

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

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

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

«__» _____ 2022 р.

«__» _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

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

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Шляхи покращення стратегічного потенціалу підприємства» _____

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МН-4-5л

Сергієнко Руслан Анатолійович

_____ (підпис)

Керівник доц., к.е.н. Шереметинська Оксана Валеріївна

_____ (підпис)

Рецензент _____

_____ (ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2022 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

Т.В. Березянюк

«31» січня 2022 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Сергієнка Руслана Анатолійовича

1. Тема роботи «Шляхи покращення стратегічного потенціалу підприємства»

керівник Шереметинська О.В., к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 31.01.2022 р. № 80-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 06 червня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Пирятинський сирзавод»

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

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади формування стратегічного потенціалу підприємства.

Розділ 2. Дослідження діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» щодо формування стратегічного потенціалу.

Розділ 3. Шляхи удосконалення стратегічного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод».

5. Перелік графічного матеріалу Результати дослідження знайшли відображення в 5 рисунках та 21 таблиці ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 31 січня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	31.01.2022 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	04.02.2022 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	07.02.2022 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	11.03.2022 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	15.04.2022 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	25.04.2022 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	30.04.2022 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	05.05.2022 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	17.05.2022 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	26.05.2022 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	06.06.2022 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ (підпис)

Р.А. Сергієнко
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

О.В. Шереметинська
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади управління стратегічним потенціалом підприємства. У роботі виокремлено сутність стратегічного потенціалу підприємства та розглянуто його класифікацію. У роботі досліджено методичні підходи до формування стратегічного потенціалу підприємства, проаналізовано особливості формування стратегічного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод».

На основі узагальнення результатів дослідження особливостей формування стратегічного потенціалу підприємства розроблено пропозиції щодо напрямів удосконалення стратегічного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод», зокрема, обґрунтовано необхідність нарощування обсягів виробництва молочної продукції; удосконалення асортиментної політики; утримання на низькому рівні витрат виробництва молокопродуктів, а також визначено вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 74 сторінках (без урахування додатків), містить 21 таблицю, 5 рисунків.

Ключові слова: підприємство, ресурси, управління, ефективність, потенціал.

ANNOTATION

In the final work the existing theoretical and methodical bases of management of strategic potential of the enterprise are considered and generalized. The essence of the strategic potential of the enterprise is singled out and their classification is considered. The methodical approaches to the formation of the strategic potential of the enterprise are investigated in the work, the peculiarities of the formation of the strategic potential of Pyryatyn Cheese Factory LLC are analyzed.

On the basis of generalization of results of research of features of formation of strategic potential of the enterprise the offers concerning directions of improvement of strategic potential of Open Company "Pyryatinsky cheese factory" are developed, in particular, necessity of increase of volumes of manufacture of dairy products; improvement of assortment policy; keeping the cost of dairy production at a low level, as well as the impact of the proposed measures on the main indicators of the enterprise.

The final work is presented on 74 pages (excluding appendices), contains 21 tables, 5 figures.

Key words: enterprise, resources, management, efficiency, potential.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність стратегічного потенціалу підприємства.....	10
1.2. Методичні підходи до формування стратегічного потенціалу підприємства.....	16
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СІРЗАВОД» ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ	24
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»	24
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	32
2.3. Особливості формування стратегічного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	37
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СІРЗАВОД».....	48
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення стратегічного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод»	48
3.2. Обґрунтування доцільності реалізації обраного заходу удосконалення стратегічного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод»	55
Висновки до розділу 3.....	65
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах конкурентного економічного середовища головні можливості підприємств визначаються не максимальними можливостями випуску продукції, а їх здатністю визначити потенційні зміни в зовнішньому середовищі та їх здібності, своєчасно реагувати на ці зміни. Під стратегічним потенціалом підприємства розуміють сукупність наявних ресурсів та можливостей для розробки та реалізації стратегії підприємства. Успіх підприємства цілком пов'язаний з розвитком стратегічного потенціалу. Від нього залежать стратегічні можливості підприємства, ресурси використовуються ефективніше, можливості та резерви підприємства значно збільшуються. Завдяки тому, що стратегії реалізуються на всіх етапах розвитку підприємства, це в майбутньому теж сприяє процвітанню підприємства. Питання формування і оцінки стратегічного потенціалу важливе для вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами дослідження потенціалу підприємств різних галузей займалися: А. Бородін, Т.М. Кібук, М.М. Михайленко, О.Д. Павлик, І.М. Рєпіна, Є.В. Швець та ін. Необхідність впровадження підприємствами стратегічного управління обґрунтовували у своїх працях закордонні та вітчизняні вчені: І. Ансофф, В.Г. Герасимчук, Дж. Еванс, Г.І. Кіндрацька, Н.С. Краснокуцька, А.А. Міщенко, А.Дж. Стрікленд, А. А. Томпсон, З.Є. Шершньова та ін. Дослідженням управління стратегічним потенціалом підприємств займаються такі науковці, як: О.В. Ареф'єва, О.В. Бачевський, В.З. Бугай, О.В. Булкакова, Р.С. Квасницька, М.А. Коваленко, Є.В. Лапін, В.В. Прохорова, Ю.М. Сафонов, А.А. Турило, О.С. Федонін та ін. Однак питання управління стратегічним потенціалом є важливим та необхідним наразі залишаються дискусійними.

Метою дослідження є розширення і поглиблення теоретичних положень управління стратегічним потенціалом підприємства, а також надання практичних рекомендацій щодо шляхів його покращення.

Реалізація поставленої мети зумовила потребу у розв'язанні таких завдань дослідження:

- розглянути сутність стратегічного потенціалу підприємства;
- дослідити методичні підходи до формування стратегічного потенціалу підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- розглянути особливості формування стратегічного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- запропонувати управлінське рішення щодо напрямів удосконалення стратегічного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- обґрунтувати доцільність реалізації обраного заходу удосконалення стратегічного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним потенціалом.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти формування стратегічного потенціалу підприємства.

У процесі написання роботи було використано сукупність загальноприйнятих методів і прийомів наукового пізнання.

Теоретичною і методологічною основою досліджень стали наукові праці вітчизняних вчених з проблем теорії і практики управління стратегічним потенціалом, законодавчі та нормативні акти.

Методи дослідження. При написанні роботи використовувалися як загальнонаукові, так і специфічні методи наукового пізнання. У роботі використано такі прийоми як: зіставлення, індукції та дедукції, наукової абстракції (для вивчення та узагальнення теоретико-практичних основ управління стратегічним потенціалом); аналізу та синтезу (при дослідженні сутності стратегічного потенціалу); економіко-статистичні методи, математичний метод (при оцінці особливостей формування стратегічного

потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод»); статистичний і графічний методи (доцільність реалізації обраного заходу удосконалення стратегічного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод»).

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти Верховної Ради та Уряду України, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, наукові літературні джерела, фінансова звітність ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Обсяг і структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 74 сторінки комп'ютерного тексту (без урахування додатків), у тому числі 21 таблиця, 5 рисунків, 50 джерел використаної літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегічного потенціалу підприємства

Важливим аспектом виробничої господарської діяльності компаній є розуміння як внутрішніх, так і зовнішніх можливостей, досягнення мети та виконання завдань у нестабільному та динамічному середовищі їх функціонування. Ці можливості є потенціалом підприємства, рівень якого є основою його розвитку, обов'язковим елементом планування його діяльності (рис. 1.1).

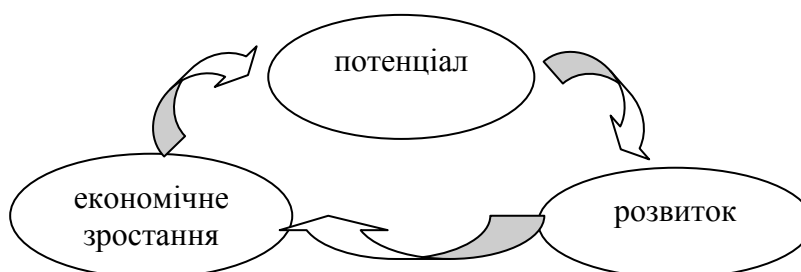


Рис. 1.1. Взаємозв'язок потенціалу, розвитку та економічного зростання

Джерело: сформовано на основі [15]

Цей зв'язок є результатом розуміння економічного потенціалу як здатності компанії підвищувати ринкову вартість компанії в майбутньому шляхом використання наявних комбінацій ключових ресурсів і можливостей [45, с. 26-30].

Розглянемо визначення потенціалу у словниках, наукових працях учених та фахівців (табл. 1.1).

Вивчаючи наукові праці вчених-фахівців, стає зрозумілим, що кожен із них розуміє потенціал з різних поглядів, відносно відповідного відхилення в тому чи іншому напрямі. Отже, потенціал підприємства визначатимемо як сукупність можливостей підприємства, що можуть бути використані в господарській діяльності для його розвитку при деяких можливих зовнішніх умовах.

Таблиця 1.1

Наукові погляди на визначення поняття «потенціал»

Автор	Визначення поняття
Великий тлумачний словник української мови [7]	сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил, що можуть бути використані в певній сфері, галузі, ділянці; запас чого-небудь, резерв; приховані здатності, сили якої-небудь діяльності, що можуть виявлятися за певних умов
Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера [13, с. 467]	наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення чогось
Економічна енциклопедія [14, с. 13-15]	наявні в економічного суб'єкта ресурси, їхня оптимальна структура та вміння раціонально використати їх для досягнення поставленої мети
Я.О. Барибіна [1]	сукупність природних умов і ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, що можуть бути використані для досягнення певних цілей, визначає потенціал
К.І. Чумаков [43, с. 223]	як економічну систему можна розглядати з різних поглядів, ґрунтуючись на ресурсній концепції, функціональній, ресурсно-цільовій та інших концепціях
І.Й. Плікус [36, с. 104]	ефективна діяльність і розвиток підприємства, безумовно, пов'язані з його потенційними можливостями (потенціалом)

Джерело: сформовано на основі [1, 7, 13, 14, 36, 43]

Серед основних підходів до розуміння потенціалу деякі автори виділяють ресурсний, функціональний та ефективний [45]. Також враховуються системний, організаційний, динамічний [1], ефективний, підприємницький, цілеспрямований [8] та інші підходи.

Відповідно до ресурсного підходу потенціал розглядається як сукупність наявних ресурсів, якими розпоряджається дана соціально-економічна система [8]. Відповідно до системного підходу основою потенціалу підприємства є систематичний набір засобів праці, предметів праці, працівників з урахуванням їхніх інтелектуальних, морально-етичних якостей, досвіду, мотивації, мотивації та традицій, вироблених у колективі [1]. Використання динамічного підходу полягає у розгляді потенціалу компанії як динамічного критерію ефективності управління в процесах функціонування та розвитку компанії [1]. Комплексний підхід є одним із видів номенклатури, що полягає у врахуванні різноманітності та різноманітності аспектів визначення ємності.

При здійсненні господарської діяльності за певних умов функціонування необхідно враховувати той чи інший вид можливостей. Варто розробити класифікацію видів умінь, використання яких сприятиме прийняттю оптимальних управлінських рішень. Призначення потенційних типів можна побачити в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація видів потенціалу

№	Класифікаційна ознака	Види потенціалу
1	За характером прояву	прихований; явний
2	За призначенням	основний; допоміжний
3	За середовищем виникнення	внутрішній; зовнішній
4	Залежно від виконуваних завдань	базовий; індивідуальний
5	За економічною складовою	збитковий; прибутковий
6	Залежно від міри реалізації	фактичний; перспективний
7	За актуальністю	актуальний; неактуальний
8	За періодичністю дії	тимчасовий; постійний
9	За можливістю виміру	вимірний; слабо вимірний; невимірний
10	За ступенем доцільності та економічної віддачі	корисний; некорисний
11	За характером прийняття управлінського рішення	релевантний; не релевантний
12	За ступенем забезпечення	достатній; обмежений
13	За можливістю використання	відносний; максимально реальний
14	За ступенем використання	активний; пасивний
15	За періодом охоплення можливостей підприємства	поточний; тактичний; стратегічний
16	За властивостями	типовий; специфічний
17	За структурою	складний; простий
18	За здатністю до розвитку	статичний; динамічний
19	За ступенем прояву/активності	гіперактивний; активний; пасивний
20	За природою виникнення	об'єктивний; суб'єктивний
21	За характером впливу на діяльність	чистий; спекулятивний
22	За можливістю передбачення	передбачений; непередбачений
23	За рівнем ефективності	ефективний; неефективний
24	За масштабністю	мінімальний; незначний; значний; максимальний
25	За ймовірністю формування/реалізації/розвитку	неможливий; малоймовірний; ймовірний; досить ймовірний; можливий
26	За наслідками	позитивний; нейтральний; негативний
27	За особливостями управління	реляційний; не реляційний
28	За видом основних груп ресурсів	природний; інтелектуально-інформаційний; фінансовий; кадровий; матеріальний
29	За ступенем реалізації	реалізований; частково реалізований; нереалізований
30	За залученням	здіяний; незадіяний

Джерело: сформовано на основі [16]

Отже, на основі наведеного вище матеріалу можна зробити наступні висновки [16]:

- 1) потенціал кожної окремої компанії є унікальним, тобто має певні характеристики, притаманні цьому конкретному суб'єкту господарювання;
- 2) потенціал підприємства – це складна система, на формування якої впливає специфіка його функціонування, а також така, що містить ряд інших видів потенціалу, які є його підсистемами/елементами і тому мають вужче значення;
- 3) потенціал визначає здатність підприємства розвиватися, забезпечувати економічну безпеку, фінансову стабільність, конкурентоспроможність тощо;
- 4) потенціал є основою розвитку та невід'ємною частиною управління розвитком бізнесу.

Потенціал має широку класифікацію, це категорія, що відображає різні аспекти господарської діяльності компанії. Ефективність використання потужностей, як і загальна ефективність господарської діяльності, залежить від якості управління, здійснюваного радою директорів компанії. Насамперед – це управління стратегічним потенціалом компанії, яке передбачає її подальший розвиток і має забезпечити поступове зростання ключових фігур.

Потенційні можливості значною мірою впливають на успішне функціонування та реалізацію стратегічних напрямків. Від них залежить якість результатів вирішення завдань та майбутніх цілей розвитку. Вони сприяють формуванню стратегічного потенціалу підприємства.

Стратегічний потенціал формується за умов реалізації стратегічних напрямків. Від них залежить якість результатів вирішення завдань і майбутніх цілей розвитку. Вони сприяють формуванню стратегічного потенціалу підприємства. Стратегічний потенціал формується за умов реалізації стратегічних напрямків розвитку, а не лише залежить від потенційних можливостей.

Розглянемо визначення стратегічного потенціалу у словниках, наукових

працях учених та фахівців (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Наукові погляди на визначення поняття «стратегічний потенціал»

Автор	Визначення поняття
О.А. Сушенко [40]	Сукупність резервів та ресурсів, які об'єднані за стратегічними напрямками розвитку і сприяють реалізації потенційних можливостей
О.В. Березін [2, с. 20-27]	Наявні ресурси, які сприяють виживанню підприємства серед конкурентів. Це також ресурси, які може використати підприємство
Є.В. Лапін [22, с. 380-385]	Це не просто можливості, а ті, що є при найбільш ефективному використанні ресурсів
Л.С. Шеховцева [48]	Цілі виробничої системи за умови використання її ресурсів
В.Б. Горбань [9]	Обмежені наявні ресурси підприємства для отримання глобальних результатів, які залежать від умов навколишнього середовища
В.В. Пастухова [34]	це перш за все можливості досягнення стратегічної мети завдяки правильному використанню ресурсів

Джерело: сформовано на основі [2, 9, 22, 34, 40, 48]

Як економічна одиниця стратегічний потенціал об'єднує декілька функцій. Він сприяє максимальному розкриттю обсягів виробництва продукції за умов оптимального і повного використання ресурсів. Також він впливає на здатність підприємства передбачати ймовірні зміни зовнішнього довкілля та спроможність на них реагувати.

Відмінностей у трактуванні поняття «стратегічний потенціал» багато, але всі науковці виділяють три основні його характеристики. Це ресурси, компетенції та цілеспрямованість.

Виділяють такі види основних ресурсів. По-перше, це технічні ресурси. До них відносяться особливості обладнання, інвентарю, матеріалів на виробництві. По-друге, це кадрові ресурси. До них належать кваліфікаційні робітники з можливістю реалізувати завдання на підприємстві. По-третє, це технологічні ресурси. Ними є зміни та інновації, наукові розробки. Далі йдуть просторові ресурси. Це територія підприємства, характер виробничих приміщень, комунікації. До ресурсів організаційної структури системи управління належать керівна система. А саме її характер і гнучкість та проходження керівних впливів. Під інформаційними ресурсами розуміють

оцінку інформації про внутрішній і зовнішній уклад підприємства з можливістю її розширення та підвищення ймовірності. Останнім ресурсом є фінансовий. До нього відносять стан активів та їх ліквідність, можливість отримання кредитів. Усі ресурси розкривають різноманітні можливості підприємства, які потрібні для отримання стратегічних цілей, тобто стратегічні можливості.

Для визначення суті «стратегічного потенціалу» існують такі підходи [21]:

1) цільовий підхід: потенціал – це можливість, а не тільки ресурси для досягнення цілей;

2) структурно-функціональний підхід: потенціал – це об'єднання елементів, де кожен має свої задачі. Від досконалості структури залежить потенціал;

3) конкурентний підхід: потенціал – конкурентні переваги, завдяки яким відбувається поштовх до процвітання підприємства в наступному.

Основними складовими стратегічного потенціалу компанії, що визначають її потенціал, є [21]:

1) вміння проводити макроекономічний аналіз ситуації в країні та регіоні;

2) здатність прогнозувати зміни обсягу і структури споживчого попиту;

3) здатність аналізувати та прогнозувати кон'юнктуру ринку ресурсів і капіталу, розробляти та впроваджувати ефективні стратегії ринкової взаємодії для залучення необхідних ресурсів;

4) здатність забезпечити стійкість організацій до несприятливих змін зовнішнього середовища шляхом розробки та впровадження ефективних стратегій захисту;

5) уміння ефективно використовувати інвестиційні можливості для розвитку ресурсів.

Потенціал підприємства з найбільш ефективним використанням ресурсів характеризує стратегічний потенціал підприємства. Рівень розвитку

потенціалу підприємства визначає конкурентні позиції підприємства. Він характеризує конкурентоспроможність підприємства, передумову для того, щоб підприємство могло отримати певні конкурентні переваги.

Отже, стратегічний потенціал можна визначити як сукупність наявних ресурсів та компетенцій з урахуванням умов зовнішнього середовища для досягнення глобальних цілей в майбутньому.

1.2. Методичні підходи до формування стратегічного потенціалу підприємства

Процес розбудови потенціалу компанії в цілому характеризується одним із напрямків її економічної стратегії і полягає у створенні та організації системи ресурсів і навичок таким чином, щоб результат їх взаємодії був фактором успіху в досягненні корпоративних цілей.

Оцінка перспективних можливостей розвитку внутрішнього потенціалу компанії включає наступні роботи [21]:

1 етап – формування системи показників (елементів стратегічного потенціалу), що визначають внутрішні перспективи зростання конкурентоспроможного статусу;

2 етап – оцінка можливостей розвитку окремих елементів стратегічного потенціалу (наприклад, можна використовувати точковий метод);

3 етап – визначення важливості кожного елемента стратегічного потенціалу для розвитку всієї компанії;

4 етап – узагальнення індивідуальних оцінок перспектив розвитку внутрішнього потенціалу.

Підтримка конкурентоспроможного бізнесу вимагає формування цілого переліку нових можливостей. Ці функції включають здатність аналізувати макросередовище, висвітлювати поточні потреби та вимоги споживачів, висвітлювати та формувати стратегічний потенціал компанії, розробляти та випускати нові продукти і послуги. Виконання цих функцій можливе лише за умови їх оснащення необхідними ресурсами: технічними, технологічними,

кадровими, інформаційними, фінансовими. Оскільки ресурси, доступні компанії, завжди обмежені, їх необхідно розподілити між вищезгаданими функціями для досягнення максимально можливого системного впливу [29, с. 77].

Тому при формуванні стратегічного потенціалу підприємства для досягнення якомога більшого системного впливу необхідно виходити з того, що його структура є певним взаємозалежним цілим від його локального потенціалу, тобто від потенціалу кожного індивідуального типу ресурсів, що цілі гарантовано будуть більш ефективними у довгостроковій перспективі [11].

Зокрема, можна виділити такі типи локальних потенціалів, комбінації яких складають структуру стратегічного потенціалу компанії: ресурси, виробництво, фінанси, трудовий, інноваційний, інвестиційний потенціал, інформаційний, інфраструктурний, маркетинговий, організаційний, навколишнє середовище та резерви компанії.

Управління стратегічним потенціалом компанії має включати такі кроки [25]:

1) формування інформаційного забезпечення та визначення потенційної структури підприємства:

– розподіл процесів і ресурсів, що є частиною стратегічного потенціалу, а саме: глобальна система управління, маркетингові послуги, інноваційні зміни та виробничі компоненти;

– визначити місію та цілі організації;

– управління оперативними ресурсами на основі ресурсно-функціонального ситуаційного підходу;

2) аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища для виявлення конкурентних переваг і слабких сторін компанії;

3) формування методів діагностики стратегічного потенціалу: кількісна оцінка компонентів стратегічного потенціалу, аналіз помилок і недоліків, аналіз життєвого циклу підприємства та його продукції;

4) виявлення синергетичної взаємодії елементів і проведення комплексної оцінки конкурентоспроможності компанії;

5) формування загальної і локальної стратегій підприємства (планування поточної діяльності, стратегічне планування виробничої програми);

6) використання механізму управління для коригування поставлених цілей;

7) контроль використання стратегічного потенціалу для забезпечення економічної стабільності підприємства.

На всіх етапах формування стратегічного потенціалу підприємства необхідна його оцінка, надійність і адекватність якої підвищує обґрунтованість прийнятих управлінських рішень (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Етапи процесу формування стратегічного потенціалу

Джерело: сформовано на основі [25]

Перевірка на забезпеченість стратегічного потенціалу є важливим етапом стратегічного управління. Для аналізу та оцінки стратегічного потенціалу існують різні методики.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Оцінка зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства дозволить конкретизувати напрямки розвитку потенціалу та дій механізму управління підприємством взагалі [21]. До нього належать такі методи:

Метод матриці SPACE. Використовуються зовнішні фактори. До них належать стабільність середовища, привабливість галузі. До внутрішніх факторів відносять потенціал в фінансах та виробництві. Всі параметри цих критеріїв оцінюють за шкалою від 0 до 6. Значущість у розрізі фактора відображає вага, яка відповідає кожній характеристиці. Також виводиться середньозважена оцінка. В результаті розробляються стратегічні напрямки розвитку [19].

Аналіз SWOT. Вивчаються сильні і слабкі ринкові можливості і фактори ризику компанії. На основі цього оцінюють фактичне положення і стратегічні перспективи, напрями діяльності. Використовують метод зіставлення можливих комбінацій показників зовнішнього середовища і ресурсних можливостей.

PEST-аналіз означає чотири напрямки – (P) – політика, (E) – економіка, (S) – суспільство, (T) – технології. Суть аналізу у виявленні та дослідженні впливу факторів макросередовища на результати діяльності підприємства.

Конкурентоспроможність та аналіз конкурентних переваг досліджується за наступними методами [19]:

1) метод матриці БКГ. Суть методу в тому, що від конкретного виду бізнесу, організації та його положення залежить стратегічний потенціал. Важливі дві координатні осі – це темп росту і частина ринку. Формування стратегії залежить від того, в якому квадраті матриці він перебуває;

2) «5 сил конкуренції» Портера. Проводиться дослідження для розпізнавання можливості небезпек, які можуть трапитись влюбій компанії.

Наприклад, наявність нових конкурентів, вплив постачальників, покупців;

3) метод матриці Shell / DPM. Відбувається оцінка конкурентоспроможності. Це здатність використовувати переваги з можливостей у відповідній бізнес-області, а також перспектив у діловому секторі;

4) метод матриці GE / McKinsey. Це розширений варіант БКГ. Для оцінки потенціалу використовують показники привабливості галузі та конкурентоспроможності підприємства.

При дослідженні концепції життєвого циклу використовують такі методи [19]:

- «64 стратегіями Тарасенка». Кожна галузь підприємства та його управлінців знаходяться на різних стадіях життєвого циклу. Варіантів ймовірних станів – 64 (стратегем). Потенціал кожної з можливих комбінацій визначається за оцінкою по шкалі;

- матриця ADL. З декілька конкурентних положень підприємства, які складаються з п'яти позицій: ведуча, благополучна, сильна, міцна. Зміни в областях продаж, рух прибутку, виробництва є характеристиками стадій життєвого процесу галузей. Комбінація всіх цих параметрів і формує матрицю ADL. Вона потрібна для визначення стратегічних напрямків.

Діагностика зовнішнього середовища підприємства грає важливу роль у формуванні стратегічного матеріалу. Є декілька факторів, які треба враховувати при оцінюванні довгострокових перспектив розвитку. До них відносять відношення між ціною та якістю, виконання договорів та поставок у зазначений термін, обсяги виробництва, доступність кредитування.

За способом оцінки можливостей ринку виділяють індикаторні та матричні методи [19]:

Індикаторні методи. Сукупність характеристик, які у згрупованому виді описують параметри або стан об'єкта, який досліджується називають індикатором. Після цього виробляються рекомендації для підвищення результативності об'єкта. Індикатор також складається з декількох показників,

які показують стан окремих елементів об'єкта. Використання індикаторних методів потрібно для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства та економіки.

Матричні методи досліджують прогрес в процесі конкуренції. Завдяки цим методам можливо оцінити конкурентоспроможність потенціалу не тільки одного підприємства, а й його конкурентів. Це сприяє розробці стратегії правильної тактики на ринку. Ці методи мають популярність серед американських консультаційних фірм.

Метод SWOT-аналізу полягає в тому, що досліджується галузь даного підприємства. Виявляються пріоритети галузі, вони аналізуються. Це сприяє розробці різних умов та побажань до утворення стратегічного потенціалу, які знадобляться для прийняття важливих рішень в управлінні.

Для оцінки сильних та слабких сторін підприємств за групами критеріїв використовують SPACE аналіз. До груп критеріїв відносять фінансову силу (ФС), привабливість галузі (ПГ), стабільність галузі (СГ).

Після об'єднання всіх ключових критеріїв формується матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE, а також вектор позиції підприємства.

При аналізі можливих стратегічних змін необхідно враховувати стратегічний потенціал основних конкурентів, загальний стратегічний потенціал стратегічних груп (у разі рішення конкурентів стратегічної групи об'єднати свій стратегічний потенціал, створити консорціум), стратегічні напрями з вимогами до стратегічного потенціалу організацій у кожній із цих сфер, конкурентоспроможні сфери (конкурентоспроможність, прибутковість, необхідний рівень операційної та маркетингової діяльності), привабливість конкурентоспроможних галузей та стратегічних груп сфер [3, с. 179-185].

На основі системного підходу, що оцінює як загальний потенціал компанії, так і розміри її елементів, пропонується розраховувати загальний стратегічний потенціал компанії не як просту суму його складових, а як інтегральний показник неоднорідності. а іноді і несумісність оцінок окремих

елементів з огляду на синергетичний ефект їх взаємодії.

Принципи та методи визначення комплексної оцінки стратегічного потенціалу підприємства, що характеризує взаємозв'язок між економічними процесами та виробничими операціями, безпосередньо порівнюються між собою, засновані на застосуванні агрегатного підходу для отримання ефективного розрахунку показника. Відповідно до основних положень цього підходу розрахунок інтегральної оцінки стратегічного потенціалу підприємства пропонується виконувати таким чином [30]:

$$СПП = \sum_{i=1}^n J(p_1, p_2, p_3, \dots, p_n), \quad (1.1)$$

умова $СПП \rightarrow p_n + 1$,

де $СПП$ – стратегічний потенціал підприємства;

$p_1, p_2, p_3, \dots, p_n$ – елементи стратегічного потенціалу підприємства.

Управління процесом формування стратегічного потенціалу підприємства в умовах нестабільності та непередбачуваності подій є надзвичайно важливим, оскільки сприяє комплексному аналізу впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, передбаченню наявності потенційних загроз і шляхів їх усунення. Стан стратегічного потенціалу компанії є результатом не впливу окремих факторів, а взаємодії всіх факторів, що створюють умови для її розвитку.

Дослідження базується на системному підході, який враховує взаємозв'язок, складність і рухливість факторів у просторі та класифікує їх як рушії причин, що забезпечують постійне та ефективне використання стратегічного потенціалу. Сформовані основні засади визначення ключових параметрів стратегічного розвитку сучасного промислового підприємства дають можливість в ході подальших досліджень визначити оптимальні і критичні параметри, що є основою узгодження орієнтирів стратегічного плану з іншими планами підприємства, складеними в розрізі реалізації обраних стратегій, і приводять до побудови цілісної системи стратегічного планування діяльності розвитку підприємства.

Висновки до розділу 1

Організації, які володіють стратегією і які впроваджують стратегічне управління, завжди мають можливість здійснювати послідовно та системно у власному підприємстві, у тому числі й у конкурентному динамічному ринковому середовищі в цілому, що збільшує можливість досягнення ними поставленої мети. Використання вітчизняними підприємствами стратегічного керівництва в Україні і є неупередженим потрібним процесом у сфері організації керівництва бізнесом, який підвищує готовність підприємницьких компаній адекватно реагувати на непередбачувані зміни та сприяє обґрунтованому, узгодженому рішенню як поточних, так і стратегічних недоліків.

Стратегічний потенціал підприємства: сукупність наявних ресурсів і можливостей для розробки та реалізації бізнес-стратегії. До основних факторів стратегічного потенціалу належать: склад і сучасний стан системи наявних ресурсів; ступінь відповідності потенціалу ресурсів стратегічним цілям і завданням компанії; здатність потенційних ресурсів забезпечити стабільність компанії в умовах зовнішнього середовища та її внутрішню гнучкість; організаційні та управлінські процеси компанії, спрямовані на розвиток ключових компетенцій та інтеграцію всіх видів діяльності; конкурентне середовище, зокрема ключові компетенції конкурентів та їхні ресурси.

Ефективне використання стратегічного потенціалу є запорукою успіху компанії. Стратегічний потенціал відіграє ключову роль у багатьох бізнес-процесах: використання ресурсів, реалізація та подальший розвиток стратегії, цілі та напрямки розвитку. Управління процесом формування стратегічного потенціалу компанії в умовах нестабільності та непередбачуваності подій є надзвичайно важливим, оскільки дозволяє аналізувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів і передбачати наявність потенційних загроз і шляхів їх усунення.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД» ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

ТОВ «Пирятинський сирзавод» є одним з провідних великих підприємств сиро-молочної промисловості. ПАТ «Молочний альянс» володіє 99,9251% акцій ТОВ «Пирятинський сирзавод». ПАТ «Молочний альянс» об'єднує потужні підприємства з виробництва та реалізації основних видів молочної продукції та є лідером молочної галузі України. Продукція холдингу випускається під дев'ятьма брендами: «Пирятин», «Славія», «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Хопси», «Златокрай» та «Молочний альянс».

«Пирятинський сирзавод» є повним правонаступником всього майна, прав та обов'язків Приватного акціонерного товариства «Пирятинський сирзавод» (код ЄДРПОУ 00446865, місцезнаходження: Україна, Полтавська область, Пирятинський район, місто Пирятин, вулиця Сумська, будинок 1), внаслідок проведення реорганізації шляхом перетворення Приватного акціонерного товариства «Пирятинський сирзавод» [50].

Історія ТОВ «Пирятинський сирзавод» розпочалася ще за часів Радянського Союзу. Завод було створено у 1920 році як підприємство з виробництва сиру та масла. У 1952-1954 роках відбулося розширення виробничих потужностей заводу до 32 тонн продукції за добу. У 1969-1973 роках було збудоване нове підприємство, а виробничі потужності заводу були збільшені до 80 тонн переробки молока за добу. У перший рік роботи ТОВ «Пирятинський сирзавод» посів лідируючі позиції з основного виду продукції – сир «Російський». Продукція мала високу якість та постачалася не лише по Україні, а й в інші міста колишнього СРСР. Протягом наступних років на заводі було відкрито цех з виготовлення заміниacza незбираного молока, новий компресорний цех.

У жовтні 2004 року Колективне підприємство «Пирятинський сирзавод» було реорганізоване в Закрите акціонерне товариство (пізніше Приватне акціонерне товариство) «Пирятинський сирзавод», яке увійшло до групи компаній «Молочний альянс».

У 2005-2006 роках на заводі було проведено повну модернізацію всього виробничого обладнання, у 2007 році встановлено повністю автоматизовану лінію формування і пресування сирів, після чого потужності заводу з переробки молока зросли до 504 тонн на добу, що складає 50 тонн твердого сиру на добу.

Нарощуючи потужності та обсяги виробництва, сировинна зона підприємства збільшується щороку. На сьогодні вона охоплює Полтавську, Київську, Чернігівську, Житомирську, Черкаську, Хмельницьку області.

У 2005-2006 рр. після приєднання до «Молочного альянсу» в компанії обмінялися всі виробничі потужності з таких країн-виробників, як Іспанія, Німеччина та Польща. У 2007 році на заводі впроваджено повністю автоматизовану лінію формування та пресування сиру від іспанської компанії «Фібоса», підвищивши здатність підприємства переробляти молоко в твердий сир до 500 тонн молока на добу, або 50 тонн готової продукції на добу. Тому сир виготовляють на обладнанні, яке є автоматизованою лінією, яка мінімізує контакт людини з продуктом. Високий рівень механізації, автоматизації, санітарії та гігієни виробництва, високий рівень кваліфікації спеціалістів дозволяє забезпечити виробництво стабільно якісної продукції. У 2012 році компанія пройшла повторну сертифікацію за міжнародними стандартами ISO 9001:2008 – Система управління якістю та ISO 22000:2005 – Система управління безпечністю харчових продуктів.. Цього ж року заявниками було введено на ринок знак для товарів і послуг «ПИРЯТИНЬ», зокрема розроблено логотип та концепцію розвитку нового знаку. На сьогодні знак «ПИРЯТИНЬ» правомірно використовує ТОВ «Пирятинський сирзавод» на підставі ліцензійного договору ПАТ «Молочний альянс» № 168031/2 від 28.08.2013 [50].

Починаючи з 2015 року, Пирятинський сирзавод отримує на власну продукцію міжнародні сертифікати від центра дослідження та сертифікації Халяль «Альраїд». Даний документ дозволяє експортувати продукти харчування в арабо-мусульманські країни, а їх жителям, відповідно, вживати в їжу визначені в документі сиро-молочну продукцію торгової марки «Пирятинь».

Новий етап розвитку бренду розпочався у 2017-2018 рр. з ребрендингу торгової марки «Пирятин». Відома українська маркетингова агенція Fedoriv консультувала ТОВ «Пирятинський сирзавод» щодо зміни стратегії та позиціонування. Новий дизайн упаковки продукції під брендом «Пирятин» має яскраві виражені кольори синього та бургундського і становить систему змінних патернів (візерунків) для твердих сирів, які здатні адаптуватися до нових реалій, вимог, форматів, трендів [50].

ТОВ «Пирятинський сирзавод» утворено та діє згідно із Конституцією України, Цивільним Кодексом України, Господарським Кодексом України, Законом України «Про господарські товариства», іншими актами Президента України, Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства України, а також положеннями цього Статуту та внутрішніми правилами, процедурами, регламентами та іншими локальними правовими актами, прийнятими відповідно до Статуту.

Підприємство веде самостійний баланс, має розрахункові, валютні та інші рахунки в банківських установах, печатку зі своїм найменуванням, кутовий штамп та інші реквізити. Майно підприємства складається з основних та оборотних коштів та інших активів, вартість яких відображається в незалежній фінансовій звітності підприємства.

Джерелами створення корпоративного майна є:

- майно, передане йому органами державного управління;
- виручка від реалізації та інші види фінансово-господарських активів;
- позики банків та інших кредиторів;
- капітальні інвестиції та бюджетні дотації;

- безкоштовні або благодійні внески, пожертви організацій, компаній та громадян;

- придбання майна в іншій компанії або компаній;

- інші активи, придбані з причин, не заборонених законом.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» створене з метою найбільш повного насичення споживчого ринку товарами народного споживання, задоволення потреб суспільства у товарах та послугах, реалізації соціально-економічних інтересів учасників ТОВ «Пирятинський сирзавод», отримання прибутку від виробництва і реалізації товарів (продукції), виконання робіт, надання послуг.

Серед переліку діяльності передбачених статутом підприємства можна виділити такі загальновідомі:

- закупівля, виробництво та реалізація молока та молокопродуктів;

- торгівля оптова та роздрібна продовольчими та непродовольчими товарами;

- послуги у галузі громадського харчування;

- організація та експлуатація магазинів, кафе, ресторанів, барів, виставок-продаж та комплексне забезпечення діяльності виставок, ярмарок, демонстраційних залів та магазинів, організація комплексних обідів;

- створення оптово-роздрібних підприємств торгівлі і послуг населенню;

- операції з цінними паперами;

- купівля-продаж, оренда та інші операції з нерухомістю;

- створення, впровадження, реалізація та супровід програмного забезпечення;

- оброблення даних, робота з базами даних;

- інші види діяльності не заборонені чинним законодавством.

Основні види діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні види діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Код за КВЕД	Найменування виду діяльності
10.51	Перероблення молока, виробництво масла та сир
43.33	Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
47.11	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Основними напрямками діяльності заводу є виробництво твердих та плавлених сирів. Крім того, завод виробляє продукцію на основі незбираного молока, демінералізованої сухої сироватки та вершкового масла. Головною особливістю та перевагою технології Пирятинського молочного виробництва є те, що сир виготовляється виключно з натурального молока без рослинних домішок та без використання сухого молока.

Основні види продукції та послуг, від реалізації яких ТОВ «Пирятинський сирзавод» отримує значний дохід, наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні види продукції та послуг ТОВ «Пирятинський сирзавод»

	Найменування видів продукції та послуг
1	Виробництво сиру
2	Виробництво сиру плавленого
3	Виробництво сухих молочних продуктів
4	Оптова торгівля

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

ТОВ «Пирятинський сирзавод» випускає більше 70 найменувань продукції, з них сирів твердих – понад 25 найменувань. Частка ринку виробництва твердих та плавлених сирів ПАТ «Молочний альянс» становить 12% серед українських виробників сиру.

На даний час підприємство випускає такі види продукції:

– сир вершковий «Крем-сир» зі смако-ароматичною добавкою «Весняна зелень» 20% жиру;

– сир плавлений скибковий зі смаком та ароматом сиру чеддер 55%

жиру;

- сир плавлений скибковий з паприкою 55% жиру;
- сир плавлений скибковий з грибами 55% жиру;
- сир вершковий «Крем-сир» 20% жиру;
- сир плавлений ковбасний копчений з шинкою, її смаком та ароматом;
- сир твердий «Голландський брусковий» 45% жиру;
- сир твердий «Горіховий» з фенугреком, зі смаком та ароматом

волоського горіха 50% жиру;

- сир плавлений ковбасний копчений з кмином;
- сир твердий «Російський класичний» 50% жиру;
- сир плавлений ковбасний копчений з баварською гірчицею, її смаком

та ароматом;

- сир твердий «Пирятин» 50% жиру;
- сир плавлений пастоподібний «Вершковий» 60% жиру;
- сир твердий «Король сирів» зі смаком та ароматом пряженого молока

50% жиру;

- сир плавлений пастоподібний з зеленню, 55% жиру;
- сир твердий «Парменталь» 40% жиру;
- сир твердий «Древньокиївський» 50% жиру
- сир твердий «Грація» 20% жиру;
- сир твердий «Голландський брусковий» 45% жиру;
- сир м'який «Баштанський Проволлоне копчений»;
- сир м'який «Баштанський Проволлоне»;
- сир плавлений ковбасний пастоподібний «Янтарний» 60% жиру;
- сир твердий «Сметанковий» 50% жиру;
- сир плавлений пастоподібний «Янтар» з шматочками грибів, їх

смаком та ароматом 60% жиру;

- сир плавлений пастоподібний «Дружба» 55% жиру та ін.

У таблиці 2.3 подано динаміку виробництва та реалізації власної готової

продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод», яка допоможе визначити причини змін у фінансових результатах і показниках господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.3

**Динаміка виробленої та реалізованої продукції
ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відносне відхилення,%	
				2019/2020	2020/2021
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	1158150	1003595,7	1225719,1	-13,34	22,13
Обсяг виробленої продукції, тис. грн	1222448	103 7840,1	128 0873,3	-15,10	23,42
Коефіцієнт відповідності	0,95	0,97	0,96	2,07	-1,04
Середні залишки нереалізованої продукції, тис. грн	64298	34244,37	55154,2	-46,74	61,06

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Як свідчать дані таблиці 2.3, протягом 2020 року обсяги продажу та виробленої продукції зменшилися відносно рівня попереднього періоду на 13,34% та 15,10% відповідно. Проте у 2021 році дані показники наростили обороти майже в однаковому темпі: реалізованої продукції збільшилося на 22,13%, а виробленої – на 23,42%. Це свідчить про позитивну динаміку збуту і покращення результатів для відновлення прибутковості діяльності.

Темп зниження доходу від реалізації власної продукції у 2020 році є меншим, ніж темп зниження виробленої продукції, що вказує на зменшення залишків нереалізованої продукції і в умовах збитковості це обгрунтовані зміни. Наступного року підприємство наростило виробництво продукції, однак темп зростання цього показника більший за темп зростання реалізації, що свідчить про збільшення залишків готової продукції на складах Пирятинського сирзаводу, а саме на 61,1% відносно рівня 2020 року. Коефіцієнт відповідності, який показує співвідношення обсягів виробництва та реалізації продукції, є наближеним до 1, що вказує на узгодженість та

синхронність діяльності виробничих підрозділів та відділу збуту. Незначне коливання даного коефіцієнту обумовлене нестійким станом діяльності господарства останні три роки і відновлення продажів після понесених збитків у 2019-2020 рр.

Продукція ТОВ «Пирятинський сирзавод» має ряд особливостей серед подібних, що випускається іншими підприємствами. Насамперед – висока якість сировини та компонентів, діюча система менеджменту якості – ISO 9001:2008 та система менеджменту безпечності харчових продуктів – ISO 22000:2005, сучасне обладнання та висока кваліфікація спеціалістів.

Основна частина постачальників сировини ТОВ «Пирятинський сирзавод» – це фермерські та селянські господарства. Високу якість продукції ТМ «Пирятин» забезпечують насамперед завдяки високій якості сировини, яку отримують із фермерських господарств. Щодня вони доставляють охолоджене молоко на ТОВ «Пирятинський сирзавод» у цех по прийому сировини [50].

ТОВ «Пирятинський сирзавод» постійно працює над розширенням асортименту. Наприклад, новинками є сир твердий «Древньокиївський», сир твердий «Грація» 20% жиру, сир м'який «Баштанський Проволлоне» та ін.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» постійно бере активну участь та представляє свою продукцію на різноманітних виставках, конкурсах та акціях. Наразі ТОВ «Пирятинський сирзавод» має 52 відзнаки і нагороди за якість і властивості продукції, яка відома під торговою маркою «Пирятин». Молочна продукція, яка випускається під даною торговою маркою добре знайома всім жителям України, адже представлена як в супермаркетах, так і різних продуктових магазинах по всіх регіонах.

Загалом ТОВ «Пирятинський сирзавод» працює успішно, використовує усі методи для забезпечення потреб споживачів і одержання вищого прибутку та кращої організації виробництва; реалізовує свою продукцію не лише на національному ринку товарів та шукає нові ринки збуту власної продукції.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Проведемо фінансовий аналіз ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019-2021 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Фінансовий стан ТОВ «Пирятинський сирзавод», тис. грн.

Показники	2019	2020	2021	Абс.величина, тис. грн.		Відносне, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Ватість майна	564736	479754	502364	-84982	22610	-15,05	4,71
Необоротні активи	79049	106863	103 041	27814	-3822	35,19	-3,58
Оборотні активи	485687	372891	399 323	-112796	26432	-23,22	7,09
Власний капітал	146725	84677	122 258	-62048	37581	-42,29	44,38
Залучений капітал	389299	329755	290777	-59544	-38978	-15,30	-11,82
Чистий дохід	1616516	1371020	1356007	-207388	19047	-12,83	1,35
Собівартість реалізованої продукції	1456698	1286117	1242015	-170581	-44102	-11,71	-3,43
Валовий прибуток	159818	123011	186160	-36807	63149	-23,03	51,34
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	-1374	-37153	64229	-35779	101382	-2604,0	272,88
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	-16006	-62085	37602	-46079	99687	-287,89	160,57
Чистий прибуток (збиток)	-16006	-62085	37602	-46079	99687	-287,89	160,57

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

За даними таблиці 2.4 бачимо, що середня величина майна підприємства знизилася на 15,05% у 2020 році, а в наступному 2021 році зросла на 4,7% у порівнянні з попереднім періодом за рахунок збільшення величини оборотних активів (нарощення виробничих запасів, готової продукції та інше). Власний капітал зменшився на 62048 тис. грн. і зріс на 37581 тис. грн. у 2020 та 2020 роках відповідно, що є позитивним моментом. Гарна тенденція простежується в зниженні величини залученого капіталу на 15,3% у 2021 році порівняно з 2019 та 11,82% у 2020 році відносно попереднього періоду.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зменшився на 207388 тис. грн. у 2020 та збільшився на 19047 тис. грн. у наступному 2021 році.

Кількість та вартість виробленої продукції та наданих послуг в 2020 році, за рахунок реалізації яких отримано більше 10% доходу в наступному переліку:

- сир твердий – 3 500,8 т. на суму 412 722,0 тис. грн.;
- сир плавлений – 1 318,1 т. на суму 100 487,3 тис. грн.;
- продукти молоковоїмісні – 6 070,9 т. на суму 386 333,3 тис. грн.;
- сироватка суха – 5 092,3 т. на суму 113 621,3 тис. грн.;
- оптова і роздрібна торгівля, реалізація інших молочних і немолочних продуктів, молочної сировини, послуг – на суму 357 856,1 тис. грн.

Для кращого наочного сприйняття основних фінансових результатів компанії побудовано гістограму, яка зображена на рисунку 2.1.

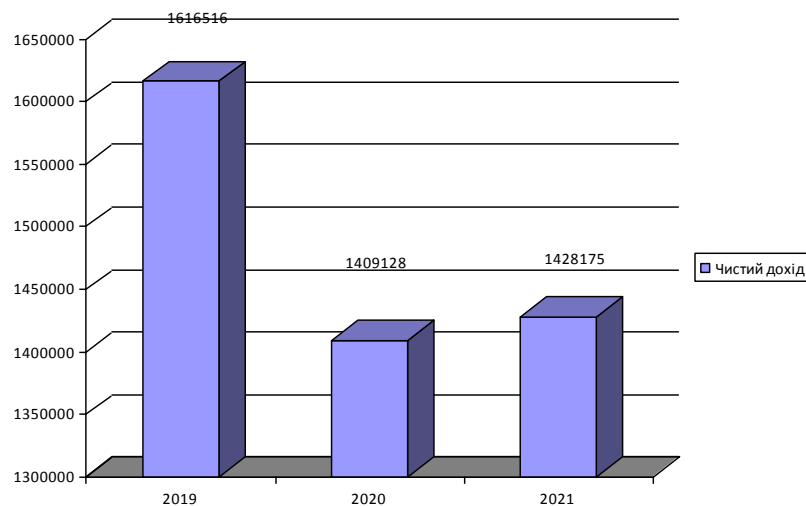


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2019-2021 рр.

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Процес формування прибутку підприємства (табл. 2.5) свідчить про раціональний розподіл ресурсів, а також ефективну фінансову складову як всередині організації так і ззовні (зв'язки з постачальниками, державою, споживачами та конкурентами) лише у 2021 році, протягом 2019-2020 рр. підприємство було збитковим.

При цьому валовий прибуток у 2020 році знизився на 23,03%, або 36807 тис. грн. відносно 2019 року і збільшився на 51,34%, що дорівнює 63149 тис.

Таблиця 2.5

Динаміка прибутку ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019-2021 рр.

Показники	За рік			Абсолютне відхилення, ±	
	2019	2020	2021	2020 від 2019 рр.	2021 від 2020 рр.
Чистий прибуток, тис. грн.	-16006	-62085	37602	-46079	99687

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

грн. у 2021 р. порівняно з попереднім періодом. У 2019 та 2020 рр. підприємство отримало збиток від операційної діяльності, який у 2020 році був на 35779 тис. грн. більший, ніж у попередній період, і становив 37153 тис. грн. У 2021 році даний показник збільшився на 101382 тис. грн. і приніс прибуток підприємству в розмірі 64229 тис. грн. Чистий прибуток також становив від'ємне значення (збиток) 16006 тис. грн. у 2019 році та 62085 тис. грн. у 2020 році. За 2021 рік компанія нарешті отримала 37602 тис. грн. чистого прибутку, що нижче на 37,4%.

Таблиця 2.6

Динаміка прибутку ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019-2021 рр.

Показники	За рік			Абсолютне відхилення, ±	
	2019	2020	2021	2020 від 2019 рр.	2021 від 2020 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1616516	1371020	1356007	-245496	-15013
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1456698	1286117	1242015	-170581	-44102
Рентабельність продукції, %	90,1%	93,8%	91,6%	3,7%	-2,2%

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

За даними таблиці 2.6 бачимо, що рентабельність продукції за 2019 р. дорівнює 90,1%, за 2020 р. – 93,8%, за 2021 р. – 91,6%. Отже, у 2021 році рентабельність у порівнянні з 2019 роком трохи зросла.

Такі коливання фінансових результатів за останні роки є обумовлені низкою факторів, серед яких: поступове зростання вартості сировини; високий рівень витрат пов'язаних зі збутом, зокрема витрати на маркетинг та витрати на рекламу; зростання амортизаційних відрахувань на засоби виробництва; зростання витрат на оплату праці, зросли на 3,7% в порівнянні із минулим,

2020 роком [50].

Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності), що показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити, якщо воно реалізує усі свої оборотні активи, в тому числі і матеріальні запаси. Цей коефіцієнт показує також, скільки гривень оборотних коштів приходить на кожну гривню поточних зобов'язань. Такий показник за балансом на 31 грудня 2021 року має величину 1,373 (>1), що за зальними правилами є оптимальним.

Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та кредиторської заборгованості. Цей показник показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Такий показник за балансом на 31 грудня 2021 року має достатню величину 0,883.

Коефіцієнт абсолютної (грошової) ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити своїми коштами негайно. Такий показник за балансом на 31 грудня 2021 року має показник 0,3 і є достатньою величиною.

Показники ефективності господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ефективності господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютна динаміка	
				2019/ 2020	2020/ 2021
Рентабельність реалізованої продукції, %	90,1	93,8	91,6	3,7	-2,2
Рентабельність продажів, %	-0,99	-4,41	2,63	-3,42	7,04
Рентабельність операційної діяльності, %	-0,08	-2,55	20,24	-2,47	22,79
Рентабельність маркетингових витрат, %	-	17	19,1	-	2,1
Збутові витрати на одну гривню чистого прибутку (збиток)	-7,95	-2,00	2,77	5,95	4,77

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Провівши аналіз отриманих результатів, можна стверджувати про погіршення ефективності діяльності підприємства у 2021 році. По всіх показниках відбулася негативна динаміка і перехід у від'ємні значення, що вказує на збитковість виробництва у аналізованому періоді, адже підприємство неспроможне покрити всі витрати. Зменшення рентабельності продажів на 3,4% обумовлено значними витратами протягом 2019-2020 рр., а також зниженням попиту на продукцію виробника.

Рентабельність маркетингових витрат у 2019 р. не вдалося визначити через відсутність даних у звіті підприємства. Відношення витрат на збут до чистого фінансового результату вказує на їх негативний вплив, що знижує прибуток до від'ємного значення.

У 2021 році Пирятинський сирзавод зумів покращити показники рентабельності. Так, рентабельність продукції збільшилася на 6% в порівнянні з попереднім 2020 роком і була на рівні 4,8%. Показник рентабельності продажів по чистому прибутку у 2021 році показав значну динаміку у порівнянні з попередніми роками і кожна гривня від реалізації продукції принесла 2,63 копійки чистого прибутку, проте такий рівень є досить низьким і підприємство потребує ефективнішого управління витратами та обсягами продажу. Значна динаміка у 2021 році простежується в показнику рентабельності операційної діяльності – збільшення на 22,8% відносно рівня попереднього періоду. На 1 грн. операційних витрат підприємство отримувало 20,24 коп. прибутку від операційної діяльності, що є гарним результатом. Рентабельність маркетингових витрат у 2021 р. становила 19,1%, що на 2,1% більше за попередній рік, і вказує на підвищення ефективності реалізованих маркетингових заходів щодо реклами і стимулювання продаж. У 2021 році Пирятинський сирзавод поніс на 1 грн. чистого прибутку 2,77 грн. витрат на збут, що є позитивною динамікою при отриманні прибутку у цьому році.

Отже, ТОВ Пирятинський сирзавод здійснює свою діяльність на ринках, які мають ознаки ринків чистої конкуренції і монополістичної конкуренції. У межах групи переробників молока, яка, зокрема об'єднує виробників виру, як

таких, що виробляють та реалізують товари подібної якості, можливості їх маркетингової цінової політики є обмеженими.

2.3. Особливості формування стратегічного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Для того, щоб визначитися з подальшими напрямками забезпечення стратегічного розвитку підприємства, необхідно здійснити аналіз його потенціалу, який лежить в основі розвитку. Існує безліч складових потенціалу підприємства, які в сукупності становлять ресурси підприємства, а саме фінансовий потенціал, виробничий потенціал, майновий потенціал, кадровий потенціал, організаційний потенціал.

Формування і створення перспективи підприємства гарантується завдяки взаємозв'язку дієвої системи маркетингу, найвищої конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості компанії. Інноваційна концепція і практика ведення бізнесу доводить, що одним з головних результативних методик ефективного пошуку напрямків становлення системи менеджменту компанії є використання управлінської діагностики в системі маркетингу на базі діагностики ефективності звичайної організаційної структури управління як єдиної діагностичної мети системи управлінської діагностики компанії.

Функції управління діяльністю підприємства реалізуються працівниками апарату управління та підрозділами підприємства, що при цьому вступають в економічні, організаційні, соціальні, психологічні й інші відносини один з одним. Організаційні відносини, що складаються між підрозділами і працівниками апарату управління підприємства, визначають його організаційну структуру.

Проаналізуємо організаційну структуру управління ТОВ «Пирятинський сирзавод». Вона наведена у додатку А. В основі формування організаційної структури управління товариства лежить лінійно-функціональна структура: управлінські впливи поділяються на лінійні, які є обов'язковими для

виконання, та функціональні – рекомендовані для виконання. Ця організаційна структура має такі важливі переваги:

- забезпечує оперативне виконання дій за наказами і розпорядженнями, що видаються керівниками підлеглим, що сприяє ієрархії цієї структури управління з її підпорядкованістю від підлеглих до начальників;

- передбачає формування функціональних підрозділів за їх спеціалізацією, що сприяє підвищенню ефективності їх роботи. Кожен з них виконує чітко визначені функції, а всі разом – набір функцій, що забезпечують безперебійну роботу виробництва. Розподіл обов'язків полегшує управління функціональними підрозділами і дозволяє їм краще збалансувати свою діяльність;

- розподіл праці між функціональними підрозділами полегшує роботу з підвищення підприємницької майстерності спеціалістів, сприяє загальному розширенню знань всередині кожного функціонального підрозділу під час поступального набуття досвіду роботи;

- швидке виконання заходів, наказованих зверху «знизу», тобто взаємодія «вертикалі» різних рівнів влади базується на зворотному зв'язку з досвідом;

- створює можливість швидкого маневрування виробничими, трудовими та матеріальними ресурсами, а також швидкої мобілізації наявних ресурсів для вирішення поставлених керівниками завдань.

Вищим органом управління є загальні збори акціонерів. Керівництво ТОВ «Пирятинський сирзавод» здійснюється на підставі статуту товариства, а також затвердженого загальними зборами акціонерів положення про правління. Наглядова рада здійснює контроль за діяльністю його виконавчого органу та захищає права акціонерів товариства. Для здійснення контролю за фінансово-господарською діяльністю товариства загальними зборами акціонерів відповідно до статуту товариства обирається ревізійна комісія.

Ключовою фігурою управління підприємства є голова правління – генеральний директор. Діяльність директора полягає у вирішенні завдань

суспільного характеру, засновується на інтегральній інформації, яка надходить від інформаційних систем, персоналу компанії та із зовнішнього середовища. Генеральний директор здійснює загальне, оперативне керівництво поточної діяльністю ТОВ «Пирятинський сирзавод», вирішує всі питання стосовно господарської та фінансової діяльності підприємства в межах наданих йому повноважень, доручає виконання окремих виробничо-господарських функцій іншим посадовим особам підприємства.

На підприємстві існують цехи основного виробництва, компресорний цех, цехи контрольно-вимірювальних приладів і автоматики (КВП і А), електроцех, ремонтно-механічна служба, котельня. На підприємстві діє погодинна система оплати праці працівників. Працівникам основного виробництва і допоміжних служб визначені тарифні ставки залежно від розряду. Для інженерно-технічних працівників визначені оклади. Крім того, розроблено положення про преміювання в залежності від виручки, отриманої підприємством за місяць.

Важливою складовою потенціалу будь-якого підприємства є його кадровий потенціал, а саме персонал підприємства. У 2021 році середньооблікова чисельність працівників підприємства становила 612 осіб.

Основні завдання кадрової політики ТОВ «Пирятинський сирзавод»:

- своєчасне забезпечення кадрами необхідної якості і в достатній кількості;
- забезпечення умов для реалізації прав і обов'язків громадян, передбачених законодавством про працю;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- навчання та підтримання ефективної роботи робочої групи [50].

Успішний досвід ТОВ «Пирятинський сирзавод» свідчить про те, що його ключовою конкурентною перевагою серед компаній регіону є унікальний кадровий потенціал. Досить висока корпоративна культура робить компанію привабливою для співробітників, утримує їх в організації, а результати їхньої роботи, у свою чергу, створюють репутацію компанії.

Основним завданням компанії є сприяння зростанню професійних навичок працівників та розвитку їх умінь і навичок. Компанія проводить активну кадрову політику. Адміністрація має прогноз і засоби впливу на ситуацію: постійно контролюється ситуація, розробляються та коригуються програми відповідно до внутрішніх і зовнішніх впливів. У відділі кадрів компанії є засоби не тільки для діагностики персоналу, а й для середньострокового та довгострокового прогнозування кадрової ситуації.

Для оцінки стратегічного потенціалу потрібно проаналізувати найбільш важливі сильні, слабкі сторони, можливості та загрози діяльності. Для цього слід провести PEST-аналіз (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

PEST-аналіз діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Фактори	Значення на стратегію діяльності підприємства
Політичні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зміни у податковому законодавстві 2. Посилення державного галузевого регулювання 3. Гальмування економічних реформ. 4. Недосконалість законодавчої бази. 5. Війна з боку росії в Україні
Економічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високі проценти за кредитами. 2. Високі ціни на матеріали та сировину. 3. Коливання курсу валюти. 4. Високі темпи інфляції та зниження купівельної спроможності населення. 5. Падіння темпів виробництва
Соціальні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність і потенційна кількість робочої сили. 2. Кваліфікаційні характеристики робочої сили. 3. Відданість покупців продукції. 4. Нові вдосконалені послуги на більш високому рівні
Технологічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прискорення темпів науково-технічного процесу. 2. Скорочення життєвого циклу технологій. 3. Упровадження нових технологій.

Джерело: сформовно автором

Таким чином, бачимо, що на діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» значний вплив мають всі фактори зовнішнього середовища. Але, на жаль, підприємство не може змінювати дані фактори. Підприємство повинне уважно стежити за змінами факторів непрямого впливу і у випадку їх зміни підлаштовувати свою діяльність до нових умов роботи.

Розглянемо зовнішнє середовище прямого впливу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Зовнішнє середовище прямого впливу підприємства

Компонентний чинник	Стан	Тенденції розвитку	Характер впливу на організацію
Конкуренти. Галузеві конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію	Висока конкуренція	Подальше зростання числа конкурентів	Зниження попиту на послуги.(інші навчальні центри)
Покупці. Географічне розміщення покупців	Розміщення у різних регіонах України та світу	Збереження розміщення, вихід на нові ринки	Зростання обсягів виробництва
Ставлення покупця до продавця	Довіра	Постійні споживачі	Збільшення кількості наданих послуг
Постачальники. Зосередження постачальників на роботі з конкретними клієнтами	Співпраця з перевіреними постачальниками	Подальша співпраця	Зменшення витрат, за рахунок наданих знижок
Вартість товарів	Зростання цін	Подальше зростання	Збільшення собівартості наданих послуг
Пунктуальність і обов'язковість виконання умов договору	Своєчасна і якісна організація виробничого процесу	Подальша співпраця	Уникнення надання неякісних послуг, виробів

Джерело: сформовно автором

Усього в Україні більше сотні виробників молочних продуктів, серед них такі великі підприємства, як об'єднання ДП «Мілкіленд-Україна», «Молочний Альянс», ТОВ «Гадячсир», «Укрпродукт», ТОВ «Тулчинський МСЗ», Філія «Роменський молочний комбінат», АТ «Житомирський маслозавод», ПрАТ «Ічнянський завод сухого молока та масла» та інші.

Факторами конкурентоспроможності ТОВ «Пирятинський сирзавод» на ринку є:

- можливість розвантаження після доставки;
- швидкість доставки;
- зручне розташування складів;
- наявність комбінату та складських приміщень;
- якість та термін зберігання товару та технології пакування;

- якість маркетингових досліджень ринку;
- кваліфікованість персоналу.

Проаналізувавши фактори макросередовища прямого впливу, можемо прослідкувати, що найбільший вплив здійснюється на цінну та якість наданих послуг. Споживчий ринок молока і молочних продуктів створюється через компанії переробної промисловості, міські ринки, від товаровиробників і різного роду посередників.

Розглянемо за допомогою SWOT-аналізу сильні і слабкі сторони ТОВ «Пирятинський сирзавод», а ще можливості та загрози на шляху розвитку потенціалу підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - постійне визнання високої якості на експертизах та конкурсах; - доступні ціни; - велика кількість запропонованої продукції; - автоматизоване обладнання; - технологічний процес підприємства включає виготовлення пляшки для кефіру; - оновлення асортименту від ТМ «Пирятин», «Славія», «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Хопси», «Златокрай» та «Молочний альянс»; - прямий канал збуту продукції; - виробничі потужності відповідають міжнародним стандартам; - проведення таких видів реклами, як: акції, дегустації, презентації. - використання нових каналів реклами. 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність можливості впливати на ціни; - необхідність несення витрат для підтримання рівня впізнаваності; - залежність від постачальників сировини.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - частка ринку зростатиме; - можливість впровадження зовнішньої реклами; - розширення обсягів продажів шляхом виходу на нові географічні ринки; - урізноманітнення продукції, виготовлення ексклюзивних товарних пропозицій; - зосередження уваги на споживачах молодших вікових категорій (діти, підлітки); - впізнаваність бренду з допомогою підвищення масштабів соціальної відповідальності. 	<ul style="list-style-type: none"> - погіршення економічної ситуації, що може привести до зниження рівня продажів на товари; - прихід сильних конкурентів; - збільшення цін на сировину постачальників, що веде до збільшення ціни на продукцію в цілому; - збільшення попиту на товари; - замітники.

Джерело: сформовано автором

Сильні сторони підприємства:

- великий асортимент пропонованої продукції;
- наявність власних підрозділів з доставки сировини;
- наявність власного Інтернет-сайту, де покупець може ознайомитися з усім асортиментом;
- великий досвід компанії в даній сфері, досвідчені кадри.

Слабкі сторони підприємства:

- ціни вище, ніж на аналогічні товари конкурентів;
- частина технологічного обладнання потребує оновлення;
- відсутність новинок – товарів, якісно відрізняються від товарів конкурентів.

Можливості:

- при створенні новинок можливість впровадження зовнішньої реклами та реклами по телебаченню, з метою підвищення обізнаності споживачів і стимулюванні попиту;
- зниження ціни на товари, за рахунок встановлення нового, більш раціонального обладнання;
- створення супермаркетів самообслуговування, з наявністю продавців-консультантів;
- проведення таких видів реклами, як sales promotion-акції, дегустації, презентації; sampling – розповсюдження зразків товарів, акція, яка полягає у безкоштовному пропонуванні споживачеві товару з метою стимулювання його постійного використання;
- розширення обсягів продажів шляхом виходу на нові географічні ринки.

Загрози:

- погіршення економічної ситуації, що може призвести до зниження рівня продажів на товари, які не є товарами першої необхідності (наприклад, йогурт);

- збільшення попиту на товари-замінники, внаслідок поліпшення їх якісних характеристик;
- прихід сильних конкурентів;
- збільшення цін на сировину постачальників, що веде до підвищення ціни на продукцію в цілому.

Опишемо наведені в таблиці 2.10 результати за групами, які відповідають сильним і слабким сторонам ТОВ «Пирятинський сирзавод». Великий асортимент продукції дасть змогу:

- 1) реклами великої кількості видів продукції;
 - 2) встановлення нового обладнання дозволить збільшити продуктивність на 45%, собівартість знизити на 13%, а відходи на 63%;
 - 3) внаслідок великої кількості різних видів продукції, є можливість відкрити спеціальні супермаркети з продавцями-консультантами. Споживачі будуть більш інформовані про продукцію молочного заводу;
 - 4) наявність великого асортименту продукції може сприяти більш швидкому й ефективному виходу на нові географічні ринки;
 - 5) конкуренція з боку товарів-замінників має менший ефект, коли фірма володіє великим асортиментом пропонованих товарів;
 - 6) наявність у компанії широкого асортименту пропонованої продукції ускладнює вхід на ринок конкурентів, і забезпечує більшу кількість конкурентних переваг;
 - 7) збільшення ціни на сировину спричинить підвищення собівартості.
- 1) наявність власного автопарку може забезпечити доставку продукції на інші географічні ринки;
 - 2) наявність власного автопарку забезпечує утруднений вхід на ринок нових компаній.

Великий досвід надає такі переваги:

- 1) можливість здійснення реклами даного напрямку підприємства може спиратися також на наявність у неї досвідчених кадрів у цій сфері;
- 2) при створенні великих супермаркетів знадобиться досвідчений

персонал;

3) наявність досвіду у персоналу сприятиме реалізації можливості виходу на нові географічні ринки;

4) наявність досвідченого персоналу дозволить підприємству ефективніше боротися з важкою економічною ситуацією в країні;

5) наявність досвіду у підприємства дозволить йому перешкоджати появі нових конкурентів.

Слабкі сторони підприємства при правильному управлінні можуть принести вигоду, наприклад, дещо вищі ціни у поєднанні з перевагами ТОВ «Пирятинський сирзавод» дадуть змогу:

1) реклами нових товарів підприємства створить у покупців більший інтерес до нього, і більше їх число буде купувати продукцію саме в магазинах молокозаводу, незважаючи на високі ціни;

2) за рахунок встановлення нового технологічного обладнання дозволить знизити ціну на продукти і тим самим повністю зарити цю слабку сторону;

3) створення нових супермаркетів з приємними продавцями – консультантами беззаперечно плюс для підприємства, людям буде приємно відвідувати такі магазини і купувати товари навіть за високими цінами;

4) проведення неординарною реклами дозволить покупцям познайомитися продукцію молокозаводу і тим самим купувати продукцію;

5) дана слабка сторона підприємства може погіршити ситуацію при погіршенні економічної ситуації в країні;

6) прихід нових конкурентів з більш низькими цінами може витіснити дане підприємство з цього сектора ринку.

Застаріле обладнання може призвести до:

1) при виході на нові географічні ринки наявність цієї слабкої сторони може призвести до того, що продукція виявиться неконкурентоспроможною;

2) наявність такої слабкої сторони, як старе технологічне обладнання допоможе зайняти новим конкурентам з новим технологічним обладнанням

велику частку ринку.

Через відсутність товарів-новинок, підприємство втрачає такі можливості:

- 1) здійснення реклами новинок підприємства дозволить збільшити обізнаність потенційних покупців;
- 2) при створенні нових магазинів буде потрібно рекламна акція, що забезпечує інформування населення про появу нових торгових точок;
- 3) проведення неординарною реклами дозволить покупцям познайомитися товар-новинку і придбати її зі знанням смаку.

Отже, можна зробити висновок, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» характеризується дуже вигідним положенням на ринку молочних продуктів, має стабільні фінансові можливості для власного відтворення, підприємству притаманна стійка конкурентоздатна позиція лідера молочної промисловості свого регіону. Запозичення кращого зарубіжного досвіду, позитивне ставлення покупців до продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод», формування науково-технічного оснащення і залучення коштів інвесторів, є запорукою успішного функціонування та стратегічного розвитку підприємства та його потенціалу. З метою розвитку підприємства та його стратегічного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод» доцільно збільшувати віддачу управління фінансово-господарською роботою і правильно, ефективно регулювати ресурсним забезпеченням. Організаційно-економічний устрій забезпечення ефективності діяльності підприємства відіграє у цьому контексті головну важливу роль.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Пирятинський сирзавод» є одним з провідних великих підприємств сиро-молочної промисловості та входить у склад холдингу ПАТ «Молочний альянс», який є лідером молочної галузі України. Продукція холдингу випускається під дев'ятьма брендами: «Пирятин», «Славія», «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Хопси», «Златокрай» та «Молочний

альянс». Загалом ТОВ «Пирятинський сирзавод» працює успішно, використовує усі методи для забезпечення потреб споживачів і одержання вищого прибутку та кращої організації виробництва; реалізовує свою продукцію не лише на національному ринку товарів та шукає нові ринки збуту.

ТОВ Пирятинський сирзавод здійснює свою діяльність на ринках, які мають ознаки ринків чистої конкуренції і монополістичної конкуренції. У межах групи переробників молока, яка, зокрема об'єднує виробників виру, як таких, що виробляють та реалізують товари подібної якості, можливості їх маркетингової цінової політики є обмеженими. Коливання фінансових результатів підприємства за останні роки обумовлені низкою факторів, серед яких: поступове зростання вартості сировини; високий рівень витрат пов'язаних зі збутом, зокрема витрати на маркетинг та витрати на рекламу; зростання амортизаційних відрахувань на засоби виробництва; зростання витрат на оплату праці.

Запозичення кращого зарубіжного досвіду, позитивне ставлення покупців до продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод», формування науково-технічного оснащення і залучення коштів інвесторів, є запорукою успішного функціонування та стратегічного розвитку підприємства та його потенціалу. З метою розвитку підприємства та його стратегічного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод» доцільно збільшувати віддачу управління фінансово-господарською роботою і правильно, ефективно регулювати ресурсним забезпеченням. Організаційно-економічний устрій забезпечення ефективності діяльності підприємства відіграє у цьому контексті головну важливу роль.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СІРЗАВОД»

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення стратегічного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

У наш час для успішного виходу вітчизняних компаній на світовий ринок необхідно використовувати сучасні технології, пов'язані не тільки з процесом управління виробництвом, а й з управлінням підприємством. Застосування новітніх підходів, принципів, методів та інструментів для управління корпоративним розвитком, забезпечення його безперебійного функціонування в конкурентному ринковому середовищі є основною складовою успіху компанії як на внутрішньому ринку, так і за кордоном.

Основні можливості покращення контролю за стратегічним розвитком компанії полягають у використанні вдосконалюючих інновацій та у впровадженні інновацій та інноваційних підходів у корпоративне управління.

Шляхи вдосконалення управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведено на рисунку 3.1.

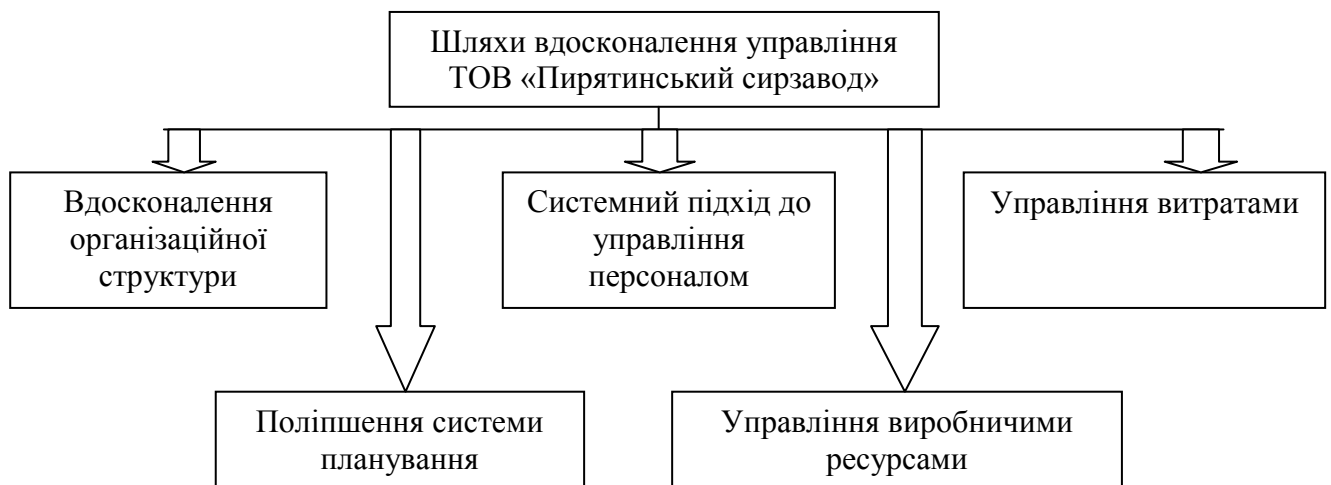


Рис. 3.1. Шляхи вдосконалення системи управління ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Джерело: сформовано на основі [3]

Удосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Пирятинський сирзавод» можливе завдяки такому аспекту його діяльності, як управління витратами. Пропонуємо удосконалити управління витратами ТОВ «Пирятинський сирзавод» наступним чином:

- висвітлити основні концепції та процедури та системи управління витратами;
- виявлення проблем навчання та контролю витрат у компанії;
- розробка моделей управління витратами з урахуванням специфіки галузі та підприємства;
- створення та вдосконалення інформаційної системи;
- адаптувати процес документообігу до обраної інформаційної системи;
- розділити відповідальність за формування витрат та створення механізму мотивації та стимулювання їх зменшення.

Іншим способом покращення управління стратегічним розвитком може бути використання системного підходу. Системний підхід до управління людськими ресурсами, що враховує взаємозв'язок окремих аспектів управління людськими ресурсами і виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення та створенні адекватного механізму управління, що забезпечує повне планування, організацію і просування персоналом. Адже в сучасних умовах основним елементом усієї системи управління є персонал, який може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління [3, с. 144].

Перш за все, удосконалення організаційної структури підприємства означає визначення оптимальної чисельності та структури керівників підприємства, а також чисельності працівників відділів і виробничих підрозділів, відповідно до стандартів, стандартів та реальних потреб підприємства.

Необхідно також удосконалити систему планування, обліку та контролю основних показників підприємства, налагодити ефективну систему внутрішнього контролю, широке та комплексне впровадження інформаційних

технологій, розвиток інформаційно-комунікаційних мереж, сучасного програмного забезпечення: технологій управління та інформаційних технологій. В основному це стосується фінансового менеджменту, бюджетування, системи управління грошовими потоками та витратами.

Стратегічне планування вносить важливі корективи в методи управління та визначає план розвитку на майбутнє. Ця концепція управління зосереджується на ринкових умовах, особливо на конкуренції та збуті, як на критеріях управління. Використання системи стратегічного планування ТОВ «Пирятинський сирзавод» може дати наступні результати:

- здатність системи досягати цілей організації. Цей потенціал включає: фінансові, матеріальні та людські ресурси, що містяться в організації; вироблена продукція (послуги), необхідна ринком; формується позитивний імідж організації;

- визначення структури організації та її внутрішніх змін, чутливості до змін зовнішнього середовища та відповідного пристосування.

Шлях удосконалення управління виробничими ресурсами та запасами означає раціональне використання всіх видів матеріальних ресурсів, використання енергозберігаючих технологій, регулювання використання виробничих ресурсів за передовими стандартами.

Одним із шляхів удосконалення системи управління є об'єктно-орієнтований підхід з повним циклом управління для визначення організаційної структури, нових прав та обов'язків працівників, ступеня відповідальності за виконання ними професійних функцій як керівників та спеціалістів різних рівнів. Фактично-функціональна структура апарату управління дає змогу грамотно, повно, компактно та оперативно здійснювати управлінські процеси, як цього вимагає ринкова економіка) [28, с. 150].

Цільовими об'єктами управління є ресурси: фізичні, людські, фінансові, а також основні засоби, готова продукція та інші активи. Весь процес управління ресурсами розглядається як єдине ціле, всередині якого існують взаємозалежні інформаційні потоки, що охоплюють усі функції управління

(планування, виставлення рахунків, контроль тощо).

З метою подальшого підвищення стратегічного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод» у сучасних умовах слід враховувати такі фактори:

- виробничий процес повинен бути достатньо гнучким, щоб можна було швидко змінювати асортимент продукції. Цей фактор зумовлений переважно використанням нового виробничого обладнання, впровадженням передових технологій виробництва та охороною навколишнього середовища;

- сучасна і складна технологія виробництва, що потребує нових форм контролю, організації та розподілу праці;

- врахувати сильну конкуренцію на внутрішньому та зовнішньому товарному ринках та підвищити якість продукції, що поставляється;

- враховувати необхідність врахування невизначеності зовнішнього середовища;

- врахувати вимоги до якості післяпродажного обслуговування та термінів виконання договорів, які регулярно підвищують вимоги до умов пакування та транспортування, а також сприятливішу базу доставки;

- врахувати зміни в структурі попиту.

Стратегія ефективного управління молокопереробним підприємством, яким є ТОВ «Пирятинський сирзавод», має включати заходи спрямовані як на випуск конкурентоспроможної продукції, так і на утримання досягнутого рівня конкурентоспроможності. Усе це не можливе без вивчення конкурентного середовища.

Виявлені в результаті дослідження зовнішні і внутрішні джерела формування конкурентних позицій ТОВ «Пирятинський сирзавод» визначають резерви розвитку підприємства та створюють всі передумови для розробки конкурентної стратегії його розвитку. ТОВ «Пирятинський сирзавод» має достатню ресурсну та інформаційну базу для ведення активної стратегічної політики, яка дасть змогу надалі ефективно функціонувати і збільшувати прибутки, та зміцнить фінансовий стан підприємства.

Узагальнення результатів SWOT-аналізу дозволяє визначити основні

напрями досягнення ТОВ «Пирятинський сирзавод» поставлених цілей подальшого конкурентного розвитку:

- збільшення обсягів постачання молока, перехід на використання більш високоякісної сировини;
- нарощування обсягів виробництва молочної продукції, поліпшення її споживчих властивостей;
- пошук і концентрація зусиль на невеликих, незайнятих нішах ринку;
- пристосування до потреб конкретних груп споживачів;
- утримання на низькому рівні витрат виробництва молокопродуктів;
- оптимізація кількісної та якісної структури персоналу;
- підвищення ефективності управління підприємством;
- розширення обсягів та масштабу збуту молочної продукції, активізація маркетингової діяльності;
- зменшення фінансових ризиків підприємства;
- мінімізація транспортних витрат підприємства.

Одним з резервів розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод» є пристосування до потреб конкретних груп споживачів, удосконалення асортиментної політики. ТОВ «Пирятинський сирзавод» потрібна розробка асортиментної концепції, щоб направити підприємство на випуск продуктів, які відповідають структурі і специфіці попиту. Створення асортиментної політики можливо вважати домінуючою часткою, елементом внутрішнього керівництва.

На рисунку 3.2 запропоновано методику трансформації товарного асортименту для ТОВ «Пирятинський сирзавод», що працює на ринку молокопереробної продукції.

Ціль формування раціонального асортименту актуальна для підприємства в умовах конкурентної боротьби. Завдання підприємства задовольнити попит краще і успішніше, ніж конкуренти. Від вірності прийнятих рішень згідно формуванню асортиментної політики значно прямолінійно залежить розвиток потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод».



Рис. 3.2. Формування асортименту молокопереробної продукції

Джерело: сформовано автором

Конкуренція на молочному ринку є досить значною, тому ТОВ «Пирятинський сирзавод» шукати можливості привернути увагу споживача саме до своєї продукції. Одним з таких шляхів є рекламна діяльність. Реклама націлена на створення сприятливого іміджу підприємства і товарів, що дуже важливо для резервів розвитку потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод»; забезпечення доступності інформації про фірму або продукцію для споживачів, у тому числі географічно віддалених регіонів.

Важливою складовою при збуті є ціна на продукцію. Підприємство при встановлені ціни ґрунтується на собівартості продукції і до неї додається певний процент прибутку (переважно 10-15%). Ціни на продукцію резервів розвитку потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод» є високими, особливо масла та йогуртів.

Встановлення високих цін має сталі переваги:

- підприємство може швидко отримати бажані прибутки;
- високий рівень цін формує підприємству добру репутацію, переконуючи, що товар високоякісний, добротний і відповідає встановленим цінам;
- в разі зменшення попиту легко знизити ціну і знову привернути увагу покупця.

Проте нинішня ситуація в Україні дає підставу стверджувати, що більшість громадян здатні придбати товар за низькими цінами. Тому підприємству для того щоб стати більш конкурентоспроможним слід якомога зменшувати ціни. Можливо підприємству варто дотримуватися політики «низьких цін». Підприємство виграє на основі високої якості. Якщо б при даній якості зменшити ціни, підприємство стало б найбільш конкурентоспроможним.

Для покращення збуту продукції слід здійснити такі заходи:

- покращувати рекламну діяльність;
- якомога більше знизити ціну на продукцію;
- шукати нові ринки постачання сировини і збуту.

Основним джерелом виникнення додаткових витрат – технічний стан автотранспорту сирзаводу, які забезпечують збут готової продукції. Багато транспортних засобів вже досить тривалий час знаходяться в експлуатації підприємства, через це ТОВ «Пирятинський сирзавод» втрачає багато фінансових ресурсів на знос основних засобів. Для того, щоб зменшити транспортні витрати, необхідно розробити раціональні маршрути перевезення, приймати точні рішення про утримання власного транспорту чи залучення його зі сторони. Для цього підприємству необхідно порівняти витрати на утримання власного транспорту з вартістю залучення спеціалізованих транспортних підприємств.

Одним із ефективних методів удосконалення стратегічного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за рахунок покращення

конкурентоспроможності може бути модернізація або повне оновлення транспортних засобів, які спеціалізуються на доставці сировини на завод.

Під час вибору автотранспортного підприємства необхідно врахувати низку факторів:

- тарифи на перевезення «з місця в місце» – наявність спеціального обладнання для перевезення продукції молокопереробних підприємств;
- фінансова стабільність підприємства;
- цінова політика;
- якість обслуговування;
- кваліфікація персоналу;
- можливість втрат і пошкодження під час перевезень;
- відстеження перевезень;
- реклама.

3.2. Обґрунтування доцільності реалізації обраного заходу удосконалення стратегічного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Одним з головних шляхів резервів розвитку потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод» є мобілізація внутрішніх резервів підприємства. За своєчасної розробки та впровадження заходів, спрямованих на мінімізацію фінансових ризиків в довгостроковому періоді підприємство зможе збільшити свій майновий потенціал, підвищити платоспроможність та прибутковість. Попередження розвитку негативних кризових явищ на підприємстві можливе тільки за систематичного забезпечення управлінського персоналу інформацією про поточний рівень фінансової стійкості та здатність підприємства до подальшого розвитку.

Оскільки специфіка господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» зумовлена незначною сумою незавершеного виробництва, то спочатку спробуємо запропонувати заходи щодо покращення ефективності оборотних активів на передвиробничій та реалізаційній стадії.

Заходи щодо ефективного стратегічного управління підприємством на передвиробничій та реалізаційній стадії:

- забезпечення підрозділів усіма необхідними ресурсами у необхідній кількості та належної якості;
- покращення використання ресурсів шляхом скорочення оборотності оборотних засобів, повного використання вторинних ресурсів та відходів;
- аналіз виробничих можливостей і якості продукції постачальників та заміна неконкурентоспроможних постачальників.

Дані заходи спричинили б покращення фінансового стану ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Особливу увагу для покращення ефективного стратегічного управління підприємством заслуговує прискорення оборотності оборотних коштів. Прискорення оборотності оборотних коштів зумовить: збільшення обсягу продукції на кожну гривню поточних витрат підприємства; вивільнення частини коштів і завдяки цьому створення додаткових резервів для розширення виробництва. Унаслідок прискорення оборотності грошових коштів зменшується потреба в них, відбувається процес вивільнення цих коштів з обороту. Процес прискорення оборотності оборотних активів повинен проводитись одночасно на всіх стадіях їх кругообігу шляхом скорочення часу виробництва та часу обертання.

3-поміж заходів для підвищення ефективного управління підприємством чільне місце належить оптимізації обсягів оборотних коштів. Прискорення оборотності оборотних коштів є першочерговою задачею ТОВ «Пирятинський сирзавод». На стадії створення виробничих запасів такими шляхами для ТОВ «Пирятинський сирзавод» можуть бути:

- раціональне використання матеріальних ресурсів, впровадження економічно обґрунтованих норм запасу;
- наближення постачальників сировини до споживачів;
- широке використання прямих тривалих зв'язків;
- комплексна механізація й автоматизація вантажно-розвантажувальних

робіт на складах.

На стадії обігу оборотність можна прискорити шляхом:

- скорочення періоду підготовки продукції до відправлення споживачеві;
- удосконалювання системи розрахунків, зменшення терміну оформлення транспортних і платіжних документів;
- збільшення обсягу реалізованої продукції унаслідок виконання замовлень по прямих зв'язках, дострокового випуску продукції, виготовлення продукції з зекономлених матеріалів;
- ретельна і своєчасна добірка продукції, що відвантажується, по партіях, асортиментові, відвантаження в строгій відповідності з укладеними договорами.

Вище перераховані заходи по зменшенню тривалості обороту сприятимуть не тільки збільшенню прибутку, але й покращать структуру оборотних коштів, збільшаться грошові кошти, що зможе покращити ліквідність підприємства.

Важливим моментом для покращення ефективності використання оборотних активів є нормування. Як дефіцит, так і надлишок товарно-матеріальних цінностей призводить до неефективної виробничої діяльності, порушення нормального робочого циклу підприємства, тобто призводить до зменшення ефективності їх використання, що впливає на показники оборотності, а це, в свою чергу, впливає на загальний показник оборотності оборотних активів.

Одним з чинників, який стримує нарощування виробництва у ТОВ «Пирятинський сирзавод», є недостатня кількість якісної сировини і виробничої потужності підприємства, збільшенню обсягів виробництва, а як наслідок – збільшення чистого прибутку. Основним напрямком покращення ситуації є збільшення поставок сировини на підприємство шляхом залучення додаткової кількості постачальників і можливість самостійно виробляти сировину. Це сприятиме збільшенню виробничої потужності підприємства,

збільшенню обсягів виробництва, а як наслідок – збільшення чистого прибутку. Збільшення завантаженості обладнання призведе до покращення рентабельності як оборотних коштів, так і активів ТОВ «Пирятинський сирзавод» загалом.

Важливим резервом розвитку стратегічного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод» та покращення фінансового стану підприємства є скорочення дебіторської заборгованості. Перевищення дебіторської заборгованості може призвести до втрати ліквідності і навіть зупинки виробництва. Найбільш прийнятним напрямком управління дебіторською заборгованістю підприємства може бути надання знижок при достроковій оплаті. Це сприятиме зменшенню доходу з реалізованої таким чином продукції. Проте це зменшить дебіторську заборгованість. Цей метод є досить ефективним, особливо в даний час в умовах значних темпів інфляції. Підприємству вигідніше отримати зараз меншу величину прибутку і повертати грошові кошти в оборот, ніж чекати значні терміни на повернення заборгованості. Підприємство в даному випадку виграє на збільшенні оборотності.

Прискорити погашення дебіторської заборгованості можна також шляхом:

- ознайомлення з фінансовим станом покупця та набуття впевненості щодо його подальшої платоспроможності;
- своєчасне оформлення розрахункових документів;
- застосування вексельної форми сплати;
- удосконалення розрахунків.

Одним із ефективних методів удосконалення стратегічного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод» може бути модернізація або повне оновлення транспортних засобів, які спеціалізуються на доставці сировини на сирзавод. Найкращим варіантом підвищення продуктивності даних транспортних засобів є оновлення зношених двигунів. Це дозволить:

- скоротити витрат на паливо;

- зменшити час, який затрачує транспортний засіб на проходження одного рейсу;
- покращити продуктивність транспортного господарства в цілому.

Заміна зношених двигунів на автомобілях дозволить значно скоротити витрати, які впливають на собівартість готової продукції. В першу чергу знизяться витрати на паливо, внаслідок покращення продуктивності двигунів. Нове обладнання передбачає зниження витрат на ремонт. Це дозволить скоротити витрати на електроенергію внаслідок мінімізації використання зварювальних апаратів, свердлильних станків та пресів. Зникнення потреби на ремонт автомобілів передбачає скорочення чисельності працюючих на відділенні. Це, в свою чергу, дозволить скоротити витрати на заробітну плату та відрахування на соціальні заходи.

Впровадження нових двигунів на автомобілі ТОВ «Пирятинський сирзавод» передбачає виникнення додаткових витрат. Аналіз початкових витрат потрібно розпочати від аналізу автопарку товариства. Автопарк ТОВ «Пирятинський сирзавод» налічує 21 автомобіль, з них 11 вантажних цистерн харчових підлягають ремонту.

Впровадження даного заходу передбачає придбання нових двигунів, кількість та вид яких обґрунтовано кількістю автомобілів на підприємстві та їх видом. Кошторисно-фінансовий розрахунок на нові двигуни наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Кошторисно-фінансовий розрахунок на нові двигуни

Назва нового двигуна	Ціна за од. без ПДВ, тис. грн	Кількість одиниць обладнання	Вартість обладнання, тис. грн.	Витрати, тис. грн на			Первісна вартість нових двигунів, тис. грн
				транс-портуван. (4,5%)	загот. складські (1,15%)	Монтаж (10%)	
ГАЗ 33ТГТ	20,00	11	220,00	9,9	2,53	22,0	254,43
Всього	20,00	11	220,00	9,9	2,53	22,0	254,43

Джерело: сформовано автором

Розрахуємо кількість робочих днів ТОВ «Пирятинський сирзавод». Розрахунок числа робочих днів за рік наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок числа днів роботи за рік

Обладнання за закріп-леним асор-тиментом	Календар-ний фонд часу	Зупинки з причин			Всього зупин-ки	Кількість днів роботи обладнання
		Вихідні і святкові	Ремонт обладнання			
			поточний	капітальний		
	365	115	6	-	121	244

Джерело: сформовано автором

Заміна зношених двигунів передбачає скорочення витрат на паливо та електроенергію транспортного господарства. Слід зазначити, що дана економія стосується транспорту, який спеціалізується на збуті готової продукції контрагентам. Оскільки нові двигуни передбачають менше використання палива то відбувається мінімізація ремонтних процесів, що в свою чергу призводить до зменшення витрат на електроенергію.

До впровадження заходу витрати палива становили 451 літрів бензину на 100 км в розрахунку на 11 автомобілів. Ціна за літер бензину становить 33 грн. До заміни двигунів витрати на паливо становили:

$$\text{на місяць:} \quad 451 \times 33 = 14,9 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{на рік:} \quad 14,9 \times 12 = 178,8 \text{ тис. грн.}$$

Після впровадження заходу значення даних витрат змінилося. Норма витрат палива на 100 км буде становити 244 літрів в розрахунку на 11 автомобілів. Таким чином витрати на паливо після заміни зношених двигунів будуть становити:

$$\text{на місяць:} \quad 244 \times 33 = 8,1 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{на рік:} \quad 8,1 \times 12 = 97,2 \text{ тис. грн.}$$

Отже, заміна зношених двигунів на транспорті, який спеціалізується на збуті готової продукції контрагентам, передбачає скорочення даних витрат майже в два рази: $178,8 - 97,2 = 81,6 \text{ тис. грн.}$

Розрахуємо витрати на електроенергію. Оскільки ремонт автомобілів передбачав постійне використання зварювальних апаратів, пресів та інших

інструментів, технічна характеристика яких показує високі норми споживання електроенергії. До впровадження заходу норма витрат на електроенергію пов'язаної з даними операціями становила 257,5 Квт/год. Ціна за один кіловат електроенергії для промислових підприємств становить 3,46 грн. Витрати на електроенергію до впровадження заходу:

на місяць: $257,5 \times 3,46 = 0,891$ тис. грн.

на рік: $0,891 \times 12 = 10,7$ тис. грн.

Внаслідок заміни зношених двигунів на транспорті, який спеціалізується на збуті готової продукції споживачам передбачається зниження витрат на електроенергію, яка пов'язана із ремонтом автомобілів: скорочення використання зварювальних апаратів, свердлильних станків, пресів та інших інструментів, які за своєю технічною характеристикою є споживачами електроенергії. Передбачається зниження норми витрат електроенергії до 110 Квт./год. Ціна за один кіловат електроенергії не змінна та становить 3,46 грн. Отже, заміна зношених двигунів передбачає наступні витрати на електроенергію:

на місяць: $110 \times 3,46 = 0,381$ тис. грн.

на рік: $0,381 \times 12 = 4,6$ тис. грн.

Таким чином, дані витрати після впровадження знизяться на:

$10,7 - 4,6 = 6,1$ тис. грн.

Крім того, внаслідок впровадження запропонованого заходу скоротиться поточних ремонтів автотранспорту, а отже скоротиться потреба в людях, які виконують дані операції. Планується звільнення 2-х робітників в зміну, в дві зміни, тривалість зміни – 8 год.

Розрахунок оплати праці та чисельності робітників наведено в таблиці 3.3. Таким чином, зменшуються видатки у статті калькуляції «Основна заробітна плата» та «Додаткова заробітна плата».

Зміна чисельності працюючих передбачає зменшення витрат на соціальні заходи. Розрахунок зміни витрат на соціальні заходи наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.3

Розрахунок чисельності та фонду оплати праці робітників

Професія	Тарифний розряд	Годинна тарифна ставка, грн.	Тривалість зміни, год.	Кількість змін на добу	Явочне число		Число днів роботи на рік	Відпрацьовано людино-днів	Основна з/п за рік, тис. грн.	Додаткова заробітна плата, тис. грн. (70%)
					за зміну	за добу				
Механік	1	50,0	8	2	1	2	292	488	96,00	67,2
Механік	2	65,0	8	2	1	2	292	488	104,00	72,8
Всього									200,0	140,0

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.4

Розрахунок відрахувань на соціальні заходи

Заробітна плата, тис. грн.		Всього фонд оплати праці, тис. грн.	Відрахування на соціальні заходи, %	Сума нарахувань на заробітну плату, тис. грн.
основна	додаткова			
200,0	140	340,0	22	74,8

Джерело: сформовано автором

Таким чином, впровадження заходу, а саме заміна двигунів на транспорті, який спеціалізується на доставці готової продукції споживачам, передбачає зменшення значної кількості витрат. Всього зменшено витрат:

$$81,6 + 74,8 + 254,4 + 6,1 = 416,9 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки встановлюється нове обладнання то відбувається збільшення витрат на амортизацію та поточний ремонт. Розраховуємо зміну витрат на амортизацію та ремонт обладнання. Амортизаційні відрахування наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Амортизаційні відрахування

	Вартість обладнання, тис. грн.	% відрахувань	Витрати, тис. грн.
Амортизація	254,4	20	50,88
Витрати на ремонт (встановлення двигунів)	254,4	8	20,35

Джерело: сформовано автором

Оскільки при впровадженні заходу початкові інвестиції (капітальні вкладення) складають 254,4 тис. грн., то виникають амортизаційні відрахування у розмірі 50,88 тис. грн./рік. На встановлення двигунів також слід врахувати додаткові витрати.

Отже, приріст витрат в проектному році буде складати:

$$50,88 + 20,35 = 71,23 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, відбувається зменшення витрат на збут:

$$-416,9 + 71,23 = 409,67 \text{ тис. грн.}$$

У результаті запровадженого заходу у ТОВ «Пирятинський сирзавод» планується збільшення прибутку, внаслідок зменшення рівня логістичних витрат, а також оптимізація роботи транспортного відділу товариства. Базові результати діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Базові показники діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

№	Показники	Значення, тис. грн.
1	Чистий дохід (виручка)	1371020
2	Витрати на збут	47107
3	Транспортні витрати	4192
4	Прибуток	64229
5	Чистий прибуток	37602

Джерело: сформовано автором

Заміна зношених двигунів на нові на автомобілях, які спеціалізуються на збуті готової продукції контрагентам ТОВ «Пирятинський сирзавод», передбачає зниження витрат пов'язаних із логістичною діяльністю. Внаслідок цього скоротяться витрати на паливо, оптимізується система доставки «якраз вчасно», доставка продукції відбуватиметься відповідно до розроблених маршрутів та графіків, а також знизяться витрати на оплату праці.

У базовому році транспортні витрати склали 4192 тис. грн. Розрахуємо зміну показника внаслідок впровадження заходу для транспорту, який спеціалізується на доставці готової продукції споживачам.

Транспортні витрати в проектному році будуть складати:

$$4192 - 409,67 = 3782,33 \text{ тис. грн.}$$

Зниження витрат на збут внаслідок реалізації заходу передбачає зниження витрат на збут ТОВ «Пирятинський сирзавод» відповідно. У базовому році витрати на збут склали 47107 тис. грн. Внаслідок впровадженого заходу передбачається зменшення даної статті. Рівень витрат на збут внаслідок заміни двигунів автотранспорту ТОВ «Пирятинський сирзавод» будуть складати:

$$47107 - 409,67 = 46697,33 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо, який фінансовий результат отримує ТОВ «Пирятинський сирзавод» внаслідок заміни зношених двигунів на транспорті, який спеціалізується на доставці готової продукції споживачам:

$$37602 + 409,67 = 38011,67 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, фінансовий результат покращиться. Чистий прибуток збільшиться на 409,67 тис. грн.

Отримані результати свідчать про економічну доцільність впровадження даного заходу у ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Очікувані результати від проведення заходу зведемо до таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Очікувані результати від впровадження заходу

№	Показники	Значення, тис. грн.
1	Чистий дохід (виручка)	1371020,00
2	Витрати на збут	46697,33
3	Транспортні витрати	3782,33
4	Прибуток	64229,00
5	Чистий прибуток	38011,67

Джерело: сформовано автором

Унаслідок реалізації заходу витрати на збут знизяться на 342,57 тис. грн. та будуть складати 46764,43 тис. грн. Це зниження відбудеться внаслідок скорочення транспортних витрат.

У базовому році ТОВ «Пирятинський сирзавод» отримало прибуток у розмірі 37602 тис. грн. Впровадження запропонованого заходу дозволить покращити даний показник. Оскільки внаслідок скорочення витрат на збут чистий прибуток збільшиться і буде становити 38011,67 тис. грн.

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства наведені у зведеній таблиці показників (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Вплив запропонованого рішення на основні показники діяльності ТОВ

«Пирятинський сирзавод»

Показники	Одиниця виміру	Базисний рік	Проектний рік	Відхилення (+; -)	
				абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	1371020,00	1371020,00	-	100,0
Витрати на збут	тис. грн.	47107,00	46697,33	-409,67	99,1
Транспортні витрати	тис. грн.	4192,00	3782,33	-409,67	90,2
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	тис. грн.	64229,00	64229,00	-	100,0
Чистий фінансовий результат: прибуток	тис. грн.	37602,00	38011,67	409,67	101,1

Джерело: сформовно автором

З вище зазначеного можна зробити висновок, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» має можливості для більш ефективного управління стратегічним розвитком підприємства та удосконалення власного стратегічного потенціалу. Вище перераховані заходи сприятимуть швидшому продажу продукції, внаслідок зменшення ціни на продукцію за рахунок зниження транспортних витрат, передбачається покращення фінансових показників, збільшення рівня чистого прибутку, що підтверджує ефективність запропонованого заходу.

Висновки до розділу 3

Визначено основні резерви удосконалення стратегічного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод»: збільшення обсягів постачання молока, перехід на використання більш високоякісної сировини; нарощування обсягів виробництва молочної продукції, поліпшення її споживчих властивостей; пошук і концентрація зусиль на невеликих, незайнятих нішах ринку; пристосування до потреб конкретних груп споживачів, удосконалення асортиментної політики; утримання на низькому рівні витрат виробництва

молокопродуктів; оптимізація кількісної та якісної структури персоналу; підвищення ефективності управління підприємством; розширення обсягів та масштабу збуту молочної продукції, активізація маркетингової діяльності; зменшення фінансових витрат та ризиків підприємства.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» має можливості для більш ефективного управління стратегічним розвитком підприємством та удосконалення власного стратегічного потенціалу. Вище перераховані заходи сприятимуть швидшому продажу продукції, внаслідок зменшення ціни на продукцію за рахунок зниження транспортних витрат, передбачається покращення фінансових показників, збільшення рівня чистого прибутку, що підтверджує ефективність запропонованого заходу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами матеріалу, викладеного у роботі, можна зробити наступні висновки.

1. Організації, які володіють стратегією і які впроваджують стратегічне управління, завжди мають можливість здійснювати послідовно та системно у власному підприємстві, у тому числі й у конкурентному динамічному ринковому середовищі в цілому, що збільшує можливість досягнення ними поставленої мети. Використання вітчизняними підприємствами стратегічного керівництва в Україні і є неупередженим потрібним процесом у сфері організації керівництва бізнесом, який підвищує готовність підприємницьких компаній адекватно реагувати на непередбачувані зміни та сприяє обґрунтованому, узгодженому рішенню як поточних, так і стратегічних недоліків.

2. Стратегічний потенціал підприємства – сукупність ресурсів і можливостей, доступних для розробки та реалізації бізнес-стратегії. До основних факторів стратегічного потенціалу належать: склад і сучасний стан системи наявних ресурсів; ступінь відповідності потенціалу ресурсів стратегічним цілям і завданням компанії; здатність потенційних ресурсів забезпечити стабільність компанії в умовах зовнішнього середовища та її внутрішню гнучкість; організаційні та управлінські процеси компанії, спрямовані на розвиток ключових компетенцій та інтеграцію всіх видів діяльності; Конкурентне середовище, зокрема ключові компетенції конкурентів та їхні ресурси.

3. Ефективне використання стратегічного потенціалу є запорукою успіху компанії. Стратегічний потенціал відіграє ключову роль у багатьох бізнес-процесах: використання ресурсів, реалізація та подальший розвиток стратегії, цілі та напрямки розвитку. Управління процесом формування стратегічного потенціалу компанії в умовах нестабільності та непередбачуваності подій є надзвичайно важливим, оскільки дозволяє аналізувати вплив зовнішніх і

внутрішніх факторів і передбачати наявність потенційних загроз і шляхів їх усунення.

4. ТОВ «Пирятинський сирзавод» є одним з провідних великих підприємств сиро-молочної промисловості та входить у склад холдингу ПАТ «Молочний альянс», який є лідером молочної галузі України. Продукція холдингу випускається під дев'ятьма брендами: «Пирятин», «Славія», «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Хопси», «Златокрай» та «Молочний альянс». Загалом ТОВ «Пирятинський сирзавод» працює успішно, використовує усі методи для забезпечення потреб споживачів та кращої організації виробництва; реалізовує свою продукцію не лише на національному ринку товарів та шукає нові ринки збуту. Разом з тим, можна стверджувати про погіршення ефективності діяльності підприємства у 2021 році. Зменшення рентабельності продажів на 3,4% обумовлено значними витратами протягом 2019-2020 рр., а також зниженням попиту на продукцію виробника.

5. ТОВ Пирятинський сирзавод здійснює свою діяльність на ринках, які мають ознаки ринків чистої конкуренції і монополістичної конкуренції. У межах групи переробників молока, яка, зокрема об'єднує виробників виру, як таких, що виробляють та реалізують товари подібної якості, можливості їх маркетингової цінової політики є обмеженими. Коливання фінансових результатів підприємства за останні роки обумовлені низкою факторів, серед яких: поступове зростання вартості сировини; високий рівень витрат пов'язаних зі збутом, зокрема витрати на маркетинг та витрати на рекламу; зростання амортизаційних відрахувань на засоби виробництва; зростання витрат на оплату праці.

6. Запозичення кращого зарубіжного досвіду, позитивне ставлення покупців до продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод», формування науково-технічного оснащення і залучення коштів інвесторів, є запорукою успішного функціонування та стратегічного розвитку підприємства та його потенціалу. З метою розвитку підприємства та його стратегічного потенціалу ТОВ

«Пирятинський сирзавод» доцільно збільшувати віддачу управління фінансово-господарською роботою і правильно, ефективно регулювати ресурсним забезпеченням. Організаційно-економічний устрій забезпечення ефективності діяльності підприємства відіграє у цьому контексті головну важливу роль.

7. Визначено основні резерви удосконалення стратегічного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод»: збільшення обсягів постачання молока, перехід на використання більш високоякісної сировини; нарощування обсягів виробництва молочної продукції, поліпшення її споживчих властивостей; пошук і концентрація зусиль на невеликих, незайнятих нішах ринку; пристосування до потреб конкретних груп споживачів, удосконалення асортиментної політики; утримання на низькому рівні витрат виробництва молокопродуктів; оптимізація кількісної та якісної структури персоналу; підвищення ефективності управління підприємством; розширення обсягів та масштабу збуту молочної продукції, активізація маркетингової діяльності; зменшення фінансових витрат та ризиків підприємства.

8. ТОВ «Пирятинський сирзавод» має можливості для більш ефективного управління стратегічним розвитком підприємством та удосконалення власного стратегічного потенціалу. Вище перераховані заходи сприятимуть швидшому продажу продукції, внаслідок зменшення ціни на продукцію за рахунок зниження транспортних витрат, передбачається покращення фінансових показників, збільшення рівня чистого прибутку, що підтверджує ефективність запропонованого заходу. За рахунок впровадження запропонованого заходу внаслідок скорочення витрат на збут чистий прибуток збільшиться 409,67 тис. грн. і буде становити 38011,67 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барибіна Я.О. Підходи до визначення сутності поняття «потенціал» у категоріальному апараті. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 6 (2). С. 48-53.
2. Березін О.В. Завдання та механізми оптимізації структури виробничого потенціалу підприємства. *Вісник національного ун-ту водного господарства та природокористування: зб. наук. пр. Економіка*. 2019. № 4(40). С. 20-27.
3. Блонська В.І. Формування та оцінювання стратегічного потенціалу підприємств торгівлі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.3. С. 179-185.
4. Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Юрків Н.Я. Інституційне забезпечення розширення фінансових можливостей підприємств промисловості та АПК на регіональному рівні. *Фінанси України*. 2012. Вип. 3. С. 90-101.
5. Васильців Т.Г., Магас Н.В. Передумови конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Т. 24. Вип. 2. С. 218-222.
6. Васильців Т.Г. Удосконалення дозвільної системи діяльності малих і середніх підприємств як засіб зміцнення їх економічної безпеки в умовах економічної кризи. *Вісник Донецького національного університету*. Серія В. Економіка і право. 2009. Вип. 1. С. 279-285.
7. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Київ; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
8. Верхоглядова Н. І., Коваленко Є. В. Аналіз підходів до визначення сутності потенціалу підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. № 1 (55). С. 26-32.
9. Горбань В.Б. Управління стратегічним потенціалом машинобудівного підприємства. URL: <http://intkonf.org/gorban-vb-upravlinnya-strategichnim-potentsialom-mashinobudivnogo-pidpriemstva/>.

10. Горіна Г.О. Діалектика поняття «розвиток підприємства». Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 8. С. 123-127.
11. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навч. посібник 2-е видання. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
12. Дунська А.Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства. URL: http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm.
13. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера. Київ: Міжнародна економічна фундація, ТЗОВ «Книгодрук», 2000. 704 с.
14. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 3. Київ: Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.
15. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. Галицький економічний вісник, № 6. 2019. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu.
16. Занора В.О., Куценко Д. М., Одородько Н. В. Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат. Проблеми і перспективи економіки та управління. *Теоретичні проблеми розвитку національної економіки*. № 2, 2019. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/184113>.
17. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 1. С. 73-82.
18. Кібук Т.М. Стратегічний потенціал підприємства та його види: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. К., 2008.
19. Коноплянко Д.О. Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск № 34. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-89>.
20. Коняга А.В., Дунда С.П. Теоретичні підходи до визначення поняття розвитку підприємства. Економіка і соціальний розвиток. *Наукові праці НУХТ*. 2018. Том 24, № 2. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/>

31979/1/Koniaha.pdf.

21. Кравченко А.М. Системний підхід щодо формування структури стратегічного потенціалу підприємства. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин, вип. 26. 2012. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/322454702.pdf>.

22. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия как экономическая категория. *Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2002. Вип. 2. С. 380-385.

23. Латишева О.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3 (53). С. 126-130.

24. Маречик В.Я., Невмержицька С.М. Розвиток управлінського потенціалу як запорука успішного функціонування підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. № 3. Т. 2. С. 237-242.

25. Маслак О.І., Квятковська Л.А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Регіональна економіка*. 2012, № 1. URL: http://www.re.gov.ua/re201201/re201201_091_MaslakOI,KvyatkovskaLA.pdf.

26. Маслак О.І., Квятковська Л.А., Безручко О.О. Особливості формування економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 9 (135). С. 36-46.

27. Мельник Л.Г., Корінцева О.І. Економіка підприємства: Навч. посібник: Суми ВТД, 2014. 412 с.

28. Міценко Н.Г., Кумечко О.І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. *Науковий вісник НЛТУ*. 2010. Вип. 20. С. 193-198.

29. Микитенко В.В. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2005. № 2. С. 77.

30. Михайленко М.М. Стратегічний потенціал підприємства як об'єкт управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. К., 2006.

28 с.

31. Орехова А.І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 308-313.

32. Отенко И.П. Стратегическое управление потенциалом предприятия: научное издание. Харьков: Изд. ХНЭУ, 2008. 256 с.

33. Паславська О.О. Напрямки удосконалення внутрішньо-господарського контролю витрат підприємств. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Серія економічна. 2013. Вип. № 42. С. 135-141.

34. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ: КНТЕУ, 2002.

35. Передерієнко Н.І. Сутнісно-змістовна характеристика процесів управління стратегічним розвитком підприємств. Стратегічні напрями розвитку підприємств видавничої галузі, поліграфічної діяльності і книготоргівлі: монографія. Київ, 2015. С. 10-24.

36. Плікус І.Й. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна й бухгалтерська інтерпретація. *Фінанси України*. 2012. № 4. С. 91-105.

37. Приступа В.І. Теоретико-методичний підхід до формування механізму управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економіка та держава*. № 1, 2021. С. 159-163. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2021/26.pdf.

38. Сердак С.Е. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання. *Економічний огляд*. 2008. № 2. С. 83-88.

39. Семенов Г.А. Організація і планування на підприємстві: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 528 с.

40. Сабадирьова А. Л. Потенціал та розвиток підприємства: монографія О.: ОНЕУ, 2013. 343 с.

41. Талавирия О.М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Економіка. Вип. № 1 (47). Т.2., 2016, с. 335-339.

42. Чорна М.В. Ціннісно-орієнтоване управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства: монографія. Харків: ХДУХТ, 2015. 373 с.

43. Чумаков К.І. Потенціал підприємства як економічна система. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012. № 4 (55). С. 223-229.

44. Чуприна Л. В. Роль управління запасами у підвищенні ефективності управління підприємством. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 784-788.

45. Шабатура Т.С. Теоретичні засади визначення економічного потенціалу підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 1 (1). С. 26-30.

46. Швець Є.В. Методологічні засади формування стратегічного потенціалу підприємства. *Вісник Нац. тех. ун-ту «Харківський політехнічний інститут»*: зб. наук. пр. Тематичний випуск «Технічний прогрес і ефективність виробництва». Х.: НТУ «ХПІ», 2007. № 16. С. 170-176.

47. Шелегеда Б.І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія. Донецьк: ДонУЕП, 2006. 219 с.

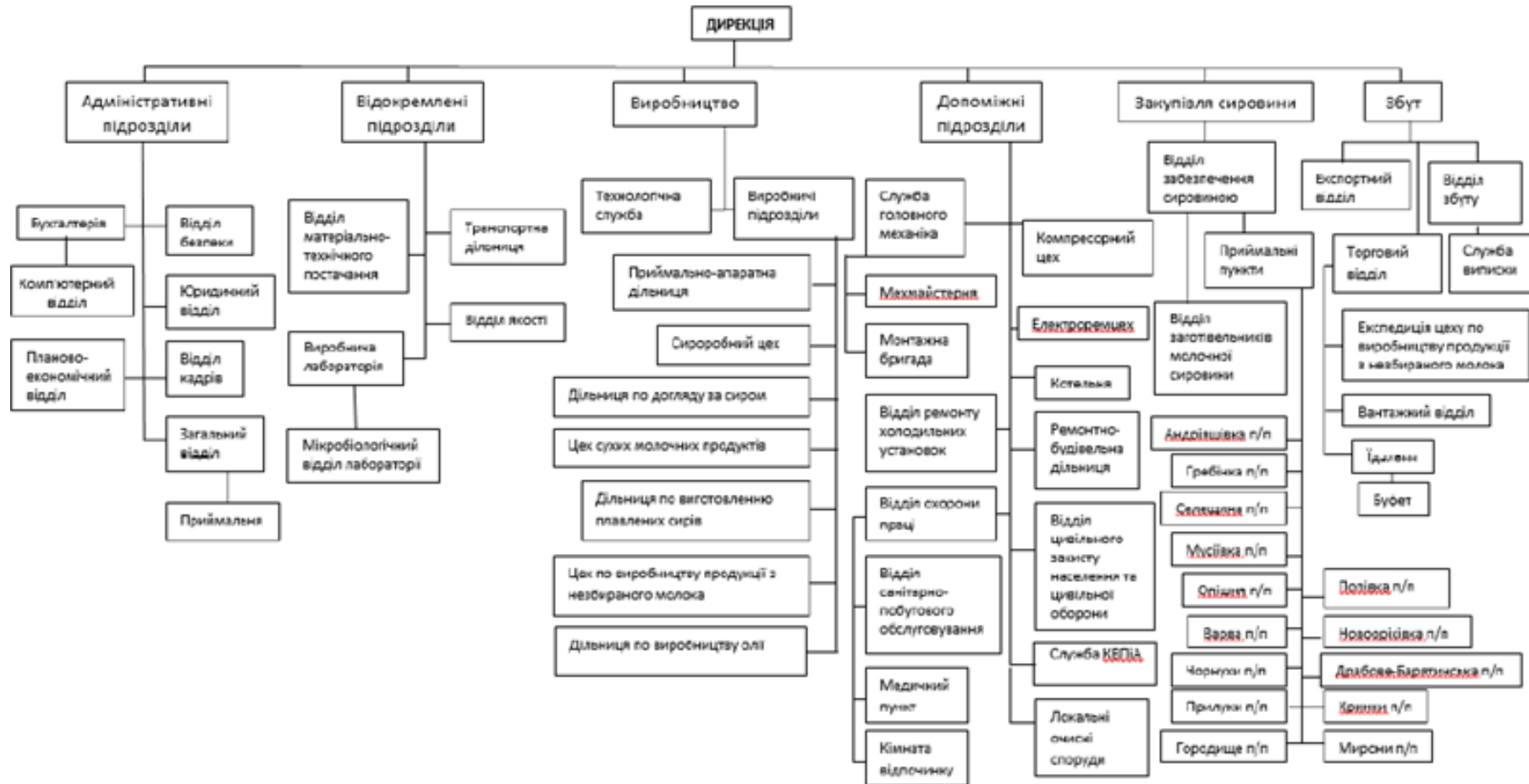
48. Шталь Т.В. Комплексна оцінка ресурсного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.07.05. Харків: Видво Харківський ДУХТТ. 2006. 24 с.

49. Яркина Н.М. Теоретичні аспекти оцінки ефективності управління підприємством. *Проблеми економіки*. 2014. № 3. С. 279-285.

50. Офіційний сайт ТОВ «Пирятинський сирзавод». Молочний Альянс. URL: <https://milkalliance.com.ua>.

ДОДАТКИ

Додаток А



Додаток Б

Фінансова звітність ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Дата Товариство з обмеженою відповідальністю Підприємство за ЄДРПОУ Пирятинський сирзавод Полтавська область, Пирятинський Територія за КОАТУУ район/м.Пирятин Організаційно-правова форма за КОПФГ господарювання Вид економічної Перероблення молока, виробництво масла та діяльності сиру ^Д	КОДИ
	00446865
	5323800000
	100
	10.51

Середня кількість працівників: 612

Адреса, телефон: 37000 м. Пирятин, вул. Сумська, буд. 1, (05358) 2-86-57 (05358) 2-85-37 Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака Складено (зробити позначку "у" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності у

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.

Форма №1
Код за ДКУД
1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	(0)	(0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	102 533	99 195
первісна вартість	1011	281 591	303 872
знос	1012	(179 058)	(204 677)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	4 330	3 846
Усього за розділом I	1095	106 863	103 041

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	120 515	142 425
Виробничі запаси	1101	24 816	25 181
Незавершене виробництво	1102	10 440	15 369
Готова продукція	1103	83 619	101 529
Товари	1104	1 640	346
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	93 391	96 960
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	8 383	9 053
з бюджетом	1135	9 868	13 108
у тому числі з податку на прибуток	1136	2 801	2 801
з нарахованих доходів	1140	0	4
із внутрішніх розрахунків	1145	76 490	41 207
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18 500	2 765
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	21 210	89 403
Готівка	1166	89	142
Рахунки в банках	1167	21 121	89 261
Витрати майбутніх періодів	1170	76	77
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	24 458	4 321
Усього за розділом II	1195	372 891	399 323
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	479 754	502 364

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 350	13 350
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	70	49
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	2 507	2 507
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	68 750	106 352
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	84 677	122 258

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	65 322	89 329
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	65 322	89 329
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	37 835	93 424
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	863	696
товари, роботи, послуги	1615	55 150	79 426
розрахунками з бюджетом	1620	928	1 134
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	918	1 092
розрахунками з оплати праці	1630	3 194	3 900
одержаними авансами	1635	171	3 590
розрахунками з учасниками	1640	3	3
із внутрішніх розрахунків	1645	218 101	97 363
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	6 445	7 386
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6 147	2 763
Усього за розділом III	1695	329 755	290 777
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	479 754	502 364

Керівник
Бартошак Володимир Анатолійович

Підприємство

Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод»

ЄДРПОУ 00446865

Код за ДКУД
1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 371 020	1 356 007
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 242 015)	(1 286 117)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	129 005	69 890
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	19 355	7 865
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(18 152)	(16 569)
Витрати на збут	2150	(47 107)	(70 815)
Інші операційні витрати	2180	(18 872)	(27 524)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	64 229	0
збиток	2195	(0)	(37 153)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1 306	1 659

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік Форма №2**

I. Фінансові результати

Інші доходи	2240	84	5 032
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(27 995)	(26 687)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(22)	(4 936)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	37 602	0
збиток	2295	(0)	(62 085)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	37 602	0
збиток	2355	(0)	(62 085)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	-21	37
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-21	37
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-21	37
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	37 581	-62 048

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	1 130 194	1 128 727
Витрати на оплату праці	2505	72 072	70 319
Відрахування на соціальні заходи	2510	16 377	14 976
Амортизація	2515	30 098	29 085
Інші операційні витрати	2520	117 812	138 502
Разом	2550	1 366 553	1 381 609

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник
Головний бухгалтер

Бартошак Володимир Анатолійович
Брижаха Тетяна Борисівна