

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки і права

«До захисту в ЕК»

Директор інституту(декан факультету)

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

« ____ » _____ 2023р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Анатолій ЗАЇНЧОВСЬКИЙ
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2023р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 051 Економіка _____
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми _____ «Економіка підприємства» _____

на тему: "Адаптація підприємства до змін факторів зовнішнього середовища"

Виконав: здобувач 5 курсу, групи 6

Іванова Катерина Миколаївна _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник: Рябенко Володимир Володимирович _____
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Консультанти: _____
(ім'я та прізвище) (підпис)

_____ (ім'я та прізвище) (підпис)

_____ (ім'я та прізвище) (підпис)

Рецензент: _____
(ім'я та прізвище) (підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут Економіки і управління
Кафедра Економіки і права
Освітній ступінь Бакалавр
Спеціальність 051 «Економіка»
(шифр і назва)
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки і права
Анатолій ЗАЙЧКОВСЬКИЙ
«30» вересня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

ІВАНОВОЇ КАТЕРИНИ МИКОЛАЇВНИ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Адаптація підприємства до змін факторів зовнішнього середовища

керівник роботи к. е. н., доц. Рябенко В.В.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» вересня 2022 року № 586-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 07 лютого 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти України, монографії, посібники, підручники, наукові статті щодо змін факторів зовнішнього середовища, фінансова та статистична звітність за 2020-2021 роки ПрАТ «Тернопільський молокозавод», мережа Інтернет.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи адаптації підприємства до змін факторів зовнішнього середовища. Розділ 2. Аналіз діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та оцінка впливу на його функціонування факторів зовнішнього середовища. Розділ 3. Удосконалення діяльності підприємства на основі адаптації до зовнішнього середовища. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу: Таблиця 1.1. Моделі середовища господарювання підприємств. Рис. 1.1. Середовище господарювання підприємства. Рис. 1.2. Цілісність властивостей стратегічного управління в процесах адаптації підприємства. Рис. 1.3. Структура адаптивної системи формування і реалізації стратегії розвитку підприємства. Таблиця 2.1. Правова та організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Таблиця 2.2. Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020-2021 роки. Таблиці 2.4 та рис. 2.1. Динаміка та структура активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Динаміка та структура оборотних активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Динаміка та структура операційних витрат ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Динаміка показників ділової активності ПрАТ

Анотація

Кваліфікаційна робота на тему: «Адаптація підприємства до змін факторів зовнішнього середовища» складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота виконана на основі даних ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

В першому розділі роботи визначено сутність та складові частини зовнішнього середовища, досліджено механізми адаптації підприємства до змін факторів зовнішнього середовища.

Другий розділ містить аналіз господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», проаналізовано ефективність використання ресурсів підприємства, оцінено фінансовий стан суб'єкта господарювання, проведено оцінку факторів зовнішнього середовища функціонування досліджуваного підприємства.

В третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення діяльності підприємства на основі адаптації до зовнішнього середовища. Запропоновано проект впровадження нового виду продукції з метою підвищення конкурентоспроможності продукції.

Abstract

The qualification work on the topic: «Adaptation of the enterprise to changes in external environmental factors» consists of an introduction, three sections, conclusions, and a list of used sources. The work was performed on the basis of the data of PJSC «Ternopil Milk Factory».

In the first section of the work, the essence and constituent parts of the external environment are determined, the mechanisms of the enterprise's adaptation to changes in external environmental factors are investigated.

The second section contains an analysis of the economic activity of PJSC «Ternopil Milk Factory», analyzed the efficiency of the use of the company's resources, assessed the financial condition of the business entity, and evaluated the factors of the external environment of the enterprise under study.

The third section substantiates the directions for improving the company's activities based on adaptation to the external environment. A project for the introduction of a new type of product is proposed in order to increase the competitiveness of products.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
Розділ 1. Теоретичні основи адаптації підприємства до змін факторів зовнішнього середовища.....	8
1.1. Зовнішнє середовище господарювання підприємства: поняття, компоненти та вплив на діяльність суб'єкта господарювання.....	8
1.2. Фактори зовнішнього середовища підприємства.....	15
1.3. Сутність адаптації та механізм її використання в мінливому зовнішньому середовищі.....	26
Висновки до розділу 1.....	41
Розділ 2. Аналіз діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та оцінка впливу на його функціонування факторів зовнішнього середовища.....	43
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	43
2.2. Аналіз використання ресурсів ПрАТ «Тернопільський молокозавод»....	47
2.3. Аналіз фінансового стану підприємства.....	56
2.4. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	59
Висновки до розділу 2.....	69
Розділ 3. Удосконалення діяльності підприємства на основі адаптації до зовнішнього середовища.....	71
3.1. Напрями адаптації підприємства до змін факторів зовнішнього середовища.....	71
3.2. Адаптація діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» до ринкових умов шляхом впровадження нового виду продукції.....	74
Висновки до розділу 3.....	81
Висновки.....	82
Список використаних джерел.....	85
Додатки.....	90

ВСТУП

Адаптація до зовнішнього середовища є головною умовою виживання підприємств у конкурентному середовищі, оскільки означає прагнення до відповідності між підприємством і його оточенням.

Адаптація, як властивість «відкритих» систем, вельми важлива в умовах переривчастих, раптових і непередбачуваних змінах зовнішнього середовища, вона стала більш важливим організаційним фактором, ніж навички прогнозування. Зарубіжні вчені зазначають, що навіть невелике збільшення частки підприємства на конкретному ринку, підвищення рентабельності свідчить про високий рівень адаптивності. Однак адаптація означає пасивний характер поведінки підприємства, оскільки передбачає його відповідні дії підприємства на зовнішні зміни, що вже відбулися – це дії «пост-фактум». Така позиція підприємства обумовлює девіантний характер його системи управління. Політика підприємств, яка ґрунтується на діях «пост-фактум», одержала в науці управління назву *reactive* та *inactive* (відповідно орієнтація на минуле та орієнтація на теперішнє). При цьому слід зазначити, що в сучасних умовах адаптація сприймається як пошук нового.

Відповідно до цього в сучасній науці управління деякі автори адаптивність організацій, як властивість пристосування, форму відносин організації з зовнішнім середовищем, розглядають як складову конкурентоспроможності. Однак оскільки адаптивність характеризує реакцію підприємства на зміни зовнішнього середовища, то, на нашу думку, адаптивність є лише умовою забезпечення його конкурентоспроможності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ та розробка практичних заходів адаптації підприємства до змін факторів зовнішнього середовища.

Відповідно визначеної мети у роботі було поставлено та вирішено наступні **завдання:**

- визначено сутність та складові частини зовнішнього середовища;
- досліджено механізми адаптації підприємства до змін факторів зовнішнього середовища;
- проведено аналіз господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;

- проаналізовано ефективність використання ресурсів підприємства;
- оцінено фінансовий стан ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- проведено оцінку факторів зовнішнього середовища функціонування досліджуваного підприємства;
- обґрунтовано напрями удосконалення діяльності підприємства на основі адаптації до зовнішнього середовища.

Об’єктом дослідження є господарська діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Предметом дослідження є фактори зовнішнього середовища та механізми адаптації до них ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Методи дослідження. Дослідження ґрунтуються на діалектичному підході до вивчення сучасної системи адаптації підприємства до змін факторів зовнішнього середовища.

Для досягнення визначеної мети було використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. При вивченні еволюції категорії адаптації використано історичний та системний підходи. Методи теоретичного узагальнення та порівняння були задіяні при розкритті сутності економічних категорій. За допомогою аналізу та синтезу були розроблені рекомендації щодо адаптації підприємства до змін факторів зовнішнього середовища..

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Текстова частина (без додатків) викладена на 84 сторінках друкованого тексту. У додатках розміщена фінансова звітність підприємства. Список використаної літератури включає 48 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Зовнішнє середовище господарювання підприємства: поняття, компоненти та вплив на діяльність суб'єкта господарювання

Однією із самих значимих характеристик організації є її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Жодна організація не може бути «річчю в собі». Організації цілком залежні від навколишнього світу (від зовнішнього середовища) як у відношенні своїх ресурсів, так і у відношенні споживачів, користувачів їхніми результатами, яких вони прагнуть досягти. Термін «зовнішнє середовище» включає економічні умови, споживачів, профспілки, урядові акти, законодавство, організації-конкуренти, систему цінностей у суспільстві, суспільні погляди, техніку і технологію та інше. Ці взаємопов'язані фактори впливають на все, що відбувається всередині організації [45].

Велике значення має і той факт, що, хоча організація і залежить цілком від зовнішнього середовища, середовище це, як правило, знаходиться поза межами впливу менеджерів. З кожним роком керівництву приходиться враховувати все більшу кількість факторів зовнішнього середовища, що приймають воістину глобальний характер. Щоб досягнути успіху, організаціям приходиться конкурувати на іноземних ринках і протистояти конкуренції іноземних компаній у себе на батьківщині.

Представимо тепер взаємодію організації і зовнішнього середовища. Воно полягає в тому, що організація на основі свого потенціалу, сировини і матеріалів виробляє продукцію, послуги й інформацію. Ці кінцеві результати надходять у зовнішнє середовище, у тому числі і на ринок, як одну з його складових. Після взаємодії із зовнішнім середовищем формується інформація про виявлені емерджентні властивості, що використовується власне організаціями (для удосконалювання продукції, послуг або надання нової інформації), для зміни потоків сировини і матеріалів, для удосконалення потенціалу.

Зовнішнє середовище організації містить у собі сферу діяльності, сферу впливу і сферу інтересів. До сфери діяльності відносяться споживачі, ринки, конкуренти,

постачальники техніки, постачальники ресурсів, організації-партнери, власники, акціонери, сторонні інвестори, представники державних органів (податкова служба, органи охорони правопорядку тощо). У сферу впливу входять фактори природи, державні органи, громадські організації (політичні партії, організації споживачів, профспілки, товариства захисту акціонерів, товариства захисту кредиторів, неформальні організації), стан суспільства, стан економіки і стан науки. До третьої складовій відноситься сфера інтересів, куди входять потенційні споживачі, потенційні ринки, потенційні конкуренти, можливі постачальники техніки і ресурсів, можливі організації-партнери, майбутні власники, акціонери і кредитори, шляхи можливої диверсифікованості, міжнародні економічні інститути [45].

Основний зміст такого розподілу полягає в тому, що організація для реалізації своїх стратегічних інтересів змушена звернути свою увагу за межі сфери своєї діяльності в ті сфери, звідки зазвичай виходять найбільш крупні сприятливі можливості і найбільші небезпеки.

Необхідно відзначити, що виробничий потенціал, з одного боку, формує тільки ті можливості і ресурси, що можуть бути змінені в результаті стратегічних рішень. З іншого боку, потенціал істотно залежить від умов, у яких відбувається виробнича діяльність, і тому схильний до постійних об'єктивних змін. У зв'язку з тим, що потенціал може реально змінюватися, необхідно розглянути принципи його динаміки.

Сучасні підприємства розвиваються в умовах прискореного зростання складності внутрішньофірмових і, особливо, зовнішніх відносин. За таких умов однією з найважливіших проблем управління є збереження та посилення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, які змушені постійно адаптуватися до змін, пов'язаних з економічними реформами.

Традиційно уявлення про благонадійне підприємство, яке успішно функціонує і розвивається, мали вигляд монолітної, стійкої і централізовано керованої організації. Запорукою ефективності й успішності її вважалася стабільність. Проте ці судження виявилися непридатними для сучасного середовища господарювання і поступилися місцем новій управлінській парадигмі. Остання допускає уявлення про розвиток підприємства органічного типу, які максимально відповідають динамічним змінам сучасного ринку. Підприємницьке середовище характеризується постійним

зростанням невизначеності і ризиками внаслідок прийняття неадекватних управлінських рішень, а також посиленням та урізноманітненням форм конкуренції, що трансформує його із стійкого в турбулентне.

У широкому розумінні, середовище господарювання підприємства – це сукупність умов і факторів, які впливають на його розвиток, зумовлюють необхідність своєчасного прийняття рішень, спрямованих на пристосування до них.

Оцінюванню впливу на підприємство середовища його господарювання приділяли увагу вчені різних наукових течій. У результаті виокремлено кілька моделей середовища господарювання підприємств, опис яких наведено в табл. 1.1 [9].

Таблиця 1.1

Моделі середовища господарювання підприємств

Назва моделі	Змістова характеристика
Модель галузевої структури або п'яти конкурентних сил	Ця модель – одна з перших фундаментальних уявлень про зовнішнє середовище підприємства, яке ототожнюється з галуззю, в якій працює фірма. Галузеве середовище складається з визначених «конкурентних сил», що можуть загрожувати фірмі або надавати можливості для її розвитку. Недолік моделі – неможливість урахування негалузевих впливів на організацію
Модель пізнавальних систем (прийняття рішень)	Ця модель побудована на припущенні, що діюча на підприємстві система прийняття рішень дає змогу керівництву мати загальне уявлення про зовнішнє середовище і використовувати його під час вибору корпоративних стратегій. Недолік моделі – керівництво приймає стратегічні рішення більшою мірою на основі інформації про теперішній стан зовнішнього середовища, без оцінювання можливих його змін

Продовження таблиці 1.1

Модель сфери дії організації	В основу моделі покладено концепцію «неієрархічності» зовнішнього середовища підприємства. Особливість її в тому, що в ній немає чітких припущень стосовно структури зовнішнього середовища. Загальне припущення зводиться до того, що зовнішнє середовище складається із взаємозалежних елементів, що не підпорядковуються один одному, але так або інакше впливають на формування цілей, загальний стан і розподіл ресурсів, а також на «імідж» підприємства. Недолік моделі – нема чіткого образу зовнішнього середовища, що ускладнює його сприйняття та оцінювання
Ієрархічна модель	У цій моделі зовнішнє середовище розглядається як ієрархічна дворівнева структура, що складається із зовнішнього шару організації – «середовища завдань», в яке входять організації, що впливають на визначення і досягнення її цілей, та «загального середовища», яке розміщене за межами цього зовнішнього шару. Недолік моделі – динамічність моделі у зв'язку з розв'язанням завдань різного рівня складності не дозволяє виокремити складові та межі «середовища завдань» і «загального середовища»
Екологічна модель	Ця модель побудована за ієрархічною концепцією і відображає

	<p>характер ресурсів, що використовує підприємство, та їх розподіл. При цьому береться до уваги, що розвиток підприємства обмежується наявними ресурсами, за які точиться конкурентна боротьба між підприємствами однієї галузі. Цю модель використовують для обґрунтування ресурсних стратегій. Недолік моделі – обмежена сфера використання</p>
--	---

Розглянуті моделі середовища господарювання підприємства не вичерпують усієї різноманітності застосовуваних підходів, однак охоплюють основні напрями визначення їх змісту.

Поширена сьогодні компромісна концепція будови середовища господарювання підприємства всебічно поєднує економічні, технологічні, соціальні та політичні впливи на його діяльність, особливості взаємодії суб'єкта господарювання з його партнерами, конкурентами, споживачами і т. ін. Згідно з цією концепцією існує зовнішнє (макро-), проміжне (мезо-) та внутрішнє (мікро-) середовища підприємства.

На рис. 1.1 наведено будову середовища господарювання підприємства відповідно до компромісної концепції.

Зовнішнє (макро-)середовище – це сукупність факторів, які формують довгострокову результативність діяльності підприємства і на які воно не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Проміжне (мезо-)середовище – це сукупність факторів, які формують довгострокову результативність діяльності підприємства і на які воно може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

Внутрішнє (мікро-)середовище – це сукупність факторів, що формують довгострокову результативність підприємства і перебувають під безпосереднім контролем його власників, керівників і працівників.



Рис. 1.1. Середовище господарювання підприємства [9]

Враховуючи, що зовнішнє середовище утворює цілий ряд елементів (економічних, суспільно-політичних, соціально-культурних, науково-технічних тощо), взаємозалежних між собою, доцільно говорити про поняття системи зовнішнього середовища – сукупності елементів, що перебувають у відносинах і зв'язках між собою та утворюють певну цілісність. Будь-яка система має свої відмінні якості і властивості, що характеризують її. Для опису системи зовнішнього середовища пропонується виділити такі характеристики: взаємозв'язок; складність; динамічність; невизначеність; конгруентність; емерджентність, передбачуваність, керованість [6].

Розглянемо більш докладно кожен з названих характеристик.

1. Взаємозв'язок – це взаємна обумовленість об'єктів один одним. Оскільки всередині системи зовнішнього середовища будь-яка зміна одного з елементів, що її складають, може (і, швидше за все, це відбувається) викликати зміни іншого елемента

(або їх сукупності), то в цьому випадку важливим є рівень сили, з якою зміни одного елемента впливають на інший (групу елементів). М. Мескон наводить приклад, як в 70-і роки зниження поставок нафти, насамперед через політичну структуру і цілі інших країн, здійснило сильний вплив на загальний стан економіки США. Ріст цін на продукти нафтопереробки спричинив загальне підвищення цін майже на все. Ця ж зміна стала каталізатором серії урядових акцій, наприклад, спроб регулювання температури в громадських місцях розподілу палива, встановлення нормативів на ефективне його використання, введення податків на надприбутки нафтових компаній, проведення великих федеративних проектів по подоланню енергетичної залежності від інших країн.

2. Складність – це кількість елементів, що складають зовнішнє середовище. Однак в даний час більш вагомим значення набуває рівень варіантності кожного елемента, і саме цей рівень суттєво впливає на складність системи зовнішнього середовища, тому що в зв'язку з процесами інтеграції світової економіки кількісний набір елементів зовнішнього середовища наближається до уніфікованого.

3. Динамічність – це швидкість, з якою відбуваються зміни елементів системи зовнішнього середовища. Більшість дослідників відзначають загальну тенденцію росту темпів зміни зовнішнього середовища, однак можна виділити напрямки діяльності організацій, де зовнішнє середовище є найбільш динамічним (наприклад, виробництво комп'ютерної техніки, авіаційно-космічна промисловість тощо).

4. Невизначеність – це кількість достовірної інформації про елементи зовнішнього середовища. При описі даної характеристики можна говорити про рівень ентропії зовнішнього середовища – міри ймовірності перебування системи в даному стані. Невизначеність елементів зовнішнього середовища тісно пов'язана з описаною нижче характеристикою керованості через рівень ентропії, тобто відомо, що система зі стану менш ймовірного прагне перейти в більш ймовірний, в той час, як керованість свідчить не тільки про можливість «сприяння» такому переходу, але й про його спрямованість.

5. Конгруентність (від лат. відповідний, співпадаючий) – це рівень відповідності реального стану елементів зовнішнього середовища нашим уявленням про них. Дана характеристика тісно пов'язана з характеристикою невизначеності

зовнішнього середовища, однак не повторює її, тому що відображає процес обробки інформації про елементи зовнішнього середовища і формування певних уявлень про них.

6. Емерджентність (від англ. раптово виникаючий) – система зовнішнього середовища в цілому характеризується новою якістю (здатністю, параметром), що не є простою арифметичною сумою якостей її елементів. Таким чином, можна говорити, що зміни одного елемента зовнішнього середовища впливають на зміни всього зовнішнього середовища з різним ступенем: від ефекту стійкості – до ефекту резонансу.

7. Передбачуваність – це ступінь можливого прогнозування стану елементів зовнішнього середовища, а також всієї її системи в цілому.

8. Керованість – це можливість цілеспрямованого проведення змін стану елементів системи зовнішнього середовища. Із практичної точки зору дана характеристика є найбільш важливою для державних органів, мабуть, єдиного інституту, що може реально проводити істотні зміни стану елементів зовнішнього середовища через політику державного втручання.

Сукупність елементів зовнішнього середовища можна об'єднати в кілька груп: державне регулювання економіки; товарні ринки; ринкова інфраструктура; природно-ресурсний потенціал країни, галузі; трудові ресурси країни, галузі; інтелектуальні ресурси країни, галузі; виробнича база країни, галузі; кредитно-фінансова система країни, галузі; соціальна ситуація; економічна інтеграція.

1.2. Фактори зовнішнього середовища підприємства

Загальніше визначення зовнішнього середовища можна дати, охарактеризувавши його як сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур та інших, зовнішніх щодо підприємства умов і чинників.

М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі виділяють такі характеристики зовнішнього середовища [23]:

– взаємозалежність факторів – сила, з якою зміни одного фактора впливають на інші фактори;

- складність – кількість та різноманіття факторів, що здійснюють значний вплив на підприємство;
- невизначеність – відносна кількість інформації в середовищі і невпевненість у її точності.

Цікаві характеристики, або, як він їх називає, розмірності, надає зовнішньому середовищу Г. Олдріч:

1. Місткість зовнішнього середовища, яка передбачає «багатство» або «убогість» за рівнем наявних ресурсів для підприємства.
2. Однорідність-неоднорідність. Багато організацій намагаються зробити середовище одноріднішим, обмежуючи кількість видів продуктів, клієнтів, що обслуговуються, своїх ринків тощо, оскільки однорідне середовище простіше для підприємства, тому що можна розробити відповідні стандартні засоби.
3. Стабільність-нестабільність середовища. Стабільність створює можливості для стандартизації. Нестабільність веде до непередбаченості. Зовнішнє середовище може бути тривалий час стабільним, а потім радикально перетворюватися.
4. Концентрація-розсіювання зовнішнього середовища. Мається на увазі розподіл його елементів у межах одного регіону або на великій території. Підприємству легше працювати в концентрованішому середовищі.
5. Ступінь впливу на сферу діяльності. Це міра, за якою претензії підприємства на ту чи іншу діяльність або ринок визнаються або заперечуються іншими сторонами, наприклад державою.
6. Турбулентність. Означає, що серед елементів у зовнішньому середовищі є велика кількість причинних економічних взаємозв'язків, зміна яких завжди має політичні та технологічні наслідки.

Кожне підприємство має своє зовнішнє середовище, що включає велику кількість різних факторів, які можуть так або інакше вплинути на функціонування підприємства як у теперішньому періоді, так і в перспективі.

Аналіз факторів зовнішнього середовища необхідний для чіткого уявлення про стан середовища, в якому функціонує підприємство, а також для об'єктивного оцінювання його виробничо-господарського потенціалу та визначення напрямів розвитку. Він дає змогу підприємству своєчасно розробити план дій на випадок

виникнення непередбачених обставин. Основне призначення аналізу впливу факторів зовнішнього середовища – виявити і зрозуміти можливості та загрози, які можуть виникнути стосовно підприємства тепер або в майбутньому, а також визначити стратегічні альтернативи.

Класифікація факторів зовнішнього середовища у зв'язку з великою їх різноманітністю досить різниться, і в її основу може бути покладено різні підходи.

Ф. Котлер вважає, що зовнішнє середовище складається з шести груп основних факторів: демографічних, економічних, природних, науково-технічних, політичних і факторів культурного середовища. Найчастіше фактори поділяються на такі групи [27]:

- економічні (пов'язані з обігом грошей, товарів, інформацією та енергією);
- політичні (впливають на політичні погляди, за якими людей поділяють на окремі політичні групи);
- соціально-демографічні (визначають рівень і тривалість життя людей, формування їх цінностей);
- технологічні (пов'язані з розвитком техніки, впровадженням інновацій, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення виробів);
- конкурентні (пов'язані з майбутніми та поточними діями конкурентів, змінами в сегментах ринків та інші);
- географічні (пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами).

Інший підхід до переліку компонентів зовнішнього середовища належить О.С. Віханському, який додає до цих факторів правове та міжнародне середовище. Іноземні автори виділяють, крім того, як окрему складову, екологічні фактори. Деякі українські науковці виокремлюють три основні групи факторів, що здійснюють найбільший вплив на функціонування вітчизняних підприємств, а саме: поява технічних і організаційних нововведень, зміна кон'юнктури ринку та ступінь стабільності економічного стану в країні.

Фактори зовнішнього середовища мають певний зв'язок між собою, що дає можливість визначати, якою мірою зміна одного фактора діє на інші. Для виявлення основних тенденцій, взаємовпливу цих факторів на формування відносин із зовнішнім

середовищем керівництво підприємства має чітко встановити, які фактори підконтрольні підприємству, а які залишаються за межами його впливу [9].

1. Техніко-технологічні фактори. Багато науковців наполягають на тому, що саме технологічні фактори є найважливішими в діяльності підприємства і доводять це результатами емпіричних досліджень. І справді, в сучасну епоху швидкого розвитку високих технологій постійна адаптація підприємства до вирішальних змін у технологічному сегменті забезпечує і підтримує конкурентоспроможність підприємства на адекватному рівні. Технологічний сегмент належить до рівня та напряму науково-технічного прогресу, що відбувається в суспільстві, в тому числі до створення, виробництва та комерціалізації нових видів продукції, процесів або матеріалів; до загальних досягнень інноваційної діяльності та результатів фундаментальної науки.

Однією зі складових аналізу середовища є розгляд технологічних тенденцій та подій, що відбуваються за межами ринку або галузі, але які здатні вплинути на бізнес-стратегії операторів ринку. Іноді такі події відкривають нові можливості і підприємство має бути готовим використати їх, але впровадження нових альтернативних технологій може мати і несподівані наслідки.

Стратегічний успіх імовірніший при створенні технологій, ніж під час їх прогнозування та наступного розроблення планів відповідних дій. Тому важливо розрізняти підтримуючі та руйнуючі технології. Підтримуючі технології збільшують або покращують віддачу традиційного виробництва, тоді як руйнуючі передбачають зміни необхідних для досягнення успіху бізнес-моделей, активів і компетенцій.

2. Економічні фактори. Дослідження економічного компонента зовнішнього середовища дозволяє відслідковувати, як формуються та розподіляються ресурси. Теперішній стан економіки здійснює вирішальний вплив на діяльність підприємств у майбутньому. Тому найважливіші параметри економіки слід постійно діагностувати та прогнозувати. Серед них виділяють такі:

- характер економіки та економічних процесів (фінансова стабільність, інфляція або дефляція);
- система оподаткування та якість «економічного законодавства», в тому числі можливості вивезення прибутків;

- масштаби економічної підтримки окремих галузей;
- загальна кон'юнктура національного ринку;
- розміри та темпи загального зростання чи зменшення ринку (взагалі);
- розміри та темпи зростання окремих сегментів ринку відповідно до інтересів фірми;
- стан фондового ринку;
- інвестиційні процеси;
- ставка банківського процента;
- політика й переважна система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін;
- стабільність національної валюти;
- сальдо платіжного балансу тощо.

Названі параметри здійснюють на підприємства неоднаковий вплив, наприклад, стабілізація закупівельних цін на продукцію сільського господарства для її виробників розглядається як загроза, а для переробних підприємств – як вигода. Негативний вплив фінансової кризи на підприємства, що працюють з імпортною продукцією, відкриває нові можливості для підприємств-експортерів, продукція яких стає більш конкурентоспроможною на зовнішніх ринках.

3. Міжнародні фактори. В умовах глобалізації все більша частина підприємств діє на світовому ринку, що спричиняє необхідність відстежувати специфічну частину зовнішнього середовища – сферу міжнародного співробітництва. Загрози та нові можливості тут можуть виникнути в результаті легшого доступу до сировинних ресурсів іноземних компаній або вітчизняних за кордоном; діяльності іноземних фірм; створення іноземних картелів; зміни валютного курсу; прийняття відповідних політичних рішень у країнах, що є іноземними інвесторами, і т.п. Головними чинниками міжнародного середовища є: структура господарства країни; характер розподілу доходів; середній рівень заробітної плати; вартість транспортних послуг; інфляція та ставка банківського процента; обмінний курс валюти відносно країни-партнера; рівень ВВП і податків; міжнародні інвестиції; система державного регулювання ЗЕД і заходи інших держав із захисту внутрішнього ринку.

Дослідження проблем, пов'язаних із цими факторами, повинні бути спрямовані на зміцнення національного ринку, пошук урядової підтримки та захист іноземних інвесторів.

4. Політико-інституційні фактори. Політичні фактори слід вивчати передусім для того, щоб вище керівництво мало уявлення про наміри органів державної влади та конкретні засоби і методи здійснення цієї політики. Це важливо для того, щоб знати, які державні програми має на меті уряд у сфері політики та економіки, якою мірою ці програми можуть вплинути на інтереси конкретного підприємства, які групи лобіювання існують у державному апараті, яке відношення уряду до різних галузей і регіонів економіки країни. До даної групи належать такі фактори: стабільність уряду; державна політика приватизації/націоналізації; державний контроль і регулювання діяльності підприємств; рівень протекціонізму; зростання/зменшення ролі уряду як замовника; міждержавні угоди з іншими країнами; рішення уряду щодо підтримки окремих галузей підприємств; вимоги стосовно забезпечення рівня зайнятості й регулювання ринку праці; державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей та підприємств; рівень корумпованості державних структур; рівень економічної свободи держави та інші.

Відомі факти нелегальної підтримки корпораціями вітчизняних та іноземних політичних партій і, навпаки, підтримка деякими політичними лідерами окремих підприємств, ще раз підтверджують значення політичного фактора для діяльності підприємства.

Аналіз основних напрямів стратегій і пріоритетів партнерів України на світовій арені дає змогу перейти до визначення геополітичних і зовнішньополітичних пріоритетів нашої держави, в тому числі:

- ідентифікація України як суверенної незалежної держави, зміцнення фундаментальних цінностей та інституцій, що забезпечують добробут, безпеку і соціокультурний прогрес;
- повернення України до європейського цивілізаційного простору, всебічна інтеграція до європейських та євроатлантичних політичних і соціальних структур, а також структур безпеки, пріоритетна орієнтація на інтеграцію до ЄС;
- посилення і консолідація особливих відносин зі стратегічно важливими

сусідами, насамперед Польщею, Туреччиною, Грузією, Азербайджаном, країнами Балтії, Вишеградської групи і Середньої Азії. Сприяння формуванню «поясу стабільності» і регіональних структур безпеки від Балтійського і Чорного морів до Закавказзя і Середньої Азії;

- протидія неконтрольованому іноземному економічному проникненню і всебічний захист економічного суверенітету. Недопущення встановлення будь-яких форм економічної та політичної залежності;

- блокування спроб односторонньої іноземної соціально-культурної та інформаційної експансії й домінування;

- цілеспрямоване формування в масовій свідомості універсальних європейських і євроатлантичних цінностей та соціокультурних орієнтацій.

5. Демографічні фактори. Демографія належить до сфери, фактори якої, на жаль, часто не враховуються. Підприємства дуже різняться за кількістю залученої робочої сили, за її віковим і статевим співвідношенням. Як правило, підприємство може прогнозувати свій можливий ринок на майбутнє за даними статистики населення, але, наприклад, зміни населення, пов'язані з міграцією, менш передбачувані й можуть зробити організацію вразливою. У суспільствах, де велике значення мають расові, релігійні та етнічні характеристики, потрібно також враховувати зміни цих аспектів демографічної ситуації. Отже, до основних демографічних факторів відносять: кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та в їхніх доходах); наявну і потенційну робочу силу та її кваліфікаційні характеристики.

Для підприємств, що використовують зовнішній ринок праці, демографічні умови в навколишньому середовищі відображаються і на їх забезпеченості трудовими ресурсами.

6. Соціально-культурні умови. Вивчення та врахування соціальних факторів спрямовано на те, щоб виявити вплив на бізнес таких соціально-культурних явищ: сприйняття/недовіра приватного бізнесу; переважний характер відносин «підприємство – громадські організації»; «економічний націоналізм», ставлення до іноземців; менталітет суспільства; рівень освіти; зміна соціальних настанов до культурних цінностей; традиції та звичаї, що мають місце в суспільстві, мобільність

людей, способу життя тощо.

Вивчення соціально-культурних факторів важливе з двох причин. По-перше, тому, що вони є всепроникними, тобто такими, що зумовлюють внутрішнє середовище підприємства. По-друге, тому, що вони впливають на інші компоненти зовнішнього середовища і в такий спосіб здійснюють опосередкований вплив на підприємство.

7. Географічно-екологічні фактори. Особливий вплив на діяльність підприємства має його місцезнаходження. Підприємство в індустріально розвиненому регіоні матиме набагато більше контактів з різними організаціями, ніж підприємство в сільській місцевості. Клімат і географічне положення накладають свої обмеження на розподіл ресурсів. Транспортні та комунікаційні витрати вищі, якщо підприємство віддалене від своїх сировинних ринків або споживачів продукції. Навіть такі побутові питання, як витрати на опалення, кондиціювання повітря та охолодження, необхідно вважати обмеженнями. До цієї групи відносять такі фактори: природно-кліматичні умови; територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів; розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів; законодавство з екологічних питань (можливість змін і обмеження, що ними зумовлені); стан екологічного середовища та його вплив на виробництво; транспортні умови та передумови подорожчання енергоносіїв.

8. Ринкові фактори. Деякі автори виділяють у самостійну групу ще й ринкові фактори, хоча провести чітку межу між економічними та ринковими факторами досить важко. Ринкове середовище слід аналізувати з урахуванням таких факторів: життєві цикли виробів і самих підприємств; рівень конкуренції в галузі; зміни в сегментах ринків; цінові фактори тощо.

Найдоцільнішим підходом до вивчення загального зовнішнього середовища є системний підхід, який дає змогу визначити не лише зміни в межах окремих складових, а й їх взаємовплив.

Взаємодія окремих підприємств з довкіллям має певну специфіку: окремі його компоненти по-різному впливають на підприємства. Ступінь впливу залежить, як правило, від розмірів і галузевої належності підприємств, ступеня їх інноваційності, територіального розміщення та якості управління тощо. Менеджери кожного

підприємства мають з'ясувати для себе, які саме із зовнішніх факторів найістотніше впливають на його діяльність, і ретельно досліджувати їх динаміку.

Проаналізувавши компоненти середовища непрямого впливу, звернемо увагу на проміжне середовище, або, як його ще називають, середовище завдань підприємства (або середовище заінтересованих сторін). До його структури віднесемо фактори моделі «галузевої конкуренції» М. Портера і доповнимо їх ще такими складовими, як партнери, контактні аудиторії та фактор галузі в цілому [36].

Аналіз галузі – це передусім оцінювання пропозиції, яке ґрунтується на визначенні кількісних і якісних факторів виробництва. Дослідники пропонують різні підходи до аналізу привабливості галузі. Найвідоміші з них Дж. Томпсон, Харрісон і М. Портер [36] для характеристики галузі виділяють такі основні показники: значення продукції для суспільства; характер конкуренції та кількість підприємств у галузі (наявних і потенційно можливих); прибутковість галузі; темпи зростання/спаду галузі; потужність галузі; технічний рівень виробництва; технології, що застосовуються; стандартність продукції в галузі; канали розподілу та специфіка системи збуту; оптимальний розмір конкурентоспроможного підприємства; фінансова система і вимоги до рівня кваліфікації та досвіду персоналу і можливості їх досягнення.

Споживачі. Вивчення поведінки та позицій споживачів передбачає два аспекти – кількісний і якісний. Перший стосується типу споживача та цінової гнучкості попиту. Розрізняють кінцевих споживачів та організації-споживачі (держава, виробники та ін.). Споживачі досліджуються за допомогою статистичної та описової інформації, що дає уявлення про демографічні, соціальні та психологічні характеристики. Аналізуючи споживачів, особливу увагу приділяють аналізу попиту, ідентифікуючи його вплив на підприємство за допомогою певних факторів: кількість і концентрація споживачів; характер попиту на продукцію (постійний, сезонний, розвинений), еластичність попиту за ціною; рівень доходів цільових груп споживачів; характер споживання та «витрати конверсії» у споживачів у разі переходу на іншу продукцію; оцінка якості обслуговування з боку споживачів; мотивація придбання тощо.

Постачальники. Вони забезпечують підприємство необхідними матеріально-технічними, трудовими та інформаційними ресурсами. Кожне підприємство має ретельно стежити за динамікою цін на об'єкти постачання, регулярністю постачань

ресурсів, враховуючи такі чинники, які можуть використовуватись для характеристики постачальників:

- оцінка тенденцій та розподіл «ринків сировини»;
- характеристика особливостей ресурсів, які забезпечують нормальне функціонування підприємств галузі;
- оцінка важливості та еластичності окремих ресурсів за ціною;
- кількість і концентрація підприємств-постачальників;
- оцінка витрат, пов'язаних зі змінами постачальника;
- можливості використання ресурсів-замінників і кількість підприємств, що можуть їх постачати.

Виробники товарів-замінників. Товари-замінники виконують ті самі функції, що й основні види продукції галузі, але продаються здебільшого на інших ринках і використовуються іншими групами споживачів. Вплив товарів-замінників на ситуацію в галузі може позначатися в таких напрямках:

- зниження цін на товари-замінники, що призводить до неможливості відшкодування витрат на підприємствах галузі;
- зменшення обсягів ринку внаслідок втрати частини споживачів, які починають купувати товари-замінники;
- підвищення конкуренції всередині галузі за місце на скороченому ринку та між галузями, які постачають продукцію, що задовольняє ті самі потреби;
- необхідність пошуку нових напрямів діяльності та пов'язані з цим додаткові витрати на підприємствах галузі.

Конкуренти. На інтенсивність конкуренції впливають: насиченість ринку, тенденції в його русі; особливості функціонування галузі, що виявляються в міцності бар'єрів входу чи виходу; фаза її життєвого циклу; місце галузі в економіці; можливість виникнення підприємств, що можуть потенційно увійти до галузі. У сукупності все це впливає на рівень цін і витрат на виробництво та розподіл товарів. Для характеристики конкурентів можна використовувати такі показники:

- частка ринку, що обслуговується;
- імідж, досвід, наявність добре знаних торгових марок;
- фінансовий стан;

- розвиток НДДКР, наявність патентів та ліцензій;
- наявність виробничих потужностей, інформаційно-аналітичних підрозділів;
- наявність власної системи розподілу та збуту, зв'язків з громадськістю, рівень обслуговування;
- наявність висококваліфікованих кадрів тощо

Партнери. До них можуть бути віднесені всі підприємства та організації, з якими підприємство вступає в договірні відносини: організації системи розподілу та продажу товарів, банки, науково-дослідні організації, консалтингові, юридичні, аудиторські фірми тощо. Партнерські відносини сприяють діяльності підприємства, дають змогу використовувати знання, досвід підприємств, що є фахівцями в певних галузях, і отримувати продукти та послуги найвищої якості.

Контактні аудиторії. До них належать: державні органи управління – мають регулюючий характер і безпосередньо впливають на рівень жорсткості конкуренції; засоби масової інформації (ЗМІ) – розміщують статті-замовлення щодо певних аспектів діяльності підприємства; місцеве населення – перешкоджає діяльності підприємства, відчувши на собі негативний його вплив, або підтримує його – у разі створення ним нових робочих місць та участі у добродійних заходах [9].

1.3. Сутність адаптації та механізм її використання в мінливому зовнішньому середовищі

Кожне підприємство (організаційна система) по-різному реагує на дестабілізуючі впливи як з боку зовнішнього середовища, так і від внутрішніх дестабілізуючих чинників зростання ентропії. Здатність системи протистояти зовнішньому і внутрішньому факторам або стабілізувати свою діяльність визначає її стійкість. Закон гомеостазу (стійкості) можна сформулювати у такий спосіб – організації, здатні ефективно мобілізувати свої ресурси на підтримку рівноваги або цілеспрямованого руху при виникненні зовнішніх та внутрішніх впливів, є стійкими [18].

Організації мають різні здібності самостійного відновлення порушеної рівноваги спокою або цілеспрямованої діяльності. З приведення визначення закону стійкості чи гомеостазу випливають залежності і принципи трьох типів: статичної стійкості, тобто

стійкості рівноваги (спокою) композиції складу, структури або будови системи; функціональної стійкості, що допускає зміни значень цільової функції та її параметрів у визначеній сфері, за межі якої з часом під впливом негативних ситуацій не виходить жоден зі значущих параметрів або критеріїв функціонування; динамічної стійкості, тобто доцільного поліпшення функції і структури (будови, складу) організаційної системи, що розвивається, без істотних збоїв. Якщо збої, тобто втрати в критерії або значущих параметрах цілі розвитку виходять за визначені часові межі, то це означає, що має місце хиткий розвиток.

Здатність підприємства як системи залишатися у встановлених межах значень параметрів найчастіше називають живучістю системи, а пристосовуваність до змін у зовнішньому середовищі на основі зміни структури або функцій – адаптацією. Адаптація – це один з критеріїв самозбереження у випадку втрати стійкості [18].

Основною умовою пристосування виробничої системи до динамічного зовнішнього оточення та нестійкого спектра внутрішніх чинників є її спроможність адаптуватися та створювати механізм використання сприятливих тенденцій, що з'являються. Це забезпечується гнучкістю структури підприємства, під якою розуміють спроможність системи цілеспрямовано адаптуватись до мінливого, складного середовища і здійснювати цей процес пристосування з мінімальними витратами [5].

Для загальної характеристики гнучкості й динаміки розвитку підприємства в економічній літературі пропонується використовувати такі критерії, як технічний, організаційний, економічний та похідні від них: організаційно-технічний, техніко-економічний, техніко-організаційний, організаційно-економічний рівні виробництва, а також науково-технічний рівень, рівень технічного озброєння праці і виробництва, стан і розвиток технічної бази підприємства. Проте не існує єдиних методичних підходів до оцінки рівня гнучкості підприємства [5].

Гнучкість виробничої системи забезпечується завдяки використанню спеціальних принципів організації управління. Наприклад, збільшення кількості підрозділів усередині підприємства при зменшенні їх розмірів – один з таких принципів, який набув поширення з 80-х років. При цьому організаційна структура великих підприємств стає немовби «гранульованою» і поєднує в собі стійкість з

адаптивністю. Стійкість забезпечується стабільною базовою формою організаційної структури, основу якої становлять невеликі, самостійні з господарської точки зору, вузькоспеціалізовані підрозділи. Адаптивність же досягається за рахунок характерних для малих підрозділів властивостей, а саме: інноваційності, керованості (у тому числі ефективний контроль за персоналом), наявності підприємницьких рис та ін.

Адаптація може виявлятися як саморегулювання, самонавчання, самоорганізація та самовдосконалення. При саморегулюванні система реагує на зміни середовища жорстко встановленими спеціальною програмою заходами та діями. Самонавчання системи означає її здатність змінювати програми реагування. При самоорганізації система змінює не тільки програму реагування, а й свою внутрішню структуру. Системи, що самовдосконалюються, можуть перебудувати свою структуру не тільки в межах заданого набору елементів, а й шляхом розширення цього набору.

Слід зазначити, що адаптація до навколишнього середовища є необхідною, але не достатньою умовою розвитку. Адаптація – це процес пристосування системи до реальних умов її функціонування. У цьому сенсі підприємство розглядається як адаптивна система, що у залежності від сформованих умов може бути як самонастроювальною, так і такою, що самоорганізується. У першому випадку, відповідно до змін зовнішнього середовища, змінюється спосіб функціонування системи (наприклад, підприємство збільшує випуск своєї продукції у зв'язку з виходом на новий сегмент ринку або на новий ринок), у другому – змінюється структура управління системою, її організація (наприклад, створення відділу маркетингу при переході на ринкові умови розвитку економіки країни) [37].

Адаптивність – це здатність системи знаходити і реалізовувати цілеспрямований спосіб пристосованої поведінки до змін середовища. Адаптація може проявлятися в якості саморегулювання, самонавчання, самоорганізації та самовдосконалення. При саморегулюванні система відповідає на зміни середовища певною реакцією складових за жорсткою заданою програмою. При самонавчанні система здатна змінювати програми регулювання і способи дії елементів. При самоорганізації система може змінювати як програму регулювання, так і внутрішню структуру. Самовдосконалення передбачає перебудову структури не тільки в межах заданого набору елементів, а й шляхом зміни набору елементів за рахунок середовища [40].

Адаптація підприємств до зміни умов зовнішнього середовища в промислово розвинутих країнах зазвичай не вимагає кардинального перегляду сформованих організаційних структур і методів управління. В умовах же перехідного періоду такий перегляд є об'єктивно необхідним і повинен стосуватися не тільки структури управління підприємством, але й методів організації виробничих процесів і праці для розробки й реалізації стратегії розвитку підприємства з метою підвищення рівня конкурентоспроможності [13].

Р. Акоффом було введено поняття «пасивна й активна адаптація». Пасивна адаптація забезпечує зміну своєї поведінки з метою пристосування до зовнішнього середовища, що змінюється. Активна адаптація спрямована на зміну зовнішнього середовища для забезпечення більш ефективного функціонування підприємства. У цьому випадку мова йде не про те, щоб вгадувати майбутнє, а свідомо управляти процесом його створення [46].

Активний вплив на компоненти зовнішнього середовища особливо ефективний і абсолютно необхідний в умовах перехідної економіки. Це пояснюється самою умовою виникнення такої економіки, що стало можливим через роздробленість політичних рухів і фінансово-промислових груп із своїми економічними інтересами, що стоять за ними. Нестійка динамічна рівновага цих сил буде мати місце протягом усього перехідного періоду, що забезпечує об'єктивні сприятливі умови для результативної роботи фахівців стратегічного впливу у всіх органах законодавчої і виконавчої влади [34].

Як відомо, в основу ринкового механізму покладено економічні закони – конкуренції, вартості, попиту й пропозицій та інші, за принципами яких здійснюється ринковий відбір (банкрутство одних і пристосування інших). У відкритих економічних системах (ВЕС) виділяють два типи механізмів ринкового відбору – адаптаційний і біфуркаційний. Перший з механізмів більшою мірою визначається зовнішніми впливами, має переважно детерміністичну природу і не спричиняє кардинальній зміні структури, її елементи пристосовуються до умов конкурентного середовища. Другий – переважно залежить від внутрішніх впливів, має стохастичну природу й передбачає радикальну перебудову структури виробничої системи [38].

Для самоорганізуючих систем характерна наявність механізму безперервної пристосовуваності як до зовнішніх, так і до внутрішніх умов, які безперервно

змінюються й вдосконалюють поведінку з урахуванням минулого досвіду. Зумовлені минулим розвитком структура і функціонування (спадковість) можуть змінюватися відповідно до нових умов і пристосовуватися до них. Система адаптується без порушення структурної стійкості завдяки появі нових елементів та виникненню у «старих» елементів нових ознак з необхідними для функціонування системи властивостями. Цей процес можна виразити нерівністю:

$$\sum_{i=1}^n P_i > \sum_{i=1}^n (V_i + Z_i),$$

де: P_i – потенціал організації; V_i – внутрішні протиріччя ВЕС; Z_i – зовнішні протиріччя ВЕС.

Адаптація до навколишнього середовища – необхідна, але недостатня умова розвитку. З точки зору діалектики, джерелом розвитку є винятково внутрішні протиріччя систем, а синергетика наголошує на зовнішніх – тому, очевидно, і внутрішні, і зовнішні протиріччя системи із середовищем можуть бути джерелом розвитку як у сукупності так і окремо. На можливості протистояння адаптації зовнішнім протиріччям систем заснована економічна теорія адаптивних очікувань.

Якщо ринковий відбір ВЕС виходить за межі адаптаційного механізму, погодженості взаємодії частин при утворенні структури як єдиного цілого, починає діяти механізм біфуркацій (роздвоєння). Індикатором його дії є відхилення параметрів виробничо-економічної системи, яка складається із взаємопов'язаних підсистем (ресурсних, виробничої, збутової) від середніх значень. Точка біфуркації, так званий «біфуркаційний хаос», є переломним, критичним моментом у розвитку системи, в якому закладено значний спектр можливих етапів і змін. Це точка розгалуження варіантів розвитку, в якій система випробовується на стійкість і вибирає шлях свого розвитку. При цьому кількість варіантів обмежується попередньою структурою ВЕС, за словами філософів «ієрархічністю системи, в якій вищий рівень передбачає попередній» або «майбутнє детермінує сучасне», та інституціями. Перехід системи від одного стану до іншого вимагає вибору з нових структур однієї. Їх значущість полягає в тому, що в них можна несиловим, інформаційним чином подіяти на вибір поведінки системи.

Отже, адаптація – це не єдиний чинник ринкового відбору і, тим більше, його наслідок (як це іноді трактують), а є однією з його умов. У проміжку між точками

біфуркації в процесі конкуренції добір ВЕС має тотальний характер, йому підлягають системи, їхні компоненти, структури, взаємозв'язки, способи функціонування. Визначальною мірою результатом добору є спрощення системи й підвищення її стійкості, що до певної межі завжди означає її більшу досконалість, за якою допускає не тільки прогрес, а й деградацію та руйнування системи.

Якщо якісні зміни є рушійною силою розвитку, адаптація до навколишнього середовища є необхідною, хоча й недостатньою умовою для розвитку, то джерелом процесу розвитку, як зазначалось, є внутрішні та зовнішні протиріччя системи з ринковим середовищем. Безумовно, що за ступенем впливу на якісні структурні зрушення ВЕС вони не є рівнозначними і з часом визначальні протиріччя можуть стати менш значимими. Вважається, що найсуттєвішим джерелом процесу розвитку ВЕС є такі види протиріч: між потребами ВЕС в ресурсах і можливістю їхнього задоволення; кількістю, що змінюється, й колишньою якістю; старим і новим; прагненням до порядку та хаосом; прагненням системи до стійкого стану і засобами його досягнення; цілями системи й цілями її компонентів; процесами функціонування та розвитку; функціонуванням і структурою, оскільки у певні стрибкоподібні моменти структура змінюється дуже швидко, а функціонування відстає [38].

Адаптація підприємств до зміни умов зовнішнього середовища потребує перегляду організаційних структур і методів управління, що склалися [39].

Таким чином, головна проблема більшості українських підприємств полягає в суперечності між ринковим зовнішнім середовищем і внутрішньою виробничою орієнтацією. Але проблеми можуть виникати не тільки у відносинах із зовнішнім середовищем, що змінилося, але й усередині організації: недостатня мотивація працівників підприємства, відсутність системи управлінського обліку тощо.

Адаптація до мінливих умов макросередовища включає два шаблі. На першому шаблі підприємство намагається пристосуватися до змін середовища, максимально використовуючи наявну економічну базу і старі методи роботи, здійснюючи невелику перебудову своїх структур. На другому шаблі, якщо зміни макросередовища здобувають незворотний характер і старі методи роботи виявляються неефективними, усі системи підприємства піддаються докорінній перебудові. Відповідно до цього логічного ланцюжка, економісти поділяють операційні реструктуризаційні заходи на

пасивні (захисні або реактивні) і стратегічні (активні або глибокі). Усі напрямки реструктуризації містять у собі пасивні і стратегічні заходи. Розглянемо їх більш докладно [1].

Згідно з тлумачним словником процес адаптації трактується як пристосування організму до мінливих зовнішніх умов [47]. З розвитком теорії систем її основні постулати було спрямовано на більшість неоднорідних матеріальних об'єктів реальності, тому адаптація почала розглядатись як процес пристосування системи до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, іноді як результат такого процесу; пристосування економічної системи та її окремих суб'єктів, працівників до умов зовнішнього середовища, що змінюється, виробництва, праці, обміну, життєвих потреб населення; пристосування системи до реальних умов; процес пристосування системи та її окремих елементів до мінливих умов життєдіяльності [28].

Проте з часом появи поняття «адаптація» в економічній теорії та збільшенням кількості досліджень науковців у цій сфері його зміст постійно трансформувался і набував різноманітних відтінків. Як результат, у фундаментальному дослідженні С.А. Кравченко з питань адаптації сільськогосподарських підприємств до умов ринку автор наводить вже 49 визначень адаптації згідно з різними міркуваннями науковців. Він говорить про те, що визначення змісту поняття «адаптація» в соціально-економічних дослідженнях можна групувати за такими ознаками: тавтологічне визначення (факт пристосування); визначення шляхом головної ознаки (структурно-функціональна організація, процес, принцип, інструментарій, тенденційність прояву – збереження, підтримка, рівновага, встановлення, витримування, узгодження); полісемантичні визначення (реагування, корегування, діяльність); комбіновані визначення. Така неоднозначність змісту поняття призводить до хибного розуміння його сутності, а тому не завжди точного визначення поняття «адаптивність» та коректного здійснення механізму адаптації на підприємствах [28].

Успішне функціонування підприємств у складному та динамічному середовищі вимагає від них визначення стратегічних пріоритетів та мобілізації зусиль для їх реалізації. У теорії стратегічного управління підприємством на сьогодні вже не є дискусійним питання про виокремлення найбільш важливої ознаки, що характеризує ступінь пристосування до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах

підприємства – його адаптивності. Однак практика вітчизняних підприємств засвідчує про відсутність ефективних механізмів управління адаптивністю в системі управління їх розвитком.

Властивість адаптивності, перш за все, визначають як особливість підприємства реагувати на зміни параметрів внутрішнього й зовнішнього середовищ. Широке використання цього поняття при описанні будь-яких змін у діяльності підприємств позбавляє його точності та перетворює в розпливчате визначення даної категорії. При такому визначенні нерідко упускають, що ці зміни відбуваються через зміни в організаційній структурі та функціях підприємства, тобто вони є організаційними, системними. Процесом адаптації є процес пристосування устрою та функцій системи до реальних умов існування. Тому для визначення та дослідження цієї властивості необхідно враховувати як динамічні аспекти системи (що являють собою процеси адаптації, їх місце та значення в процесах функціонування та розвитку підприємства), так і статичні (взаємозв'язок з іншими властивостями діяльності підприємства) [29].

Визнання того, що «якість об'єкта пізнання розкривається в сукупності його властивостей, які певним чином структурно упорядковані», дозволяє показати адаптивність як інтегральну характеристику, що поєднує такі ознаки, як гнучкість, мобільність, маневреність та ін. (рис. 1.2). Крім того, помилково акцентувати властивість адаптивності лише на відповідній реакції підприємства на зміни, тому що недооцінюються такі важливі організаційні характеристики, як стабільність і послідовність. Визнання «позитивності» чи «негативності» певної властивості відповідає її адекватності цілям і задачам управління підприємством.



Рис. 1.2. Цілісність властивостей стратегічного управління в процесах адаптації підприємства [29]

Так, властивості гнучкості протиставляють зазвичай «жорсткість», «інертність», «ригідність» і відтак визначають як позитивну характеристику системи, що забезпечує «легкість» перегрупування між елементами системи без будь-яких докорінних змін в її структурі. Гнучкість управління відображає готовність системи управління підприємства функціонувати в умовах нестабільного зовнішнього середовища та визначається спроможністю управлінського персоналу використовувати нестандартні рішення на основі глибокого розуміння та передбачення тенденцій змін у зовнішньому середовищі. Гнучкість носить захисний або наступальний характер чи поєднує обидві ці риси. Захисна гнучкість виражається в поведінці підприємства, що забезпечує йому економічну безпеку, мінімізацію наслідків катастроф; наступальна – спрямована на зростання ефективності інновацій. Гнучка організаційна адаптація стосується лише проблем і зовнішніх ситуацій, для яких характерним є збалансоване співвідношення між новизною подій і минулим досвідом.

У реальних ситуаціях більшість підприємств не може реалізовувати зміни так швидко, як того вимагає ринок, особливо коли вони перебувають у стабільному стані. Швидкість реакції підприємства щодо його конкурентів відбивають інертність або мобільність управління і тому можуть бути супроводжувальними характеристиками як гнучкості, так і адаптивності. У сферах наукового знання стратегічного управління підприємством передбачається, що інертність є наслідком структурного й процедурного багажу, який організація накопичує згодом, а механізмом його відновлення виступає корпоративна реструктуризація [29].

Гнучкість і мобільність не лише дають стійку конкурентну перевагу підприємству на ринку, але й дозволяють активно формувати його, змінювати обставини в своїх інтересах. Властивості гнучкості та мобільності процесів прийняття стратегічних рішень формують стратегічне бачення – найважливішу компетенцію для створення довгострокової конкурентної переваги. Стабільність і стійкість необхідні для внутрішньої згуртованості організації і для того, щоб запобігти «саморуїнванню й хаосу», мобільність і гнучкість – для її відновлення. Отже, виявлення тієї чи іншої властивості з різним ступенем інтенсивності характеризує стан адаптивності підприємства. При цьому як окремі підприємства, так і економіку в цілому розглядають як адаптивні системи. Ці системи поділяють на самонастроювальні та

самоорганізуючі. Самонастроювальні системи відповідно до змін зовнішнього середовища змінюють спосіб функціонування (підприємство розширює випуск продукції слідом за збільшенням попиту), самоорганізуючі – змінюють структуру, організацію системи (на підприємстві створено відділ стандартизації у зв'язку із зростанням вимог до якості виробу). Відтак, можна стверджувати, що адаптивні процеси є спонтанними процесами організаційних змін, що виникли як реакція на постійні впливи зовні або на незадовільні виробничо-господарчі показники діяльності підприємства, та обумовлені низкою послідовних заходів, які здійснюються у ході тривалого періоду і впливають на традиційні критерії, структуру влади та компетентність менеджерів.

Залежно від об'єкта змін можна виділити структурну та функціональну адаптацію. Структурна адаптація визначається процесами організаційних змін у структурі підприємства (реструктуризації, реорганізації та ін.). Це можливо лише у випадку, якщо всі структури підприємства спроможні в будь-який час з мінімальними втратами для ефективності підприємства в поточний момент почати процес реструктуризації (локальний або глобальний) за критерієм одержання максимального ефекту від виробничо-господарської та фінансової діяльності у довгостроковій перспективі.

Адаптивність організаційної структури управління полягає в організаційній підтримці поведінки підприємства в умовах, обумовлених зовнішнім середовищем і стилем керівництва, й визначається системними властивостями структуроутворюючих елементів [29]:

- конструктивними (архітектурними) особливостями, що відбивають її устрій
- кількість ієрархічних рівнів, склад структурних підрозділів, їх підпорядкованість;
- функціональними особливостями, що визначають її здатність забезпечувати досягнення поставлених цілей – норма керованості, ступінь об'єктивної спрямованості, ступінь цільової спрямованості, ступінь однорідності розв'язуваних завдань, повнота розв'язуваних завдань в одному підрозділі, трудомісткість вирішення завдань управління;
- здатностями до розвитку, параметрами яких є ступінь адекватності, надійності та ступінь відновлення.

Функціональна адаптація забезпечується змінами, що відбуваються в функціях підприємства – реінжиніринг, стратегічне перепроєктування, реконструювання компетенцій, диверсифікація діяльності. І. Ансофф адаптивність підприємства визначав «здатностями, можливостями і мотивацією для того, щоб мислити й діяти стратегічно» [48]. Адаптивність і стратегічна гнучкість, як вважав І. Ансофф, досягаються: диверсифікованістю діяльності, потреб і технологій, що задовольняються, – «щоб несподівана зміна в одній стратегічній області бізнесу не призвела до серйозних руйнівних наслідків в інших» і створенням у ресурсному портфелі компанії певного запасу стратегічного потенціалу – «ресурсів і можливостей, які використовуються в різних стратегічних областях бізнесу».

Управління процесами адаптації можуть носити поточний і стратегічний характер, бути процесами інноваційного розвитку або процесами пристосування, виживання підприємства. Адаптаційні процеси представляють три складові [29]:

- перша стосується використання поточних активів і ресурсів. Наприклад, спроможність набрати, використати та розформувати міжфункціональну команду, що працює над проектом. Ефективні адаптаційні процеси не лише дозволяють збирати та використовувати інформацію для управління потоками ресурсів, але також регулюють цей процес із тим, щоб тимчасові переміщення активів та інших ресурсів не створювали дорогих протиріч, що визивають постійні перегрупування можливостей;

- друга стосується розподілу ресурсів між підприємствами, особливо як спосіб реакції на мінливі вимоги ринку. Спроможність швидко та ефективно встановлювати зв'язок з постачальниками, партнерами та покупцями є результатом процесу навчання. Для організації покращення спроможності ефективно здійснювати подібну взаємодію може мінімізувати низхідні та висхідні операційні витрати на координацію, а також підвищити віддачу від тимчасових альянсів;

- третя складова характеризує інновації. Це стосується підприємств-лідерів, що постійно створюють нові товари (або способи їх застосування), без значних технологічних проривів. Інші підприємства віддають перевагу зосередженню на постійних потоках інноваційних процесів, як застосування передових технологій виробництва для ряду стандартних товарів та послуг. В обох випадках організації отримують вигоду – незвичайно високий прибуток.

Для підприємства найбільш важливим є безперервне удосконалення всіх трьох складових адаптаційних процесів. Це можливо лише за умов супроводження процесів адаптації процесами пізнання, навчання, нагромадження та використання досвіду персоналу управління підприємства. Швидка реконфігурація ресурсів, програми управління взаємовідносинами та різні інноваційні експерименти – все це слугує для створення організаційних здібностей і приводить до вдосконалення адаптаційних процесів, сутності організаційного пізнання. Максимальна додана вартість виникає не за рахунок відкриття будь-якого окремого підходу, а за рахунок пізнання підприємством поліпшених методів відкриття, що можуть бути використані для безпосередньої адаптації в майбутньому. У більш широкому сенсі процеси, що допомагають адаптації та полегшують її, сприяють організаційному пізнанню.

Дослідники пов'язують процеси адаптації з процесами розвитку і як найбільш значущі фактори для промислових вітчизняних підприємств, що адаптуються до умов ринкових відносин, виокремлюють:

- технологічні – перехід від традиційних технологій до високих та надвисоких технологій, вихід на світовий ринок з конкурентоспроможною продукцією; заміщення невідтворювальних природних ресурсів на відтворювальні; відмова від застосування небезпечних для населення технологій, що загрожують здоров'ю людей; повторне використання природних ресурсів та утилізація екологічно небезпечних відходів;

- у структурі потреб – досягнення зниження матеріало- та енергомісткості виробленої продукції при збереженні (підвищенні) споживчих властивостей товарів; розвиток сфери послуг; значне підвищення якості та надійності споживчих властивостей товарів; підвищення культури споживання;

- виробничі – створення великих компаній з високим рівнем диверсифікації виробництва, навколо яких формується мережа середніх підприємств та підприємств малого бізнесу; орієнтація на розвиток виробничої кооперації в межах регіону та за його межами; створення умов для виконання робіт повного циклу «розробка – впровадження» з метою реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках; формування інтелектуально-творчих зон, що забезпечують розвиток найбільш ефективних напрямків виробничої діяльності та виключають процеси застою в

прикладних науках, техніці та виробництві; забезпечення мобільності трудових ресурсів, реєміграційного та міграційного процесів.

Підприємство, як і всяка система, має граничні можливості адаптації до умов виробництва, що змінюються, (закономірність еквіфінальності системи). Наявністю граничних можливостей адаптації обумовлена періодично виникаюча потреба в технічному переозброєнні й реконструкції підприємства, відновленні або підвищенні рівня кваліфікації його персоналу, зміні стратегічного набору зон господарювання, зміні філософії бізнесу й виборі такої організаційної структури управління, яка б відповідала цим факторам.

Адаптивні властивості підходу до формування та реалізації стратегії розвитку підприємства полягають у тому, що в процесі формування та реалізації стратегії розвитку постійно здійснюється адаптація функціональних стратегій і механізмів залучення ресурсів, а це в остаточному підсумку визначає склад і характеристики бізнес-планів та проектів розвитку підприємства. Схема, що представлена на рис. 1.3, являє собою логічну основу для уявлення процесів розробки й реалізації стратегії розвитку у вигляді адаптивної процедури, яка виконується організаційно-економічним механізмом формування та реалізації стратегії підприємства [35].

Управління формуванням та реалізацією стратегії може ґрунтуватися на активному (адаптивному) та пасивному підходах до врахування і перетворення факторів при формуванні та реалізації стратегії.

При пасивному врахуванні факторів стратегія обирається виходячи зі сформованого сполучення факторів, які її визначають, і таким чином адаптується до ситуації, що склалася в конкурентному середовищі.

При активному врахуванні факторів у загальний механізм стратегічного управління розвитком підприємства вводяться (формуються нові чи використовуються вже відомі) локальні механізми функціональних стратегій, що забезпечують нейтралізацію факторів негативної спрямованості і підсилюють дію факторів позитивної спрямованості для розвитку підприємства.

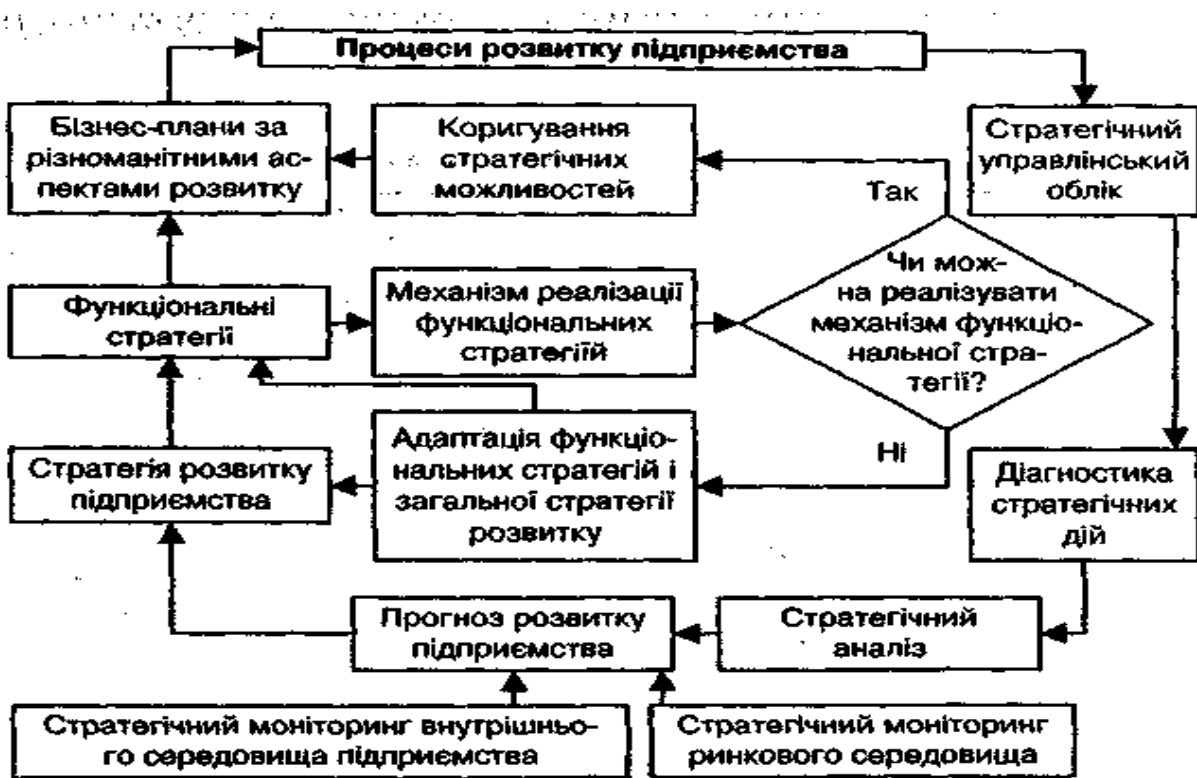


Рис. 1.3. Структура адаптивної системи формування і реалізації стратегії розвитку підприємства

Для управління процесом формування й реалізації стратегії розвитку підприємства в рамках функціонально-ресурсного адаптивного підходу вводиться ряд характеристик, що формуються на основі експертних оцінок: імовірність вибору стратегії, ефективність стратегії, можлива стратегія, потенційна стратегія.

Висновки до розділу 1

Середовище господарювання підприємства – це сукупність умов і факторів, які впливають на його розвиток, зумовлюють необхідність своєчасного прийняття рішень, спрямованих на пристосування до них.

Зовнішнє середовище організації містить у собі сферу діяльності, сферу впливу і сферу інтересів. До сфери діяльності відносяться споживачі, ринки, конкуренти, постачальники техніки, постачальники ресурсів, організації-партнери, власники, акціонери, сторонні інвестори, представники державних органів. У сферу впливу входять фактори природи, державні органи, громадські організації, стан суспільства, стан економіки і стан науки. До третьої складової відноситься сфера інтересів, куди входять потенційні споживачі, потенційні ринки, потенційні конкуренти, можливі постачальники техніки і ресурсів, можливі організації-партнери, майбутні власники,

акціонери і кредитори, шляхи можливої диверсифікованості, міжнародні економічні інститути.

Адаптивність – це здатність системи знаходити і реалізовувати цілеспрямований спосіб пристосованої поведінки до змін середовища. Адаптація може проявлятися в якості саморегулювання, самонавчання, самоорганізації та самовдосконалення.

Слід зазначити, що адаптація до навколишнього середовища є необхідною, але не достатньою умовою розвитку. Адаптація – це процес пристосування системи до реальних умов її функціонування. У цьому сенсі підприємство розглядається як адаптивна система, що у залежності від сформованих умов може бути як самонастроювальною, так і такою, що самоорганізується.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ НА ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Молочна галузь є стратегічно важливою ланкою промисловості України. Адже молоко як один із базових продуктів харчування – невід’ємна складова здорового раціону людини. Впродовж останнього часу спостерігається негативна ситуація в продовольчій сфері країни, зокрема на ринку молока, яка є результатом скорочення обсягу якісної сировини, високих витрат на виробництво молочних продуктів. Але Україна має значний потенціал розвитку цієї галузі, що пов’язано переважно з природними умовами.

До молочної галузі відноситься виробництво молочних продуктів, морозива та іншого харчового льоду; не відноситься виробництво сухих молочних сумішей і молочних консервів для немовлят і малюків, виробництво спредів і сумішей молочного та рослинних жирів, у яких частка молочного жиру складає не менше 25%. Продукція цієї галузі займає важливе місце у споживанні населення. Частка витрат на молочні продукти становить 15% від загальних витрат на харчування (це четверте місце після витрат на хлібобулочні, м'ясні, борошняні та макаронні вироби). Нині функціонує близько 350 підприємств із переробки молока, з яких 80 виробляють 90% суцільномолочної продукції. У зв'язку зі значною конкуренцією на ринку можна виділити низку лідерів, які займають найбільші частки ринку: ДП «Лакталіс-Україна», ТОВ «Данон», ТОВ «Терра Фуд», ТОВ «Люстдорф», ПрАТ «Молочний альянс», ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», ТОВ «Група компаній «Альянс», ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна», ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та багато інших.

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є ПрАТ «Тернопільський молокозавод», який входить до десяти найбільших виробників молочної продукції в Україні. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» функціонує і виробляє продукцію більше 60 років, під торговою маркою «Молокія» на ринку 20 років.

Мета діяльності Тернопільського молокозаводу визначена в стратегічному плані і регламентує, що підприємство працює для задоволення харчових, смакових, естетичних потреб споживачів молочної продукції, пропонуючи якісний асортимент сирів, йогуртів, молока, сметани та вершкового масла. Його місія полягає у задоволенні потреб споживачів у відповідних видах продукції (молоко, йогурти, вершки, масло) та отриманні прибутку.

Основною стратегією діяльності фірми та визначальною конкурентною перевагою є виробництво тільки натуральних молочних продуктів без застосування консервантів та стабілізаторів.

Юридична довідка та основна інформація правової та організаційно-економічної характеристики підприємства представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Правова та організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Тернопільський
молокозавод»

Показник	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод»
Скорочена назва	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
Код ЄДРПОУ	30356917
Основний вид діяльності	10.51 — перероблення молока, виробництво масла та сиру
Додаткові види діяльності	41.20 — будівництво житлових і нежитлових будівель 46.33 — оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 47.11 — роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Розмір статутного капіталу	15000000 грн.
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 46010, Тернопільська обл., місто Тернопіль, вулиця Лозовецька, будинок 28

Продовження таблиці 2.1

ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Вид діяльності – 46.33 оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами: Філія «Львів-молоко»; Філія «Івано-Франківськ-молоко»; Філія «Рівне-молоко»; Філія «Стрий-молоко»; Філія «Хмельницький-молоко»; Філія «Чернівці-молоко»; Філія «Вінниця-молоко» Філія «Поділля-молоко»; Філія «Луцьк-молоко» Філія «Жмеринський маслозавод» Філія «Житомир-молоко» Філія «Тернопіль-молоко» Філія «Київ-молоко»; Філія «Ужгород-молоко» Філія «Одеса-молоко»; Філія «Умань-молоко»; Філія «Чернігів-
-----------------------------------	---

	молоко». Вид діяльності – 10.51 перероблення молока, виробництво масла та сиру: Філія «Теребовлянський молокозавод». Вид діяльності – 45.20 технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів Філія «Вейавто»
Торгові марки	Зареєстровано 60 торгових марок з яких 13 не активні

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» працює без дистриб'юторів та посередників, аби контролювати усі етапи – від фермерського господарства до доставки продукції та є виробничо-торгівельним підприємством. Тип виробництва на підприємстві – масовий (обмежена номенклатура продукції і масштабність її вироблення). Використовується спеціальне устаткування, інструмент і технологічне оснащення, широко застосовуються автоматичні лінії. Виробничі потужності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» сертифікували відповідно до вимог системи управління якістю.

На підставі інформації, що подана у фінансовій звітності та звіті з управління проаналізуємо основні техніко-економічні показники ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за допомогою показників таблиці 2.2.

Проаналізувавши інформацію подану в таблиці 2.2 можна зробити висновки, що в 2021 році зріс чистий дохід від реалізації продукції на 29,30%, зросла собівартість реалізованої продукції на 51,32%, оскільки витрати зросли більшим темпом в порівнянні в доходом, підприємство отримало збиток у розмірі 23208 тис. грн. Також на 51,01% в 2021 році порівняно з 2020 роком збільшилася вартість основних засобів з 316703 тис. грн. до 487768 тис. грн., що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази, технологій.

Таблиця 2.2

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ
«Тернопільський молокозавод» за 2020-2021 роки

Показники	Роки		Відхилення	
	2020	2021	Абсолютне , (+,-)	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1991381	2326475	527132	129,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1382956	2092681	709725	151,32
Обсяг виробництва продукції, тис. грн	1432672	1678236	245564	117,14

Чистий прибуток, тис. грн	42905	-23208	-66113	-54,09
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн	316703	487768	171065	154,01
Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн	245599	335203	89604	136,48
Коефіцієнт оборотності, оборотів	7,3	6,9	-0,4	94,52
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	1795,8	2324,15	528,35	129,42
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, грн	0,96	0,9	-0,06	93,75
Рентабельність підприємства, %	9,3	0	-9,3	0
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	1432	1412	-20	98,6
Середньорічна чисельність промислово виробничого персоналу, осіб	1002	1001	-1	99,9
Фонд оплати праці, тис. грн.	194494	197281	2787	101,43
Середньомісячна заробітна плата, грн	11318,32	11643,12	324,8	102,87
Віддача основних засобів, грн	5,68	4,77	-0,91	166,27
Озброєність праці, тис. грн./ос.	221,16	345,44	124,28	55,22

За останні два роки значно підвищилася продуктивність праці, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства. Негативний результат діяльності пов'язаний із значними капіталовкладеннями молокозаводу. Проаналізуємо обсяги виробництва основної продукції на ПрАТ «Тернопільський молокозавод», інформація щодо яких подана таблиці 2.3.

Обсяги виробництва продукції (табл. 2.2) за останні два роки збільшилися на 123642 тис. грн. або на 8,63%, це відбулося за рахунок збільшення виробництва усіх видів продукції, зокрема: цільномолочної продукції на 4,49%; масла на 15,00%, на 13,63%, на 8,63% в 2021 році порівняно з 2020 року.

Таблиця 2.3

**Динаміка обсягів виробництва продукції у грошовому виразі ПрАТ
«Тернопільський молокозавод» за 2020-2021 роки, тис. грн**

Показники	Роки		Відхилення	
	2020	2021	Абсолютне, (+,-)	Відносне, %
Цільномолочна продукція	832302	869632	37330	104,49
Масло	328070	377280	49210	115,00
Казеїн	272300	309402	37102	113,63
Всього	1432672	1556314	123642	108,63

2.2. Аналіз використання ресурсів ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Проаналізуємо співвідношення основних та оборотних активів за допомогою показників таблиці 2.4 та рис. 2.1.

Таблиця 2.4

Динаміка активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

в 2020-2021 рр., тис. грн

Показники	Роки		Відхилення	
	2020	2021	Абсолютне, (+,-)	Відносне,%
1. Необоротні активи	615206	660428	45222	107,35
Нематеріальні активи	2106	1303	-803	61,87
Основні засоби	316703	487768	171065	154,01
2. Оборотні активи	292118	335203	43085	114,75
Всього	907324	995631	88307	109,73

За аналізований період вартість активів підприємства збільшилася на 88307 тис. грн. або на 9,73%. Вартість оборотного капіталу зросла на 14,75%, основного на 7,35%.

В структурі активів необоротні активи становлять – 67,8% в 2020 році та 66,33% в 2021 році відповідно. Оборотні активи відповідно 32,20% та 33,67%. Необоротні активи переважають витоми вагу оборотних, така ситуація викликана тим, що підприємство оновлює свою матеріально-технічну базу придбає дороговартісне обладнання.

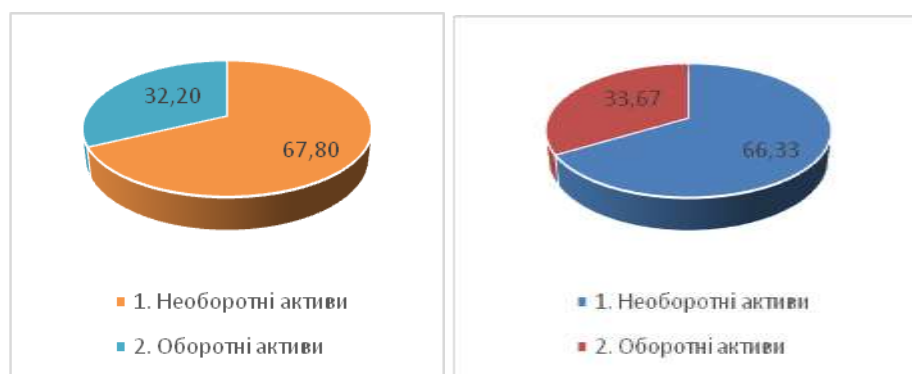


Рис. 2.1. Структура активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020-2021 рр., %

Проаналізуємо склад та динаміку оборотного капіталу за допомогою показників таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка оборотних активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в 2020-2021

рр., тис. грн

Показники	Роки		Відхилення	
	2020	2021	Абсолютне, (+,-)	Відносне,%
Запаси	110819	132292	21474	119,38
Виробничі запаси	39437	47883	8446	121,42
Незавершене виробництво	0		0	

Готова продукція	67930	80571	12641	118,61
Товари	3452	3839	387	111,21
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари	146037		20388	113,96
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	7742	6293	-1449	81,28
з бюджетом	2041	3256	1215	159,53
Інша поточна дебіторська заборгованість	13808	5949	-7859	43,08
Гроші та їх еквіваленти	9633	10801	1168	112,12
Готівка	1190	313	-877	26,30
Рахунки в банках	8443	10215	1772	120,99
Інші оборотні активи	2041	10191	8150	499,31
Всього	292121	335208	65456	114,75

За останні два на досліджуваному підприємстві вартість оборотних засобів зросла на 65456 тис. грн. або на 14,75%. Збільшенню сприяло зростання майже всіх складових оборотного капіталу. До позитивних чинників зростання оборотних засобів можна віднести збільшення вартості запасів на 19,38%, грошових коштів та їх еквівалентів на 12,12%, а також зменшення розміру дебіторської заборгованості за розрахунками на 18,72%. Негативним явищем є збільшення дебіторської заборгованості за продукцію, товари на 13,96%. Підприємство повинне вживати заходів щодо покращення розрахункової дисципліни з покупцями, оскільки зростання розміру дебіторської заборгованості призводить до вилучення обігових коштів, які можна було залучити у виробництво чи збільшити потужності.

Проаналізуємо структуру оборотних активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в 2020-2021 рр. за допомогою показників таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Структура оборотних активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в 2020-2021 рр., %

Показники	Роки	
	2020	2021
Запаси	37,94	39,47
Виробничі запаси	13,50	14,28
Готова продукція	23,25	24,04
Товари	1,18	1,15
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари	49,99	49,65
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		
за виданими авансами	2,65	1,88
з бюджетом	0,70	0,97
Інша поточна дебіторська заборгованість	4,73	1,77

Гроші та їх еквіваленти	3,30	3,22
Готівка	0,41	0,09
Рахунки в банках	2,89	3,05
Інші оборотні активи	0,70	3,04
Всього	100	100

За досліджуваний період в структурі оборотних активів найбільшу питому вагу займає дебіторська заборгованість 49,99% в 2020 році та 49,65% в 2021 році, також значна частка належить запасам від 37,94% до 39,47% при цьому у їх складі: готовій продукції належить – 23,25% та 24,04%; виробничим запасам – 13,5% та 14,28% відповідно. Керівництву підприємства необхідно слідкувати за оптимальними розмірами запасів, що з одного боку не було дефіциту сировини, а з іншого не допускати псування продукції через короткий термін її зберігання. Графічно структуру оборотних засобів ПрАТ представлено на рис 2.2. та 2.3.

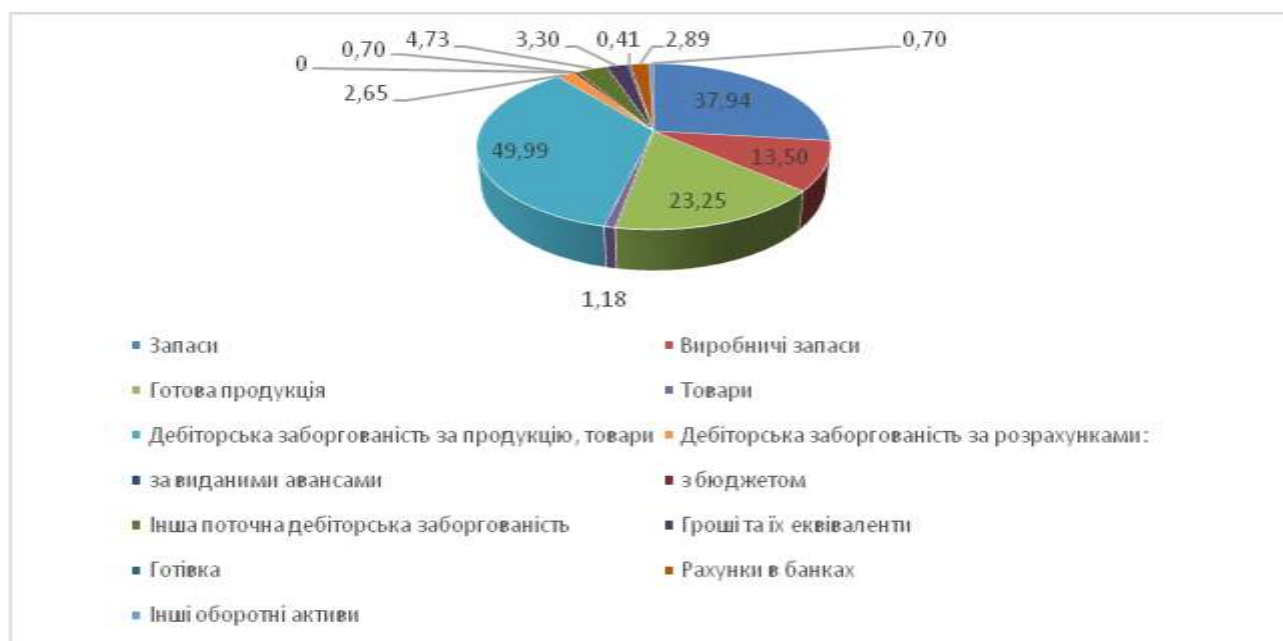


Рис. 2.2. Структура оборотних засобів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в 2020 році



Рис. 2.3. Структура оборотних засобів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в 2021 році

На наступному етапі аналізу ресурсного забезпечення ПрАТ «Тернопільський молокозавод» охарактеризуємо основні засоби підприємства за допомогою показників, що подані в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка основних засобів

ПрАТ «Тернопільський молокозавод», тис. грн

Показники	Станом на:		Відхилення	
	31.12. 2020 р.	31.12. 2021 р.	Абсолютне, (+,-)	Відносне,%
Земельні ділянки	2028	2028	0,00	100,00
Будівлі та споруди	153008	156962	3954,00	102,58
Машини та обладнання	491337	528635	37298,00	107,59
Транспортні засоби	21071	21365	294,00	101,40
Інші	6495	9113	2618,00	140,31
Всього	673939	718103	44164,00	106,55

За даними таблиці 2.7 можна зробити висновок, що підприємство оновлює свої основні засоби, про це свідчить зростання їх вартості з 673939тис. грн. в 2020 році до 718103тис. грн. в 2021 році.



Рис. 2.4. Структура основних засобів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в 2020-2021 роках

В структурі основних засобів (рис. 2.4) переважає найбільш продуктивна їх складова – машини та обладнання (72,91% в 2020 році та 73,62% в 2021 році), адже саме вони задіяні у виробництві. 22,70 та 21,86 % питомої ваги належить будівлям та спорудам.

З метою більш детальної характеристики основних засобів проаналізуємо показники стану та руху основних засобів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників стану та руху основних засобів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020-2021 рр.

Показники	Роки		Відхилення	
	2020	2021	Абсолютне, (+,-)	Відносне, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	316703	487768	171065,00	154,01
Надійшло основних засобів тис. грн.	65740	55010	-10730,00	83,68
Вибуло основних засобів, тис. грн.	4463	10846	6383,00	243,02
Вартість основних засобів на початок року, тис. грн.	612662	673939	61277,00	110,00
Вартість основних засобів на кінець року, тис. грн	673939	718103	44164,00	106,55
Коефіцієнт введення	0,208	0,113	-0,09	54,33
Коефіцієнт виведення	0,014	0,022	0,01	157,79
Коефіцієнт приросту	0,091	0,062	-0,03	67,64
Коефіцієнт зносу	0,46	0,42	-0,04	91,30
Коефіцієнт придатності	0,54	0,58	0,04	107,41
Віддача основних засобів, грн	5,68	4,77	-0,91	83,98
Озброєність працівників, тис. грн./ос.	221,16	345,44	124,28	156,19

Проаналізувавши показники стану та руху основних засобів за допомогою показників аналітичної таблиці 2.8, можна зробити висновки, що віддача основних засобів незначно зменшилась з 5,68 до 4,77 грн., отже темп зростання чистого доходу порівняно із зростанням середньорічної вартості основних засобів. В 2021 році відбулося зростання озброєності працівників зі 221,16 до 345,44 тис. грн. на одного працівника.

Коефіцієнти які характеризують стан та рух основних засобів за останні два роки не зазнали значних змін. Значення коефіцієнта приросту свідчить про те, що основних засобів вводиться більше, ніж виводиться.

На наступному етапі характеристики господарської діяльності досліджуваного підприємства проаналізуємо трудові ресурси (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз трудових ресурсів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020-2021 рр.

Показники	Роки		Відхилення	
	2020	2021	Абсолютне, (+,-)	Відносне,%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	1432	1412	-20	98,6
Чисельність виробничого персоналу, осіб	1002	1001	-1	99,9
Продуктивність праці, тис.грн/ос.	1795,8	2324,15	2787	101,43
Фонд оплати праці, тис. грн.	194494	197281	2787	101,43
Середньомісячна заробітна плата, грн	11318,32	11643,12	324,80	102,87

Аналіз показників таблиці 2.9 дозволяє зробити висновки, що за досліджуваний період на підприємстві працівників зменшилося на 1,4% або на 20 осіб, в тому числі чисельність виробничого персоналу скоротилася на 1 особу. Ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві покращилася, оскільки збільшилася продуктивність праці в 2021 році порівняно з 2020 роком. Також зросла середньомісячна заробітна плата на 2,67%, хоча необхідно відмітити, що темп зростання заробітної плати перевищує темп зростання продуктивності праці, що може призвести до погіршення фінансових результатів.

Дослідивши основні техніко-економічні показники молокозаводу, варто перейти до аналізу його фінансових результатів діяльності та показників фінансового стану.

Проаналізуємо динаміку доходів та прибутків Тернопільського молокозаводу (табл. 2.10).

Проаналізувавши показники таблиці 2.10 можна зробити висновок, що доходи підприємства зростають з 1991387 тис. грн. в 2020 до 2326475 тис. грн. в 2021 році. Це відбулось внаслідок збільшення обсягу реалізованої продукції. В 2021 році діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» була збитковою. Підприємство отримало – 23208 тис. грн. збитку. Це пов'язано із зростанням витрат, та необхідністю погашення довгострокових зобов'язань.

Таблиця 2.10

Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020-2021 рр., тис. грн

Показники	Роки		Відхилення	
	2020	2021	Абсолютне, (+,-)	Відносне,%
Чистий дохід від реалізації продукції	1991387	2326475	335088	116,83
Інші операційні доходи	4808	1568	-3240	32,61
Всього доходів	1996195	2328043	331848	116,62
Валовий прибуток	299815	233794	-66021	77,98
Прибуток від операційної діяльності	94089	4437	-89652	4,72
Прибуток до оподаткування	55417	-28880	-84297	-52,11
Чистий прибуток	45725	-23208	-68933	-50,76

Витрати є найважливішим якісним показником, що відображає результати господарської діяльності підприємства, та інструментом оцінки техніко-економічного рівня виробництва і праці, ефективності управління тощо. Виступаючи початковою базою ціноутворення, витрати впливають на дохід, рівень рентабельності підприємства. Їхню динаміку ми можемо побачити в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка операційних витрат ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020-2021 рр., тис. грн

Показники	Роки		Відхилення	
	2020	2021	Абсолютне, (+,-)	Відносне,%
Матеріальні затрати	1431459	1943081	511622	135,74
Витрати на оплату праці	194494	197281	2787	101,43
Відрахування на соціальні заходи	42352	42884	532	101,26
Амортизація	62098	69180	7082	111,40
Інші операційні витрати	165478	44109	-121369	26,66
Всього	1895881	2296535	400654	121,13

На досліджуваному підприємстві за аналізований період (табл. 2.11) зросли всі складові витрат на 21,13% в 2021 році порівняно з 2020 роком. Оскільки, молокозавод випустив в 2021 році 15 нових видів продукції та нарощує обсяги виробництва та підвищення цін на сировину призвело до збільшуються матеріальних витрат (на 35,74%), витрати на оплату праці (на 1,43%), відрахування на соціальні заходи (на 1,26%). А так як підприємство має велику кількість основних засобів – зростає й амортизація (на 11,40%). Проте необхідно дослідити і структуру операційних витрат (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Структура операційних витрат ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020-2021 рр.,

%

Показники	Роки	
	2020	2021
Матеріальні затрати	75,50	84,61
Витрати на оплату праці	10,26	8,59
Відрахування на соціальні заходи	2,23	1,87
Амортизація	3,28	3,01
Інші операційні витрати	8,73	1,92
Всього	100,00	100,00



Рис. 2.5. Структура операційних витрат ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в 2020-2021 роках

Найбільшу частку в структурі операційних витрат займають матеріальні затрати (від 75,5% до 84,61% з 2020 до 2021 року), що характерно для харчових підприємств. На другому місці витрати на оплату праці (10,26-8,59%), так як на молокозаводі працює велика кількість людей. На третьому місці амортизація (8,73-1,92%), адже у власності підприємства багато основних засобів.

2.3. Аналіз фінансового стану підприємства

На наступному етапі необхідно безпосередньо перейти до аналізу фінансового стану Тернопільського молокозаводу, а саме показників ділової активності (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Динаміка показників ділової активності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020-2021 рр.

Показники	Роки		Відхилення	
	2020	2021	Абсолютне, (+,-)	Відносне,%
Коефіцієнт обертання оборотних активів, оборотів	6,82	6,94	0,12	101,81
Тривалість обороту оборотних активів, днів	53	52	-0,94	98,22
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	11,74	12,79	1,05	108,93
Тривалість обертання дебіторської заборгованості, днів	31	28	-2,51	91,80
Коефіцієнт оборотності запасів, оборотів	5,15	5,04	-0,11	97,80
Тривалість обертання запасів, днів	70	71	1,57	102,25
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів	4,13	1,94	-2,19	46,99
Термін обертання кредиторської заборгованості, днів	87	186	98,36	212,83

Показники аналітичної таблиці 2.13 свідчать, що протягом 2020-2021 років, спостерігається погіршення майже за всіма показниками ділової активності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», хоча і незначно.

Позитивною тенденцією можна назвати збільшення коефіцієнту обертання оборотних активів відповідно зменшення терміну обороту оборотного капіталу на 1 день в 2021 році порівняно з 2020 роком. Незначне покращення в 2021 році відбулося і коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості, термін її погашення на 2,51 дні. Значно погіршився показник оборотності кредиторської заборгованості, термін погашення за два роки збільшився на 98 днів і склав 186 днів.

Отже, можна зробити висновок, що за досліджуваний період ділова активність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в розрізі операційної і інвестиційної діяльності знизилася, хоха погіршення є незначним.

Особливого значення для підприємства набуває його платоспроможність та ліквідність. Для визначення ліквідності балансу необхідно порівняти підсумки з кожної групи активів і пасивів. Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються умови:

$$A_1 \geq П_1, A_2 \geq П_2, A_3 \geq П_3, A_4 \leq П_4.$$

Аналіз ліквідності балансу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020-2021 рр. представлений в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Аналіз ліквідності балансу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
за 2020-2021 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	Відхилення	
			Абсолютне, тис грн.	Відносне, %
Найтерміновіші зобов'язання (П1)	173162	225226	52064	130,07
Короткотермінові пасиви (П2)	159861	264432	104571	165,41
Довготермінові пасиви (П3)	149197	709323	560126	475,43
Постійні пасиви (П4)	425105	426910	1805	100,42
Найбільш ліквідні активи (А1)	9633	10801	1168	112,12
Активи, що швидко реалізуються (А2)	169628	181923	12295	107,25
Активи, що реалізуються повільно (А3)	110819	132293	21474	119,38
Активи, що реалізуються важко (А4)	615207	660428	45221	107,35

Отже, аналіз даних таблиці свідчить, що ліквідність балансу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за досліджуваний період порушена, оскільки не виконується жодна з умов нерівності. Незбалансованість ліквідності підприємства виникла під впливом декількох груп чинник зокрема незбалансованості термінів, сум і валюти активів і пасивів, погашення довгострокових кредитних зобов'язань, невчасне виконання зобов'язань покупців за відвантажену продукцію.

Проаналізуємо показники ліквідності та платоспроможності досліджуваного підприємства за допомогою показників таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Тернопільський
молокозавод» за 2020-2021 рр.

Показники	Роки		Відхилення	
	2020	2021	Абсолютне, (+,-)	Відносне,%
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,8711	0,6638	-0,2073	76,20
Коефіцієнт швидкої (поточної) ліквідності	0,0614	0,0244	-0,0369	39,84
Коефіцієнт абсолютної (строкової) ліквідності	0,0289	0,0221	-0,0069	76,26
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,75263	0,56597	-0,1867	75,20

Аналіз показників таблиці 2.15 показав, що за досліджуваний період вони демонструють негативну тенденцію, оскільки зменшуються. До того ж, усі вони є нижчими за нормативні значення, що свідчить про недостатню платоспроможність підприємства в короткостроковому періоді.

Завершимо аналіз фінансового стану підприємства аналізом показників фінансової стійкості (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020-2021 рр

Показники	Роки		Відхилення	
	2020	2021	Абсолютне, (+,-)	Відносне,%
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,427	0,471	0,044	110,20
Коефіцієнт маневреності	-0,45	-0,55	-0,100	122,32
Коефіцієнт стабільності структури оборотних активів	-0,65	-0,70	-0,046	107,05
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,88	0,36	-0,525	40,39
Інтегральний показник фінансової стійкості	0,11	0,06	-0,046	58,28

З показників таблиці 2.16, ми бачимо, що значення інтегрального коефіцієнта фінансової стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020-2021 роки суттєво зменшилися, хоча і перевищує нормативне значення (0,025). Причиною негативної динаміки інтегрального коефіцієнта є негативне динаміки усіх його складових.

Керівництву досліджуваного підприємства необхідно вжити заходів щодо зміцнення фінансової стійкості. Необхідно спрямувати зусилля на поповнення власного оборотного капіталу, тобто частини власних коштів у фінансування поточної діяльності. Не стільки важливим є співвідношення між власним і позиковим капіталом (структура капіталу), скільки наявність достатньої величини власних джерел у фінансовому забезпеченні поточної діяльності.

2.4. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Найбільш вагомим фактором зовнішнього середовища для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є діяльність конкурентів.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовуються різноманітні методи, серед яких:

- теорія конкурентних переваг М. Портера;
- аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена;
- SPACE-аналіз;
- GAP-аналіз;
- LOTS-аналіз;
- PIMS-аналіз;
- модель аналізу Мак-Кінсі 7S;
- методика Ансоффа щодо КСФ;
- метод інтегрального критерію;
- метод таксономічного показника;
- STEP-аналіз;
- SWOT-аналіз;
- метод американської асоціації управління;
- метод порівнянь;
- метод рангів;
- метод вивчення профілю об'єкта.

Важливе значення у процесі формування конкурентних переваг підприємства має їх оцінка та аналіз, які можна провести за допомогою різних методів – SWOT, GAP, LOTS, PIMS, McKinsey та ін.

З метою оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство використаємо метод SWOT, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Оцінка сили підприємства і її слабостей, а також її можливостей для неї звичайно називається «SWOT–аналізом». Назва цього популярного методу аналізу середовища утворилася як аббревіатура чотирьох англійських слів:

S – strengths – сильні сторони підприємства; конкурентні переваги, що надають йому додаткові можливості;

W – weaknesses – слабкі сторони підприємства; відсутність чогось важливого для його нормального розвитку;

O – opportunities – можливості із зовнішнього середовища; позитивні тенденції та явища, які сприяють збільшенню продажу і прибутків;

T – treats – загрози із зовнішнього середовища; негативні тенденції та явища, які за відсутності відповідної реакції підприємства можуть привести до значного зменшення обсягів продажу і прибутків.

SWOT-аналіз ще називають стратегічним балансом. Його проведення дозволяє поєднати загрози і можливості із зовнішнього середовища із сильними і слабкими сторонами підприємства і на цій основі прийняти більш обґрунтовані рішення щодо формулювання місії, стратегічних цілей, вибору стратегії розвитку.

Методологія SWOT допускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також погроз і можливостей, а далі – встановлення ланцюжків зв'язків між ними, що надалі можуть бути використані для формулювання стратегії фірми (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

SWOT-аналіз

<p style="text-align: center;">Зовнішнє середовище</p> <p style="text-align: center;">Внутрішнє середовище</p>	<p style="text-align: center;"><u>Можливості:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – розширення асортименту продукції для задоволення додаткових потреб покупців; – поява нових технологій; – спроможність задовольнити додаткові групи клієнтів, вийти на нові ринки, зайняти нові сегменти ринку; – можливість розширення діяльності за рахунок відкриття нових торгових точок 	<p style="text-align: center;"><u>Загрози:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – вихід на ринок конкурентів з нижчими витратами; – уповільнений темп зростання на ринку; – поява товарів-замінників з поліпшеними властивостями; – інфляція.
<p style="text-align: center;"><u>Сильні сторони:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - вузька спеціалізація; - здатність реалізувати професійні навички і здібності персоналу; - гарна репутація у покупців; - малі транспортні витрати 	<p style="text-align: center;"><u>Поле СіМ:</u></p> <p>гарна репутація та здатність реалізувати професійні навички і здібності персоналу дозволять розширити асортимент продукції та завоювати позиції на нових ринках, а також задовольнити потреби покупців за рахунок виготовлення продукції, орієнтованої на споживачів з різним рівнем доходів</p>	<p style="text-align: center;"><u>Поле СіЗ:</u></p> <p>зовнішні фактори нейтралізуються наступними чинниками – меншими витратами на транспортування і доставку продукції, відповідно низькою ціною продукції. Боротьба з товарами-замінниками нейтралізується випуском продукції поліпшеної якості</p>

<u>Слабкі сторони:</u>	<u>Поле СЛіМ:</u>	<u>Поле СЛіЗ:</u>
<ul style="list-style-type: none"> - нестача коштів для: оновлення обладнання; інформатизації на підприємстві, реклами, збільшення асортименту; – відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку; – недостатня увага приділяється дослідженням і розробкам; – незадовільна організація маркетингової діяльності 	<p>мінімізувати слабкі сторони можна шляхом переключення виробництва на прибуткову чи нову продукцію, а також вихід на нові ринки, збільшить обсяги продажу і принесе необхідні кошти для оновлення обладнання, здійснення рекламної кампанії</p>	<p>підприємство має застаріле обладнання, що призводить до малих розмірів виробництва, малого асортименту продукції та виробів невисокої якості, і неспроможне задовольнити вимогливих покупців їх потреби і смаки, через недостатньо приділену увагу розробкам і дослідженням, відсутності стратегічного напрямку розвитку, підприємство уповільнює темпи зростання на ринку в порівнянні з іншими підприємствами – конкурентами</p>

Таким чином на основі проведеного аналізу сформувавши ряд основних проблем ПрАТ «Тернопільський молокозавод», і відштовхуючись від сильних сторін і можливостей підприємства підсумували, як за рахунок сильних сторін уникнути загроз для підприємства (поле СіЗ), та і за рахунок можливостей посилити слабкі сторони (поле СЛіМ).

Матриця McKinsey – General Electric розроблена на початку 1970-х років компанією General Electric (за участі консалтингової фірми McKinsey and Company) для порівняльного аналізу власного диверсифікованого портфелю, що складався із 43-х напрямків комерційної діяльності з метою ефективного спрямування інвестицій на їх розвиток.

Матриця GE/McKinsey має формат 3x3, тобто складається із 9 секторів. По її осях вказуються інтегральні критерії: довготермінової привабливості (прибутковості) ринку або галузі (виду діяльності) і конкурентної позиції підприємства (стратегічної бізнес-одиниці) на відповідному ринку.

Головною особливістю матриці є те, що значення її вертикальної і горизонтальної осей координат характеризуються не єдиним показником, а інтегральними (комплексними, системними) критеріями.

Інтегральний критерій визначення довготермінової привабливості галузі (виду діяльності, напрямку бізнесу) включає:

- ємність ринку і темпи його зростання;
- технологічні вимоги;
- інтенсивність конкуренції;

- вхідні та вихідні бар'єри;
- сезонні та циклічні коливання;
- потреби в капіталовкладеннях;
- загрози і можливості галузі;
- межі прибутковості галузі (ретроспектива і перспектива);
- вплив соціальних, екологічних, правових і демографічних факторів;
- особливості державного регулювання.

Довготермінова привабливість галузі

Висока

Середня

Низька

<u>ЛІДЕР – 1</u>	<u>ЛІДЕР – 3</u>	<u>ГЕНЕРАТОР ПРИБУТКУ</u>
<ul style="list-style-type: none"> - зростання - пошуки шляхів лідирування - максимізація інвестицій - збереження сильних сторін 	<ul style="list-style-type: none"> - вибіркоче зростання (пошук перспективних сегментів) - контрольне інвестування - підтримка позиції 	<ul style="list-style-type: none"> - підтримка “граничної” позиції - стабілізація - пошуки готівки - інвестування сьогодні в підтримку рівня
<p style="text-align: center;"><u>ЛІДЕР – 2</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - вибіркоче зростання - оцінка потенціалу для лідирування через сегментацію - визначення слабкостей та запобігання їм - підтримка сильних сторін через контрольоване інвестування 	<p style="text-align: center;"><u>“СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС”</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - стабілізація - визначення зростаючих сегментів - вибіркоче інвестування - скорочення в окремих напрямках 	<p style="text-align: center;"><u>АУТСАЙДЕР – 2</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - скорочення напрямку (асортименту) - мінімізація інвестицій (“збирання врожаю”) - позиція відмови або плановий вихід
<p style="text-align: center;"><u>СУМНІВНИЙ БІЗНЕС</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - стабілізація - пошуки ніш - розгляд варіантів придбання (значні інвестиції) - планове скорочення 	<p style="text-align: center;"><u>АУТСАЙДЕР – 1</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - стабілізація - пошуки ніш (вибіркоче інвестування) - розгляд варіанту виходу (“збирання врожаю”). 	<p style="text-align: center;"><u>АУТСАЙДЕР – 3</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - відмова від інвестицій - швидкий вихід - ліквідація

Рис. 2.6. Матриця GE/McKinsey для аналізу привабливості галузі та конкурентної позиції

Параметри, за допомогою яких оцінюється довготермінова привабливість галузі, практично не можуть регулюватись фірмою, але їх можна фіксувати, вимірювати і використовувати для порівняльного аналізу. Щоб одержати кількісну оцінку довготермінової галузевої привабливості, кожному показнику необхідно надати певну

вагу, що відповідає його важливості для керівництва компанії і тієї ролі, яку відіграє цей показник у виборі стратегії.

За напрямком формування інформаційної бази можна виділити критеріальні та експертні методи оцінки. Критеріальні методи за інформаційну базу беруть абсолютні (натуральні або вартісні) значення ключових показників. За належного інформаційного забезпечення ці методи є найточнішими. Експертні методи прості у використанні, не потребують збирання повної інформації про конкурентів, оскільки базуються на думці досвідчених фахівців. Проте перевага таких методів є водночас і їхнім недоліком, бо іноді суб'єктивізм експертів може спотворювати результати оцінки.

За способом відображення кінцевих результатів виокремлюють графічні, математичні та логістичні методи оцінки. Графічні методи забезпечують найвищий рівень сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах та ін.). Математичні методи базуються на факторних моделях оцінки, які полягають у розрахунку одного (інтегрального) показника або кількох цифрових значень показників, за якими формується остаточна оцінка. Ці методи вважають найточнішими, хоч іноді вони потребують обтяжливих математичних обчислень, тобто спеціальної підготовки працівників. Логістичні методи є алгоритмізованими методами оцінки, які базуються на логічних припущеннях.

За можливістю розробки управлінських рішень існують одномоментні та стратегічні методи оцінки. Одномоментні методи – це, по суті, статичні методи тому, що оцінюють тільки фактичний стан справ, не забезпечуючи можливості розроблення заходів на перспективу. Стратегічні методи уможлиблюють не тільки оцінку стану конкурентоспроможності підприємства на конкретну дату, а й розроблення стратегічних заходів з поліпшення діяльності.

За способом оцінки виділяють індикаторні та матричні методи. Індикаторні методи ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності підприємства і національної економіки в цілому. Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об'єкта, що

досліджується, і на цій підставі сформулювати рекомендації з підвищення результативності функціонування об'єкта. Кожен індикатор, у свою чергу, розпадається на низку показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта. В основу матричних методів покладено ідею розгляду процесів конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці.

Використовуючи матричні методи, управлінці мають змогу оцінити рівень конкурентоспроможності не тільки свого підприємства, а й найближчих конкурентів, що допоможе розробити стратегію поведінки на ринку. Матричні методи за належного інформаційного забезпечення можуть бути надійним інструментом для оцінки конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Сутність матричних методів полягає у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника конкурентоспроможності окремого підприємства або у графічному визначенні його конкурентної позиції у матриці конкурентоспроможності за певними параметрами. Кожна вісь матриці у графічній інтерпретації розбивається на декілька рівнів і характеризує один із параметрів конкурентоспроможності (однокритеріальна вісь) або декілька параметрів, об'єднаних інтегральним критерієм їхнього вимірювання (багатокритеріальна вісь). В результаті отримується низка комбінацій, кожна з яких відповідає певній позиції в конкурентній боротьбі.

Один з поширених матричних методів – метод балів. Його застосування передбачає виконання наступних етапів:

1. Формування матриці вихідних оціночних показників, до складу якої входять t ключових показників конкурентоспроможності для p об'єктів. Кожен i -й показник ($1 \leq i \leq t$) на j -му об'єкті ($1 \leq j \leq n$) задається величиною відповідного коефіцієнта K_{ij} . У результаті одержуємо матрицю X , рядки якої характеризують аспекти конкурентоспроможності об'єкта за t різними показниками:

$$X = \begin{bmatrix} K_{11} & K_{12} & K_{13} & K_{1n} \\ K_{21} & K_{22} & K_{23} & K_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ K_{m1} & K_{m2} & K_{m3} & K_{mn} \end{bmatrix}.$$

2. Ранжирування оціночних показників за ступенем вагомості.

Результатом цього етапу є побудова деякого вектора (k_1, k_2, \dots, k_m) , де k_i – коефіцієнт вагомості кожного показника. У вітчизняній аналітичній практиці вагомість показників прийнято визначати експертним шляхом з урахуванням уявлення про важливість того чи іншого показника саме для оцінки конкурентоспроможності об'єкта.

3. Побудова вектора, що складається з максимальних значень за кожним з n показників. Цей вектор становить додатковий рядок чисел (K_{\max_j}) – показників підприємства-еталона, де

$$K_{\max_j} = \max K_j \quad (1 \leq j \leq n).$$

4. Складання нормалізованої матриці X' шляхом стандартизації показників вихідної матриці (K_{ij}) відносно відповідного показника еталонного підприємства за формулою:

$$K'_{ij} = \frac{K_{ij}}{K_{\max_j}}.$$

Слід зазначити, що стандартизація дозволяє уникнути неявного ранжирування показників, коли мала варіація окремого показника може вплинути на результати оцінки.

5. Розрахунок балів, отриманих підприємствами за певним оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в даній сукупності:

$$B_{ij} = K'_{ij} \times B_{\max_j},$$

де B_{\max_j} – максимально встановлений бал оцінювання окремого показника.

6. Отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності та ранжирування підприємств у порядку зростання інтегрального показника з використанням наступної формули:

$$K_{\text{сп}_j} = \sum B_{ij} \times k_i$$

Застосування цього методу дозволяє не тільки визначити основних конкурентів та місце, в конкурентній боротьбі підприємства, яке оцінюється (за критерієм максимуму набраних балів), а й кількісно оцінити відставання від найбільш конкурентоспроможного підприємства.

Для оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» було визначено два підприємства, які є основними конкурентами досліджуваного суб'єкта господарювання. Такими підприємствами є ПрАТ «Яготинський маслозавод» та ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». Діяльність обраних підприємств характеризується схожими технологіями, асортиментом, принципами організації виробництва, що обумовлює їх вибір для оцінки рівня конкурентоспроможності. Інформація про діяльність досліджуваних підприємств наведена в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Інформація про господарську діяльність підприємств

Показники	Підприємство		
	ЯМЗ	ТМЗ	ВМЗ
1. Продуктивність праці, тис. грн.	2530,9	2324,15	1780,2
2. Знос основних засобів, %	0,44	0,42	0,45
3. Віддача основних засобів	9,1	4,77	3,75
4. Рентабельність основних засобів	0,94	-0,38	0,32
5. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	4,12	6,94	6,68
6. Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,22	0,6638	0,74
7. Рентабельність виробництва	16,6	25,87	20,24
8. Рентабельність активів	19,46	16,8	15,45
9 Коефіцієнт автономії	0,33	0,47	0,74
10. Коефіцієнт плинності кадрів	0,01	0,003	0,008

ЯМЗ – ПрАТ «Яготинський маслозавод», ТМЗ – ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ВМЗ – ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

На основі опрацювання літературних джерел було визначено експертні значення ступеня впливу окремих складових потенціалу підприємств на рівень їхньої конкурентоспроможності наведено в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Ступінь впливу окремих складових потенціалу підприємств на рівень їхньої конкурентоспроможності

Фактори конкурентоспроможності	Вагомість фактора
Виробничий потенціал	0,50
Трудовий потенціал	0,20
Фінансовий потенціал	0,30

На основі наведених в таблицях даних необхідно оцінити рівень конкурентоспроможності кожного підприємства за допомогою методу балів. Максимальна кількість балів за кожним оціночним відносним показником дорівнює 10.

Результати розрахунків оформимо в таблицю 2.20.

Після складання матриці оціночних показників необхідно виділити найкращі значення за кожним показником і присвоїти їм 10 балів (відповідно до умов завдання).

Розрахунок балів, отриманих за іншими показниками групи підприємств, ведеться за формулам, що викладені вище.

Результати розрахунків, наведені в таблиці 2.20, свідчать про те, що рівень конкурентоспроможності досліджуваних підприємств характеризується незначними коливаннями навколо його середнього значення. Найбільш сильну позицію в конкурентній боротьбі займає ПрАТ «Яготинський маслозавод» за рахунок більш позитивного впливу факторів фінансового потенціалу та показників оборотності оборотних коштів і рентабельності виробництва порівняно із підприємствами-конкурентами. Водночас, це підприємство характеризується невисоким ступенем реалізації виробничого потенціалу (в частині використання основних засобів та продуктивності праці), на удосконалення якого повинні бути спрямовані майбутні заходи щодо зміцнення своєї конкурентної позиції.

Таблиця 2.20

Показники господарсько-фінансової діяльності за групою підприємств-конкурентів

Показники	Підприємство (K_{ij})			K_{\max}	Бали за оціночними показниками (B_{ij})			Вагомість (k_i)	Зважені бали ($B_{ij} \times k_i$)		
	ЯМЗ	ТМЗ	ВМЗ		ЯМЗ	ТМЗ	ВМЗ		ЯМЗ	ТМЗ	ВМЗ
1. Продуктивність праці, тис. грн.	2530,9	2324,15	1780,2	2530,9	10	9	7	0,2	2,00	1,84	1,41
2. Знос основних засобів, %	0,44	0,42	0,48	0,42	10	10	9	0,5	5,24	5,00	5,71
3. Віддача основних засобів	9,1	4,77	3,75	9,1	10	5	4	0,5	5,00	2,62	2,06
4. Рентабельність основних засобів	0,94	-0,38	0,32	0,94	10	-4	3	0,5	5,00	-2,02	1,70
5. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	4,12	6,94	6,68	6,94	6	10	10	0,5	2,97	5,00	4,81
6. Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,22	0,6638	0,74	1,22	10	5	6	0,3	3,00	1,63	1,82
7. Рентабельність виробництва	16,6	18,87	19,24	18,87	9	10	10	0,5	4,40	5,00	5,10
8. Рентабельність активів	19,46	16,8	15,45	19,46	10	9	8	0,3	3,00	2,59	2,38
9. Коефіцієнт автономії	0,33	0,47	0,74	0,74	4	6	10	0,3	1,34	1,91	3,00
10. Коефіцієнт плинності кадрів	0,01	0,003	0,02	0,003	3	10	2	0,2	0,60	2,00	0,30
Інтегральний показник конкурентоспроможності									32,54	25,56	28,30

ЯМЗ – ПрАТ «Яготинський маслозавод», ТМЗ – ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ВМЗ – ПрАТ «ВМЗ»

Незважаючи на те, що ПрАТ «Яготинський маслозавод» є визнаним лідером молочної галузі в загальнонаціональному масштабі, за основними показниками господарсько-фінансової діяльності дане підприємство незначно поступається ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» та ПрАТ «Тернопільський молокозавод», яке можна вважати одним з лідерів на локальному ринку приміської зон.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є ПрАТ «Тернопільський молокозавод», який входить до десяти найбільших виробників молочної продукції в Україні. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» функціонує і виробляє продукцію більше 60 років, під торговою маркою «Молокія» на ринку 20 років.

В 2021 році в ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зріс чистий дохід від реалізації продукції на 29,30%, зросла собівартості реалізованої продукції на 51,32%, оскільки витрати зросли більшим темпом в порівнянні в доходом, підприємство отримало збиток у розмірі 23208 тис. грн. Також на 51,01% в 2021 році порівняно з 2020 роком збільшилася вартість основних засобів з 316703 тис. грн. до 487768 тис. грн., що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази, технологій.

Обсяги виробництва продукції за останні два роки збільшилися на 123642 тис. грн. або на 8,63%, це відбулося за рахунок збільшення виробництва усіх видів продукції, зокрема: цільномолочної продукції на 4,49%; масла на 15,00%, на 13,63%, на 8,63% в 2021 році порівняно з 2020 року.

За останні два роки значно підвищилася продуктивність праці, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства. Негативний результат діяльності пов'язаний із значними капіталовкладеннями молокозаводу.

На основі проведеного SWOT-аналізу сформували ряд основних проблем ПрАТ «Тернопільський молокозавод», і відштовхуючись від сильних сторін і можливостей підприємства підсумували, як за рахунок сильних сторін уникнути загроз для підприємства (поле СіЗ), та і за рахунок можливостей посилити слабкі сторони (поле СЛіМ).

Оцінка рівня конкурентоспроможності свідчить, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є одним із лідерів на національному ринку молочної продукції.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ АДАПТАЦІЇ ДО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Напрями адаптації підприємства до змін факторів зовнішнього середовища

В умовах, що створилися, важливо розробити механізм вибору таких прийомів і методів управління конкурентоспроможністю, які б, з одного боку, відповідали особливостям розвитку конкретного виробництва, а з іншого, – сформованій в країні ринковій ситуації і тенденціям її розвитку. Адаптація підприємств до умов конкуренції повинна проводитися в ході всебічного аналізу діяльності конкурентів, власного потенціалу підприємства й оцінки ефективності його використання, визначення становища підприємства щодо конкурентів, а також розробки стратегії конкурентної поведінки на ринку та її реалізації [8].

Практика діяльності великих та складних організацій доводить наявність великих труднощів у процесі пристосування їх до зміни зовнішнього та проміжного середовища. Адаптація до нових умов функціонування неможлива в межах старих організаційних рішень, без визначення напрямів перетворень організаційних форм та систем, без впровадження організаційних заходів, які, з одного боку, не перешкождали б стратегічному розвитку підприємства, а з іншого – забезпечували стабільність діяльності в нових умовах. Для малих та середніх підприємств аналогічні труднощі виникають при налагодженні зв'язків з агентами зовнішнього середовища. Наявність позначених труднощів пояснюється змінами в організаційних відносинах, які зумовлюються впровадженням стратегій на окремих підприємствах, що починають налагоджувати стратегічне управління [44].

Стан і діяльність основної маси підприємств харчової промисловості має такі характеристики:

- високий ступінь фізичного і морального зносу основних засобів;
- недостатня інвестиційна привабливість;
- низька інноваційна активність;

– низький рівень ефективності та динаміки розвитку в умовах високої конкуренції на внутрішньому і світовому ринках високотехнологічної продукції.

Вказані характеристики визначають необхідність приведення показників зростання промислової діяльності підприємств у відповідність зі складовими цього зростання та несуперечливим трактуванням результатів діяльності, які отримують підприємства.

Можна зробити висновок, що процес розвитку української економіки характеризується нестабільністю зовнішнього середовища для промислових підприємств і, як наслідок, спричиняє неефективність їхнього функціонування. Ця ситуація потребує з'ясування закономірностей поведінки підприємств у даних умовах і визначення можливого способу їхньої адаптації до змін і невизначеності зовнішнього середовища використовуючи засоби поточного управління або шляхом радикальних перетворень.

Адаптація підприємств до зовнішніх змін може здійснюватися за двома напрямками. Перший припускає використання минулого досвіду для адаптації до непередбачуваних обставин з метою збереження стійкості економічного становища у допустимих межах, у повному обсязі такого власного досвіду вітчизняні підприємства не мають, можливе використання лише адаптованого досвіду інших країн зі схожими умовами господарювання. Другий напрямок можна охарактеризувати як «пошуковий», така форма адаптації є власне інноваційною діяльністю підприємства та використовується, коли перший варіант не дає потрібного результату.

Найкращім інструментом реалізації інноваційної (пошукової) функції підприємництва, спрямованої на забезпечення кращої адаптації промислових підприємств до невизначеності, є реструктуризація підприємства [7].

Необхідність радикальних перетворень обумовлена вичерпаністю поточного потенціалу самовдосконалення й виникненням труднощів з адаптацією підприємства до зовнішнього середовища.

Адаптаційна діяльність стає неможливою без системних перетворень, а перехід до нового збалансованого стану вимагає пристосування до зовнішнього середовища, яке змінюється.

Процеси адаптації є складними, багатоетапними алгоритмами дій, які засновані на чіткому розумінні пріоритетних і найбільш значимих вимогах зовнішнього середовища, при цьому неправильний вибір напрямків адаптації у процесі реструктуризації визначає довгострокову неефективність підприємства.

У процесі адаптації особливе значення має послідовність заходів, оскільки перетворення однієї підсистеми приводить її в невідповідність із іншими системами, а одночасна зміна всіх підсистем неможлива через організаційні, технологічні, кадрові й фінансові обмеження підприємства.

Визначення напрямків адаптації до зовнішнього середовища вимагає розробки методики вибору оптимальних напрямків розвитку й визначення послідовності перетворення базисних підсистем підприємства.

Це означає, що нові виробничі потужності створюються, незважаючи на наявність частково незадіяних у виробничому процесі щоразу, коли вони призначені для:

- виготовлення нових видів продукції;
- освоєння новітніх технологій;
- використання нових видів матеріально-сировинних ресурсів;
- експансії на нові ринки збуту продукції.

Оновлення номенклатури продукції повинно бути (і насправді є) подією ординарною, обов'язковою для сучасного високоефективного виробництва, яке завжди має бути готовим швидко та беззбитково для підприємства припинити виготовлення давно освоєної продукції, попит на яку скорочується, і за короткий термін налагодити випуск необхідної кількості нових виробів вищої якості, які користуються попитом на ринку. А тому виготовлення нової продукції і загалом адаптація підприємства до зміни макроекономічних умов господарювання має відбуватися передусім у межах наявного виробничого потенціалу за рахунок резервів його гнучкості [14].

3.2. Адаптація діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» до ринкових умов шляхом впровадження нового виду продукції

З метою адаптації до факторів зовнішнього середовища, зокрема до вимог ринку, пропонуються реалізація проекту впровадження нового виду продукції.

Основною суттю проекту є організація виробництва нової продукції, а саме творогу для дітей. Це дозволить розширити асортимент продукції та охопити більший сегмент ринку при відносно невеликих інвестиціях, адже на молокозаводі виробляють творог кисломолочний в пачках по 200-400 грам, проте немає спеціалізованої продукції для дітей, хоча все що виробляє завод відповідає європейським стандартам та дозволяє створити нову лінійку продукції для маленьких дітей.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» працює більше 60 років, 20 з яких під ТМ «Молокія», з метою задоволення харчових потреб споживачів молочної продукції, пропонуючи якісний асортимент сирів, йогуртів, молока, сметани та вершкового масла. В останні роки ТМЗ почав входити в топ 10 найбільших молокопереробних компаній в Україні, а реалізувати продукцію в 14 областях України. Також він експортує масло та казеїн.

Тип виробництва на підприємстві – масовий. Використовується спеціальне устаткування, інструмент і технологічне оснащення, широко застосовуються автоматичні лінії. Технологічний процес розробляється докладно на кожну операцію з зазначенням режимів роботи устаткування, норм затрат часу, матеріалів. Виробничі потужності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» сертифікували відповідно до вимог системи управління безпечністю.

До основних цілей та результатів можна віднести розширення асортименту продукції, охоплення більшої кількості споживачів, збільшення річного доходу від виробництва та реалізації продукції, посилення конкурентоспроможності підприємства.

Основні параметри проекту:

- маркетингові дослідження (вивчення ринку, потреб споживачів та їх цінні можливості, визначення попиту на творог для дітей);
- проведення попереднього аналізу щодо виробництва і збуту даного виду продукції (оцінювання ділового внутрішнього і зовнішнього середовища за економічними, комерційними, технологічними, правовими та соціальними складовими);
- визначення матеріальних можливостей підприємства та здійснення аналізу економічної доцільності випуску нової продукції (можливий дохід, рентабельність

продукції, визначення необхідного обсягу виробництва та реалізації продукції, обчислення очікуваної собівартості та прибутку);

- проектування товару (дизайн, упаковка, смак, наявність добавок, вага, виготовлення дослідних зразків та їх доопрацювання);

- отримання дозвільних документів на виробництво пробної партії товарів «Тернопільський молокозавод» не потребує, адже вже має дозвіл держсанепідемслужби для виробництва молочної продукції;

- закупівля і доставка обладнання (обладнання для ультрафільтрації кисломолочного згустку);

- підготовка персоналу;

- пусконаладжувальні роботи (підготовка обладнання до експлуатації);

- реклама та просування товару (витрати на розробку та розміщення реклами, пошук шляхів зацікавлення нових споживачів продукцією);

- організація масового виробництва;

- вихід на проектну потужність.

Тривалість проекту – 3 роки. Бюджет проекту – 2315,9 тис. грн.

В перший рік планується випустити 20000 кг (20 т) творогу або 200000 одиниць в тарі по 100 грам. ($\approx 1\%$ від виробництва звичайного цільнозернового творогу ТМ «Молокія» за рік).

Необхідні ресурси та витрати:

- ультрафільтраційне обладнання – 172200 грн.

- натуральна фруктоза, концентрат сирових білків, карнітин, наповнювачі, основна сировина (на перший рік) – 850500 грн.

- транспортування, установка обладнання – 3200 грн.

- наймання та навчання додаткового персоналу, виплата заробітної плати і т.д. (за перший рік) – 1050000 грн.

- витрати на маркетингові дослідження та рекламу – 150000 грн. (підприємство рекламує всю свою продукцію в рекламних роликах одночасно, тому можна не виділяти великі кошти на окрему рекламу сирка)

- витрати на тару – 90000 грн.

Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виробництво та реалізація 200000 одиниць продукції є порівняно невеликою за обсягом, адже в 2021 році молокозавод реалізував 55508 тон продукції.

Собівартість одиниці нової продукції становитиме 11,5795 грн. Середня ціна 100 грамового дитячого творогу на ринку молочної продукції становить 15,23 грн. (на основі 5 виробників).

Так як продукція нова, підприємство може встановити меншу ціну для того, щоб привернути увагу споживачів, на рівні 13,5 грн. Очікуваний дохід становитиме 270000 грн. Очікувана рентабельність 13,6%. Очікуваний чистий прибуток 315 тис. грн. Проект окупиться за 1 рік.

Якщо враховувати що термін корисного використання такого обладнання 7 років, а метод амортизації прямолінійний, то собівартість одиниці продукції зменшиться на 0,738 грн або 73,8 копійок.

Необхідний обсяг інвестицій (не включаючи витрати на сировину і тару) – 494,4 тис. грн. Тривалість проекту – 3 роки.

В перший рік планується виготовити 200 000 одиниць продукції вагою по 100 грам. (1% від виробництва цільнозернового творогу на молокозаводі). В другий рік планується збільшити обсяг виробництва до 350 000 одиниць, в третій 450 000 і четвертий – 500 000 при оптимістичному прогнозі. Відповідно до цього перерахуємо витрати і доходи та занесемо отримані дані в таблицю 1.

Так як середня ціна на ринку становить 13,23 грн, пропонуємо реалізовувати їх за ціною нижчою ніж середньогалузева, а саме 11,21 грн. за одиницю.

Таблиця 3.1

Розподіл витрат та прибутків по проекту за роками

Роки	Витрати (інвестиції), грн	Доходи, грн
1	2722467	2017800
2	2361767	3035600
3	2784517	3540050
4	3021450	4044500

Чистий приведений прибуток за звичайною методикою:

$$NPV = \sum \frac{P_t - IC_t}{(1+r)^t}$$

Припустимо $r = 15\%$, тоді

$$NPV = \frac{2\,017\,800 - 2\,722\,467}{(1 + 0,15)^1} + \frac{3\,035\,600 - 2\,361\,767}{(1 + 0,15)^2} + \frac{3\,540\,050 - 2\,784\,517}{(1 + 0,15)^3} + \frac{4\,044\,500 - 3\,021\,450}{(1 + 0,15)^4}$$

$$NPV = 978468 \text{ (грн.)}$$

Чистий приведений прибуток за модифікованою методикою:

$$NPV = \sum \frac{P_t}{(1+r)^t} - \sum \frac{IC_t}{(1+r)^t}$$

$$\text{Дисконтовані доходи: } \frac{2\,017\,800}{(1+0,15)^1} + \frac{3\,035\,600}{(1+0,15)^2} + \frac{3\,540\,050}{(1+0,15)^3} + \frac{4\,044\,500}{(1+0,15)^4} = 8690055 \text{ (грн.)}$$

$$\text{Дисконтовані витрати: } \frac{2\,722\,467}{(1+0,15)^1} + \frac{2\,361\,767}{(1+0,15)^2} + \frac{2\,784\,517}{(1+0,15)^3} + \frac{3\,021\,450}{(1+0,15)^4} = 7711587 \text{ (грн.)}$$

$$NPV = 8690055 - 7711587 = 978468 \text{ (грн.)}$$

Індекс рентабельності інвестицій

$$PI = \sum \frac{P_t}{(1+r)^t} \div \sum \frac{IC_t}{(1+r)^t}$$

$$PI = 8690055 / 7711587 = 1,127$$

Отже, проект є інвестиційно привабливим $NPV > 0$, $PI > 1$

Визначимо максимальну виробничу потужність нового обладнання. Згідно з технічної інформацією максимальний випуск продукції за рік – 600000 одиниць.

Виробнича потужність, тис. од.	0	75	150	225	300	375	450	525	600
--------------------------------	---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

До постійних витрат належать (в рік):

Амортизація ($T_k - 5$ р.) – 70 тис. грн.

Витрати на обслуговування обладнання – 29 тис. грн.

Адміністративні витрати – 41 тис. грн.

Інші постійні витрати – 24 тис. грн.

Всього – 164 тис.грн/рік.

До змінних витрат на одиницю продукції належать:

Творог – 4,6 грн.

Добавки – 0,7 грн.

Фруктоза – 0,21 грн.

Тара – 0,19 грн.

З/п виробничого персоналу та соціальні страхування – 0,45 грн.

Витрати на транспортування – 0,04 грн.

Інші змінні витрати – 0,47 грн.

Всього – 6,66 грн.

Ціна реалізації одиниці продукції:

Собівартість одиниці продукції при обсязі 200000 одиниць становить 7,48 грн/од.

Рентабельність 10%, ПДВ – 20%.

Оптова ціна = (Собівартість + Рентабельність)*ПДВ

Оптова ціна = (7,48+0,748)*1,2 = 9,87 (грн)

Ціна роздрібна (+5-7%) = 9,87*1,07 = 10,56 (грн)

Проведемо оцінку доцільності реалізації виробничого проекту за допомогою аналізу беззбитковості.

Таблиця 3.2

Аналіз беззбитковості виробництва дитячого творогу на ПрАТ «Тернопільський
МОЛОКОЗАВОД»

Кількість продукції, тис. од.	Сукупні постійні витрати, тис.грн.	Сукупні змінні витрати, тис. грн.	Сукупні витрати, тис. грн.	Сукупні витрати на 1 од, грн	Сукупний дохід, тис. грн.	Прибуток (збиток), тис. грн.
0	164	0	164	-	0	-164
51,091 (ТБ)	164	340,27	504,27	9,87	504,27	0
75	164	499,5	663,5	8,85	740,25	76,75
150	164	999	1163	7,75	1480,5	317,5
225	164	1498,5	1662,5	7,39	2220,75	558,25
300	164	1998	2162	7,21	2961	799
375	164	2497,5	2661,5	7,10	3701,25	1039,75
450	164	2997	3161	7,02	4441,5	1280,5
525	164	3496,5	3660,5	6,97	5181,75	1521,25
600	164	3996	4160	6,93	5922	1762

$$ТБ = 164000 / (9,87 - 6,66) = 51091 \text{ (одиниць)}$$

Для даного проекту точка беззбитковості знаходиться на рівні 51091 одиниці продукції, тобто щоб покрити постійні витрати необхідно виробити і реалізувати таку кількість продукції (за оптовою ціною).

Графічно точка беззбитковості знаходиться на перетині сукупних витрат та сукупного доходу і має вигляд:

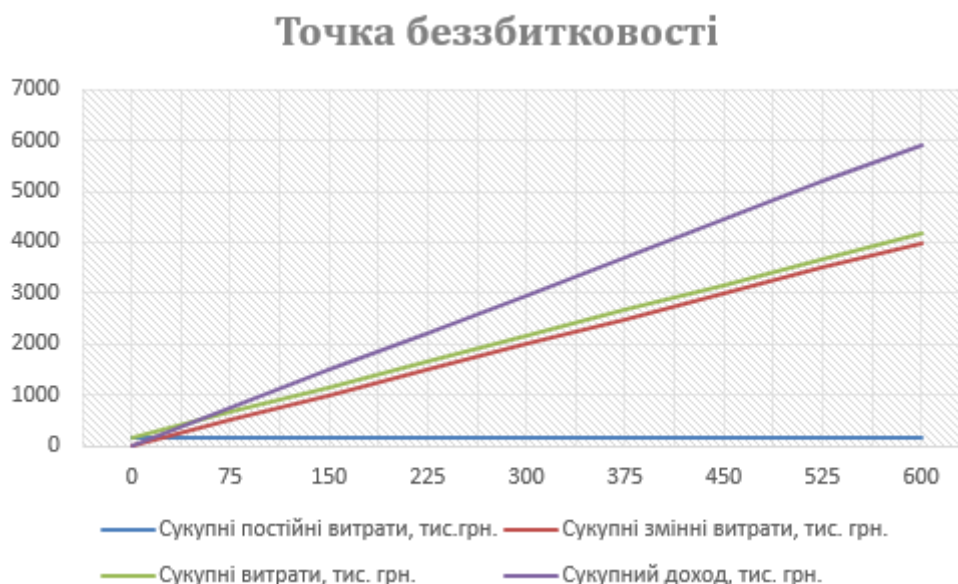


Рис. 3.1. Графік беззбитковості виробництва дитячого творогу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Пропонована ціна реалізації – 9,87 грн/од. Якщо ціну знизити на 10% – 8,88 грн/од., якщо підвищити на 5% – 10,36 грн/од.

$$ТБ_{\downarrow 10\%} = 164000 / (8,88 - 6,66) = 73874 \text{ (од)}$$

$$ТБ_{\uparrow 5\%} = 164000 / (10,36 - 6,66) = 44325 \text{ (од)}$$

Отже при зниженні ціни на 10% точка беззбитковості зросте до 73874 одиниць, а при підвищенні ціни на 5% зменшиться до 44325 одиниць.

Таблиця 3.3

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ПрАТ

«Тернопільський молокозавод»

Показник	Базовий рік	Звітний рік	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	1799343	1802629,8	3286,8	0,19
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1382956	1385944	2788	0,18

Таким чином, підприємство хоч і не набагато, але може збільшити свій чистий дохід, проте головною метою є захоплення нового для нього сегменту ринку, а саме дитячого харчування, що в подальшому дасть змогу випустити лінійку продукції дитячого харчування та привернути увагу нових споживачів.

Висновки до розділу 3

Адаптація підприємств до зовнішніх змін може здійснюватися за двома напрямками. Перший припускає використання минулого досвіду для адаптації до непередбачуваних обставин з метою збереження стійкості економічного становища у допустимих межах, у повному обсязі такого власного досвіду вітчизняні підприємства не мають, можливе використання лише адаптованого досвіду інших країн зі схожими умовами господарювання. Другий напрямок можна охарактеризувати як «пошуковий», така форма адаптації є власне інноваційною діяльністю підприємства та використовується, коли перший варіант не дає потрібного результату.

З метою адаптації до факторів зовнішнього середовища, зокрема до вимог ринку, пропонуються реалізація проекту впровадження нового виду продукції.

Основною суттю проекту є організація виробництва нової продукції, а саме творогу для дітей. Це дозволить розширити асортимент продукції та охопити більший сегмент ринку при відносно невеликих інвестиціях, адже на молокозаводі виробляють творог кисломолочний в пачках по 200-400 грам, проте немає спеціалізованої продукції для дітей, хоча все що виробляє завод відповідає європейським стандартам та дозволяє створити нову лінійку продукції для маленьких дітей.

Проект є інвестиційно привабливим, оскільки $NPV = 978648$ грн > 0 , а $PI = 1,127 > 1$.

Для даного проекту точка беззбитковості знаходиться на рівні 51091 одиниці продукції, тобто щоб покрити постійні витрати необхідно виробити і реалізувати таку кількість продукції (за оптовою ціною).

ВИСНОВКИ

Середовище господарювання підприємства – це сукупність умов і факторів, які впливають на його розвиток, зумовлюють необхідність своєчасного прийняття рішень, спрямованих на пристосування до них.

Зовнішнє середовище організації містить у собі сферу діяльності, сферу впливу і сферу інтересів. До сфери діяльності відносяться споживачі, ринки, конкуренти, постачальники техніки, постачальники ресурсів, організації-партнери, власники, акціонери, сторонні інвестори, представники державних органів. У сферу впливу входять фактори природи, державні органи, громадські організації, стан суспільства, стан економіки і стан науки. До третьої складової відноситься сфера інтересів, куди входять потенційні споживачі, потенційні ринки, потенційні конкуренти, можливі постачальники техніки і ресурсів, можливі організації-партнери, майбутні власники, акціонери і кредитори, шляхи можливої диверсифікованості, міжнародні економічні інститути.

Адаптивність – це здатність системи знаходити і реалізовувати цілеспрямований спосіб пристосованої поведінки до змін середовища. Адаптація може проявлятися в якості саморегулювання, самонавчання, самоорганізації та самовдосконалення.

Слід зазначити, що адаптація до навколишнього середовища є необхідною, але не достатньою умовою розвитку. Адаптація – це процес пристосування системи до реальних умов її функціонування. У цьому сенсі підприємство розглядається як адаптивна система, що у залежності від сформованих умов може бути як самонастроювальною, так і такою, що самоорганізується.

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є ПрАТ «Тернопільський молокозавод», який входить до десяти найбільших виробників молочної продукції в Україні. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» функціонує і виробляє продукцію більше 60 років, під торговою маркою «Молокія» на ринку 20 років.

В 2021 році в ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зріс чистий дохід від реалізації продукції на 29,30%, зросла собівартість реалізованої продукції на 51,32%, оскільки витрати зросли більшим темпом в порівнянні з доходом, підприємство отримало збиток у розмірі 23208 тис. грн. Також на 51,01% в 2021 році порівняно з

2020 роком збільшилася вартість основних засобів з 316703 тис. грн. до 487768 тис. грн., що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази, технологій.

Обсяги виробництва продукції за останні два роки збільшилися на 123642 тис. грн. або на 8,63%, це відбулося за рахунок збільшення виробництва усіх видів продукції, зокрема: цільномолочної продукції на 4,49%; масла на 15,00%, на 13,63%, на 8,63% в 2021 році порівняно з 2020 року.

За останні два роки значно підвищилася продуктивність праці, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства. Негативний результат діяльності пов'язаний із значними капіталовкладеннями молокозаводу.

На основі проведеного SWOT-аналізу сформувався ряд основних проблем ПрАТ «Тернопільський молокозавод», і відштовхуючись від сильних сторін і можливостей підприємства підсумували, як за рахунок сильних сторін уникнути загроз для підприємства (поле СіЗ), та і за рахунок можливостей посилити слабкі сторони (поле СЛіМ).

Оцінка рівня конкурентоспроможності свідчить, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є одним із лідерів на національному ринку молочної продукції.

Адаптація підприємств до зовнішніх змін може здійснюватися за двома напрямками. Перший припускає використання минулого досвіду для адаптації до непередбачуваних обставин з метою збереження стійкості економічного становища у допустимих межах, у повному обсязі такого власного досвіду вітчизняні підприємства не мають, можливе використання лише адаптованого досвіду інших країн зі схожими умовами господарювання. Другий напрямок можна охарактеризувати як «пошуковий», така форма адаптації є власне інноваційною діяльністю підприємства та використовується, коли перший варіант не дає потрібного результату.

З метою адаптації до факторів зовнішнього середовища, зокрема до вимог ринку, пропонуються реалізація проекту впровадження нового виду продукції.

Основною суттю проекту є організація виробництва нової продукції, а саме творогу для дітей. Це дозволить розширити асортимент продукції та охопити більший сегмент ринку при відносно невеликих інвестиціях, адже на молокозаводі виробляють творог кисломолочний в пачках по 200-400 грам, проте немає спеціалізованої

продукції для дітей, хоча все що виробляє завод відповідає європейським стандартам та дозволяє створити нову лінійку продукції для маленьких дітей.

Проект є інвестиційно привабливим, оскільки $NPV = 978648 \text{ грн} > 0$, а $PI = 1,127 > 1$.

Для даного проекту точка беззбитковості знаходиться на рівні 51091 одиниці продукції, тобто щоб покрити постійні витрати необхідно виробити і реалізувати таку кількість продукції (за оптовою ціною).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акимова И. М. Реструктуризация предприятий в промышленности Украины : направления и методы / И. М. Акимов. – Х. : Бизнес – Информ, 1999. – 284 с.
2. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: Монографія / О.І. Амоша, В.П. Антонюк, А.І. Землянкін та ін. / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2007. – 328 с.
3. Балабаниць, А. В. Інтегроване управління маркетинговою взаємодією: імперативи, методологія, механізми : монографія / А. В. Балабаниць. – Донецьк : ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2010. – 509 с.
4. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. — Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.
5. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник / М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба; за ред. М.Г. Грещака. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
6. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Монография. – Луганск: Изд-во Восточнoукраинского национального университета, 2000. – 315 с.
7. Гриньова, В. М. Процес підготовки реструктуризації підприємств машинобудування : організація управління : монографія / В. М. Гриньова, М. В. Новікова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 240 с.
8. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: Монографія / За заг. ред. проф. А.Е. Воронкової. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 448 с.
9. Економіка підприємства: підручник / за заг. та наук. ред. Г.О. Швиданенко. – [вид. 4-те, перероб. і доп.]. – К.: КНЕУ, 2009. – 816 с.
10. Економіка підприємства: Підручник / За ред. А.В. Шегда. – К.: Знання, 2006. – 614 с.
11. Економіка підприємства: Підручник / М.Г. Грещак, В.М. Колот, А.П. Наливайко та ін.; За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 528 с.
12. Економічний потенціал підприємства : навч. посіб. / за заг. ред. проф. О. Ф.

Балацького, проф. О. М. Теліженка. – Суми : Університетська книга, 2014. – 724 с.

13. Иванов Ю.Б., Тищенко А.Н., Дробитько Н.А., Абрамова О.С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия. Научное издание. – Харьков: Изд. ХНЕУ, 2004. – 256 с.

14. Іщук С.О. Виробничий потенціал промислових підприємств: проблеми формування і розвитку: монографія. – Львів: ІРД НАН України, 2006. – 278 с.

15. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. – К.: Знання, 2008. – 679 с.

16. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навч. посібник / Н.С. Краснокутська. – К., 2005. – 349с.

17. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.

18. Кукоба В.П. Організаційне проектування підприємств: монографія. – К.: КНЕУ, 2009. – 269 с.

19. Лапин Е.В. Оценка экономического потенциала предприятия. – Сумы: Университетская книга, 2004. – 359с.

20. Маркетинг: Підручник / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський та ін.; за ред. А.О. Старостіна. – К.: Знання, 2009. – 1070 с.

21. Маркетинг: Підручник. / За наук. ред. А.Ф. Павленко. – К.: КНЕУ, 2010 – 600 с.

22. Менеджмент персоналу / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.

23. Мескон М. Х, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – Дело, 1992. – 702 с.

24. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.

25. Нижник В.М. Затрати і результати праці в транзитивній економіці (проблеми теорії та практики). – Хмельницький: Поділля, 2000. – 359 с.

26. Основи економічної теорії: політекономічний аспект / За ред. Г.Н. Климка, В.П. Нестеренка. – 2 –ге вид., перероб. і допов. – К.: Вища шк. – Знання, 1997. – 743с.

27. Основы маркетинга / Ф.Котлер, Г.Армстронг, Д.Сондерс, В.Вонг. – 2-е европ. изд. – К.: Вильямс, 1998. – 1055 с.

28. Отенко В.І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація: Монографія. – Х.: ФОП Павленко О.Г.; ВД «ІНЖЕК», 2010. – 336 с.
29. Отенко І. П. Стратегічна компетентність підприємства: підходи, концепції, методичне забезпечення : монографія / І. П. Отенко, О. О. Порожняк. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2014. – 368 с.
30. Петрович Й.М., Кіт А.Ф. та ін. Економіка підприємства: підручник / За ред. Й.М. Петровича. – Львів: «Новий світ-2000», 2004. – 680 с.
31. Пилипенко А.А., Пилипенко С.М., Отенко І.П. Менеджмент: підручник. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 456 с.
32. Подсоленко В.А. та ін. Підприємництво. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 616 с.
33. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998.
34. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством. – Х.: Основа, 1999. – 620 с.
35. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посібник. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.
36. Портер Майкл. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
37. Раєвнева, О. В. Управління розвитком підприємства : методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
38. Россоха В.В. Формування і розвиток виробничого потенціалу аграрних підприємств: монографія. – К.: ННЦ ІАЕ, 2009. – 444 с.
39. Селезньова Г.О. Стратегія підприємства: навч. посібник. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 240 с.
40. Стратегія підприємства: підручник / Ю.Б. Іванов, О.М. Тищенко, Т.М. Чечетова-Терашвілі, О.В. Ревенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. – 560 с.
41. Фінансовий аналіз : підручник / Багацька К. В., Говорушко Т. А., Шеремет О. О. ; Нац. ун-т харч. технологій. - Київ : НУХТ, 2014. – 319 с.
42. Цал-Цалко Ю. Фінансовий аналіз: Підручник для студентів вищих навчальних закладів/ Юзеф Цалко. - К.: Центр учбової літератури, 2008. - 565 с.

43. Цал-Цалко Ю.С., Холод Б.І. Економіка підприємства. – Житомир: ЖІТІ, 2000. – 388 с.
44. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
45. Щелкунов В.И. Производственный потенциал Украины. Стратегия формирования и использования. – К.: КМУГА, 1999. – 248 с.
46. Акофф Расселл Л. МагИдсон Джейсон, Эддисон Герберт Дж. Идеализированное проектирование: Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
47. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. – Київ; Ірпінь: Перун, 2005. – 1728 с.
48. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.

ДОДАТКИ

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"

Компанія: Приватне акціонерне товариство "Тернопільський молокозавод"
 Територія: Тернопільська область
 Організаційно-правова форма господарювання: Приватне підприємство
 Вид економічної діяльності: Перероблення молока, виробництво масла та сиру
 Середня кількість працівників: 1 268
 Адреса, телефон: вул. Лозовецька, буд.28, м.Тернопіль, Тернопільська обл., 46010
 Одиниця виміру: тис. грн без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
 Складено (зробити позначку «х» у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік місяць-
число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФІ
за КВЕД

561238

КОДИ	
2022 01 01	
30356917	
UA610404900100690660	
730	
10.51	

V

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
на 31 грудня 2021 року**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	Примітки	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2		3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	6	1 655	950
первісна вартість	1001		4 218	4 331
накопичена амортизація	1002		(2 563)	(3 381)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8	141 584	195 631
Основні засоби:	1010	7	497 760	477 776
первісна вартість	1011		673 939	718 103
знос	1012		(176 179)	(240 327)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035	9	2 700	2 700
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045		-	-
Інші необоротні активи	1090		-	-
Усього за розділом I	1095		643 799	677 057
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	10	131 526	133 058
Виробничі запаси	1101		42 777	52 989
Незавершене виробництво	1102		-	-
Готова продукція	1103		81 897	79 244
Товари	1104		6 852	825
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11	147 513	185 336
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		6 995	5 590
з бюджетом	1135	12	4 081	2 426
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11	11 099	798
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	13	10 156	11 445
Готівка	1166		547	625
Рахунки в банках	1167		9 609	10 820
Витрати майбутніх періодів	1170		-	-
Інші оборотні активи	1190		2 850	17 532
Усього за розділом II	1195		314 220	356 185
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
БАЛАНС	1300		958 019	1 033 242

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"

Пасив	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	14	15 000	15 000
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		1 278	1 278
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		430 366	407 158
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		446 644	423 436
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	28	44 567	37 054
Довгострокові кредити банків	1510	15	59 873	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	15	230	141
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		104 670	37 195
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	15	14 915	18 581
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями:				
товари, роботи, послуги	1610	15	207 239	288 128
розрахунками з бюджетом	1615	16	115 503	162 045
у тому числі з податку на прибуток	1620	17	3 297	1 612
розрахунками зі страхування	1621		1 201	491
розрахунками з оплати праці	1625		2 663	2 761
одержаними авансами	1630		12 093	9 389
Поточні забезпечення	1635		15 773	24 907
Доходи майбутніх періодів	1660	18	21 455	22 129
Інші поточні зобов'язання	1665		97	97
Інші поточні зобов'язання	1690	19	13 670	42 962
Усього за розділом III	1695		406 705	572 611
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
Баланс	1700		-	-
Баланс	1900		958 019	1 033 242

Голова правління



Руднєв Олександр Юрійович

Головний бухгалтер



Павлусь Ольга Михайлівна

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"

**ЗВІТ
ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
за 2021 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	При-мітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20	2 326 475	1 991 387
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	21	(2 092 581)	(1 691 572)
Валовий: прибуток	2090		233 794	299 815
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	24	1 568	4 808
Адміністративні витрати	2130	22	(47 558)	(40 711)
Витрати на збут	2150	23	(138 585)	(130 184)
Інші операційні витрати	2180	25	(44 782)	(39 639)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		4 437	94 089
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220		-	-
Інші доходи	2240		8	-
Фінансові витрати	2250	26	(29 311)	(36 255)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	27	(4 014)	(2 417)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		-	55 417
збиток	2295		(28 880)	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	28	5 672	(9 692)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		-	45 725
збиток	2355		(23 208)	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(23 208)	45 725

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 943 081	1 431 459
Витрати на оплату праці	2505	197 281	194 494
Відрахування на соціальні заходи	2510	42 884	42 352
Амортизація	2515	69 180	62 098
Інші операційні витрати	2520	44 109	165 478
Разом	2550	2 296 535	1 895 881

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	375 000 000	375 000 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	375 000 000	375 000 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,06189)	0,12193
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(0,06189)	0,12193
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Голова правління

Рудня Олександр Юрійович

Головний бухгалтер

Павлусь Ольга Михайлівна