається формування стратегічного набору (формування корпоративних стратегій та стратегій на рівні стратегічного господарського підрозділу).

Після того, як визначена загальна ідея розвитку підприємства, стає можливим побудувати функціональні стратегії реалізації загальної ідеї. Для цього потрібно переписати всі проблеми та переваги, які є у підприємства та вказати найбільш загальні рішення для них. Потім ці рішення деталізуються за функціональними напрямками: виробництво, фінанси, маркетинг, кадри,

організаційна культура та доводяться до кожного функціонального керівника.

Таблиця 2.9

Набір функціональних стратегій розвитку ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

У виробництві	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечення дотримання технічних стандартів виготовлення продукції, її високої якості; • проведення подальшого удосконалення, модернізації, модифікації технічного оснащення та підвищення загального рівня фондоозброєності праці.
У маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> • подальше удосконалення та посилення маркетингової політики; • збільшення потужності маркетингової збутової політики; розширення каналів розподілу продукції та ринків збуту; вихід на нові сегменти ринку та на нові ринки; • вдосконалення маркетингових комунікацій.
У фінансах	<ul style="list-style-type: none"> • дотримання курсу стабільності основних фінансових показників; • поступове збільшення прибутку та рентабельності.
У кадрах	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечення збереження раціонально підбраного та розставленого персоналу; • випередження темпів приросту продуктивності праці над рівнем заробітної плати; • налагодження більш досконалої системи стимулювання праці.
В організаційній культурі	<ul style="list-style-type: none"> • проводити роботу зі створення та застосування норм організаційної поведінки; • підвищити готовність колективу до змін; • переконати трудовий колектив працювати як єдина команда, що має спільні цілі, досягнення яких призведе до задоволення потреб кожного працівника.

Джерело: побудовано автором

Отже, стратегія розвитку ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» на даному етапі забезпечує не досить ефективне використання ресурсів і знань для досягнення поставлених цілей. Усе це не може не вплинути на загальну оцінку підприємства. Тому, у подальшому на ці напрями варто звернути особливу увагу. Виявили, що погіршилося фінансування та комунікаційні канали. Це може пояснюватися недостатністю інформованості про діяльність конкурентів та постачальників. На противагу цьому покращилися знання про нові методи та технології і особливості ведення бізнесу. Отже, як бачимо діяльність підприємства в цілому поліпшилася, зріс чистий прибуток, зросла кількість активів підприємства, що свідчить про поліпшення стану

підприємства. Однак зростання кількості активів вплинуло на прибутковість продукції, що призвело до показників збитковості продукції.

2.4. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства

В 2018 році ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» було укладено 25 експортних контрактів на загальну суму близько 3,3 млн. грн. Кількість укладених імпорتنних контрактів складає 11 на загальну суму 1,1 млн. грн. Основними імпортерами продукції ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» були Німеччині, США, Ізраїлі, Канаді, Греції, Прибалтиці, Вірменії, Азербайджані.

В 2017 році підприємство уклало угоди на більші суми, але структура експорту по країнах суттєво не змінилась (рис. 2.8).

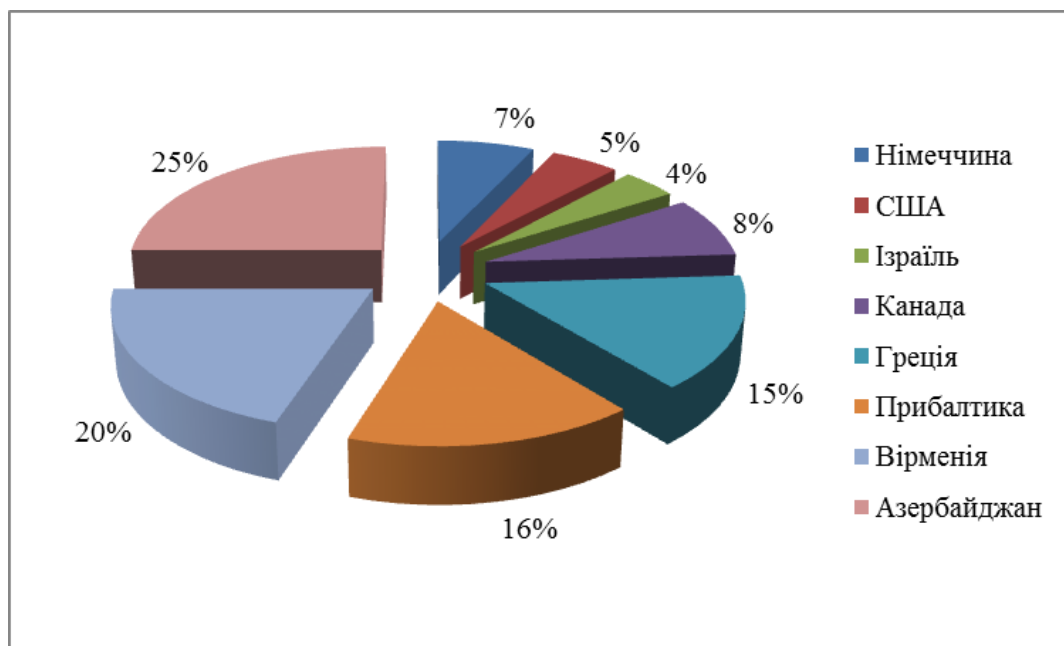


Рис. 2.8. Географічна структура експорту ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» 2018 р

Джерело: розраховано автором

Як бачимо, експорт продукції ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» в країнах основних торговельних партнерів має різну долю.

Що стосується товарної структури, то вона має наступний вигляд рис. 2.9.

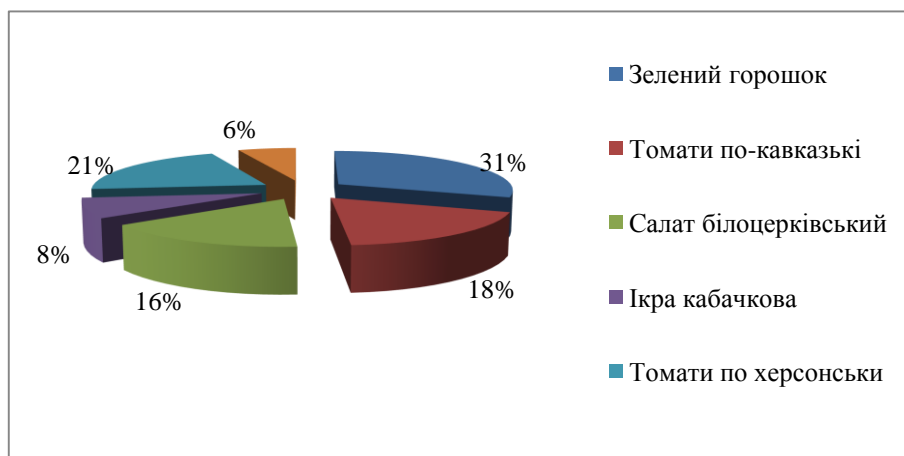


Рис. 2.9. Товарна структура експорту ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» 2018 р

Джерело: розраховано автором

Відомо, що при здійсненні експорту завод несе певні накладні витрати. До накладних витрат ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» відносяться витрати на збут, в тому числі:

- митні витрати;
- витрати на отримання сертифікатів;
- витрати на розробку етикеток.

За умовами договорів постачальник відповідає за якість товару, що постачається, тому, якщо протягом гарантійного терміну товар виявиться неякісним або пошкодженим не з вини покупця, останній складає рекламацийний акт за участю незалежних експертів і надає його продавцеві. Продавець зобов'язаний замінити товар новим відповідної якості чи повернути грошові засоби на рахунок покупця.

Також в договорах прописано, що за несвоєчасну поставку (крім випадків несвоєчасної подачі покупцем транспорту) продавець виплачує покупцеві пеню в розмірі 0,1% від вартості непоставленого в строк товару за кожний день прострочки, але не більше 8% від вартості товару.

Протягом 2017 – 2018 років рекламацийних листів на ім'я ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» не надходило. Підприємство

намагається вчасно виконувати свої зобов'язання за експортними контрактами та вчасно платити за придбані за кордоном товари.

Проаналізуємо динаміку експорту та структуру експорту кожної товарної позиції прослідкуємо за допомогою таблиці.

Таблиця 2.10

Структура експорту ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» в 2017 – 2018 роках.

Назва позиції	2017 рік		2018 рік		Відхилення	
	Варість, тис.грн.	питома вага, %	Вартість, тис.грн.	питома вага, %	абсолютне, тис.грн.	віносне, %
<i>Е К С П О Р Т</i>						
Соки	2970,42	64,12	3388,14	66,93	417,72	14,06
Консервовані овочі	9,73	0,21	13,66	0,27	3,93	40,49
М'ясні консерви	1536,60	33,17	1512,61	29,88	-24,01	-1,56
Джеми	115,81	2,5	147,82	2,92	32,01	27,63
Всього експорт	4632,6	100	5062,3	100	429,7	9,27

Аналіз експорту свідчить, що вагому його частину складає продаж соки (більше 60%), при чому, в 2018 році соків було експортовано на 14% більше, ніж в 2017. Найменшу частку в структурі експорту займає джеми (менше 0,3%), але їх частка в 2018 році збільшилась і найбільше зростання експорту у відсотках відбулося саме консервованих овочів. В 2018 році зменшилась частка експорту м'ясних консервів, обсяг зменшився майже на 1,6%.

Проаналізуємо виконання зобов'язань підприємства за вартістю, фізичним обсягом та ціною експортованих товарів, беручи за основу контракт № 105 від 1.02.2018 року з компанією „GrandBiS Co. Import-Export Ltd.” (Вірменія), експорт соків по двох поставках.

1. Ефективність виробництва продукції на експорт (одна поставка):

$$K_{екс}^{вир} = \frac{Ц_{екс}}{З_{екс}}, \quad (2.1)$$

де $Ц_{екс}$ – ціна експортованого товару, грн;

$З_{екс}$ – витрати на виробництво і реалізацію експортної продукції, грн.

$$K_{\text{екс.}}^{\text{вир.}} = 7,575/5,504=1,38$$

З розрахунків видно, що ефективність експорту складає 38%.

2. Визначимо як змінився обсяг експорту в незмінних цінах (фізичний обсяг) і як змінилися в середньому ціни на товари даної групи. Для цього обчислимо міру впливу факторів кількості, ціни і структури на збільшення вартості експортованих товарів даної групи. Обчислимо наступні індекси:

2.1. Індекс вартості.

$$I_{\text{варт}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i1} \cdot P_{i1}}{\sum_{i=1}^n Q_{i0} \cdot P_{i0}}, \quad (2.2)$$

де Q_{i1} та P_{i1} – кількість (дал.) і ціна (дол.США) товару i у звітному періоді;

Q_{i0} та P_{i0} – кількість і ціна товару i у базовому періоді;

n – кількість видів товарів.

$$I_{\text{варт.}} = (2700 \cdot 1,50) + (3000 \cdot 1,50) + (1080 \cdot 1,50) + (2700 \cdot 1,50) + (3000 \cdot 1,50) / ((2500 \cdot 1,35) + (2800 \cdot 1,35) + (1000 \cdot 1,35) + (2600 \cdot 1,35) + (2900 \cdot 1,35)) = 1,18$$

Загальна вартість наступної партії товару збільшилась в порівнянні з попередньою на 18%.

2.2. Індекс ціни.

$$I_{\text{ціни}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i1} \cdot P_{i1}}{\sum_{i=1}^n Q_{i1} \cdot P_{i0}}, \quad (2.3)$$

де Q_{i1} та P_{i1} – кількість і ціна товару i у звітному періоді;

Q_{i0} та P_{i0} – кількість і ціна товару i у базовому періоді;

n – кількість видів товарів.

$$I_{\text{ціни}} = (2700 \cdot 1,50) + (3000 \cdot 1,50) + (1080 \cdot 1,50) + (2700 \cdot 1,50) + (3000 \cdot 1,50) / ((2700 \cdot 1,35) + (3000 \cdot 1,35) + (1080 \cdot 1,35) + (2700 \cdot 1,35) + (3000 \cdot 1,35)) = 1,11$$

Розраховане значення показує, що контрактні ціни з компанією „GrandBiS Co. Import-Export Ltd.” збільшилися на 11%.

2.3. Індекс фізичного обсягу.

$$I_{\text{фіз.обсягу}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i1} \cdot P_{i0}}{\sum_{i=1}^n Q_{i0} \cdot P_{i0}}, \quad (2.4)$$

де Q_{i1} та P_{i1} – кількість і ціна товару i у звітному періоді;

Q_{i0} та P_{i0} – кількість і ціна товару i у базовому періоді;

n – кількість видів товарів.

$$I_{\text{фіз.обсягу}} = (2700 \cdot 1,35) + (3000 \cdot 1,35) + (1080 \cdot 1,35) + (2700 \cdot 1,35) + \\ + (3000 \cdot 1,35) / (2500 \cdot 1,35) + (2800 \cdot 1,35) + (1000 \cdot 1,35) + (2600 \cdot 1,35) + \\ + (2900 \cdot 1,35) = 1,06$$

Фізичний обсяг експортованого товару збільшився на 6%.

Зміна фізичного обсягу залежить від сукупної зміни кількості і кількісної структури товарів.

2.4. Індекс кількості

$$I_{\text{кільк.}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i1}}{\sum_{i=1}^n Q_{i0}}, \quad (2.5)$$

де Q_{i1} – кількість товару i у звітному періоді;

Q_{i0} – кількість i товару у базовому періоді;

$$I_{\text{кільк.}} = 12480 / 11800 = 1,06$$

2.5. Індекс кількісної структури.

$$I_{\text{струк.}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i1} \cdot P_{i0}}{\sum_{i=1}^n Q_{i1} \cdot P_{i0}} \quad (2.6)$$

Перед тим як порахувати $I_{\text{струк.}}$ потрібно визначити середню ціну товарів у минулому році.

$$\overline{P}_{i0} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i0} \cdot P_{i0}}{\sum_{i=1}^n Q_{i0}}, \quad (2.7)$$

де Q_{i0} та P_{i0} – кількість і ціна товару i у базовому періоді;

$$P_{io} = (2500*1,35)+(2800*1,35)+(1000*1,35)+(2600*1,35)+(2900*1,35)/11800 = 1,35$$

$$I_{струк} = (2700*1,35)+(3000*1,35)+(1080*1,35)+(2700*1,35)+(3000*1,35)/(2700*1,35)+(3000*1,35)+(1080*1,35)+(2700*1,35)+(3000*1,35) = 1$$

Отже, за результатами розрахунків на другу поставку прийшлося збільшення обсягів експорту на 18% внаслідок збільшення ціни на 11% та фізичного обсягу на 6%. Кількісна структура не змінилась.

Щоб визначити оборотність оборотних коштів у зовнішньоекономічних операціях, треба розрахувати наступні показники:

1. Коефіцієнт швидкості обороту коштів при експорті, днів:

$$\overline{T}_{об} = \frac{CЗ_{екс} \cdot D}{C_{екс}}, \quad (2.8)$$

де $CЗ_{екс}$ – середній залишок коштів з експорту (сума коштів, яку в середньому вкладає підприємство в експортні операції протягом одного обороту у звітному періоді), грн.;

D – кількість днів у звітному періоді;

$C_{екс}$ – собівартість реалізованих товарів на зовнішньому ринку за звітний період, грн.

$$T_{об} (2017) = (4806,07*365) / 43596,4 = 40,2$$

$$T_{об} (2018) = (5012,4*365) / 48828 = 37,5$$

2. Коефіцієнт віддачі коштів, вкладених в одну експортну операцію, грн./грн.:

$$K_{від.кошт} = \frac{B_{екс}}{CЗ_{екс}}, \quad (2.9)$$

де $B_{екс}$ – вартість реалізованих товарів в експортних цінах;

$CЗ_{екс}$ – середні залишки коштів з експорту.

$$K_{від.кошт} (2017) = 15930 / 4806,07 = 3,31$$

$$K_{від.кошт} (2018) = 18720 / 5012,4 = 3,73$$

Отже, тривалість одного обороту коштів при експорті зменшилась в 2018 році майже на 3 дні. Коефіцієнт віддачі коштів в 2018 році склав 3,73 грн./грн., що на 12,7% більше, ніж в 2017 році.

Як вже говорилося раніше, підприємство використовує таку форму розрахунку, як відкритий рахунок. Відкритий рахунок - найменш вигідна форма розрахунків для експортера, так як не дає йому ніяких гарантій своєчасного отримання платежу. Протягом обумовленого в контракті строку імпортер повинен сплатити вартість товару шляхом банківського переказу строком платежу по пред'явленню. За відкритим рахунком в основному розраховуються при продажі запасних частин до раніше поставленого обладнання або машин. Для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» в такому випадку вигідніше було б отримувати кошти шляхом акредитиву чи інкасо, так як ці форми розрахунків принаймні дають відносну гарантію отримання платежу, хоча й потребують додаткових витрат на оплату банківських послуг.

Висновки до розділу 2

ПАТ «Білоцерківський консервний завод» (ТМ Крят) — це одне з найбільших підприємств по виробництву консерв у Київському регіоні. Нині виробнича потужність заводу складає 25 млн банок на рік і спеціалізується на промисловій переробці овочів, фруктів і м'яса. На сьогоднішній день асортимент продукції підприємства становить 87 видів консерв, які з успіхом.

Нині виробнича потужність підприємства складає 25 млн умовних банок на рік і спеціалізується на промисловій переробці овочів, фруктів і м'яса. Виробництво продукції відповідає діючим стандартам та вимогам ринку, екологічно чисте і має сертифікати якості.

Фінансово-господарська діяльність досліджуваного підприємства діагностується, як не зовсім позитивна, що пов'язано з зниженням обсягів виробництва, реалізації, а й відповідно й прибутковості, що пояснюється негативними тенденціями в українській економіці.

Аналіз стратегічної діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за даними його фінансової звітності, який передбачає оцінку обсягу, складу, структури і динаміки реальних та фінансових інвестицій, руху грошових коштів від цього виду діяльності є необхідною складовою оцінки його інвестиційної привабливості передуює рішенням і діям, обґрунтовує їх, є основою наукового управління стратегічним процесом, забезпечує його об'єктивність й ефективність.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПрАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД»

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо розроблення функціональної стратегії ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

З метою проведення ефективної виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» розробляє комплекс стратегічних рішень, що охоплюють усі рівні стратегій, починаючи від корпоративної та завершуючи операційними.

Функціональна стратегія – тип стратегії забезпечення у стратегічному наборі, що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також (за наявності взаємопов'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керованість процесами виконання загальних стратегій та місії підприємства. Функціональні стратегії являють собою вибір правил прийняття рішень в кожній функціональній області.

Операційна стратегія синтезована з виробничої, маркетингової, кадрової, інноваційної та фінансової стратегій, виражається в прийнятті рішень, пов'язаних з розробкою операційного процесу й виробничої інфраструктури, необхідної для його підтримки. Розроблення операційного процесу полягає у виборі придатної техніки та технології, складанні графіка виробництва, організації процесу праці та технічного контролю якості, визначенні обсягів товарно-матеріальних запасів тощо. Рішення, пов'язані з інфраструктурою виробництва, стосуються систем планування і управління, способів забезпечення якості продукції, структури оплати праці й організації операційної функції підприємства

Стратегічні рішення у функціональних сферах відповідно до вибраної корпоративної стратегії ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» впроваджуватимуться у сферах маркетингу, логістики, фінансів, управління

персоналом, виробництва, інновацій. Всі ці рішення є рівнозначно важливими та взаємодоповнювальними, тому не можна виділяти сферу, що домінує, а розглядати їх потрібно лише з позиції рівності. Досліджуючи стратегічні рішення у функціональних сферах діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», необхідно враховувати той факт, що керівництво може вибрати одну із трьох стратегій розвитку подій:

– стратегія зростання (розвитку) – за такого варіанта розвитку керівництву слід поводитися раціонально, намагається організувати діяльність підприємства ефективно з метою окупності інвестицій. Внаслідок цього здійснюється ребрендинг, налагоджується виробництво продукції під новим брендом чи торгової марки, відбувається переорієнтація бізнеспроцесів;

– стратегія стабілізації (обмеженого зростання) – керівництву не слід вносити суттєвих змін у господарську діяльність вітчизняного промислового підприємства, стратегія залишається такою, як у попередньому періоді.

– стратегія виживання (скорочення) – мета керівництва – зменшити масштаби діяльності підприємства аж до можливого закриття через банкрутство.

Аналізуючи вітчизняний ринок, можна зробити висновок, що найчастіше підприємства харчової промисловості використовують стратегію стабілізації. Оскільки це найбезпечніший шлях до швидкого отримання економічного ефекту від вкладених інвестицій. Використання стратегії зростання вимагає значних ресурсів та зусиль, перш ніж буде досягнуто бажаного економічного ефекту та окупності інвестицій. Розробляючи систему стратегічних рішень для цієї стратегії ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», необхідно врахувати такі чинники, як специфіка вітчизняного ринку (вітчизняне законодавство, традиції та культура, ментальність населення), іноземний інструментарій господарювання (способи та методи ведення бізнесу, національні традиції інвестора тощо). Отже, в корпоративній стратегії, а також підпорядкованих їй діловій, функціональній та операційній стратегії

поєднується закордонний і вітчизняний досвід та інструментарій господарювання. Стратегічні управлінські рішення мають бути чіткими, раціональними та ефективними у таких сферах: маркетинг, логістика, управління персоналом, фінанси, виробництво, інновації.

Характеристику пропонованих стратегічних рішень функціональних стратегій ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» залежно від вибраної корпоративної стратегії наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

**Характеристика стратегічних рішень функціональних стратегій
ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» в залежності від обраної
стратегії**

	Стратегія зростання (розвитку)	Стратегія стабілізації (обмеженого зростання)	Стратегія виживання (скорочення)
1	2	3	4
Виробництво	Модернізація виробничих потужностей з метою можливого їх використання для виробництва продукції інвестора, впровадження технології виробництва, яку використовує іноземний інвестор, використання іноземної сировини, запровадження світових стандартів якості продукції, оптимізація використання ресурсів, оптимізація виробничих процесів тощо.	Раціональне використання наявних виробничих потужностей, оновлення техніки та технології виробництва, оптимізація використання ресурсів та виробничих процесів тощо.	Скорочення обсягів виробництва товарів, зменшення фінансування виробничої діяльності промислового підприємства.
Фінанси	Використання іноземних інвестицій для фінансування виробництва як продукції вітчизняного виробництва, так і іноземного, перерозподіл прибутку та фінансових ресурсів між продукцією, що виготовляється після приходу іноземного інвестора, використання нових можливостей для залучення додаткових фінансових ресурсів, запровадження міжнародних стандартів ведення фінансової звітності тощо.	Оновлення джерел фінансування вітчизняного підприємства, залучення додаткових інвестицій, удосконалення системи управління витратами тощо.	Поступове зменшення інвестицій у вітчизняне промислове підприємство.

Продовження табл. 3.1.

1	2	3	4
Управління персоналом	Підбір та наймання кваліфікованих кадрів, проведення курсів підвищення кваліфікації вітчизняних працівників, надання соціального пакета, покращення умов праці персоналу тощо.	Навчання наявних на підприємстві працівників, удосконалення системи мотивації праці, покращення умов праці робітників тощо.	Скорочення чисельності працівників підприємства, відсутність витрат на розвиток та навчання персоналу, погіршення мотивації праці, зменшення фінансування соціальної сфери тощо.
Маркетинг	Ребрендинг, популяризація брэнда інвестора поряд із вітчизняним, оновлення товарного асортименту, налагодження збуту продукції іноземного виробника, розширення контингенту споживачів як на вітчизняному, так і на закордонному ринках, формування позитивного іміджу та ділової репутації підприємства, випуск нових торгових марок на ринок тощо.	Оптимізація цінової політики, розвиток вітчизняного брэнда, популяризація вітчизняного підприємства серед споживачів, проведення рекламних заходів, спонсорства тощо.	Скорочення обсягів рекламних заходів, відсутність PR-заходів, акцій з просування товару, відсутність заходів з розвитку брэнда, мінімізація фінансових ресурсів на проведення маркетингових заходів, звуження товарного асортименту
Логістика	Розвиток складського господарства, ефективне управління запасами, налагодження транспортно-складської інфраструктури, підвищення якості та рівня логістичного обслуговування.	Розвиток транспортнологістичної інфраструктури, удосконалення системи управління запасами тощо.	Поступове скорочення логістичних заходів, неефективне використання транспортно-складської інфраструктури тощо.
Інновації	Розробка та активне впровадження на підприємстві маркетингових, технологічних, організаційних, управлінських інновацій, пошук нових джерел сировини тощо.	Поступове впровадження у діяльність підприємства інноваційних розробок та проектів.	Діяльність вітчизняного підприємства без впровадження інновацій

Джерело: сформовано автором на підставі [57]

Однією з найвагомійших причин залучення інвестицій на ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» є застарілі виробничі потужності та технології, тому першочергові рішення інвестора повинні стосуватись оновлення методів та способів виробництва, впровадження в дію нової техніки та технології, скорочення нераціональних та розширення нових виробничих площ, формування номенклатури та асортименту продукції, розрахунок кошторису витрат, організація трудових процесів тощо. Фінансова стратегія спрямована на розподіл фінансових ресурсів на підприємстві, обслуговування виробництва, рух грошових коштів між

організацією та споживачами, постачальниками, державними органами та іншими контрагентами ринку. Перевагою інвестора над вітчизняними власниками є доступність кредитів, оскільки зарубіжні ставки за кредитами значно дешевші від вітчизняних, є вільні кошти для інвестування у модернізацію та розвиток виробничої та інноваційної діяльності вітчизняного суб'єкта господарювання.

Кадрова стратегія керівництва повинна полягати у формуванні команди, що зможе виконати поставлені завдання. Нераціонально здійснювати набір усього нового персоналу, оскільки здебільшого це економічно недоцільно, за винятком вищого керівництва, низки вузькокваліфікованих працівників

Важливим є розроблення системи морального та матеріального стимулювання, соціального та медичного страхування тощо. Стратегічні рішення у цій сфері повинні бути спрямовані на турботу про своїх працівників, покращення умов праці, підтримку усталених та запровадження нових корпоративних традицій з метою посилення корпоративного духу працівників організації тощо. Однак можливе також запровадження заходів щодо посилення дисципліни, системи штрафів для запобігання її порушенню.

Маркетингова стратегія надзвичайно важлива для успішної діяльності будь-якого підприємства. Правильно розроблені та впроваджені маркетингові заходи дадуть змогу збільшити частку ринку суб'єкта господарювання, привернути увагу споживачів до його продукції тощо. Велику увагу ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» у функціональній сфері маркетингу повинно звернути на просування нового бренда чи продовження розвитку бренда підприємства, в яке інвестують кошти. Важливим буде розвиток торгової марки продукції, формування позитивного іміджу та ділової репутації, налагодження взаємозв'язків з наявними та новими споживачами, розширення ринку збуту. Важливим є формування такого маркетингового ресурсу, як споживачі продукції, оптові та роздрібні посередники, які створюють канали збуту, добре орієнтуються на ринках збуту продукції, мають досвід роботи у сфері маркетингу, надають

підприємству інформацію про стан ринку, потреби споживачів тощо. Зауважимо, що для підприємства важлива соціальна відповідальність перед суспільством у форматі підтримки соціально-культурного життя регіону, фінансування різноманітних громадських акцій та заходів, співпраця з громадськими організаціями тощо.

Логістична стратегія передбачатиме перегляд логістичних процесів на підприємстві для економії коштів, зокрема оптимізації потребуватиме постачання сировини, матеріалів, комплектуючих з метою зменшення часу на постачання, вибір найкоротшого маршруту поставки, а також мінімізації простоїв матеріалів на складах. Важливе значення має співпраця з підприємствами-постачальниками, які займаються виробництвом сировини, матеріалів, напівфабрикатів та комплектуючих та продають їх промислового підприємству. До них також зараховувати роздрібних та оптових посередників, які також реалізують підприємству необхідні сировину та матеріали. У такому разі підприємство отримуватиме необхідні оборотні засоби в обмін на грошові кошти, відбуватиметься обмін інформацією тощо. Прикладом успішних функціональних рішень у логістиці є організація перевезення працівників, з формуванням власної автобусної колони тощо.

Інноваційна стратегія підприємства характеризується комплексом стратегічних рішень, спрямованих на оновлення підприємства, досягнення ним конкурентних переваг. Серед головних особливостей такої стратегії слід відзначити: специфіку методів ринкових досліджень, що передують розробленню нововведень (новацій); збільшення глибини прогнозування майбутнього розвитку подій як результату інноваційної діяльності; різке збільшення обсягів інформації, безупинне її накопичення й аналіз з метою обґрунтованого прийняття управлінських рішень, своєчасного реагування на можливості й загрози, що з'являються на ринку; багатоваріантний характер прогнозів; оцінку здатності підприємства сприймати інновації; детальний аналіз чинників ризику й оцінку їхнього впливу; ретельний вибір методів і джерел фінансування інновацій, зокрема детальний аналіз альтернативних

варіантів; тісне ув'язування цілей, етапів і термінів реалізації стратегії з прогнозованими параметрами стадій життєвого циклу нововведення; високу мобільність і адаптивність стратегії, можливість її оперативної переорієнтації стосовно змін умов зовнішнього і внутрішнього середовищ господарювання; необхідність оцінки інноваційної стратегії за комплексом різних показників.

Від того, який варіант розвитку вибере ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», залежатиме широта та якість прийнятих стратегічних рішень у функціональних сферах підприємства, їх трудомісткість та взаємодія зі стратегіями як вищого, так і нижчого рангу.

Функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напрямку діяльності: стратегія виробництва, маркетингу, фінансова стратегія, стратегія науково-дослідних робіт, стратегія управління персоналом та ін., тобто становлять систему, тим самим взаємодіють між собою і створюють високоефективний функціональний потенціал ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», який забезпечує керованість стратегічних змін, що зумовлюється цілісністю та збалансованістю їхнього змісту та механізмів здійснення у системі управління [57].

Для багатьох підприємств маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією, оскільки вона забезпечує обґрунтування ринкової спрямованості підприємства, також визначає найефективніші маркетингові заходи, які забезпечують реалізацію корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства. Йдеться про способи просування товару на відповідні ринки, товарну і цінову політику, канали розподілу товару, форми стимулювання збуту, організацію рекламних кампаній тощо. Завдання маркетингової стратегії полягають у формуванні цільових ринків, виборі номенклатури та асортименту продукції, ведення цінової політики, організації системи збуту, форм продаж, реклами тощо. У загальному вигляді встановлення стратегії маркетингу складається з чотирьох основних етапів:

— аналіз співвідношень "споживач — товар";

- визначення загальної маркетингової стратегії на окремих сегментах ринку;
- створення стратегій "marketingmix" (своєрідного маркетингового "стратегічного набору");
- виконання та контроль.

Переваги маркетингових стратегій полягає в простоті використання, незначних витратах пов'язаних з визначенням темпів зростання ринку і відносної частки ринку, в можливості порівнювати конкурентні позиції і визначити напрями фінансування диверсифікації підприємства [60].

Недоліками є те, що обмежені критерії, за яких оцінюються конкурентні позиції підприємства, можливість використання виключно в галузях з масовим виробництвом, де проявляється ефект досвіду і проблеми, пов'язані з визначенням стратегій СБО.

Стратегія персоналу являє собою систему підготовки, перепідготовки, добору, розстановки і виховання кадрів, адекватних вимогам корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, здатних до стратегічного мислення і дій. Завдяки цій стратегії підвищується рівень конкурентних переваг та конкурентна позиція персоналу, що є основою для досягнення загальної стратегічної мети підприємства, та, в остаточному підсумку, підвищення його конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. Фінансова функціональна стратегія означає прогнозування і коригування фінансових потоків відповідно до нових стратегій підприємства: корпоративної, конкурентних і функціональних; розподіл і постійний контроль за використанням фінансових ресурсів ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» і функціональними службами; оцінювання інвестиційних проектів. До найважливіших завдань фінансової стратегії відносять:

- а) балансування, встановлення розумних співвідношень між коротко- та довгостроковими ефектами використання фінансових ресурсів;
- б) зростання вартості власного внутрішнього капіталу;
- в) забезпечення високих темпів зростання доходів;

- г) оптимізація співвідношень власного і позичкового капіталу;
- д) вдосконалення структури капіталу підприємства;
- е) бюджетування;
- є) проведення оптимальної дивідендної політики і інші.

Що стосується виробничої стратегії, то вона забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва (по обсягах, номенклатурі, якості, ефективності, технології) відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової. Здебільшого використання виробничих стратегій відбувається за такими напрямками:

1) ефективне використання існуючого виробничого потенціалу (виробництво товарів на діючих потужностях; модернізація виробництва, переобладнання, реконструкція; коопераційні зв'язки щодо спільного використання потенціалу, в т. ч. передавання частини замовлень субпідрядникам; зниження матеріало-, фондо-, трудо-, енергомісткості виробництва; ліквідація "вузьких" місць, зокрема лімітів ресурсів; використання виробничих потужностей; підвищення продуктивності та ефективності виробничого процесу);

2) стратегії створення нового виробництва;

3) стратегії змін у технологічному процесі (впровадження нових методів виготовлення продукції і нових технологій, використання нових матеріалів, підвищення рівня стандартизації тощо);

4) стратегії поліпшення організації виробництва (спеціалізація, диверсифікація, конверсія виробництва, ритмічність виробництва; оптимізація розміщення виробничих процесів, ланок, обладнання тощо; управління якістю виробництва; виробничими витратами тощо) [55].

Виробнича стратегія зазвичай подається у вигляді плану (програми), що складається з таких розділів: освоєння виробництва нових видів продукції; впровадження нової технології, підвищення рівня механізації й автоматизації виробництва; підвищення рівня якості продукції, що випускається; вдосконалення систем управління, планування й організації виробництва;

кооперація, концентрація й інтеграція виробництва; диверсифікація виробництва.

Формування функціональної стратегії розглядається як один із суттєвих компонентів стратегічного управління і передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій та “стратегічного набору”. А для успішної реалізації обраного стратегічного набору необхідно, щоб організація функціонувала відповідно до обраної концепції управління. Виходячи з цього, на рис. 3.1 наведемо механізм формування функціональної стратегії ПрАТ «Білоцерківський консервний завод».

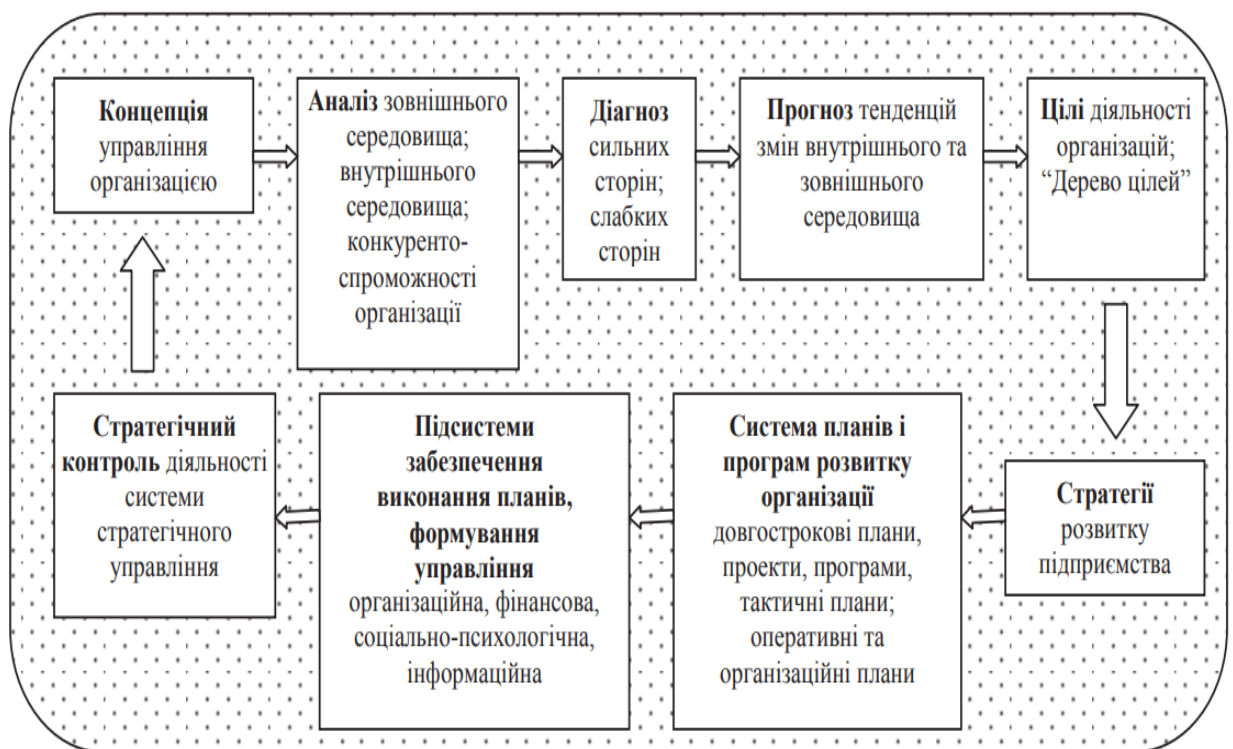


Рис. 3.1. Механізм формування функціональної стратегії ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

Джерело: сформовано автором на основі [55,61]

Враховуючи, що стратегія – це спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети, можна стверджувати, що формування стратегій є процесом, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також попередньо визначають усі складові (компоненти) процесу стратегічного управління.

Процес розробки функціональної стратегії, який включає стратегічне планування та стратегічне управління, дозволяє:

- підтримувати спрямований у майбутнє спосіб мислення та поведінки;
- координувати рішення та дії в галузі маркетингу;
- слугує для інформування співробітників про цілі та необхідні ресурси;
- мотивує співробітників, якщо від досягнення цілей підприємства залежить досягнення їх особистих цілей (кар'єра, зарплата);
- створює передумови для оцінки та контролю результатів.

Для розробки функціональної стратегії ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію, конкурентні переваги, особливості організації бізнесу, ринки збуту, де діє фірма, продукцію (послугу), ресурси, структуру, виробничу програму, організаційну культуру.

3.2. Обґрунтування доцільності реалізації виробничої стратегії за рахунок вдосконалення технології виробництва консервованих соків

Виробнича стратегія – це функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства та системи управління ним, що втілюється у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможних продуктів [3, с. 398]. Вона орієнтована на створення економічно ефективної, гнучкої виробничої системи, здатної адаптуватися до можливих змін.

Формування виробничої стратегії підприємства напряму пов'язане зі створенням конкурентних переваг, конкурентоспроможного продукту та виробничим потенціалом підприємства. Це означає, що виробнича стратегія повинна базуватися, перш за все, на внутрішніх резервах підприємства та цілком відповідати загальній (корпоративній) його стратегії.

Виробничу стратегію можна розглядати як складову частину загального процесу планування, що забезпечує відповідність завдань

виробництва завданням більш широкої організаційної структури. Оскільки завдання останньої з часом мають тенденцію змінюватися, виробнича стратегія також повинна розроблятися з врахуванням можливих майбутніх змін потреб покупців. Саме тому, при визначенні виробничої стратегії ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» необхідно враховувати ряд параметрів, таких як:

- обсяги продукції, виробництво яких необхідно забезпечити в певний період часу (тобто виробничі потужності та виробничий потенціал);
- розриви між наявними та потрібними характеристиками виробничих процесів для забезпечення запланованого випуску продукції;
- масштаби виробничого потенціалу, рівень його гнучкості;
- швидкість перетворень виробництва та адаптації необхідних інновацій до реальних умов діяльності підприємства, з метою забезпечення його існування в довгостроковій перспективі;
- досягнення певних рівнів витрат на виробництво та створення певного обсягу доданої вартості [53].

Досить вагому роль при формуванні виробничої стратегії ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» відіграють такі чинники, як обсяги необхідних капітальних вкладень; час, потрібний для своєчасного переходу до випуску нової продукції; цінові стратегії, сформовані для різних продуктово-товарних стратегій; техніко-організаційний рівень виробництва та рівень конкурентоспроможності виробничого потенціалу; інноваційна здатність управлінського персоналу тощо. Нерідко ці та інші чинники є потужними стримуючими факторами при формуванні та реалізації виробничої стратегії підприємства.

Найпоширеніші виробничі стратегії, орієнтовані на підвищення якості продукції, зниженні витрат, впровадженні високих технологій тощо. Згідно із сучасною концепцією виробничих стратегій до їх складу також входять:

- стратегія мотивації праці, що визначає пріоритети мотиваційних комплексів внутрішньої, зовнішньої позитивної мотивації і зовнішньої

негативної мотивації (вона орієнтує на формування адекватного мотиваційного механізму);

- стратегія науково-технічного розвитку й організації праці, впливу науково-технічного розвитку на потребу в трудових ресурсах;

- стратегія розвитку трудового потенціалу підприємств, формування необхідних компетенцій тощо [4].

Під час розробки та впровадження виробничої стратегії ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» необхідно зважати на те, що виробнича діяльність органічно пов'язана з іншими видами діяльності всередині підприємства (маркетинговою, фінансовою діяльністю, діяльністю служби персоналу), тобто із усіма іншими функціональними стратегіями. Крім цього, варто ще раз наголосити, що виробнича стратегія безпосередньо пов'язана із багатьма чинниками зовнішнього середовища. Саме тому, ефективність виробничої стратегії залежить не тільки від її власного змісту й від того, наскільки вона органічно взаємодіє з іншими функціональними стратегіями підприємства та зовнішніми факторами.

Таким чином, виробнича стратегія є невід'ємною складовою корпоративної стратегії підприємства та повинна підпорядковуватися стратегічним цілям його діяльності. Основна мета виробничої стратегії полягає в переробці ресурсів у кінцеву продукцію для максимального задоволення запитів споживачів і як наслідок, для зростання попиту на продукцію цього підприємства. Важливою умовою формування виробничої стратегії є врахування усіх внутрішніх та зовнішніх чинників, що можуть впливати на підприємство у ході його звичайної діяльності. Саме тому, виробнича стратегія, як і будь-яка інша, повинна бути досить гнучкою, проте не настільки, щоб значно відступати від намічених цілей управління підприємством. Тому нами пропонується запровадити виробничу стратегію вдосконалення технологічного процесу за рахунок використання нової технології освітлення соку.

Дифузійний спосіб отримання соку, полягає в добуванні водою екстрактивних речовин з плодової мезги. У сік переходять розчинні речовини, а нерозчинні залишаються у відходах. При цьому втрачається частина білкових, пектинових, фарбувальних і інших речовин, сік не має натурального смаку. Дифузійний сік використовують в подальшому для отримання концентрованих соків і напоїв.

В процесі вилучення екстрактивних речовин з сировини переважають дифузійні процеси, засновані на вирівнюванні концентрацій між розчинником (водою) і розчином речовин, що містяться в клітці.

Швидкість процесу вилучення, як і швидкість дифузії, буде пропорційна градієнту концентрації і площі поверхні, через яку відбувається переміщення рідких фаз. Для їх збільшення процес дифузії проводять в дифузійних бататах (8-12 апаратів), розділяючи на кілька стадій. Фрукти попередньо подрібнюють. Щоб сік не придбав приварной смак і не втрачав леткі ароматичні речовини, процес проводять при температурі води 10-30 °С. Велике значення мають і такі фактори, як тривалість впливу екстрагента на плодову мезгу, коефіцієнт дифузії, розмір дифундируючих речовин і т.д.

Дифузорами є резервуари, які мають дірчасте дно, на якому розміщують грубу тканину, а потім мезгу. Вода, проходячи по батареї дифузоров, заповнених плодової мезги, насичується екстрактивними речовинами. Кількість екстрагента приймають мінімальним при співвідношенні мезги і води 1: 1. Цим способом можна витягти 90-94% сухих речовин, що містяться в сировині [57].

Обробка ферментними препаратами заснована на впливі пектолітичних ферментів на пектинові речовини, що цементують окремі клітини рослинної тканини між собою і входять до складу зовнішніх оболонок клітин. При цьому ушкоджуються білкові мембрани, знижується в'язкість соку, полегшується і прискорюється процес пресування і збільшується вихід соку на 5-20%. Ферментний препарат додають у вигляді

суспензії в кількості 0,01-0,03% до маси соку з розрахунку стандартної активності препарату 9 од. / Г по Пектиназі.

Отриману після дроблення мезгу направляють з дробарки в накопичувальний бункер, який встановлений над пресом, а потім в прес для видобування соку. Потім сік пропускають через фільтри різних систем або сепаруванням на центрифугах. Найбільш поширене фільтрування соків на фільтр-пресі. Прес складається з фільтрованих плит з порожніми ребордами для подачі соку. Між плитами затискають асбестоцелюлозні пластини. Сік підігрівають до температури 40-50 ° С.

Більшість плодів містять пектинові речовини, які ускладнюють виділення соку і зменшують його вихід. Пектинові речовини знаходяться в плодах у вигляді нерозчинного у воді протопектину і розчинного пектину. Протопектин входить до складу клітинних стінок і серединних пластинок рослинних тканин. Основний вплив на процес соковіддачі надає розчинний пектин, який володіє водоутримуючою здатністю і підвищує в'язкість соку, перешкоджаючи його витіканню. Тому при обробці мезги пектолітичної ферментами необхідно, перш за все, зруйнувати нерозчинний протопектин. Протопектин повинен бути гідролізований тільки частково, так щоб відокремити клітні одну від іншої і частково зруйнувати їх стінки для підвищення клітинної проникності. Пектолітичні ферментні препарати не тільки руйнують пектинові речовини, а й діють на клітини токсичними речовинами неферментативної природи, які входять до складу препаратів і викликають коагуляцію білково-ліпідних мембран і загибель рослинних клітин. В результаті цих перетворень клітинна проникність збільшується, протоплазмова мембрани розриваються, і вихід соку значно полегшується. Для обробки мезги плодів при виробництві соків без м'якоті використовують ферментний препарат Novoferm 10x, який випускається у вигляді порошку. Препарат Novoferm 10x (вирощується поверхневим способом) являє собою комплекс ферментів пектиназу, полігалактуронази, пектінметіл-естерази, целюлази і амілази. Оптимальна температура дії пектолітичних ферментних

препаратів 35 ... 40 ° С. Підвищення температури понад 55 ° С інактивує ферменти і дія препарату припиняється. Тривалість обробки 1 ... 2 години. Novoferm 10x застосовується як для обробки мезги, так і для освітлення соків. Новим видом ферментів, які можуть застосовуватися для обробки мезги з метою підвищення виходу соку, є розріджують ферменти, до складу яких входить Пектиназа і целлюлаза.

Соки освітлені представляють собою рідку фазу плодів з розчиненими в ній речовинами, віджату з плодової тканини. В результаті використання препарату Novoferm 10x збільшиться вихід готової продукції на 15%, розрахуємо калькуляцію витрат на виробництво соків, які будуть вироблятися на даному обладнанні.

Вартість препарату Novoferm 10x складає 255000 грн за тонну.

Проведемо розрахунок статей калькуляції на виробництво продукції «Напій яблучний».

Калькуляційною одиницею є тонна, базовий випуск продукції 234 т/рік

Стаття 1 “Сировина і основні матеріали”

Стаття “Сировина і основні матеріали” є комплексною. Вона включає всі види матеріальних ресурсів, що визначають склад продукції. За цією статтею планується сировина та основні матеріали, що витрачаються на виробництво продукції.

Розрахунок Статті “Сировина і основні матеріали” представлено в табл.3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок статті “Сировина і основні матеріали”

№ пор	Назва сировини та основних матеріалів	Одиниці виміру	Норма витрат на 1 т, кг	Ціна одиниці продукції, грн.	Витрати
1	Яблучний сік	Кг	350	10,2	3570
2	Препарат Novoferm 10x	Кг	15,0	255	3825
2	Цукровий сироп	Кг	500	14,75	7375
Разом					14770

Джерело: розраховано автором

Транспортно-заготівельні витрати складають 5,2 % від вартості сировини, тому на 1 т : $14770 \cdot 5,2 \% = 768$ грн.

Витрати сировини з урахуванням транспортно-заготівельних витрат складають, на 1 т: $14770 + 768 = 15538$ грн.

Стаття 2 Тара та допоміжні матеріали

В статті “Тара та допоміжні матеріали” плануються витрати на допоміжні матеріали, які приймають участь у виготовленні продукції, або використовуються для забезпечення нормального технологічного процесу.

В цій статті відображають вартість пакувальних матеріалів й тари, які не відшкодовуються споживачем.

Розрахунок Статті “Допоміжні матеріали” представлено в табл.3.2

Таблиця 3.2

Визначення кількості тари та допоміжних матеріалів

№ пор.	Назва тари та допоміжних матеріалів	Норма витрат на 1 т, кг	Ціна за одиницю, грн.	Витрати
1	Банка скляна з кришкою, тис. шт.	1,144	454	519,38
2	Етикетка , тис. шт.	1,025	20,83	21,35
3	Крохмаль, кг	0,04	3,75	0,15
4	Кришка, тис. шт	1,097	454	498,04
Разом				1038,91

Джерело: розраховано автором

Транспортно-заготівельні витрати по тарі та допоміжним матеріалам складають 4,8 % від вартості сировини,

тому на 1 т: $1038,91 \cdot 4,8 \% = 49,87$ грн.

Разом по статті,

на 1 т: $1038,91 + 49,87 = 1088,78$ грн.

Стаття 3. Паливо, енергія і вода на технологічні потреби

В статтю “Паливо, енергія і вода на технологічні потреби” включаються витрати на паливо та енергію, що отримані ззовні, або

виробляються на самому підприємстві та витрачаються безпосередньо в процесі виробництва продукції. Розрахунок витрат палива, електроенергії та води на технологічні потреби наведені в табл.3.3

Таблиця 3.3

Розрахунок палива та електроенергії води на технологічні цілі

№ поз.	Назва	Одиниці виміру	Норми витрат на 1 т	Ціна одиниці продукції, грн.	Витрати
					на 1 т, грн.
3	Газ	т.м ³	0,33	8500	2805
4	Електроенергія	кВт/год	17,5	1,68	29,4
5	Вода	м ³	8,75	10,8	94,5
Разом					2928,9

Джерело: розраховано автором

Стаття 4 Заробітна плата виробничих робітників становить виходячи з даних калькуляції за попередній період 3124,5 грн/т

Стаття 5 Відрахування на соціальні потреби. Відрахування на соціальні потреби включають відрахування на соціальне страхування, в пенсійний фонд, фонд зайнятості у межах встановлених норм, обчислюються у відсотках від основної і додаткової заробітної плати. Відрахування на соціальні потреби складають 22,3 %.

$$\text{На 1 т: } 3124,5 * 22,3 \% = 696,76 \text{ грн.}$$

Стаття 6 Витрати на утримання та експлуатацію обладнання.

Ця стаття є комплексною. Вона охоплює такі витрати, як амортизаційні відрахування стосовно машин та устаткування, котрі належать до основних фондів, витрати на технологічний інструмент, ремонт обладнання, оплату праці допоміжних робітників з відповідним відрахуванням на соціальні потреби. На одиницю кожного конкретного виду продукції витрати на утримання та експлуатацію обладнання розподіляються пропорційно заробітній платі виробничих робітників.

Складаємо кошторис витрат на утримання та експлуатацію обладнання в цілому по заводу.

Норма амортизації обладнання складає 24 % від його вартості. Вартість обладнання складає 3151,68 тис. грн.

Амортизаційні відрахування складають

$$3151,68 \cdot (24 \%) = 756,4 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на поточний ремонт і утримання обладнання складуть:

Витрати на поточний ремонт: 10,5 % від вартості обладнання;

Витрати на утримання обладнання складуть: 2,5 % від вартості обладнання.

$$3151,68 \cdot (10,5 + 2,5) / 100 \% = 409,72 \text{ тис. грн.}$$

Загальні витрати по статті складають:

$$\text{на 1 т: } 1166,12 \cdot 1000 / 2070 = 563,3 \text{ грн.}$$

Стаття 7 Загальновиробничі витрати

Це витрати на управління, виробниче та господарське обслуговування виробництва консервів в межах цеху, витрати на заробітну плату з відрахуванням на соціальні потреби працівників управління цеху, спеціалістів та обслуговуючого персоналу та ін. витрати по цій статті складають за даними попереднього періоду 116,09 грн.,

Виробнича собівартість 1 т консервів «Напій яблучний» складає:

$$15538 + 1088,78 + 2928,9 + 3124,5 + 696,76 + 563,3 + 116,09 = 23940 \text{ грн/т}$$

Стаття 8 Адміністративні витрати

Адміністративні витрати складають 3 % від виробничої собівартості

$$23940 \cdot 3 \% = 718,2 \text{ грн.}$$

Стаття 9 Збутові витрати

Збутові витрати складають 2 % від виробничої собівартості

$$23940 \cdot 2 \% = 478,8 \text{ грн.}$$

Повна собівартість продукції включає виробничу собівартість та адміністративні та збутові витрати. Результати розрахунку собівартості зводимо у табл. 3.4

Таблиця 3.4

Калькуляція собівартості 1 т консервів «Напій яблучний»

№ поз.	Назва статей	Значення
1	Сировина і основні матеріали	15538
2	Тара та допоміжні матеріали	1088,78
3	Паливо, енергія та вода	2928,9
4	Заробітна плата основних робітників	3124,5
5	Відрахування на соціальні потреби	696,76
6	Витрати на експлуатацію та утримання обладнання	563,3
7	Загальні виробничі витрати	116,09
8	Виробнича собівартість	24056,33
9	Адміністративні витрати	718,2
10	Збутові витрати	478,8
11	Повна собівартість	25253,33

Джерело: розраховано автором

Визначаємо ціну продукції, що калькулювалася, виходячи з питомого прибутку 1 т консервів «Напій яблучний», який обчислюється із планової рентабельності і складає 19 %:

Оптова ціна підприємства виробництва 1 т консервів «Напій яблучний» складає:

$$25253,3 * 1,19 = 30051,43 \text{ грн. /тонну}$$

А оскільки збільшується вихід готової продукції на 15% відповідно обсяги виробництва яблучного соку складуть $234 + 234 * 15\% = 270$ т

Отже очевидно, що запропонована функціональна стратегія дозволить збільшити обсяги виробництва, а відповідно і прибутковість.

Продукцію вироблену за новою технологією пропонуємо експортувати на вже відомий ринок Вірменії, розрахуємо вартість поставки та оцінемо ефективність експортно операції.

Для експорту на ринок Вірменії пропонується 20 т соку «Напій яблучний» в скляних банках. З представниками вірменської сторони підприємство працює в основному на умовах поставки FAS – Чорноморск, дані умови поставки передбачають наступні накладні витрати:

навантаження;

транспортування до основного перевізника.

Отже розрахуємо накладні витрати

Навантаження складає 5000 грн на один транспортний засіб;

Відстань від Білої Церкви до порту Чорноморск складає 411 км, вартість транспортування за 1 км 40 грн буде використано один транспортний засіб, відповідно ці накладні витрати складуть

$$411 \cdot 40 = 8440 \text{ грн.}$$

Вцілому накладні витрати складають $5000 + 8440 = 13440$ грн або 13,44 тис. грн.

Повні витрати експортованої продукції $20 \cdot 25253,33 = 505060$ грн або 505,06 тис. грн.

Виручка від експорту $20 \cdot 30051,43 = 601028,6$ грн або 601,03 тис. грн.

Відповідно контрактна вартість $601,03 + 13,44 = 614,47$ тис. грн. або 22,74 тис. дол.

Прибуток від експортної операції

$$601,03 - 505,06 = 95,97 \text{ тис. грн.}$$

Чистий прибуток від експорту

$$95,97 \cdot 0,82 = 78,7 \text{ тис. грн.}$$

Ефект експорту

$$601,03 - 505,06 = 95,97 \text{ тис. грн.}$$

Ефективність експорту

$$601,03 / 505,06 = 1,19$$

З отриманих даних можна зробити висновок, що дана експортна операція є прибутковою та доцільною, зведемо отримані дані до таблиці.

Таблиця 3.6.

**Економічна ефективність експорту «Біолакт Чорниця» до Вірменії,
тис.грн.**

№	Показник	Відхилення
1	Виручка від реалізації експорту	601,03
2	Контрактна вартість	614,47
3	Витрати на виробництво експортованої продукції	505,06
4	Накладні витрати	13,44
5	Прибуток	95,97
6	Чистий прибуток	78,7
7	Ефект експорту	95,97
8	Ефективність експорту	1,19

Джерело :розраховано автором

Оже очевидно, що дана експортна поставка є доцільною.

3.3. Вплив запропонованої стратегії підприємства на ефективність його господарської діяльності

Для оцінки ефективності запропонованої виробничої стратегії розрахуємо зміну основних техніко-економічних показників.

Обсяг виробництва по всьому підприємству в категорії соки, що вироблятимуться з використання нової технології в вартісному виразі складає

$$270 \cdot 30051,43 = 8113,9 \text{ тис.грн.}$$

Собівартість виробленої продукції

$$270 \cdot 25253,33 = 6818,4 \text{ тис.грн.}$$

Додатковий прибуток підприємства складе $8113,9 - 6818,4 = 1295,5$ тис.грн

відповідно додатковий чистий прибуток $1295,5 \cdot 0,82 = 1062$ тис.грн.,

витрати на 1 грн реалізованої продукції

$$6818,4 / 8113,9 = 0,84 \text{ грн/грн}$$

Рентабельність продукції

$$1062/6818,4*100=15,5\%$$

Рентабельність діяльності

$$1295,5/6818,4*100=19\%$$

Крім того підприємство покращує основні показники роботи, про що свідчать результати розрахунків наведені в таблиці нижче.

Таблиця 3.7.

Вплив запропонованої функціональної стратегії на основні показники господарської діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

Показники	Роки		Відхилення 2018/2017	
			Абс., +/-	Відн., %
	2018			
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реаліз. продукції, тис. грн.	44604	52717,9	8113,9	18,19
Собівартість реаліз. прод., тис. грн.	36407	42902,209	6495,2	17,84
Адміністративні витрати, тис. грн.	3360	3553,914	193,914	5,77
Витрати на збут, тис. грн.	218	347,276	129,276	59,30
Чистий прибуток, тис. грн.	2683	3745	1062	39,58
Чисельність працюючих, чол.	158	158	0	0,00
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	282,30	333,66	0	0,00
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,82	0,81	-0,01	-0,76
Рентабельність продаж	7,37	8,73	1,36	18,44

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

На базі даної таблиці можна зробити висновки щодо доцільності запровадження даної функціональної стратегії оскільки підприємство отримає приріст чистого доходу в розмірі 8113,9 тис. грн., відповідно додатковий чистий прибуток в розмірі 1062 тис. грн., також зросте прибутковість на 1,36 пп.

Висновки до розділу 3

У сучасних ринкових умовах під час розробки та впровадження виробничої стратегії підприємства необхідно зважати на те, що виробнича діяльність органічно пов'язана з іншими видами діяльності всередині

підприємства (маркетинговою, фінансовою діяльністю, діяльністю служби персоналу), тобто із усіма іншими функціональними стратегіями. Крім цього, варто ще раз наголосити, що виробнича стратегія безпосередньо пов'язана із багатьма чинниками зовнішнього середовища. Саме тому, ефективність виробничої стратегії залежить не тільки від її власного змісту й від того, наскільки вона органічно взаємодіє з іншими функціональними стратегіями підприємства та зовнішніми факторами.

Таким чином, виробнича стратегія є невід'ємною складовою корпоративної стратегії підприємства та повинна підпорядковуватися стратегічним цілям його діяльності. Основна мета виробничої стратегії полягає в переробці ресурсів у кінцеву продукцію для максимального задоволення запитів споживачів і як наслідок, для зростання попиту на продукцію цього підприємства. Важливою умовою формування виробничої стратегії є врахування усіх внутрішніх та зовнішніх чинників, що можуть впливати на підприємство у ході його звичайної діяльності. Саме тому, виробнича стратегія, як і будь-яка інша, повинна бути досить гнучкою, проте не настільки, щоб значно відступати від намічених цілей управління підприємством.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Функціональні стратегії розробляються з урахуванням наступних загальних чинників: змісту діяльності підприємства; взаємозв'язку змісту та напрямку впливу конкретної служби на досягнення місії та конкретних цілей підприємства в цілому; характеру впливу виконання робіт кожною службою на розвиток чи занепад підприємства в цілому; меж функціональних служб та сфер інтересів, що перехрещуються; сильних і слабких сторін в діяльності окремих функціональних служб, у їх взаємодії; наявності вузько специфічних інтересів і підходів та конфлікту інтересів у розв'язанні загальних проблем підприємства; збалансованості інтересів підприємства і функціональних служб, між напрямками розвитку фірми в цілому і компетенцією фахівців, які є виконавцями окремих функцій, їх професіоналізмом, етичними нормами, підприємницьким духом тощо.

Кожна функціональна або ресурсна стратегія має свій «скалярний ланцюг», що поєднує однотипну діяльність у різних самостійних виробничо-управлінських підрозділах (стратегічних господарюючих центрах, внутрішніх венчурах, центрах прибутків тощо). Кожна функція управління може мати власні цілі та стратегії розвитку: НДДКР, маркетинг, фінанси, управління виробництвом тощо. З іншого боку, існування кожної з функцій зумовлене існуванням підприємства, оскільки є лише його частинами й мають сприяти його розвитку загалом. Недалекоглядним є підхід, коли будь-яка частина підприємства (виробнича чи управлінська) розвивається без урахування пріоритетів, які визначають, що саме насправді є найкращим для всього підприємства. Тому незалежно від того, розроблено чи ні, наприклад, самостійну стратегію маркетингу чи вдосконалено системи планування, узгодження цих стратегій відбувається через визначення, сприяють чи ні розроблені функціональні заходи досягненню системних пріоритетів. А це можливо тоді, коли існує стратегія розвитку загального управління підприємства. Вихідні дані для розробки стратегії загального управління:

загальні цілі, стратегії і критерії розвитку підприємства, конкретизовані для кожної з підсистем управління; стратегії раціоналізації підсистем управління по окремих функціях (маркетингу, НДДКР, виробництва, персоналу тощо); аналітичні матеріали для дослідження системи управління, організаційного діагнозу, техніко-економічні розрахунки щодо різних напрямків і можливостей розвитку організаційної системи; результати наукових досліджень, вітчизняний і зарубіжний передовий досвід побудови систем управління підприємств, що працюють ефективно; законодавчі документи, норми та нормативи для побудови системи управління підприємств різного типу.

Консервна промисловість – одна з основних галузей харчової промисловості, яка дає змогу скоротити витрати часу на приготування їжі в домашніх умовах, урізноманітнити раціон громадського харчування, забезпечити протягом року населення продуктами з сировини, що росте тільки у визначений період року.

Флодоовочева консервна промисловість потребує постійної і неослабної уваги як виробництво, яке відрізняється різноманітністю сировини, безліччю технологічних процесів та їх параметрів. Консервна промисловість є, по суті, однією з найбільш важливих ланок у вирішенні продовольчої проблеми, яка потребує постійної посиленої уваги. Адже саме продукція даної галузі дає змогу забезпечувати високовітамінізованим, оздоровчим харчуванням, її одержують безпосередньо із самої природи, і при правильній обробці та переробці вона тривалий час не лише зберігає, але й поліпшує свої поживні якості.

ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» має такі напрямки стратегії у виробництві: забезпечення дотримання технічних стандартів виготовлення продукції, її високої якості; проведення подальшого удосконалення, модернізації, модифікації технічного оснащення та підвищення загального рівня фондоозброєності праці.

В якості розробки функціональної стратегії нами була запропонована до впровадження виробнича стратегія. Основна мета якої полягає в переробці ресурсів у кінцеву продукцію для максимального задоволення запитів споживачів і як наслідок, для зростання попиту на продукцію цього підприємства. Важливою умовою формування виробничої стратегії є врахування усіх внутрішніх та зовнішніх чинників, що можуть впливати на підприємство у ході його звичайної діяльності. Саме тому, виробнича стратегія, як і будь-яка інша, повинна бути досить гнучкою, проте не настільки, щоб значно відступати від намічених цілей управління підприємством.

В результаті запровадження даної стратегії ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» отримає додатковий дохід в розмірі 8113,9 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы. / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. - 256 с.
2. Анисимов О.С. Мышление стратега: Стратегическое управление в схемах. Выпуск 7 / Сост. – В.Н. Верхоглазенко. – М., 2009. – 202 с. – (Энциклопедия начинающего стратега).
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Эдвард Дж. Макдоннелл (при содействии) С. Жильцов (пер.с англ.). — С.Пб. : Питер, 1999. — 416с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / И.С. Ансофф Пер. с англ. – Экономика, 1989. – 519 с.
5. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Д. В. Арутюнова – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
6. Балабанова Л.В. Стратегія і тактика управління підприємством : [навч. посіб.] / Л.В. Балабанова, І.С. Фоломкина. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. – 421 с.
7. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 2(12). – С. 6–13 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.html>.
8. Березін О. В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства / О. В. Березін // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. – Частина II: зб. наук. пр. – Вип. 4 (40). – 2007. – С. 20–28.
9. Березін О. В. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. В. Березін, М. Г. Безпарточний. – К. : Ліра-К, 2010. – 224 с.
10. Бізнес-адміністрування: магістерський курс : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, С. М. Ілляшенка, І. М. Сотник. – Суми : «Університетська книга», 2008. – 896 с.

11. Білан О.С. Проблеми інвестиційного планування на вітчизняних підприємствах / О.С. Білан // Інноваційна економіка : наук. журнал. – 2011. – № 4. – С. 190-193.
12. Богацька Н. М. Стратегічний потенціал підприємства [Електронний ресурс] /Н. М. Богацька, Д. Ковальчук. – Режим доступу: www.rusnauka.com/33_DWS_2010/Economics/.
13. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко – Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред.. Василенко В. О. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
14. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. / О.С. Виханский – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2002. – 296 с. 146
15. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Монография. / А.Э. Воронкова – Луганск: Издательство Восточноукраинского национального университета, 2000. – 315 с.
16. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінка / В. Н. Гавва, Е. А. Божко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 221 с.
17. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент : навчально-методичний посібник / З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький. – Чернівці : ЧНУ Рута, 2006. – 247 с.
18. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібн. / В. Г. Герасимчук – К.: КНЕУ, 2000. - 360 с.
19. Гетьман О. О. Економічна діагностика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів/ О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
20. Голов С. Принципи і проблеми обліку ділової репутації фірми (гудвіл) // Бухгалтерський облік і аудит // 1995. – № 3.– С.14–16.
21. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Г.Я. Гольдштейн, Изд. 2-е, доп. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. - 94 с.
22. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: Навч. посіб. / П. Л. Гордієнко. – К.: Алерта, 2006. - 404 с.

23. Горемыкин В. А. Экономическая стратегия предприятия: Учебное пособие. / В.А. Горемыкин. – Изд 3 – испр. и доп. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 544 с.
24. Горелов Д. О. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ.навч. закл.] / Д. О. Горелов, С. Ф. Большенко. - Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. - 133 с.
25. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. / Р.М. Грант – СПб.: Питер, 2008. – 560 л.
26. Григораш О. В. Функціональні стратегії управління економічним потенціалом торговельних підприємств / О. В. Григораш // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 3 (46). – Ч. 2. – С. 50–55.
27. Гросул В. А. Основні підходи до визначення поняття "потенціал" підприємства / В. А. Гросул / Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук, праць. – Х.:ХДУХТ, 2008. – Вип. 2 (8). – 165 с.
28. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: Учеб. пособие / И.Б. Гурков – Национальный совет по корпоративному управлению ; Академия народного хозяйства при Правительстве РФ ; Государственный ун-т управления. — М. : Дело, 2006. — 320с.
29. Дикань В.Л. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, [та ін.]. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 272 с.
30. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навчальний посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 440 с.
31. Дойль Питер. Менеджмент: стратегия и тактика: Пер. с англ.. — СПб. : Питер, 1999. — 560с.
32. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства / І. З. Должанський, Т. О. Загорна, О. О. Удалих. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.

33. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Уч. пос. / Пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
34. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Л. Г. Мельника. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 648 с.
35. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2000. – 528 с.
36. 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.
37. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. / А.Т. Зуб – М.: Аспект Пресс, 2002. — 415 с.
38. Калінеску Т.В Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: монографія / Т.В Калінеску, Ю.А Романовська, О.Д. Кирилов – Східноукраїнський національний ун-т ім. Володимира Даля. — Луганськ, 2007. — 272с.
39. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию / Р. Каплан, Д. Нортон / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 416 с.
40. Карлофф Б. Деловая стратегия. / Б. Карлофф – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
41. Клейнер Г. Б. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. - М.: Экономика, 2007. - 425 с.
42. Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов / РАН. — М. : Экономика, 2007. — 288с.
43. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. / П. Г. Клівець. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
44. Клівець П. Г. Стратегія розвитку підприємства: навч. посібн. / П. Г. Клівець – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.

45. Ковтун О. І. Стратегія розвитку підприємства: навч. посібник. / О. І Ковтун – 2-ге вид., стереотип. – Львів: «Новий світ – 2000», 2006. – 388 с.
46. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник / Н. В. Куденко. – Київський національний економічний ун-т. – 2008. — 151с.
47. Ладонько Л. С. Напрями та технології нарощення інформаційного потенціалу в контексті елімінування загрози економічній безпеці [Текст] / Л. С. Ладонько, О. В. Гребенюк, Р. В. Кузьменко // Потенціал сталого розвитку України на шляху реалізації інтеграційного вибору держави: монографія. – К.: ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України», 2014. – С. 128-153.
48. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2009. – 288 с.
49. Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Франклин Основы менеджмента: Пер. с англ. / Академия народного хозяйства при Правительстве РФ / М.А. Майорова (пер.). — М. : Дело, 2000. — 704с.
50. Микитенко В. В. Стратегічний потенціал – сукупні можливості національної економіки по досягненню цілей збалансованого розвитку / О. М. Алимов, В. В. Микитенко // Продуктивні сили України. науково-теоретичний економічний журнал. К.: – РВПС НАН України, 2007. – № 1. – С. 135–151
51. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2001. – 688 с.
52. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 336 с. – с. 26-287.
53. Назаренко О. В. Стратегія розвитку підприємства: навч. посіб. / О.В. Назаренко – Х.: Вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2003. – 144 с.

54. Наливайко А.П. Теорія стратегії розвитку підприємства . / А.П. Наливайко Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.:КНЕУ, 2001. – 227 с.
55. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент. / В. Д Немцов, Л.Є Довгань - К.: КПІ – 2001. - 557 с.
56. Оберемчук В. Ф. Стратегія розвитку підприємства: Короткий курс лекцій. / В. Ф Оберемчук – К.: МАУП, 2000. – 128 с.
57. Офіційний сайт ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://2614.ua.all.biz/>.
58. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність продукції економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : [монографія] / Л.І. Піддубна. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 308 с.
59. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М.Е. Портер / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 2008. – 390 с
60. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільського. – К. : Основи, 2007. – 390 с.
61. Предеїн А. М. Роль ресурсів у стратегічному управлінні підприємствами [Електронний ресурс]. / А. М. Предеїн. - Режим доступу: http://business-inform.net/pdf/2012/9_0/318_325.pdf.
62. Прищепа Н.П. Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств / Н.П. Прищепа, О.М. Гайдамака // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ : СНУ ім. В.Даля, 2012. – № 4(44). – С. 88–94 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/44/12pnpkst.pdf>.
63. Просвірина А. Маркетингове дослідження ринку консервованої продукції України в 2017-2018 р / А. Просвірина [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://koloro.ua/blog/issledovaniya/marketingovoe-issledovanie-rynka-v-ukraine-2018-g.html>.

64. Репіна І. М. Потенціал підприємства: формування та оцінка: монографія / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ МОН України, 2005. – 261 с.
65. Саєнко М. Г. Стратегія розвитку підприємства: Підручник. / М.Г. Саєнко – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
66. Сумець О. М. Стратегія розвитку підприємства. Теорія, ситуації, приклади: Навчальний посібник. / О.М. Сумець – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.
67. Сущенко О. А. Формування стратегічного потенціалу підприємства: автореф. дис. канд.екон. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. А. Сущенко. – Луганськ, 2002. – 20 с.
68. Фещур Р. В. Оцінювання і управління потенціалом машинобудівних підприємств / Р. В. Фещур, Бортновська О. Б.// Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2007. – № 606. – С. 113-118.
69. Хрущ Н. А. Розробка фінансової стратегії в системі корпоративного управління підприємствами / Н. А. Хрущ, О. С. Корпан // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 5. – Т. 1. – С. 203–207.
70. Шершньова З. Є Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

ДОДАТОК А .

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2018 01 01
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД"	за ЄДРПОУ	05528450
Територія		за КОАТУУ	3220487201
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів	за КВЕД	10.39
Середня кількість працівників	177		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	вул. Івана Кожедуба, 63, м. Біла Церква, Київська область, 09114, Україна, 0456351141		

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	0	0	0
первісна вартість	1001	0	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	1483	1594	0

первісна вартість	1011	8357	8621	0
знос	1012	6874	7027	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	11	12	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	1494	1606	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	20660	33433	0
Виробничі запаси	1101	2598	3140	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	18062	30293	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5474	5080	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	282	455	0
з бюджетом	1135	1523	2451	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	30	33	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	573	729	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	573	729	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	94	309	0
Усього за розділом II	1195	28636	42490	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	30130	44096	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного	На кінець звітного	На дату переходу на
-------	-----------	---------------------	--------------------	---------------------

		періоду	періоду	міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	37	37	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	18	18	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6506	9189	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	6561	9244	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0	0

резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	4940	5999	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	17792	27406	0
за розрахунками з бюджетом	1620	151	296	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	87	160	0
за розрахунками зі страхування	1625	66	149	0
за розрахунками з оплати праці	1630	303	662	0
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	213	283	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	104	57	0
Усього за розділом III	1695	23569	34852	0

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	30130	44096	0

Примітки д/н

Керівник Крят Анатолій Федорович

Головний бухгалтер Степченко Галина Іванівна

ДОДАТОК Б

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2018 01 01
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД"	за ЄДРПОУ	05528450
	(найменування)		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	44604	37940
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(36407)	(30737)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	8197	7203
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1522	1768
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за	2121	0	0

справедливою вартістю			
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(3360)	(2215)
Витрати на збут	2150	(218)	(440)
Інші операційні витрати	2180	(1878)	(2175)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4263	4141
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	28	34
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1020)	(1055)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3271	3120
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-588	-561
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2683	2559
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2683	2559

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	41043	29193
Витрати на оплату праці	2505	9478	5765
Відрахування на соціальні заходи	2510	2084	1268
Амортизація	2515	153	157
Інші операційні витрати	2520	1878	2175
Разом	2550	54636	38558

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	365752	365752
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	365752	365752
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	7.34	7
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	7.34	7
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2018 01 01
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД"	за ЄДРПОУ	05528450
	(найменування)		

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за 2018 рік**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	33541	41181
Повернення податків і зборів	3005	4307	4646
у тому числі податку на додану вартість	3006	4307	4646
Цільового фінансування	3010	91	62
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	22537	278
Надходження від повернення авансів	3020	15	4
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	28	34
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0	0
Надходження від операційної оренди	3040	0	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	262	202
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	(47417)	(35090)

Праці	3105	(7360)	(5764)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(2168)	(1382)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(2518)	(2401)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(313)	(497)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(0)	(353)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(0)	(0)
Витрачання на оплату авансів	3135	(0)	(0)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(0)	(23)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(737)	(635)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	581	1112
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	0	0
необоротних активів	3205	0	0
Надходження від отриманих: відсотків	3215	0	0
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	0	0
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(0)	(0)
необоротних активів	3260	(264)	(424)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(0)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(0)	(0)

Інші платежі	3290	(0)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-264	-424
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	19263	9538
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	18455	9000
Сплату дивідендів	3355	(0)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(969)	(955)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(0)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(0)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-161	-417
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	156	271
Залишок коштів на початок року	3405	573	302
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	0	0
Залишок коштів на кінець року	3415	729	573

Примітки д/н

Керівник Крят Анатолій Федорович

Головний бухгалтер Степченко Галина Іванівна