

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

_____ Шеремет О.О.
 (підпис) (прізвище та ініціали)

_____ Березянюк Т.В.
 (підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2021 р.

«___» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

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

на тему: «Стратегічне планування у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства»

Виконав: здобувач 4 курс, групи 5

Снігур Наталя Володимирівна
 (прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Керівник: д. е. н., проф. Галиця Ігор Олександрович
 (прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Рецензент _____
 (прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

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

Здобувач _____
 (підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут 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

Березнянко Т.В

“ 27 ” січня 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Снігур Наталі Володимирівні

1. Тема проекту (роботи) Стратегічне планування у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства
керівник проекту (роботи) Галиця Ігор Олександрович, д. е. н., проф., затвердженні наказом вищого навчального закладу від 27 січня 2021р. №50 КС.
2. Строк подання здобувачем роботи 24 травня 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТДВ «Яготинський маслозавод» (розробити).
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
Розділ 1. Теоретичні та методичні засади стратегічного планування на підприємстві.
Розділ 2. Аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».
Розділ 3. Удосконалення стратегічного планування ТДВ «Яготинський маслозавод» в контексті забезпечення його конкурентоспроможності
5. Перелік графічного матеріалу Результат дослідження було відображено в 8 рисунках та 16 таблицях

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 27 січня 2021р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання біографії наукових джерел.	29.01.2021р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	05.02.2021 р.	
3	Робота над вступом кваліфікаційної роботи	10.02.2021 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновки до нього та подання його керівнику	09.03.2021 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновки до нього та подання керівнику	05.04.2021 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновки до нього та подання керівнику	26.04.2021 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання керівнику	04.05.2021 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	12.05.2021 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Оформлення проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	14.05.2021 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	17.05.2021 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	24.05.2021 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

(підпис)

Снігур Н. В.

Керівник роботи

(підпис)

Галиця І. О.

АНОТАЦІЯ

Снігур Наталя. Стратегічне планування у забезпеченні конкурентоспроможності на підприємстві. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра спеціальності 073«Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент». Національний університет харчових технологій, Київ, 2021.

В Розділі 1 розглянуто і узагальнено існуючі теоретико–методичні засади стратегічного планування діяльності на підприємстві. В роботі описано сутність стратегічного планування діяльності, її завдання та цілі, а також розглянуто трактування конкурентоспроможності діяльності підприємства.

В Розділі 2 надана характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод» , та здійснено оцінку фінансової діяльності досліджуваного підприємства. Крім того, охарактеризовано систему стратегічного планування на основі забезпечення конкурентоздатності діяльності підприємства.

В Розділі 3 на основі дослідження результатів діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» було розроблено проект щодо впровадження нового оздоровчого йогурту. В результаті даного запровадження проекту забезпечить споживачів якісною продукцією та збільшить асортимент смаків, розшириться коло споживачів продукції, відповідно до цього збільшаться обсяги реалізованої продукції і прибуток.

Ключові слова: стратегія, стратегічне планування, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

Snigur Natalia. Strategic planning in ensuring competitiveness in the enterprise. - Manuscript.

Qualifying work of the bachelor of specialty 073 "Management" of the educational-professional program "Management". National University of Food Technologies, Kyiv, 2021.

In Section 1 the existing theoretical and methodical bases of strategic planning of activity at the enterprise are considered and generalized. The paper describes the essence of strategic planning, its objectives and goals, as well as the interpretation of the competitiveness of the enterprise.

Section 2 provides a description of TDV "Yagotinsky butter factory", and an assessment of the financial performance of the investigated enterprise. In addition, the system of strategic planning based on ensuring the competitiveness of the enterprise is characterized.

In Section 3, based on a study of the results of TDV "Yagotinsky butter factory" was developed a project for the introduction of a new health yogurt. As a result of this project invitation to introduce consumers of quality products and increase the range of flavors, to expand the range of consumers of products accordingly to increase sales and profits.

Key words: strategy, strategic planning, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність термінів «стратегія», «стратегічне планування», «конкурентоспроможність підприємства»	10
1.2. Структура та елементи стратегічного планування у забезпеченні конкурентоспроможності.	22
1.3 Методи оцінки стратегічного планування підприємства та вплив на конкурентоспроможність підприємства.	26
Висновок до 1 розділу.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ « ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	36
2.1 Загальна характеристика ТДВ « Яготинський маслозавод».....	36
2.2 Аналіз основних показників роботи ТДВ « Яготинський маслозавод»....	44
2.3. Оцінка стратегічного планування на підприємстві та його ролі у забезпеченні конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод». ...	55
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	68
3.1. Обґрунтування доцільності впровадження виробництва йогурту оздоровчого збагаченого зі смаком смородини	68
3.2. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємств	73
Висновки до 3 розділу	88
ВИСНОВОКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах нестабільності та світової фінансової кризи, яка поширюється національними ринками, потребує значної уваги зовнішньоекономічна діяльність та стратегічний розвиток підприємств. За даних умов, підприємствам необхідно впроваджувати нові методи управління та оцінки ефективності реалізації їх стратегій. Традиційні методи менеджменту в існуючих умовах не можуть задовольнити підприємства, які прагнуть стати лідерами у відповідних галузях, або зберегти конкурентні позиції. Сучасні системи стратегічного управління засновані на тому, щоб оцінювати свою ефективність у вартісному вираженні, а саме за показниками прибутку та витрат кожного підрозділу та підприємства в цілому.

Для ефективного функціонування діяльності підприємства, застосовують та розробляють стратегії. Отже, стратегія є основою стратегічного планування, за допомогою якої на підприємстві вирішуються певний перелік проблем, пов'язаних із випуском готової продукції номенклатури й асортименту, розробка та впровадження новітніх технологій, розвитку маркетингу, удосконалення структури управління підприємством, а також своєчасна підготовка кадрів.

Отже, у зв'язку з вищезазначеним, одним із основних інструментів стратегічного управління вважається стратегічне планування.

Методологічні та практичні аспекти розробки і впровадження стратегічного планування були досліджені та детально вивчені у працях вітчизняних та зарубіжних вчених З.С. Шершньова, С.В. Оборська, М.С. Федоркін, А.Плануг, Р. Уайлд, Р. Харгн, М.Котч, Н.Косіолі та інші.

Так, на думку вітчизняних вчених З.С. Шершньової та С.В.Оборської планування являє собою систематизовані та конкретизовані зусилля усієї організації, спрямовані на оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різних типів[30, с.85]. Федоркін М. С. вважає, що планування це процес, який передбачає майбутнє, а це сприяє випередженню майбутніх

витрат та ризиків. Для прикладу Плаунг А. має на увазі, трактування як творче мислення майбутнього[43, с. 23].

Метою роботи є дослідження процесу стратегічного планування на основі конкурентоздатності. Кожне підприємство є унікальним, тому процес вироблення стратегії є специфічний для кожного підприємства. Оскільки стратегічне планування залежить від динаміки розвитку підприємства, його позиції на ринку, поведінки конкурентів, його потенціалу, характеристики продуктового портфелю та багато інших факторів.

Відповідно до поставленої мети сформульовані такі завдання:

- визначити теоретичні аспекти стратегічного планування та конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути основні методики аналізування стратегічного планування та оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- провести аналіз ринку молочної продукції;
- надати загальну характеристику ТДВ «Яготинський маслозавод» та проаналізувати основні показники його діяльності; .
- обґрунтувати доцільність реалізації запропонованого заходу впровадження виробництва йогурту оздоровчого збагаченого зі смаком смородини.
- вплив запланованого заходу на показники роботи діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування системи стратегічного планування та управління конкурентоспроможності підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні засади визначення сутності та структури побудови стратегічного планування, оцінка та забезпечення конкурентоспроможності підприємства .

Методи дослідження. В роботі застосовано методи: абстрактно-логічний (для теоретичних узагальнень та формулювання висновків), метод системного аналізу (для зведення інформації в одне ціле), статистично-економічних коливань (для зображення динаміки зміни показників), метод

експертних оцінок (при визначені значущості показників), графічний (побудова діаграм, матриць і графіків), метод порівняльного аналізу (співставлення показників розвитку галузі та підприємств за період часу, що аналізувався).

Інформаційною базою дослідження є офіційні дані державного комітету статистики України та фінансова звітність підприємства. Також були залучені монографії, збірники наукових праць, статей та інші інформаційні видання.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність термінів «стратегія», «стратегічне планування», «конкурентоспроможність підприємства»

Зважаючи на сьогодення прослідковується нестабільна економічна та політична ситуація в Україні, яка має значний вплив на діяльність різних підприємств. Варто зауважити, що на ринку налічується велика кількість компаній, але не кожна із них спроможна відстоювати своє місце, адже ситуація складна. Конкуренція посилюється і виживає лише сильніша компанія. Тобто та компанія яка намагається правильно структурувати та організувати свою внутрішню роботу, щоб не лише мати місце на ринку, а завоювати його більшу частку.

Практичне розв'язання та поставлення завдань, для подальшого забезпечення роботи підприємства як сьогодні так і в майбутній перспективі, залежить від рівня опанування методологічних основ і методів стратегічного планування.

Історично відомо, що визначення «стратегія» започаткувалося у військовій сфері, де воно несло собою сутність планування і запровадження в життя діяльності держави та військово-політичного союзу різних країн, які використовували її для прийняття певних діючих рішень. Над сутністю даного поняття працювала низка науковців, які мали своє бачення, тому існує велика кількість трактувань:

- Стратегія - це певний план, який здійснюють управлінці за сучасним напрямом розвитку.
- стратегія – це принцип, поведінка або слідування деякій моделі поведінки.

- стратегія – це позиція, визначення положення організації у зовнішньому середовищі і відносно своїх головних конкурентів.
- стратегія - це детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.
- стратегія - це визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.
- стратегія - це своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів, а також проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища[19].

Отже, поняття є багатограним та дуже ефективним для підприємницької діяльності. В теорії розробляються різні стратегії залежно від конкретної ситуації та обраної мети. Критеріями класифікації стратегій найчастіше виступають наступні особливості: ступінь прийняття управлінських рішень; світогляд щодо досягнення конкурентних переваг; позиція виробничої діяльності підприємства; рівень конкурентоспроможності компанії серед своїх конкурентів, етапи життєвого циклу виробництва тощо.

Стратегія є головною ціллю підприємства тому для її досягнення прописують план. Виділяють три види планування – стратегічне, тактичне, оперативне. Одним із найефективніших являється – стратегічне планування.

Стратегічне планування – це заздалегідь сформовані послідовні дії, які направлені на подальший розвиток та не суперечать місії та цілям компанії.

Сутність його полягає в розробленні стратегічних рішень (а саме - прогнозів, проектів програм і планів), що передбачають встановлення цілей і стратегій поведінки певних об'єктів в управлінні, втілення яких нестиме ефективне функціонування організації у довгостроковій перспективі, швидке пристосування до непередбачуваних умов існуючого зовнішнього середовища[19].

Стратегічному плануванню властиві наступні характерні риси:

- спрямованість у середньострокову й довгострокову перспективи (на період більше одного року);
- орієнтація на вирішення ключових цілей, відмінних для планової системи, від досягнення яких залежить її виживання;
- взаємозв'язок намічених цілей з обсягом і структурою ресурсів, що потрібні для їх досягнення, причому як тих, що є, так і тих, які будуть створені в плановій перспективі;
- враховуючи вплив на плановий об'єкт численних зовнішніх факторів, що чинять на нього позитивний або негативний вплив, і розроблення заходів, які у максимальному ступені послабляють їх негативний вплив або нейтралізують їх дію, або які використовують позитивний вплив цих факторів для успішного вирішення стратегічних завдань планової системи; адаптивний характер, тобто здатність передбачити зміни зовнішнього й внутрішнього середовища планового об'єкта й пристосувати до них процес його функціонування.

Стратегічне планування прийшло на зміну довгостроковому плануванню. І це правильно стосовно фактора часу, тому що стратегічне планування є загальним результатом розвитку теорії й практики планування на основі програмно-цільового підходу. Стратегічне планування на відміну від довгострокового планування є більш складним процесом, що впливає на фірму сьогодні й у подальшому.

Одним із проявом особливості стратегічного планування проявляється у покращенні діючого стану на відміну від попереднього стану підприємства.

Стратегічне планування оцінює перспективи підприємства, виявляє можливості й загрози зовнішнього середовища, сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища, а також аналізує зміни конкурентної позиції підприємства на ринку. При цьому головні передумови його успішної діяльності знаходяться не всередині, а назовні, тобто успіх підприємства пов'язується з тим, наскільки воно вдало пристосовується до свого зовнішнього середовища.

Метою стратегічного планування є складання такого плану, що регламентує лише загальні напрямки й вузлові точки рішення проблеми, стрімко реагує на зміни в зовнішньому середовищі й припускає широку суспільну участь, а також встановлення певного порядку дій для підготовки ефективного функціонування об'єкту управління[19].

Головними перевагами стратегічного планування є:

- стратегічні рішення взаємопов'язані з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень з передбачення їхніх наслідків;
- покладання надій на пошук додаткових варіантів досягнення цілей;
- визначення змісту можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності об'єкту управління, зважати на їх при постановці цілей і створенні стратегій для задоволення стану впливу на них в даний час;
- свідомо підготовка майбутньої діяльності;
- розподіл відповідальності між діючою діяльністю та майбутньою діяльністю;
- використання однозначних понять. Наприклад, не змішувати поняття «ціль», «завдання» і «очікуваний результат»;
- комплексний розгляд об'єкту;
- обґрунтовані прогнози й висновки з розрахунками, проведеними по відпрацьованих методиках.

Отже, переваги стратегічного планування не реалізуються самі по собі. Як кожне явище, стратегічне планування має характеристики, які в разі їх невдалого використання можуть зашкодити розробці та впровадженню стратегічних планів. Використовуючи теоретичну інформацію можемо розробити чіткий стратегічний план придатний для подальшої реалізації.

Період стратегічного планування залежить від специфіки об'єкту управління, його галузевої приналежності, рівня невизначеності та динамічності середовища. Збільшення «часового горизонту» не підвищує ефективність планів. Тому з'являється необхідність визначати період

стратегічного планування, крім того варто зазначити, що коригування або перегляд стратегій залежить від конкретних умов, вони визначають також ступінь деталізації стратегічних планів.

Стратегічне планування реалізується за допомогою обмежених у часі проектів, які вимагають участі всіх функціональних підрозділів підприємства. Отримання прибутку від операційної діяльності досягається за допомогою програм та бюджетів, що розроблені для кожного функціонального підрозділу. Стратегічні проекти мають різні терміни, а оперативні програми плануються на календарній основі. Процес оцінки та відбору проектів є одним з основних елементів стратегічної діяльності підприємства.

Якщо підприємство має стратегію то воно являється конкурентоспроможним, так як прораховує всі свої можливості, щоб бути на крок попереду від конкурентів. Зрозуміло, що конкурентоспроможність проявляється тільки в умовах конкуренції. Кожне підприємство повинне мати здатність (спроможність) вести суперництво у своїй галузі, на внутрішньому та міжнародному ринку.

Для ґрунтового з'ясування такого поняття як «конкурентоспроможність підприємства» пропонуємо спочатку розібратися з походження даного визначення. Як відомо, що дане словосполучення походить від добре відомого слова як - «конкуренція», які в результаті наукових досліджень мають між собою тісний взаємозв'язок.

Конкуренція – це змагання між підприємцями виробничої діяльності за найбільш привабливі умови в усіх сферах діяльності від початку впровадження товар новинку чи послугу і до кінцевої реалізації на ринки збуту [48, с. 114]. Її мета базується на спонуканні діячів господарського спрямування досягати нових вершин, а саме тішити своїх постійних споживачів надзвичайними смаками власних товарів.

Згідно з Законом України «Про захист економічної конкуренції», «економічна конкуренція (конкуренція) – це змагання між суб'єктами

господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку»[43].

На сучасному етапі налічується безліч пояснень терміна «конкуренція». Загалом виокремлюють такі основні трактування науковців, які подані в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкуренція»

Вчені	Визначення поняття «конкуренція»
1	2
Азоев Г.Л., Зав'ялов П.С., Райзберг Б.А	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців
Кіперман Г. Я	Процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між відособленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найбільш вигідні умови збуту.
Макконнел К.Р., Брю С.Л.	Наявність на ринку більшої кількості незалежних покупців і продавців та можливість для них вільно входити на ринок і залишати його.
Перцовський Н.І.	Процес управління суб'єктом власними конкурентними перевагами для досягнення своїх цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах

	законодавства або в природних умовах
--	--------------------------------------

Джерело: складено автором на основі [33]

Отже, про дані терміни можна говорити тільки при наявності конкуренції між товаровиробниками деяких товарів чи послуг продукції.

Конкурентоспроможність підприємства - це здатність підприємства в конкурентному середовищі, розвивати та посилювати наявні сильні позиції, випускати та насичувати сегменти ринку широко відомими та новітніми товаро-послугами, які за своїми характерними рисами якості, корисності, необхідності є важливими та принагідним для споживачів в більшій мірі ніж пропозиції конкурента. Різні вчені мають різні погляди на категорію «конкурентоспроможність».

Дослідженню методичних аспектів оцінки конкурентоспроможності загалом та конкурентоспроможності підприємств зокрема присвячені праці Г. Азоева, В.Д. Базилевича, Я. Базилук, Я. Жаліла, С. Гаврилюка, П. Забеліна, Ю. Іванова, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Ю. Леонтієвої, М. Портера, Р. Фатхутдінова, О. Чепурної, В. Яцури та інші. Вчені досліджують діяльність підприємства в умовах конкуренції, здійснюють оцінку конкурентоспроможності національної економіки та окремих підприємств. На основі цього пропонують методи оцінки конкурентоспроможності підприємств окремих галузей та сфер економіки.

Наприклад, вчений Р.А. Фатхутдінов, який розглядає змістовність конкурентоспроможність як «властивість об'єкта, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку» [50, с. 22]. У «Великому економічному словнику» (під ред. А.Н. Азріліяна) подано досить загальне тлумачення: «Конкурентоспроможність – це властивість товару нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин» [50, с. 22].

Отже, з'являються різні думки, адже кожна людина, будучи вченим має свою точку зору та мислення, тому проявляється різниця авторських позицій

щодо визначення поняття конкурентоспроможності, але все ж таки поняття мають спільні риси з:

1. .Порівнювати конкурентоспроможності як підприємства так і продукції або послуг, опираючись на діяльність компанії;
2. Обсяги розгляду конкурентоспроможності існуючих ринках такі як: регіональному, національному або світовому ринку (підприємство, галузь, країна).
3. Зміною одного визначення іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень).
4. До характеристики в залежності до складової конкурентоспроможності підприємства виділяють: конкурентоспроможність виробничого та трудового потенціалу[48].

Незважаючи на різні підходи до визначення та суті конкурентоспроможності, дослідники відзначають порівняльний і часовий (динамічний) характер цього показника:

1. Порівняльний характер вказує, що конкурентоспроможність не є явищем, яке належить чіткому об'єкту; вона не існує просто, вона проявляється тоді, коли є гравці із певної галузі. Отже, порівняльний показник дає змогу порівняти показники діяльності одного підприємства з іншим та зробити певні висновки, а також оцінити можливий рівень спроможність конкурувати.

2. Часовий характер іншими словами пульсуючий означає, що підприємство може різко досягти успіху за певний проміжок часу, це є позитивною рисою, не варто зупинятися так на досягнутому, адже ця перевага має невідомі межі тривання, тобто може протриматись в довгострокові перспективі, а бо лиш в короткостроковій, не враховуючи ефективність діяльності. Здатність та активність їх сильних конкурентних переваг можуть нести погані для підприємства наслідки у вигляді пошкодження діючих позицій та пониження конкурентоспроможності компанії.

Крім того, конкурентоспроможність організації відповідно повинна гарантувати наявність головних показників, особливо ефективність виробничого потенціалу, потужністю та оновленим обладнанням, розробкам та інноваційним технологіям, спеціалізованим та навченим персоналом, прослідковувати наявні позиції на їх стійкість та можливі зміни за рахунок коливань на ринку та відстоювати, утримувати їх. Маркетинговий відділ прослідкує за своєю технологією вище вказані показники та повідомлятиме про стан та дії з усіх сторін.

Основними положеннями забезпечення конкурентоспроможності наступні:

- Обов'язкове використання ґрунтовної оцінки наукових підходів до стратегічного менеджменту, так як дана теорія є основним фундаментом для кожної зародженої ідеї бізнесу.
- Розвиток є основним продовження діяльності її розквітання як серед сегментів ринку так і в цілому на ринках. Також розвиток включає в себе техніки впровадження, розробки технології, покращення економіки, покращити управління.
- Використання методів обстеження і розробок, це стосується теорії прийняття необхідних рішень, структурування цільового планування. і т.д.).
- Аналіз зв'язків між діючими функціями управління на кожному етапі, які складаються із стадій життєвого циклу об'єкта(підприємства, організації).
- Формування системи ефективних заходів із забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Прослідковуючи сутності «конкурентоспроможність» можна окреслити наступні риси даного поняття що подані на рисунку 1.2

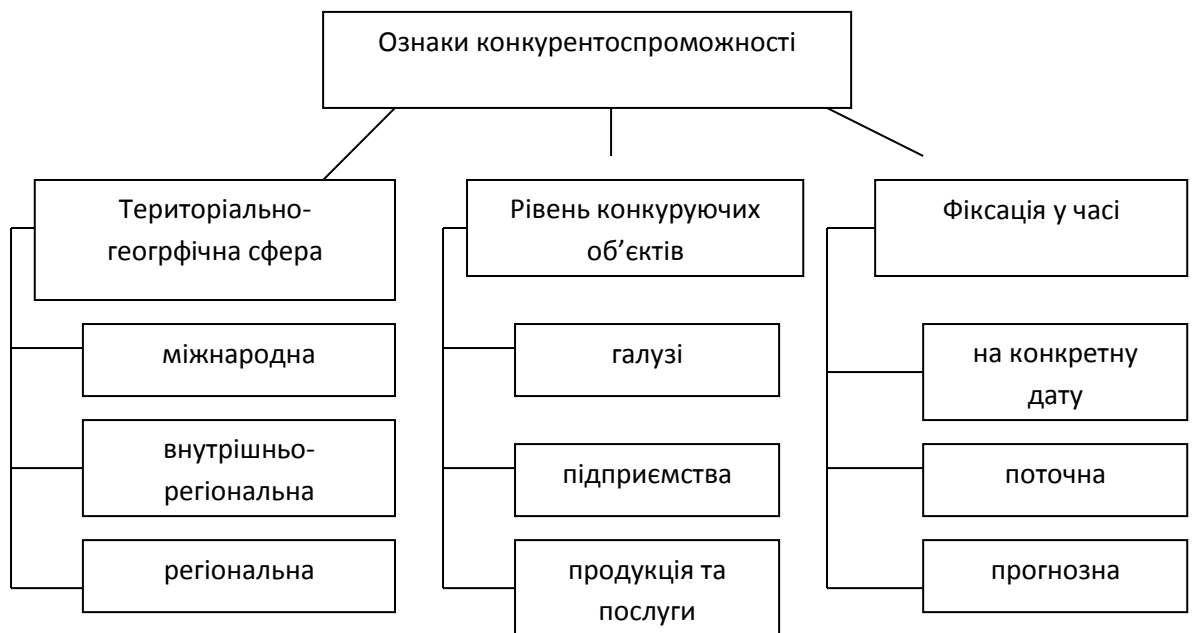


Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками

Джерело:[50]

Конкурентоспроможність підприємства налічується невід'ємним переліком наступних загально відомих ознак такі як: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність.

Повторюваність демонструє те, що конкурентоспроможність підприємства охарактеризується та досліджує позиційні переваги порівняно з існуючими в певні галузі конкурентами, які випускають подібну продукцію чи надають послуги та здійснюють діяльність на одному і тому ж ринку.

Просторовість будується на основі того, що компанія зосереджує свої можливості на обраному ринку. Що базується за умов рівності конкуренції між діями ринку за рівних умов, на якому підприємство буде конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому.

Динамічність вказує про те, що конкурентоспроможності є обмеженим у просторі часу, адже організація може бути конкурентоспроможним в

одному інтервалі часу, і втратити наявні позицій в іншому проміжку часу. Тому, дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно постійно прослідковуватися, аналізуватися та моніторити показники, що надають змістовну характеристику складання її джерел: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, професійно-кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних [17, с. 91].

Предметність передбачає характеристику переліку вибору параметрів, які удосконалюють конкурентоспроможність підприємства за допомогою високої якості товару та послуг; використання та освоєння сучасних технічних засобів та технологій; наявність спеціалістів та кваліфікації персоналу; створення відмінного іміджу для підприємства та його товарів та послуг в підсвідомості покупців; застосування підходів маркетингу при просуванні продукції на ринок. Крім того, надасть забезпеченість підприємства всіма необхідними матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо.

Атрибутивність розглядається як виділення особливих характеристик, які формують та складають конкурентну перевагу підприємства (новітня продукція, додатковий сервіс, ноу-хау, унікальні технологія виробництва тощо).

Системність враховує всю сукупність у відповідній кількості необхідних параметрів та умов, що є складовими конкурентоспроможність підприємства. Крім того, зв'язки між ними і взаємозв'язків їх складових. А саме під системністю розуміють структуру яка містить сукупність наукових методів і практичних прийомів за для розв'язання не передбачуваних та передбачуваних складних економічних проблем. [23].

Об'єктивність спирається на достовірність знайденої та обробленої інформації. Інформація в наш час має багато каналів знаходження. Як відомо інформація є різна повна і не повна, тому саме ця ланка повинна нести відповідальність за надання необхідної чіткої, актуальної, адже на ній

будуються подальші плани, відповідно приймаються рішення та розробляють підбір стратегій.

Розбираючи складові конкурентоспроможності підприємства на ринку наближає до таких складових як вивчення факторів, що впливають на ставлення споживачів до підприємства та її продукції і як результат — зміна частки продукції підприємства на ринку. Наявні фактори конкурентоспроможності можна поділити на зовнішні й внутрішні(рис1.3)

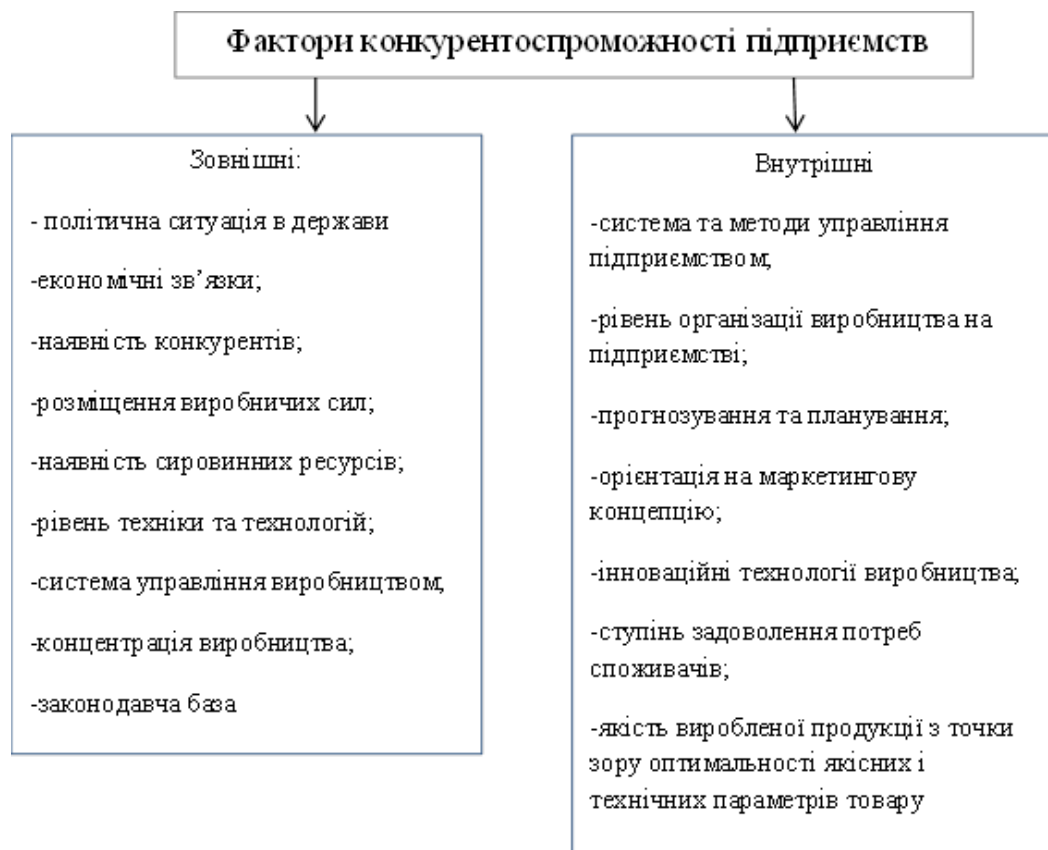


Рис. 1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

В свою чергу зовнішній фактор трактується як сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [17].

Під час аналізування такого фактора, є можливість проаналізувати приблизні можливості підприємства, та у разі виникнення не запланованих та непередбачених проблем, які нестимуть вплив на показники ефективності. Тому пропонують мати в запасі додатковий план дій, щоб у випадку нестандартних ситуацій прийняти такі рішення, які за короткий час виведуть і продовжать процес подальшого планування.

І звичайно, внутрішні фактори – це в більшій мірі є контрольовані, адже вони відповідають за внутрішню діяльність та на яку може вплинути лише підприємство за різних. До них відносяться: діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу і т. д.).

Можемо сформулювати наступні висновки, посеред оцінювання факторів, їх прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства бажано враховувати всю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що мають вплив чи можуть вплинути на її структуру та рівень задіяного управлінського персоналу і т. д.)

Крім того, конкурентоспроможність підприємства також формується на базі конкурентних переваг. Будь яке існуюче підприємство, яке займає певні позиції на ринку, зрозуміло має на меті зменшити усіма можливими способами, а саме наявними сильними конкуруючими перевагами, певними заохочуваннями, висування привабливих пропозицій, товар-новинки за для того, щоб зменшити або вийти на вищий рівень серед усіх конкурентів схожої галузі.

1.2. Структура та елементи стратегічного планування у забезпеченні конкурентоспроможності.

Стратегічне планування налічує відмінні риси серед існуючих планів, які посідають місце в прийнятті управлінських рішень, таких як оперативне, тактичне і довгострокове. Крім того, воно відрізняється схемою розробки, адже кожне підприємство обирає більш привабливішу побудову щодо свого підприємства. Але щоб зрозуміти послідовність побудови для цього потрібно мати уявлення, про структуру стратегічного плану, з яких етапів та яка їх змістовність побудови, та яких важливих вимог притримуватися при плануванні, які в результаті принесуть приємні бонуси для підприємства.

Розглянемо більш детально основні структурні складові плану. Для початку в загальному, який він має бути:

- інструментом підготовки, документального оформлення та впровадження в повсякденну діяльність «стратегічного набору» підприємства;

- визначеним за термінами, зорієнтованим у майбутнє;
- розрахованим за необхідними витратами;
- універсальний, що слідує та відповідає проявляючим змінам;
- чітким, зрозумілим, простим та доступним для сприймання;
- легким для пояснення та можливим для виконання.

Стратегічний план не має бути:

- п'ятирічним планом розвитку для кожної без винятку компанії (ця вимога дуже знайома всім керівникам пострадянських підприємств).

- жорстким, зорієнтованим на досягнення конкретних виробничих ресурсних і ринкових показників.

- Трактуванням з бізнесу чи історії бізнесу.

Стратегічний план має обов'язково відображати зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Якщо не відбиває зовнішніх і внутрішніх змін, які, ймовірно, відбуватимуться протягом структурованого планового періоду, не містить конкретних заходів та інструментів для їхнього виконання, то його можна вважати марним, тому що він не враховує реальності [19].

Крім того, стратегічний план має кілька «зрізів», а саме:

- «годинний» — передбачає існування довгострокових планів, проектів і програм (останні за термінами можуть бути більш або менш тривалими відносно загальної системи стратегічного планування); інструментами для виконання стратегічних планів є середньо- та короткострокові плани та бюджети. [19].

- «функціональний» — визначає напрямки та темпи розвитку (скорочення) окремих функціональних підсистем підприємства (маркетинг, виробництво тощо). [19]

- «ресурсний» — визначає потреби та можливості забезпечення окремими видами ресурсів певних виконавців для реалізації стратегічних дій [19].

- «виконавчий» — вказує на коло залучених до виконання стратегічних заходів ланок і окремих виконавців, що дає змогу побудувати адресну систему стимулювання. [19].

Стратегічний план, як і будь який план має складну внутрішню структуру, що відображає багатоцільовий характер діяльності підприємства і зумовлює необхідність формування системи планів і програм. Для невеликих і середніх підприємств рекомендують розробляти лише один план з необхідними розділами, а для великих підприємств і складних організаційних формувань об'єднань кількох підприємств типу асоціацій, концептів і консорціумів, кожний розділ може мати вигляд розгорненого плану або програми.

Стратегічні плани та програми зорієнтовані на розвиток підприємства і за даних умов, які спрямовані на продовження його «життєвого циклу». Треба зауважити, що навіть в умовах стагнації або кризи потрібно розробляти стратегічні плани, які покликані розв'язати найважливіші проблеми в ході розробці підприємства і також враховуючи даний стан по можливості призвести до подальшого розвитку чи по необхідності намагатись зменшити витрати для підприємства.

Основою стратегічного плану є продуктово-товарні стратегії, тому можна виокремити план залучення нових споживачів (СЗГ) і підтримання контактів з наявними споживачами (наявними СЗГ); на цій основі формуються плани розподілу та реклами, товарообігу, реалізації та руху готової продукції. Варто відзначити, що основним напрямком розроблених планів це збільшення доходу та прибутку в цілому по організації. тощо[48].

Структура стратегічного плану конкретного підприємства може мати відмінності, але однією з найпоширеніших є наступна:

1. Вступ: цілі та задачі складання стратегічного плану
2. Короткий опис підприємства:
 - 2.1 Історія розвитку підприємства
 - 2.2 Поточний стан підприємства
 - 2.3 Основні фінансові показники підприємства
3. Стратегічний аналіз підприємства
 - 3.1 PEST-аналіз
 - 3.2 Аналіз ринку підприємства
4. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства
 - 4.1 SWOT-аналіз підприємства
 - 4.2 Характеристика стратегічних активів підприємства
 - 4.3 Характеристика стратегічних компетенцій
5. Опис стратегії підприємства
 - 5.1 Місія та бачення підприємства
 - 5.2 Дерево цілей підприємства
 - 5.3 Функціональні стратегії: фінансова, маркетингова, виробнича, кадрова
6. Стратегічні заходи підприємства
 - 6.1 Перелік стратегічних заходів
 - 6.2 Опис кожного заходу з розподілом ролей та обов'язків персоналу
 - 6.3 Очікуваний сукупний ефект від стратегічних заходів
7. Мотивація працівників щодо досягнення стратегічних цілей[48].

Отже, за прикладом стратегічного плану відбувається їх побудова відповідно мети, цілі підприємства. Більш детально розглянемо одну із ланок, а саме опис стратегії за комплексним підходом збалансованої системи показників[32].

1.3 Методи оцінки стратегічного планування підприємства та вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Існує така система, як збалансована система показників, яка має вигляд система стратегічного управління компанії на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі і т. ін.) [12]. Цілі і показники цієї системи формуються в залежності від світогляду і стратегії кожної конкретної компанії і розглядають її діяльність за такими чотирма структурними елементами (рис.1.4):

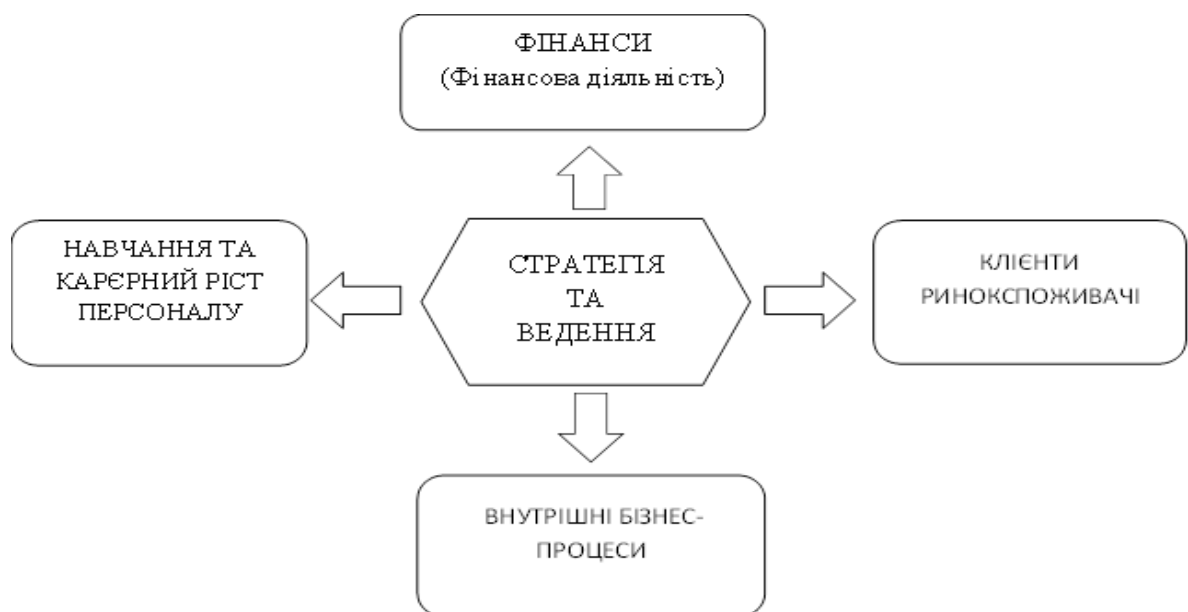


**Рис.1.3 Модель збалансованої системи показників (BSC-модель)
Нортон-Каплана**

Джерело: розроблене автором [5]

Ці ключові складові дозволяють поєднати між собою зовнішні звітні дані для акціонерів та клієнтів та внутрішніх характеристик більш значущих бізнес-процесів, навчання та кар'єрного зростання. Такий зв'язок являє собою поєднання об'єктивних результатів діяльності підприємства, що легко піддаються обліку, та суб'єктивних в деякій мірі довільних параметрів, що можуть забезпечити майбутнє зростання. Отже, дана система має на меті необхідний зв'язок та їх потрібність з оціненими факторами їх рівня, та успіх досягнення. [12].

Система збалансованих показників дозволяє:

- пов'язати стратегічне управління з поточним і оперативним на основі ключових показників ефективності і причинно-наслідкових зв'язків між ними та підвищити ефективність функціонування підприємства;
- враховувати основні аспекти діяльності підприємства, а саме: фінансовий, споживчий, господарський та інноваційний;
- перевести цілі, поставлені перед підприємством, у кількісні показники, тобто зробити їх більш зрозумілими для всіх співробітників;
- виявити бізнес-процеси, які здійснюють позитивний або негативний вплив на результати діяльності підприємства;
- графічно інтерпретувати фінансові та не фінансові сторони діяльності підприємства;
- ініціювати позитивні процеси на підприємстві в процесі розроблення та впровадження ЗСП;
- забезпечити прив'язку механізму заохочення як до фінансових, так і до інших показників діяльності підприємства.

Отже, кожна із вище зазначених семи ланок стратегічного планування несе своє значення та надає змогу бути підприємству максимально наближеним до виконання поставленого завдання та отримання максимального бажаного результату.

Можна зазначити, що якщо підприємство буде слідувати розробці стратегічного плану та мати в результаті - готовий продукт чи послугу, або завоювання нових сегментів ринку, то підприємство в результаті матиме значні переваги та бути конкурентоспроможним серед існуючих конкурентів.

На сьогодні вивченням конкурентоспроможності підприємства є актуальним для розвитку економіки в цілому. Висока конкурентоспроможність суб'єктів господарювання у ринкових умовах (на ринку) є обізнаною у отриманні високого та стабільного прибутку.

Підприємства в умовах жорсткої конкуренції ставлять собі за мету розширення частки внутрішнього та зовнішнього ринку; забезпечення необхідної якості та ціни на товар, який виробляє, впровадження нових технологічних процесів та модернізація обладнання.

Так як немає єдиного розуміння суті поняття конкурентоспроможності підприємства, так і не існує єдиної методики її оцінки. Саме це ставить за умову урізноманітнення чітких та змістовних підходів чи методик оцінки конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства це не проста та багатоетапна робота, яка організовує до розшифровки оцінки потрібних показників, які за властивою характеристикою мають багато опозиційних сторін діяльності компанії за якими створюється саме конкурентоспроможність [21, с. 94].

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дає змогу:

1. Схарактеризувати управлінські завдання для прикладу, підбір чітких підходів до виробництва, технології, збуту, найму трудових ресурсів, фінансування матеріального, інформаційного та організаційного забезпечення);

2. Зосередження на прийнятті управлінського рішення, у вигляді - зменшити витрати, зосередити увагу на конкретному сегменті ринку, укласти відповідні контракти);

3. Обрати відповідні заходи, направленні на розвиток і підтримку конкурентних переваг (здійснити інновації, підтримати довгострокові переваги, упередити дії учасників, розробити заходи освоєння нових ринків і залучення коштів інвестора);

4. Акліматизувати діяльність фірми до існуючих ринкових умов господарювання, здатних завоювати перемогу в конкурентній боротьбі між конкурентами однотипної діяльності тощо [21].

Щодо характеристики оцінки даного терміна, варто звернути увагу на підходи. Які в більшій мірі розкривають наше бачення та допоможуть у їх застосуванні в реальному проміжку часу. [50].

Спершу розглянемо структурний підхід. Щоб його оцінити потрібно проаналізувати наявні позиції на ринку з урахування рівня монополізації галузі, тобто концентрації виробництва і капіталу, наявності вхідних бар'єрів для нових підприємств, що вступають до галузевого ринку, ступеня диференціації продукції, можливості технологічних нововведень та економії на масштабах виробництва.

Наступним є функціональний підхід в основі його визначення конкурентоспроможності підприємства здійснюється за відомими показниками ефективності виробництва, фінансового стану підприємства, збуту та конкурентні переваги товару. Позитивною рисою функціонального підходу є залучення такої ланки показників, які надають можливість здійснювати оцінку для центральних сфер діяльності фірми, у контексті фінансово-господарську діяльність підприємства (продуктивність праці та фондоддача, показники ліквідності та платоспроможності підприємства, рентабельності продажу тощо), та визначити його місце на галузевому ринку.

Звичайно, найменування підходів для впровадження це добре, але варто врахувати що напрямок діяльності підприємств налічується великий та різний. Це спрямовує на те що підходи за сферою охоплення та оцінки будуть актуальними не для всіх підприємств в певній галузі лиш для декількох. Тому, підводимо підсумок в наступному, що потрібно детально

обирати та аналізувати підходи по заданому напрямку підприємства саме за якою буде проводитись оцінювання та що для цього потрібно, як і факторне та кількісне тлумачення.

Доречно, врахувати для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовують як оцінку факторів так і ланцюг методів, які висвітлюють неординарність використання методичних підходів у поясненні конкурентоспроможності підприємства. Підсумовувати присутності наукових досліджень на рахунок оцінки, використовують весь комплекс методів які в результаті нададуть комплексну оцінки конкурентоспроможності підприємства, а класифікувати їх можна за такими загально вживаними прикметами [50; 21]:

- за об'єктом оцінки (продукції, персоналу, потенціалу);
- за способом здійснення оцінки (індикаторні, матричні, графічні, математичні);
- за напрямом формування інформаційної бази (критеріальні, експертні);
- за видами використовуваних показників (диференційовані, комплексні);
- за періодом розрахунку (фактичні, прогностичні);
- за можливістю розроблення управлінських рішень (поточні, стратегічні).

Можна запропонувати наступну класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності підприємства[21]:

1. Метод оцінки конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг.
2. Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції.
3. Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства по показникам фінансової стійкості.
4. Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства що базується на комплексному дослідженні внутрішнього середовища підприємства.

5. Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на базі «4Р».

6. Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства Ж.Ж. Ламбена

7. Метод визначення конкурентоспроможності підприємства – бенчмаркінг.

8. Методи визначення конкурентоспроможності підприємства – різниць, рангів, балів .

Крім того, оцінка методів передбачає їх розподіл на окремі групи за певною ознакою (табл.5).

Таблиця 1.2

Оцінка методів конкурентоспроможності підприємства

Назва групи	Назва методу
1	2
Матричні Полягають у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника розвитку окремого підприємства або у графічному визначенні його позиції за певними параметрами, а також дають змогу здійснити аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, середовища функціонування, ринкової позиції; визначити основні напрями подальшого розвитку.	1. Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ). 2. Матриця І. Ансоффа. 3. Матриця Мак-Кінсі. 4. Матриця конкурентних стратегій М.Портера. 5. Матриця Томпсона – Стрікланда. 6. SWOT-аналіз. 7. SPACE-аналіз. 8. STEP-аналіз.
Графічні Забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах тощо), щодо наведення відповідних розрахунків та логічних висновків	1. Графіки порівнянь. 2. Аналітичні графіки. 3. Ілюстративні графіки. 4. Діаграми. 5. Картограми. 6. Картодіаграми. 7. Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу

Продовження таблиці 1.2

1	2
Індексні Базуються на комплексній характеристиці відносної зміни елементів розвитку підприємства у часі, просторі або порівняно з еталоном, які внаслідок наявності функціональної залежності між ними представлені системою взаємопов'язаних показників за принципом представлення інтегрального результату через його складові.	1. Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції. 2. Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. 3. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції. 4. Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі. 5. Метод інтегральної оцінки. 6. Метод бенчмаркінгу.
Аналітичні Базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. При цьому залежно від конкретної методики аналізу застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки.	1. Метод різниць. 2. Метод рангів. 3. Метод балів. 4. Методи експертної оцінки. 5. Системи диференційних рівнянь.

Джерело: складено автором на основі [21].

Для прикладу розглянемо два загально використовуваних методів матрицю Бостонської консалтингової групи» (БКГ) та метод SWOT-аналіз.

Згідно матриці БКГ визначальними чинниками успіху господарських підрозділів вважаються два основних: певна частка ринку і ритм зростання ринкового середовища. Матриця, таким чином, визначає чотири основні позиції для стратегічних господарських підрозділів (секторів бізнесу, товарів підприємства):

1. "Знаки питання" – характеризуються високим темпом зростання і низькою часткою ринку. Для збільшення цієї частки, потрібно налічувати капіталовкладення, які надади б змогу перетворити наявний продукт в наступну ділянку матриці – зірки.

2. "Зірки" – займають найкращу позицію, а саме лідируюче положення і має такі характерні риси – високі темпи зростання і високу частку самого ринку. Основні цілі в цьому положенні такі, що потрібно підтримувати існуючі конкурентні переваги в умовах діючої конкуренції продуктів, що сюди потрапили дають достатньо коштів, щоб підтримувати своє існування. Саме цій ланці потрібні великі обсяги ресурсного забезпечення, щоб воно мало змогу фінансувати своє зростання. Оскільки настає момент, коли розвиток галузі сповільнюється і всі зірки маю перейти до нижчої ланки – грошова корова.

3. "Грошові корови" – характеризуються низьким темпом зростання та високою часткою ринку. А саме, це трактується так, що продукт який потрапив дану ланку дає змогу на значне отримання коштів, які в подальшому можуть спрямуватись на підтримку інших продуктів компанії.

4. "Собаки" - має наступні характерні властивості низькі темпи зростання та низькі масштаби ринку. Згідно невдалих позицій даної ланки потребує великої уваги і зусиль з боку керівництва. Тому, що дана ланка не приносить позитивного прибутку та має ніякого зворотного зв'язку .

Матриця проста та легка для застосування. Вона допоможе швидко реалізувати стратегічні цілі компанії та інвестувати кошти в ту чи іншу галузь. В результаті проведення аналізу за матрицею БКГ, можемо мати такі дані по оцінюючому товару новинки підприємства, а саме вирішити такі питання настільки збалансованим є портфель товарів фірми та прийняти рішення на основі цього, яке буде майбутня доля чекати на товар [21].

Наступна матриця є метод SWOT-аналіз універсальною та використовується не лише для оцінки стратегічного потенціалу, а також для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Матриця є широкоживаним

методом у стратегічному менеджменті, яке надає чітку можливість пошуку для підприємства його міцних сторін та оцінки можливих слабких та надати відразу чіткої інструкції посилення чи уникнення для підприємства. Розпочинається аналіз матриці від пошуку наявних загроз і тут же оцінюють можливості щодо досліджуваного об'єкта. наступним етапом з'ясовують рівень загрози та які наслідки вони несуть собою. Тому даний метод зосереджується на всіх своїх етапах, але найбільша увага приділяється ланці загрози, а саме розробляють ліквідацію їх.

Отже, підсумовуючи досліджувану інформацією включаючи за ринковим середовищем та діяльності організації, врахувати можливості і загрози за методом - який за допомогою аналізу слабких і сильних сторін підприємства і його конкурентів. Сам процес аналізу складається з наступних трьох етапів: ототожнення сильних і слабких сторін; уподібнення наявних шансів і загроз та віддзеркалення їх з точки зору слабких і сильних сторін фірми; пошук альтернативних можливостей діяти за відповідними характеристиками підприємства та присутніх конкурентів.

Висновок до 1 розділу

Узагальнюючи сформовану теоретичну частину окресли головні становища, які потрібно додати при оцінці стратегічного планування та конкурентоспроможності підприємства. Стратегічне планування має таке пояснення, яке містить сукупність дій та рішень, які використовує керівництво та сприяють розробці стратегій для досягнення запланованих цілей. Конкурентоспроможність підприємства – це спроможність підприємства розвиватися, планувати, впроваджувати та збувати на нові ринки та існуючі, за певної присутньої конкуренції в певній галузі, яка є широко відомою серед споживачів та користується великим попитом.

Також визначили структуру стратегічного плану, а саме окреслили основні моменти та етапи його побудови. А також була надана оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства: це сформувати управлінські рішення; прийняти управлінське рішення; розробити заходи, спрямовані на розвиток і підтримку конкурентних переваг; адаптувати підприємство до ринкових умов господарювання. Крім того, окреслили низку методів, щодо їх оцінки.

Отже, ми ознайомились детально із сутністю конкурентоспроможності та стратегічне планування на основі досліджених робіт різних науковців, дали ґрунтовну оцінку їх визначення, характеристику як забезпечити підприємство розробкою стратегічних планів та високим рівнем конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ « ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1 Загальна характеристика ТДВ « Яготинський маслозавод».

Молоко є корисним та наповненим великою кількістю вітамінів А, Д, С, В1 і В2, та містить поживні макроелементи. Виробництво молока вважається провідною галуззю сільськогосподарського спрямування, яка задовольняє потреби певного сегменту ринку харчування.

На даний час ринок насичений молочною продукцією. Структура ринку зосереджена на таких цільових показниках молочних продуктів, а саме: вікова категорія покупців молочних продуктів, місцеве розташування їх, прибуток на душу населення. Рух дій покупців залежить від коливань цін, рівень якості продукту та його безпечне упакування, широкий асортимент товарів.

Оскільки, зрозуміло, що молочна продукція користується великим попитом серед споживачів різної вікової категорії, тому ринок насичений як товарами так і виробниками. Прослідковуючи молочну галузь на ринку, можемо зазначити основних їх гравців: «Терра Фуд», «Молочний Альянс», «Danone Україна», група компаній «Альміра», група компаній «Комо», «Житомирський маслозавод» — компанія «Рудь», «Люстдорф», «Milkiland Україна», «Вімм-Білл-Данн Україна», «Волошкове поле»[42].

Пропонуємо ознайомитись більш детально з діяльністю АТ «Молочний альянс». Це компанія з централізованою структурою, яка включає в себе - управління фінансами, закупівлями, маркетингом, виробництвом, логістикою та в загальному продажами.

Всі підприємства які входять в дану спілку маю напрямок діяльності який зосереджений на зборі молока, його обробки та переробки на корисні

молочні та кисломолочні. Підприємства настільки зосереджені на своїй діяльності що мають змогу заповнити ринок держави та навіть закордонні ринки.

Під добре відомими брендами ми вживаємо продукцію, а саме - «Пирятин», «Славія», «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Златокрай» та «Молочний альянс». Діяльність даної групи спрямована на задоволення потреб споживачів, заохочення та залучення більшої частки ринку за різною молочною категорією[29]

В ході роботи, пропоную розглянути одну із групи «Молочного Альянсу» - ТДВ «Яготинський маслозавод»[29].

Товариство з додатковою відповідальністю, яке вважається одним із найбільших виробників молочної продукції. Під торговою маркою «Яготинський маслозавод» налічує великий асортимент продукції: »: масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти, питну закваску з наповнювачами та без них, інші види молочної продукції.

Загалом кожний бізнес має свою певну особливість,наприклад в ресторанах, кафе – це може бути страва, десерт, напій або певна яскрава подача, на виробничих підприємствах це певний продукт, який має неповторний та смачний рецепт, який є фаворитом серед споживачів протягом років. Тому не залишився і без уваги вершкове масло яке увійшло в історію та має низку відзнак, відмінну репутацію постійних покупців.

Крім того варто відзначити неперевершену кисломолочну продукцію а саме це - закваска «Яготинське» яка має в своєму складі позитивні за вмістом спеціально відібраних корисних молочнокислих бактерій, які додають продукту приємне задоволення смакуванню та за своєю властивістю має корисні властивості, які впливають на стан та здоров'я людини. Можна зазначити, випуск та впровадження заквасок були запроваджені саме ТДВ «Яготинський маслозавод», він налагодив систему випуск заквасок, створивши новий вид серед молочних товарів ринку. підтвердженням цього є

постійний попит та великі обсяги виробництва, в такому приблизно обсязі як в межах 30 000 літрів на добу від моменту випуску.

Основним видом діяльності є перероблення молока, виробництва масла та сиру, а також ТДВ «Яготинський маслозавод» займається оптовою торгівлею молочних продуктів, яєць, харчовими оліями та жирами, оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом та подібними продуктами, роздрібною торгівлею в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, роздрібна торгівля пальним, вантажним автомобільним транспортом.

Зрозуміло, що підприємство має досконалу та налагоджену систему виробничої діяльності. Має велику територію, склади та складські приміщення, заводи та інше. Підприємство має потужне виробниче обладнання, яке має закритий цикл та не потребує втручання персоналу у процес переробки сировини у готову продукцію. Як результат, ми бачимо на виході якісну продукцію, крім того організація слідкує за технічними характеристиками обладнання, щоб воно завжди працювало і не виходило з ладу.

Підприємство встановило нову лінію обладнання на якій виготовляється термостатна продукція це – сир, ряжанка, сметана з печі. Крім того, підприємство слідкує за новинками в сфері технічного оснащення, турбується за покупців тому розвивається задля їх вподобань. Також фірма скористалося можливістю встановити високоспеціалізоване обладнання, яке працює самостійно без втручання персоналу. А саме від початкової стадії обробки і до кінцевого виробництва. Це гарантуватиме як надійність і якість товару.

ТДВ «Яготинський маслозавод» розпочало свою діяльність та продовжує працювати протягом 65 років.

У 2014 році внесли зміни до статуту товариства, про те що підприємство стало ПАТ (публічним акціонерним товариством) «Яготинський маслозавод».

У квітні 2017 року на чергових загальних зборах акціонерів, було прийнято рішення про перетворення підприємства на товариство з додатковою відповідальністю ТДВ «Яготинський маслозавод». Оскільки, з моменту переходу підприємства, акціонери не мали жодних прав на компанію тому, було прийнято рішення про обмін акцій на частку у статутному капіталі підприємства.

Офіційно підприємство змінило організаційно-правову форму лиш у 2018 році.

Підприємство знаходиться за юридичним адресом 07700, Київська обл., Яготинський район, м. Яготин, вул. Шевченка, будинок 213 (тел. 045-755-59-88). [29].

В грудні відбулись певні збори учасників товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» Про створення Товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод», яке є повним правонаступником публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод», визначення його місцезнаходження та забезпечення його статутного капіталу. Про затвердження Статуту Товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод»

У квітня 2018 року відбулась зміна організаційно - правової форми підприємства: припинена державна реєстрація Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод» (скорочено ПАТ «Яготинський маслозавод»), та зареєстровано Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» (скорочено ТДВ «Яготинський маслозавод»)[29].

Державна реєстрація була проведена 17.04.2018 року реєстраційний №13511450000003802.

Товариство має загальну площу в розмірі до шести гектарів. Підприємство є великим, тому забезпечення водними ресурсами є важливим чинником. Очищена вода на підприємствах рахується як запорука високої якості готової продукції. А також очищена вода покращує органолептичні властивості харчових продуктів та підвищує мікробіологічні показники

готового продукту. Крім того вода потрібна у виробництві для очищення обладнання до запуску роботи та після. Для розумного використання водного ресурсу на підприємстві миття обладнання удосконалили унікальними новітніми СІР-мийками, які працюють економно, рівномірно використовуються мильні та полоскальні засоби

Підприємство для цього залучило використання приблизно чотири джерельних потоків води. Для цього отримали дозвіл на використання у державній службі надр та геології.

Державна служба надр України від 20.01.2017 року №6186 терміном на 20 років та отримано дозвіл на спеціальне водокористування, виданий Державним агентством водних ресурсів України 02.03.2020 року №66/КВ/49Д-20 терміном на 3 роки.[29]

Використання води на різні господарські потреби регулюються лічильником, до якого прикріплений журнал для відомосте позначання витрат води за споживанням. Вода проходить перевірку 1 раз на квартал на фізико-хімічні та органолептичні показники в акредитованих лабораторіях ДП «Укрметртестстандарт» та ДП «Українська геологічна компанія».[29]

На підприємстві діє наказ №22 від 10.01.2019 р. Про призначення відповідальних осіб у сфері поводження з відходами. Відходи які залишаються від кожного виробничого процесу, залишки від пакувального процесу та інші. Підприємство відвело відповідну територію для їх вилучення. Утилізація проходить таким чином, усі залишки сортують за певними показниками в певні контейнери, а потім відправляють на подальшу переробку. Відвантажують згідно домовленості за графіком.

Для прикладу, молочні відходи відправляють на утилізацію попередньо домовленому за угодою виробничому підприємству також згідно розкладу, до 1 разу в тиждень. Залишки від обслуговуваних транспортних засобів це і колеса, мастила, та інші, також обслуговується за угодою організацією, яка вчасно проводить огляд та відповідно заміни. На підприємстві також є один вид небезпечних відходів – люмінесцентні лампи,

які зберігаються в закритому контейнері та передаються фірмі для подальшої утилізації, не рідше 1 разу на рік.

За для ефективності та отримання прибутку підприємство налаштовує роботу таким чином, щоб зекономити можливі додаткові витрати. Для прикладу підприємство забезпечене електроенергією. Електрика - це важливий елемент, адже світ настільки стає розвиненим, що електрика на сьогодні розширює нові можливості її джерела використання та збереження. На підприємстві теж прослідковуються спеціальні частотні перетворювачі, та наявні пристрої для регулювання потужності та відповідно напруги.

На даний момент освітлення всіх задіяних приміщень освітлюються за допомогою світлодіодним лампам, які в свою чергу знижують використання енергії

Кожне підприємств має свою структуру управління. На підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» застосовують лінійно-функціональну організаційну структуру, яка являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур.

Дана структуру є ефективною, оскільки лінійні ланки приймають певні управлінські рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень.

Підприємство налічує велику кількість персоналу приблизно до 1000 працівників.

Кожне підприємство має за мету мотивувати працівників, так як коли працівники маю натхнення працювати та рівнятись на свого керівника, брати приклад та спрямовуватись на підвищення кваліфікації. Мотивують працівників у вигляді матеріальних винагород, доплат до тарифних ставок, додаткових відзнак, дипломів, також надають можливості на декілька днів відпочинку. Коли персонал має мету, морально загартовані, то персонал згідно практики працює ефективніше і в результаті фірма досягає нових вершин та прибутків.

Ще один із аспектів мотивації прослідковувати за навичками та кваліфікаційним просуванням.

ТДВ «Яготинський маслозавод» налічує кількість працівників, які можна умовно розділити від вищого до найвищого по спеціалізації: працівників з вищою освітою нараховується до двох ста працюючих, до ста двадцяти працівників мають середній рівень спеціалізації, приблизно до десяти працівників поєднували і роботу та навчання у навчальних закладах. Підвищення по кар'єрній лінії пройшло приблизно до двадцяти працівників по виробництву, тридцять осіб на віддаленому навчанні.

Все це в інтересах фірми бо від трудового та дружнього колективу залежить бізнес компанії.

ТДВ «Яготинський маслозавод» чітко дотримується вимог законодавства про працю в Україні, зокрема, ст. 2-1 КЗпП України, Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків». Підприємство приймає на роботу як чоловіків так і жінок надають, рівні права робочого місця, просування по роботі, підвищення кваліфікації. [29].

Надаються відповідні умови праці, які дозволяють персоналу виконувати роботу згідно заданого плану :

- Враховують сімейне становище працюючих, задля поєднання робочої діяльності та підтримки людей із сімейними обов'язками.
- Оплата праці здійснюється рівномірно серед працюючих враховуючи спеціалізацію та об'єкт роботи.
- Запроваджують відповідні умови для покращеного захисту здоров'я працюючих людей від шкідливого випромінювання.

Також турбуються про людей які мають певні труднощі зі здоров'ям, а саме люди які відносяться до категорії інвалідності. Служба охорони праці має такий склад: заступник генерального директора з охорони праці, начальники цехів та структурних підрозділів, відповідальні за охорону праці у своїх цехах та структурних підрозділах. На підприємстві діє система управління охороною праці.

Згідно того що працівники мають роботу в небезпечних зонах, кожного року проводять медогляд відповідно.

Раз на декілька років проводиться атестація кожного робочого місця. В ході аналізу обробки робочого місця робітника, видається спецхарчування у вигляді молока , надаються додаткові доплати та нараховується відпустка

У липні 2010 року Яготинський маслозавод отримав перший сертифікат відповідності системи управління якістю вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2008. Надалі такі сертифікати компанія отримує щорічно. З 2015 року Яготинський маслозавод починає щорічно отримувати сертифікати .

Основна сутність підприємства зосереджена на якості продукції, це підтверджують наявні стандарти якості підприємства та постійно відслідковують покращення показників якості харчових продуктів.

Початку 2020 року був оцінений сфері якості та надійності вище керівництво ознайомлене та надано документи з інструкцією щодо проведення, ознайомлення в виробничих цехах, відділах та допоміжних службах.

Відновлення даної інтегрованої системи управління відбувається за рахунок постійної реконструкції, модернізації технологічних процесів виробництва, придбанням та встановленням додаткового обладнання. Для отримання на виході якісної за всіма показниками готову продукцію, санітарного стану підприємства та економії паливно-енергетичних ресурсів керівництво відповідно складає план капіталовкладень в інвестицій за встановленими цілями на майбутній рік

Виконання вимог державних санітарних правил для молокопереробних підприємств забезпечує належне робоче середовище для виробництва продукції. Результати мікробіологічного контролю чистоти виробничих приміщень, виробничого обладнання, інвентарю, рук персоналу задовільні, що свідчить про належний санітарний стан виробництва.

Продукція, що виготовляється на ТДВ «Яготинський маслозавод» відповідає всім зазначеним вимогам ДСТУ, ТУ та ТІ. Кожна наступна партія продукції проходить такі етапи інспекції якості, під час всіх процесів проходження виробництва, фасування та упакування продукту і тільки після перевірки усіх наявних позицій товар відправляють на прилавки споживачам. Затвердженням свідчить наявним посвідченням про якість на кожну партію випуску Державно ветеринарно-санітарної експертизи (на наявність високого рівня показників безпеки).

ТДВ «Яготинський маслозавод» цікавиться новітніми розробками та здійснює різні дослідження. Підприємство фінансує наявні інвестиції в інвестиційні сертифікати в ТОВ «КУА «Еталон Ессет Менеджемент» ЗНВПФ «Престиж-капітальні інвестиції», без права участі у статутному капіталі на суму - 77 225 тис. грн.

ТДВ «Яготинський маслозавод» постійно розвивається, проводить експерименти. Покращує показники функціонування на основі удосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах та підвищує якість продукції.

2.2 Аналіз основних показників роботи ТДВ «Яготинський маслозавод»

Згідно нестабільному темпу політики та економіки в Україні, мають значний вплив на всі діяльності. В результаті зниження економіки України понесли негативні наслідки і в молочній галузі. Розвиток молочної галузі в більшій мірі залежить від партнерських договорів між всіма учасниками ринку, які дозволить через механізм еквівалентного ціноутворення утворити потрібні економічні умови для збільшення обсягу молока, за рахунок створення фермерських угідь, щоб мати змогу розвивати ферму. Для цього буде закуплена необхідна кількість скотарства : телиці для продовження збільшення поголів'я, корів ,поголів'я молочних корів, биків . В результаті

покращиться обсяг виробництва молочних продуктів за допомогою утримання ферми.[33].

За рахунок відсутності домовленості між конкурентами за цінову політику ринку, яка значно знижує прибуток та взагалі надії до перспектив утримання ферм, повільні шляхи збуту товару і недостатня кількість обслуговуючих кооперативів, крім того складна демографічна ситуація у сільській місцевості. Ситуація в сільській місцевості не покращується, молодь не населяє навіть третину від усього населення. А розвивати та створювати ферми для яких потрібні працівники, тому в сільській місцевості це буде проблемою.

Країна в якій функціонує підприємство, має вплив на економічні та фінансові показники, а саме уряд може корегувати податкову, юридичну та політичну сферу. Керівництво не може передбачити всі тенденції, які можуть впливати на молочну галузь, а також те, який вплив (за наявності такого) вони можуть впливати на майбутній фінансовий стан підприємства.

Посадовці запевняють, що саме вживають всіх потрібних заходів для гарантування стабільної діяльності та розвитку організації

За офіційними даними підприємства прослідковуються такі показники За підрахунками 2019 року було випущено молочної продукції, товарів, та послуг на суму 3 495 741 тис грн., за 2018 рік 3 201 672 тис. грн. В порівнянні минулим роком сума реалізації збільшилась на 9%.

У 2019 році фірма була насичена усім необхідним чином забезпеченню молочною сировиною, пакувальними матеріалами та компонентами, технологічним обладнанням іншими необхідними ресурсами необхідними для безперебійного виробництва продукції.

Порівнюючи з виробничою діяльністю за 2019 рік виробництво мало :

- сирково - творожна група – 104%;
- цільномолочна група продукції розділена на:
- кисломолочну групу – 91% ;
- групу «Молоко» - 100%;

- групу «Сметана» - 103%;
- масла – 77% .

Найбільше зниження виробництва в порівнянні з виробництвом в 2019 року спостерігається по групі «Масло», що відбулося через зниження надходження вершків від підприємств холдингу Молочний Альянс [29].

В 2019 році введено нові асортиментні позиції, а саме: сир кисломолочний 5% та 9,5% стабілопак фас. 350 гр , Кефір 1% пюр-пак фас 900 гр.

Динаміка чистого доходу та активів ТДВ «Яготинський маслозавод» наведена на рис.2.1.



Рис.2.1. Діаграма чистого доходу та активів ТДВ «Яготинський маслозавод», тис. грн.

Джерело: розроблене автором на основі [36].

Як видно з рис.2.1, ТДВ «Яготинський маслозавод» в останні роки стабільно нарощує обсяги реалізації продукції та збільшує активи. Чистий дохід підприємства у 2019 р. збільшився на 72,64% в порівнянні з рівнем 2016 р. та на 9,18% відповідно до показника 2018 р. Вартість активів

підприємства у 2019 р. зросла на 11,4% і збільшилась у порівнянні з 2016 р. у 2,6 рази.



Рис.2.2. Динаміка чистого прибутку ТДВ «Яготинський маслозавод», тис.грн.

Джерело: розроблене автором на основі [36].

Чистий прибуток підприємства у 2019 р. збільшився на 42,52% в порівнянні з рівнем 2016 р. та зменшився на 27,23% відповідно до показника 2018 р.(рис 2.2)

Подібних показників підприємство досягає за рахунок ефективної асортиментної політики та оперативного реагування на мінливі потреби споживачів. Розглянемо обсяги реалізації продукції в розрізі номенклатурних груп (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Дохід від продажу продукції, робіт, послуг в розрізі номенклатурних груп

Найменування номенклатурної групи	2019	2018	Темп росту, %	Структура 2019, %	Структура 2018, %
1	2	3	4	5	6

Масло	637 304	671 655	94,89	18,23	20,98
Сирно-творожна	322613	281 708	114,52	9,23	8,80

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
Молоко	862 442	781 305	110,38	24,67	24,40
Вершки	134 551	99 567	135,14	3,85	3,11
Сметана	380 458	333 980	113,92	10,88	10,43
Кисломолочна	550 452	534 884	102,91	15,75	16,71
Дитяче харчування	432 727	379 815	113,93	12,38	11,86
Інша молочна продукція	175 194	118 758	147,52	5,01	3,71
Усього	3 495 741	3 201 672	109,18	100,00	100,00

Джерело: складено автором на основі [36]

Згідно наведених даних з табл.2.1, частка виробництва масла у 2019 р. скоротилась з 20,98% у 2018 р. до 18,23%, кисломолочної продукції з 16,71% до 15,75%, частки молока та сметани залишились практично незмінними при збільшенні часток дитячого харчування, сирно-творожної та іншої молочної продукції.

Отже, для забезпечення конкурентоспроможності продукції необхідним є підтримання у належному стані основних засобів виробництва. Тільки сучасне високопродуктивне обладнання може забезпечити високу якість продукції, яка має своєчасно надходити до споживача та задовольняти найвибагливіші вимоги.

Підприємством постійно проводиться робота з оновлення основних засобів, що дає змогу виводити на ринок нові молочні продукти та удосконалювати існуючі продукти протягом тривалого часу (рис.2.3).



Рис.2.3. Діаграма динаміка залишкової вартості основних засобів

Джерело: складено автором на основі [36]

Враховуючи дані подані на рис.2.3, прослідковується зростання залишкової вартості основних засобів, а це свідчить про постійну роботу з їх удосконалення (табл.2.2). Тобто постійне оновлення основних засобів, придбання сучасного устаткування від провідних виробників дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності продукції і зберігати провідні позиції на українському ринку з одночасним розвитком експортної діяльності, яка є дуже важливим напрямом зростання.

Таблиця 2.2

**Основні засоби (за залишковою вартістю) ТДВ «Яготинський
маслозавод», тис.грн.**

Найменування основних засобів	2018	2019	Темп росту, %
1	2	3	4
1.Виробничого призначення	288984	323375	111,90
- будівлі та споруди	69176	82509	119,27
- машини та обладнання	177766	182444	102,63
- транспортні засоби	1623	24144	1487,62

Продовження таблиці 2.2

- земельні ділянки	0	818	
- інші	40419	33460	82,78
2. Невиробничого призначення	0	0	
Усього	288984	323375	111,90

Джерело: складено автором на основі [36]

Враховуючи дані, бачимо, що машини та обладнання складають понад 55% основних засобів, що свідчить про виробничу спрямованість підприємства.

Розглянемо динаміку капіталу підприємства (рис.2.4).



Рис.2.4. Динаміка власного капіталу, довгострокових та короткострокових зобов'язань ТДВ «Яготинський маслозавод», тис.грн.

Джерело:[36]

Підприємство регулярно збільшує власний капітал та має обмежений доступ до довгострокових кредитних ресурсів.

Пропоную розглянути основні показники фінансово-економічної діяльності. Для того, щоб побачити наскільки підприємство ефективно працює, пропонуємо розглянути та проаналізувати фінансово-економічні

показники у таблиці 2.9. Всі показники були взяті з фінансової звітності підприємства, а саме Форми звітності №1 та №2 за 2019 та 2020 роки.

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Найменування показника	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
		2020	2019	Абсолютне +/-	Відносне %
1	2	3	4	5	6
1.Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі у діючих цінах	тис. грн.	106 923	166210	59 287	55,4
2.Виробничі запаси	тис. грн.	68 487	80177	11 690	17,1
3.Незавершене виробництво	тис. грн.	4 990	5528	538	10,8
4.Готова продукція	тис. грн.	30 989	75317	44 328	143,0
5. Товари	тис. грн.	2 457	5188	2 731	111,2
6.Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	3 166 323	3 160 485	5 838	0,2
7.Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	2 657 868	2 566 752	91 116	3,5
8. Адміністративні витрати	тис. грн.	33 076	33 139	-63	-0,2
9. Витрати на збут	тис. грн.	239 378	246 123	-6 745	-2,7
10.Прибуток (збиток)від операційної діяльності	тис. грн.	223 338	297 379	-74 041	-24,9
11.Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	129 547	184 741	-55 194	-29,9
12. Сума не оборотних активів	тис. грн.	521 959	400 715	121 244	30,3
13.Сума оборотних активів	тис. грн.	1 027 446	956 393	71 053	7,4
14.Валовий прибуток	Тис. грн	593 733	508 455	-85 278	-14,4

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
15. Коефіцієнт покриття	Кп	1,6	1,4	-0,2	-13,3
16. Коефіцієнт швидкої ліквідності	Кпл	1,3931	1,1401	-0,3	X
17. Рентабельність діяльності підприємства	%	6	4	-1,8	X
18. Рентабельність активів	%	22	14	-7,5	X
17.Рентабельність продукції	%	7	5	-2,3	X

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2020 роки [36].

Згідно даного аналізу, ми можемо побачити, що у 2020 році значно покращився, оскільки обсяги виробництва зросли до 166 210 тис. грн, тобто на 55,4% ніж у 2019 році.

Також збільшилися виробничі запаси та незавершене виробництво на 17,1% і 10,8% відповідно. Як результат збільшився обсяг готової продукції та товарів на 143,0% та 111,2% відповідно.

Значно вплинула нестабільна економічна ситуація нашої країни на економічні показники. А саме збільшився чистий дохід від реалізованої продукції на 0,2%, але невтішним результатом є збільшення собівартості реалізованої продукції. Собівартість збільшилась на 3,5%. Але зменшилися адміністративні витрати та витрати на збут на 0,2% та 2,7% відповідно.

Коливання курсу валют негативно вплинув на економічний показник прибутку від операційної діяльності, а саме прибуток зменшився на 24,9%. Як наслідок зменшився чистий прибуток аж на 29,9%.

Проаналізувавши основні фінансово-економічні показники ТДВ «Яготинський маслозавод» можемо спостерігати зниження валового

прибутку на 85 278 тис. грн, що складає 14,4%. Знизився коефіцієнт швидкої ліквідності до 1,14КПл.

Продукція підприємства під торговою маркою «Яготинське» залишається бути рентабельним, але рентабельність впала до 5%. Саме підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» є рентабельним та працювало з показником рентабельності у 2020 році 4%.

Рентабельність активів знизилася з 22% до 14%, тобто впала на 7,5%.

Як висновок, підприємство має доволі хороші результати своєї діяльності, але у 2020 році деякі показники знизилися порівнюючи з 2019 роком.

2.3. Оцінка стратегічного планування на підприємстві та його ролі у забезпеченні конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Враховуючи те, що компанія «Яготинський маслозавод» є одним із провідних виробників молочної продукції. Одним із елементом оцінки стратегічного планування дозволить провести за допомогою збалансованої системи показників

Збалансована система показників є тактичною або операційною, оцінюючою системою, яка служить засобом стратегічного управління компанією на довгостроковій основі. Мета даної системи полягає в тому, щоб направити всіх працівників на успішну реалізацію стратегії компанії. Ця система – являє собою певний інструмент поширення стратегічної інформації за допомогою інтегрованого набору фінансових і не фінансових показників[32].

На кожному підприємстві, в кожній компанії однією із цілей є отримання прибутку, і «Яготинський маслозавод» не є виключенням. Стратегічна карта – це мережева діаграма, яка використовується для

документування головних стратегічних цілей, поставлених перед організацією або її керівництвом.

На малюнку зображена (рис.2.10) стратегічна мапа «Яготинський маслозавод» за допомогою системи ЗСП, де головною цілю є збільшення прибутку.

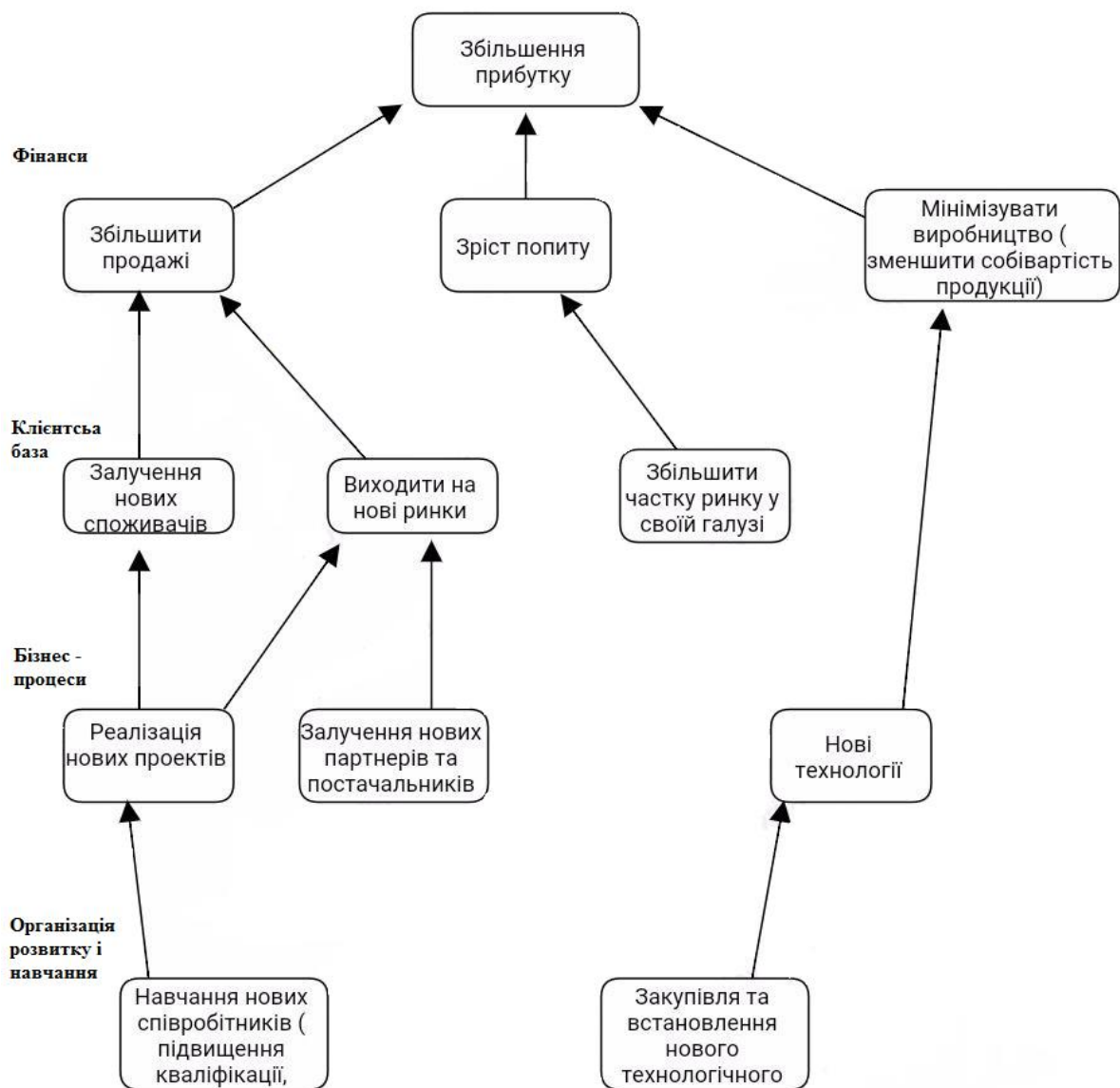


Рис.2.5 Стратегічна карта «Яготинський маслозавод»[5].

Щоб досягти великої цілі необхідно поступово досягати менших цілей. Завдяки новим технологіям можна мінімізувати виробництво, що зменшить витрати на виробництво і при сталій ціновій політиці збільшить свої прибутки, а якщо ціна на продукцію знизиться відповідно збільшиться попит

і частина ринку стане більшою. Також нові технології нададуть можливість підприємству отримати нові стандарти якості, які нададуть змогу виходити на нові закордонні ринки та нададуть впевненості споживачам.

Аналізуючи стратегічне планування, можемо зазначити що підприємство, малими та динамічними кроками крокує до поставлених цілей дотримуючись стратегічного плану.

Тому наступним етапом пропонуємо розглянути можливості оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі методу SWOT- аналізу [42].

Виходячи з матеріалу в теоретичному розділі основу даного аналізу складається з чотирьох частин: сильні сторони, слабкі сторони, можливості і загрози. Сутність яких полягає в перетворенні слабких сторін у сильні із загроз у можливості, які в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства(таб.2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод»

Сильні сторони та можливості	Сильні сторони та загрози
1	2
1. Підприємства продукції «Яготинське для дітей» збільшити частку українського ринку; 2. Модернізація нового обладнання, надасть не тільки потужності ай може дозволити взяти на роботу висококваліфікований персонал; 4. -Розробка науково-технологічної бази підприємства; 5. Зменшення собівартості продукції за рахунок використання новітніх технологій та розробок; 6. Залучення до роботи кваліфікованого персоналу може стати конкурентною перевагою підприємства; 7. Захоплення нових сегментів частки ринку за рахунок потужності та висококваліфікованому персоналу	1. За допомогою великого асортименту продукції зменшити кількість конкурентів на ринку та залучення нових сегментів ринку; 2. Використання наукового-дослідного потенціалу підприємства для розробки і впровадження технологій, що зменшать собівартість продукції; 3. Переваги розташування дають змогу зменшити транспортні витрати і знизити собівартість продукції не погіршуючи при цьому її якості; 4. Входження у відомий Молочний альянс дало позитивні результати для компанії в очах іноземних інвесторів

Продовження таблиці 2.4

Слабкі сторони та можливості	Слабкі сторони та загрози
1. За рахунок впровадження нової маркетингової політики зменшити наслідки невикористання елементів по стимулюванню збуту кінцевих споживачів 2. Впровадження нової маркетингової політики з включенням до неї системи знижок; 3. За рахунок розробки нової продукції збільшення частки ринку молочних продуктів; 4. Входження до Молочного Альянсу дає можливість стати на крок вперед над головними конкурентами; а саме заміна на скляну тару фасування	1. Активна політика основних конкурентів як «Гадячсир», «Danone», ПАТ «Житомирський маслозавод», ТОВ «Українська молочна компанія» може посунути підприємство з лідируючих позицій. 2. Нестабільність в Україні в подальшому яка в подальшому може мати різні непередбачувані ризики; 3. Не підтримка державою галузі вітчизняного виробництва молока тобто малі обсяги сировини, нестача, яка може призвести до імпорту . В результаті підвищення собівартості на продукцію

Джерело: складено автором на основі [29].

Таким чином, за результатами проведеного SWOT-аналізу встановлюємо, що підприємство в більшій мірі використовується стратегія диференціації, яка базується на спеціалізації підприємства у виготовленні особливого продукту, що являє собою варіант модифікації стандартного продукту. Такий продукт стає незамінним для споживачів у тому разі, якщо аналогічні стандартні продукти їх не повністю влаштовують. Диференціація продукту здійснюється за фізичними атрибутами, рівнем обслуговування, персоналом, місцем розташування виробника продукту або за його іміджем.

Рисунок показує, що ТДВ «Яготинський маслозавод», ПрАТ «Золотонішський маслоробний комбінат» та ТОВ «Кагма» займають одну цінову нішу, а саме: дешева кисломолочна продукція(дешева не є синонімом неякісної).

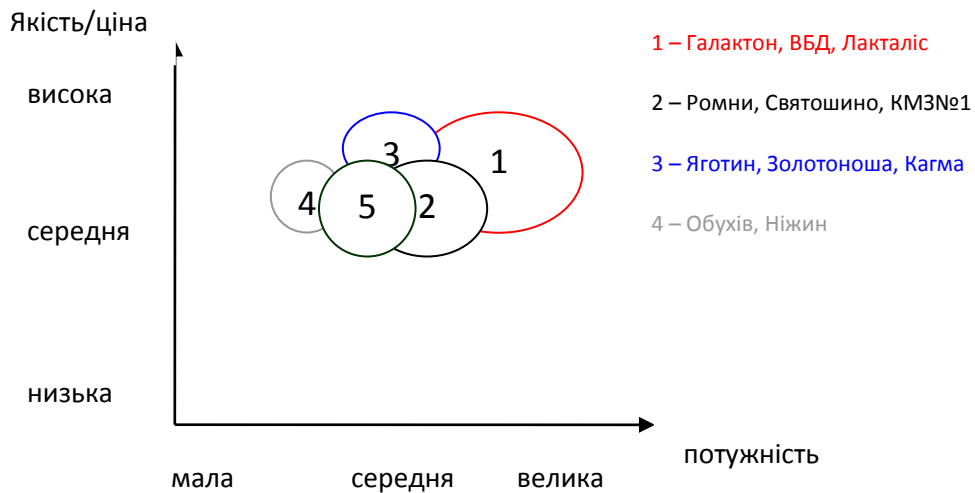


Рис. 2.6. Карта стратегічних груп ринку молочної продукції

Група «Галактон» (Галактон та Кремез), Вімм-Білл-Данн (ПрАТ «Буринський завод сухого знежиреного молока», ПрАТ «Харківський молочний комбінат», ПрАТ «Київський міський молочний завод №3») та група «Лакталіс» (ПАТ «Лакталіс-Україна», ПАТ «Білосвіт-Умань», ДП «Лактіс-Дніпро» ПАТ «Лакталіс-Україна») є безперечними лідерами ринку (високі ціни). Потужність заводів АТ «Обухівський молокозавод» та ПрАТ «Ніжинський молокозавод» досить низька, тому їх віднесено до однієї стратегічної групи. Об'єми реалізації ПАТ «Роменський молочний комбінат», ПАТ «Перший Київський молокозавод» та АТ «Святошино» приблизно однакові, до того ж у них схожі ціни на продукцію та потужності виробництва. До останньої групи на даній карті стратегічних груп віднесено ТМ «Тульчинка» та ТМ «Ласуня» (вони притримуються однакової цінової політики, тощо).

Побудуємо матрицю конкурентного профілю. Для цього використаємо рейтинг оцінок експертів (провідні фахівці ТДВ «Яготинський маслозавод») щодо ключових факторів успіху в галузі (табл. 2. 5). Критерії оцінки рейтингу ставляться з точки зору привабливості підприємства по кожному ключовому фактору успіху за 5-бальною шкалою: 5 – дуже привабливо; 4 – привабливо; 3 – досить привабливо; 2 - мало привабливо; 1 – «тримайся подалі»).

Таблиця 2.5

Матриця конкурентного профілю

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	ТДВ "ЯМЗ"		ПАТ "РМК"		АТ "ОМЗ"		ПрАТ "НМЗ"	
		рейтинг	заг. оцінка	рейтинг	заг. оцінка	рейтинг	заг. оцінка	рейтинг	заг. оцінка
Якість продукції	0,35	4,6	1,61	4,1	1,435	4	1,4	4,4	1,54
Технологія	0,25	4,3	1,075	4,6	1,15	3,8	0,95	4,2	1,05
Частка ринку	0,15	3,5	0,525	3,8	0,57	3,1	0,465	3,3	0,495
Фінансові можливості	0,1	3,8	0,38	4,5	0,45	3,3	0,33	3,5	0,35
Інвестиційна привабливість	0,15	4,4	0,66	4,4	0,66	3,9	0,585	3,8	0,57
Всього:	1		4,25		4,265		3,73		4,005

Оцінимо стратегічне положення підприємства за допомогою SPACE – аналізу. SPACE – аналіз – це комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації і вибору стратегії; дозволяє застосовувати багатокритеріальний підхід, ідентифікує та веде пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднань в групи, присвоює їм конкретні оцінки (вагові коефіцієнти) у межах присвоєної шкали.

В даному методі виокремлюють 4 групи системних критеріїв оцінки організації:

- економічний потенціал компанії(фінансова сила, FS);
- конкурентні переваги (CA);
- привабливість галузі (IS);
- стабільність середовища (ES).

В свою чергу, для побудови матриці SPACE – аналізу складаємо таблицю з визначенням її складових (додаток М), кожному з обраних критеріїв в межах однієї групи виставляється експертом оцінка за 5-бальною шкалою. Критерії оцінки визначаються за ступенем впливу на діяльність даного підприємства: 5 – високий, 4 – вище середнього, 3 – середній, 2 – нижче середнього; 1 – незначний.

Вагомість фактору визначає значущість кожного критерію щодо всієї їхньої сукупності (сума значень має = 1).

Після обчислення значень оцінок за кожним критерієм, визначається сумарна оцінка за кожною групою.

Отримані результати наносяться на прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь є відображенням загального критерію за групою (див. рис.2. 4).

Утворений вектор вказує на наявний тип стратегії, а саме захисної, з таким видом стратегії неможливо вижити на ринку і, якщо нічого не змінювати, то в недалекому майбутньому ТДВ «Яготинський маслозавод» може збанкрутувати. Потрібно намагатись змінити стратегію, наприклад на конкурентну або на консервативну. Спробуємо обґрунтувати перехід в сектор СА-FS (консервативний тип), а для цього нам потрібно мати високу конкурентоздатність (в наявності) і високий показник фінансової сили підприємства.

Проаналізуємо внутрішню стратегічну позицію ТДВ «ЯМЗ», його економічний потенціал – при невеликих сумах чистого прибутку і здатності до залучення інвестицій (30%) підприємство має значні виробничі витрати – та колосальну дебіторську заборгованість. Звідси виникає питання – чи вигідно співпрацювати з ТД «Еталон» (дистриб'ютор) – вони постійно боргують на 2-3 місяці і при тому мають значні додаткові скидки на продукцію – до 10%, до того ж вони хоч і постійно нарощують обсяги збуту, але реалізують лише близько 30% товару в загальному обсязі продажів Яготинської продукції.

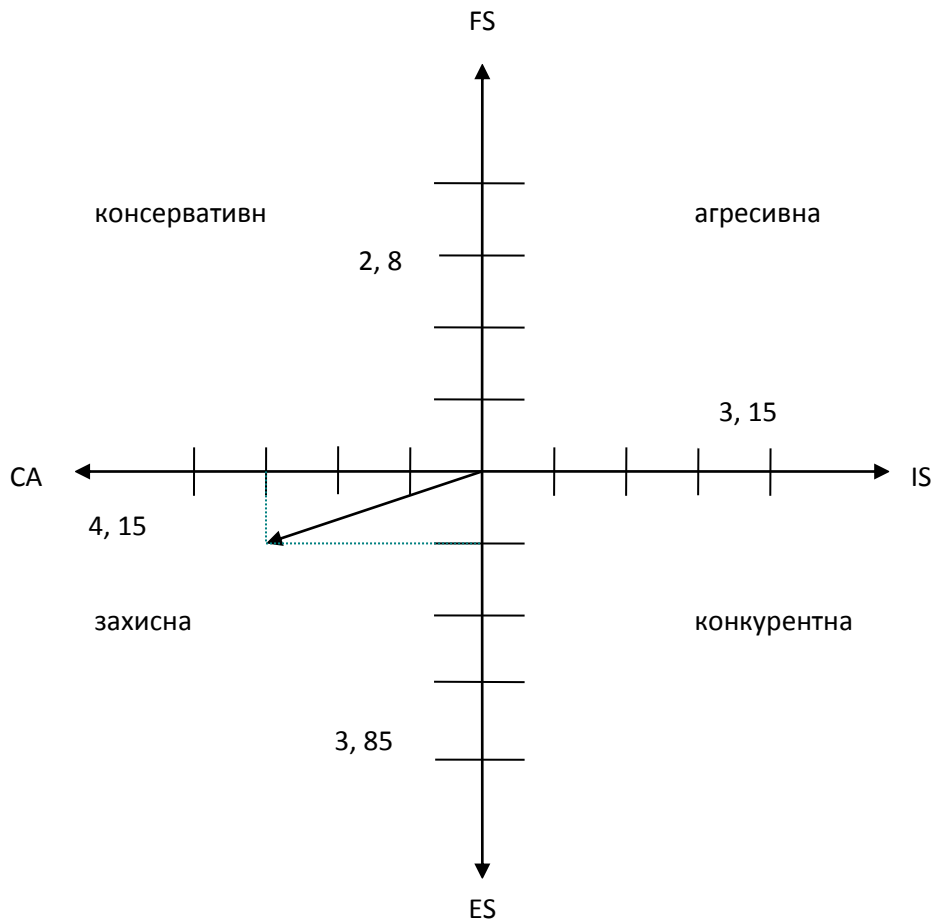


Рис. 2. 7. Матриця SPACE – аналізу

Дана співпраця нав'язана головним акціонером «Яготинського маслозаводу», Райфайзен (в колишньому АППБ «Аваль»). Щодо здатності до залучення інвестицій, то вона надзвичайно низька, навіть кредити від основного акціонера і ті надаються підприємству під великий %, саме тому керівництво товариства намагається використовувати лише власні кошти на розбудову і переоснащення виробництва, що й стає причиною високих виробничих витрат (в діючому цеху проводиться його реконструкція, тощо). Якщо ж скоротити дебіторську заборгованість перед підприємством (а це можливо за рахунок надання самостійності керівництву підприємства у прийнятті рішень щодо збутової політики) та понизити виробничі затрати (за рахунок інвестицій або кредиту під невисокий %), то ситуація зміниться і підприємство буде мати більш ефективний тип стратегії – консервативний, який в свою чергу можна буде в майбутньому підсилити.

Отож, ситуація зміниться за рахунок фінансової підтримки і буде мати приблизно такий вигляд:

Таблиця 2.6

Внутрішня стратегічна позиція			
Економічний потенціал			
Фактори	Оцінка	Вага	Σ оцінки
1	2	3	4
1. Чистий прибуток, тис. грн.	3	0,35	1,05
2. Виробничі витрати, тис. грн.	5	0,25	1,25
3. Обсяг дебіторської заборгованості, тис. грн.	4	0,2	0,8
4. Здатність до залучення капіталу із зовнішніх джерел, %	4	0,2	0,8
Усього:		1	3,9

Отож, за рахунок фінансової підтримки буде мати більш стабільний тип стратегії, котра посилює конкурентні переваги підприємства, але не допомагає покращити позицію на ринку, адже зосереджена лише на внутрішньому середовищі, якщо ж керівництво підприємства ставить за ціль збільшити свою частку ринку, то слід орієнтуватись на конкурентний або агресивний типи стратегій (щодо останньої, то в даній ситуації це майже неможливо).

Тепер проаналізуємо перехід підприємства в сектор IS – ES (конкурентний тип стратегії) - вимагає високої стабільності та привабливості сектора. Для цього введемо деякі зміни – підприємство буде встановлювати найновіше обладнання (уявимо, що маємо на це ресурси), та закуповувати більше іноземної сировини (закваски цільового призначення) – показник стабільності галузі при цьому змінюється (табл. 2.7), деталізуємо тепер привабливість галузі – продукція заводу буде більше застосовуватись в інших секторах економіки (СГ, будівництво, фармацевтика, тощо) – цим же дещо стабілізуються прибутки і галузь стає більш привабливою.

При напрямку на конкурентну стратегію, матриця SPACE – аналізу буде мати інший вигляд (рис. 2.9).

Отож, за рахунок зміни певних факторів, ми покращуємо своє конкурентне становище і можемо досягти бажаної конкурентної стратегії, спробуємо обґрунтувати її шляхом випуску нового продукту (при цьому ми частково вирішуємо проблему простоювання обладнання).

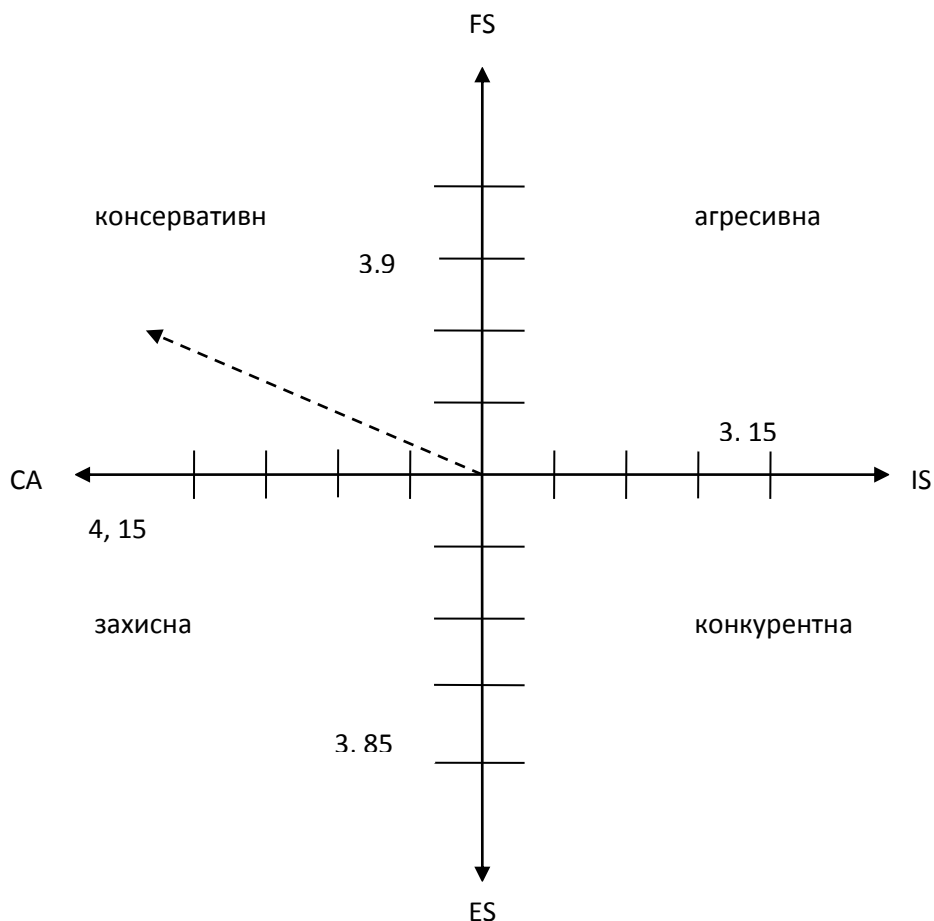


Рис. 2.8. Матриця SPACE - аналізу (бажаний вигляд, можливий при додатковому капіталовкладенні)

Таблиця 2.7

Зовнішня стратегічна позиція

Привабливість галузі				Стабільність середовища			
Фактори	Оцінка	Вага	Σ оцінки	Фактори	Оцінка	Вага	Σ оцінки
1. Рівень привабливості галузі	3	0, 2	0,6	1. Вплив іноземного капіталу на розвиток галузі	4	0, 35	1,4
2. Рівень конкуренції	5	0,25	1,25	2. Ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини	3	0, 05	0, 15
3. Стабільність прибутків галузі	3	0, 35	1,05	3. Ступінь впливу НТП	5	0,25	1,25
4. Застосування продукції у інших секторах економіки	5	0, 2	1	4. Ступінь впливу держави	4	0, 35	1, 4
Усього:		1	4,3	Усього:		1	4,2

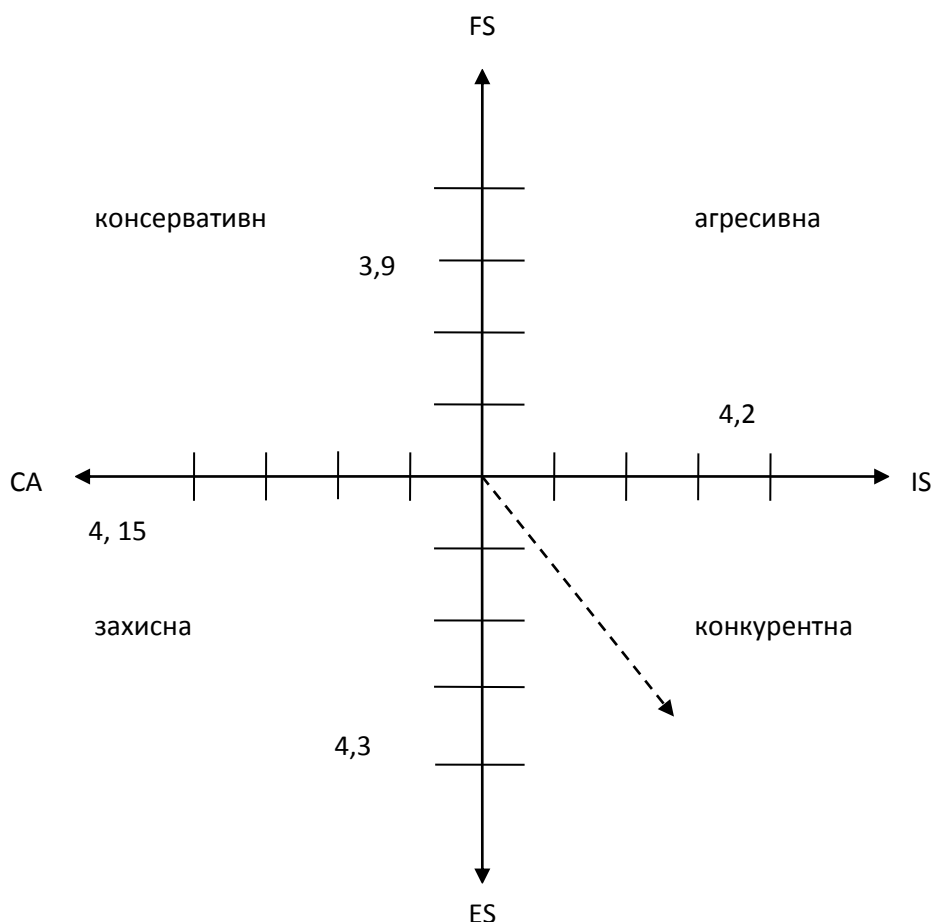


Рис. 2.9. Матриця SPACE – аналізу (можливий вигляд).

Отже згідно проведеного аналізу можна запропонувати підприємству посилювати конкурентні стратегії з потенційних існуючих сторін оцінки та можливостей за умов врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечують підприємству конкурентні переваги

Висновок до 2 розділу

Узагальнюючи викладений матеріал, можна зробити наступні висновки. Згідно аналізу ринку «Яготинський маслозавод» є лідером на ринку протягом 65 років. Входить до групи «Молочного Альянсу» та презентує позитивні результати діяльності.

За проведеним аналізом основних показників вказують на задовільний фінансовий стан підприємства, потужність обладнання, та ресурсний потенціал.

«Яготинський маслозавод» отримав перший сертифікат відповідності системи управління якістю вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2008. Надалі такі сертифікати компанія отримує щорічно. З 2015 року Яготинський маслозавод починає щорічно отримувати Сертифікати Халяль.

Політика підприємства в сфері якості та безпечності харчових продуктів спрямована на випуск якісної та безпечної продукції, виконання вимог замовників та постійне поліпшення інтегрованої системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів. В 2019 році введено нові асортиментні позиції, а саме: Сир кисломолочний 5% та 9,5% стабілопак фас. 350 гр, Кефір 1% пюр-пак фас 900 гр.

ТДВ «Яготинський маслозавод» стабільно збільшує обсяги реалізації товару та підвищує свої активи. Чистий дохід підприємства у 2019 р. збільшився на 72,64% в порівнянні з рівнем 2016 р. та на 9,18% відповідно до показника 2018 р. Вартість активів підприємства у 2019 р. зросла на 11,4% і збільшилась у порівнянні з 2016 р. у 2,6 рази. Подібних показників підприємство досягає за рахунок ефективної асортиментної політики та оперативного реагування на мінливі потреби споживачів.

Під час надання оцінки стратегічного планування було проведено за збалансованою системою показників.

Крім того, були визначені за методом SWOT- аналізу сильні та слабкі сторони, які дають змогу оцінити діючу ситуацію, а саме сильні сторони серед конкурентів, більші можливості і звісно передбачення та згодом уникнення слабких сторін підприємства.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.

3.1. Обґрунтування доцільності впровадження виробництва йогурту оздоровчого збагаченого зі смаком смородини

Кожне існуюче підприємство спрямовано на те щоб забезпечити необхідними товарами та послугами населення країни. Тому, враховуючи те що досліджуване підприємство спеціалізується на обробці та виготовленні молока та молочної продукції, які є важливими та незамінними продуктами харчування для людей похилого віку та дітей. Підприємству необхідно функціонувати, реалізовувати продукцію, мати помірну цінову політику. Щоб посилювати та закріплювати позиції на ринку ,потрібно стабільно розробляти новітні технології та впроваджувати нові товари. І в результаті бути конкурентоспроможним підприємством.

Для початку потрібно визначитись зі стратегією .Існує три типи основних часто вживаних стратегій. В нашому випадку варто використовувати стратегію зростання. Вона виконується за рахунок покращення рівня короткострокових і довгострокових цілей та можливостей над рівнем показників попередніх років. Зростання за стратегією може бути як внутрішнім та і зовнішнім. Саме вона є гнучкою до динамічних умов ринкової економіки, що має позитивну тенденцію розвитку. До складу даної стратегії відноситься три невід'ємних складових :

1. Стратегія інтенсивного концентрованого зростання (експансії)
 - глибоке проникнення на ринок
 - розширення меж ринку
 - удосконалення товару
2. Стратегія інтегрованого зростання

- Зворотна вертикальна інтеграція
- Пряма вертикальна інтеграція
- Горизонтальна інтеграція

3. Стратегія диверсифікованого зростання

- Споріднена диверсифікація
- Неспоріднена диверсифікація
- Конгломератна диверсифікація

Для підприємства більш привабливою наданий момент буде стратегія інтенсивного концентрованого зростання. Розглянемо її детальніше згідно до впровадження запропонованого заходу по випуску нового оздоровчого йогурту зі смаком смородини.

По-перше, глибоке проникнення на ринок буде успішним, адже підприємство займає лідируючі позиції та значну частку ринку тому, просування буде простішим. Та враховуючи що підприємство досить тривалий час задовольняє потреби споживачів та налічує велику кількість постійних споживачів.

По-друге, впровадження нового йогурту зі смачним смаком дозволить підприємству заохочувати нових споживачів, тим самим збільшувати часту ринку, завойовувати нові сегменти ринку. Наприклад, можливо проводити заохочувальні акції, залучення рекламної компанії.

Звичайно, великою перевагою, щодо залучення споживачів буде екологічне упакування типу тара яка буде мати переробну, вторинну переробку або ж не нестиме шкідливого впливу для навколишнього середовища.

По-третє, удосконалення товару, опираючись на те, що підприємство має роками набутими та удосконалені технології, потужність обладнання, рецептуру, кваліфікований персонал, складські приміщення. Тобто внутрішній потенціал підприємства є ефективним і має все необхідне для впровадження, тому лише потрібно запускати процес в дію, та по скоріше заповнити прилавок новинкою для покупців.

Аналізуючи діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2 розділі, ми спостерігали зниження рентабельності діяльності підприємства та недоотримання прибутку у 2020 році порівнюючи з 2019 роком, саме тому пропонуємо покращити економічні показники, використовуючи продуктову стратегію зростання.

Оскільки дане підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» як відомо базується на виробництві молочної продукції, в тому числі виробництві йогуртів. Тому розглянемо що нам для цього потрібно та розрахуємо все необхідне, щоб досягти поставлену ціль

Виробництво йогурту оздоровчого включає наступні етапи:

1. Очищення. Визначається за якісними характеристиками та кількістю надходження молоко подають на сепаратор холодного молока очищення. Холодне очищення молока ефективно при кислотності молока не вище 18 °Т і загальній кількості мікроорганізмів в 1 см³ не більше 500 тис. клітин.
2. Охолодження. Після холодного очищення молоко коров'яче незбиране подають на пластинчастий охолоджувач, де охолоджують до температури 4±2 °С.
3. Проміжне зберігання. Охолоджене молоко направляють на зберігання у спеціальні резервуари з рубашками, де підтримують необхідну температуру. Тривалість зберігання молока при таких умовах не повинна перевищувати 6 год для збереження показників якості. При більш тривалому зберіганні можуть виникнути вади смаку, запаху та консистенції.
4. Підігрів. Молоко підігрівають в пластинчастому підігрівачі до температури 40-45 °С і направляють в сепаратор-вершковідокремлювач.
5. Сепарування. При сепаруванні молока отримують знежирене молоко з масовою часткою жиру не більше 0,05% і вершки з масовою часткою

жиру 30%. Вершки охолоджують до температури 4 ± 2 °C і тимчасово резервують в резервуарі.

6. Приготування нормалізованої суміші. У знежирене молоко вносять концентрат сироваткових білків, у кількості зазначеної рецептурою, перемішують 10-15 хв і подають на підігрів перед гомогенізацією. Для кращого розчинення КСБ, його доцільно спочатку розвести в деякій кількості знежиреного молока, після чого суміш додати в залишену кількість молока.
7. Гомогенізація. При виробництві нежирних молочних продуктів дана технологічна операція може бути виключена. Але гомогенізація сировини при виробництві кисломолочного напою сприяє підвищенню міцності і поліпшенню консистенції білкових згустків. Молочна суміш надходить у 2 секцію рекуперації тепла пластинчастої пастеризаційно-охолоджувальної установки, де нагрівається до температури 60-65 °C і відправляється на гомогенізацію суміші під тиском 10-12 МПа в гомогенізаторі.
8. Пастеризація. Гомогенізована суміш надходить до 3 секції рекуперації тепла пластинчастої-охолоджувальної установки, де нагрівають до температури 90 ± 2 °C і витримують протягом 10-15 секунд. Це включає можливість вторинного забруднення пастеризованої суміші і забезпечує високу ефективність пастеризації. Високі режими теплової обробки окрім зниження бактеріального обсіменіння забезпечують отримання хорошого згустку готового продукту, який утримує молочну сироватку, що пояснюється збільшенням гідрофільних властивостей білка.
9. Охолодження. Пастеризована суміш надходить в 4 секцію рекуперації тепла пластинчастої пастеризаційно-охолоджувальної установи, де миттєво охолоджується до температури заквашування 38 ± 2 °C шляхом подачі у між стінний простір крижаної води. Охолоджену суміш насосом направляють в резервуар для заквашування.

10. Заквашування. Суміш заквашують сухою бактеріальною закваскою та перемішують 10-15 хв і подають на фасування.
11. Фасування. Дно тари спочатку наповнюється ягідним джемом, потім заповнюється заквашеною сумішшю за допомогою багаторядного фасувального апарата. Тара закривається і направляється в термостат. Ферментація в тарі забезпечує високу мікробіологічну чистоту продукту, тривалий термін зберігання та високі органолептичні показники, зокрема, аромат.
12. Сквашування. Оскільки виготовляється продукт термостатним способом, то сквашування буде здійснюватися у тарі, в якій продукт йде до споживача. Продукція розміщується в термостаті при температурі 38 ± 2 °C. Процес сквашування триває 6 год до утворення досить щільного згустку з рН 4,7-4,5 і титрованої кислотності 75-80 °Т.

Готовий продукт зберігають при температурі 4 ± 2 °C і відносній вологості повітря не більше 75%, не більше 31 доби, в тому числі на підприємстві виробника – не більше 2 діб.

Таким чином буде вироблено продукт високої якості. Подана технологія виробництва йогурту зі смаком смородина може бути впроваджена на ТДВ «Яготинському маслозаводі», де налагоджене виробництво йогуртів термостатним способом. Впровадження даного продукту не потребує жодних капіталовкладень, оскільки все необхідне обладнання вже наявне та використовується (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

**Операції з виробництва рідкого йогурту та відповідне
обладнання для його виробництва**

Виробнича операція	Обладнання	Потреба в електроенергії, кВт	Кількість, од.	Вартість придбання обладнання, тис. грн.
1	2	3	4	5
Очищення	Резервуар для молока	40	1	102,0
	Сепаратор холодного очищення	25	1	10,6
Охолодження	Пластинчастий охолоджувач	90	1	43,7
Сепарування	Насос відцентровий	23	1	8,7
	Сепаратор	51	1	68,6
	Пластинчастий підігрівач	102	1	35,9
Гомогенізація	Гомогенізатор	215	1	650,9
Пастеризація	Пластинчасто-пастеризаційна установка	86	1	410,5
Заквашування	Резервуар для визрівання суміші	38	1	61,0
	Термостат	97	1	206,4
Фасування	Машина для фасування в пляшки	192	1	398,0

Джерело: складено автором.

Отже, рекомендованим заходом є впровадження у виробництво йогурту оздоровчого збагаченого зі смаком смородини.

3.2. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємств

Даний захід пропонує виробляти питний йогурт зі смаком смородини на ТДВ «Яготинський маслозавод». Дане підприємство вже має в своєму асортименті йогурти, тобто воно спеціалізується на виробництві даного

продукту і має для цього усе необхідне. Також, виробничі потужності підприємства використовуються лише на 86%, тому без зайвих витрат пропонуємо збільшити обсяги виробництва через підвищення використання потужностей до 90%. Потрібно визначити приріст обсягу виробництва, оскільки, саме в такому обсязі буде вироблятися йогурт зі смаком смородини. Розпочнемо з розрахунку ефективного часу роботи обладнання за рік (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Фонд ефективного робочого часу обладнання за рік, дні

Календарний фонд часу	Зупинки з причин			Всього зупинок	Кількість днів роботи обладнання
	Вихідні і святкові дні	Ремонту обладнання			
		Поточний	Капітальний		
365	117	9	-	126	239

Джерело: розраховано автором.

На основі поданої звітності та встановлених умов вище, розрахуємо виробничу програму підприємства на рік (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Виробнича програма підприємства

Продуктивність обладнання, т/день	Коефіцієнт використання	Фонд робочого часу, год	Річний обсяг виробництва продукції, т/рік
174	0,9	239	37427,4

Джерело: розраховано автором.

Отже, в рік підприємство вироблятиме 37427 т продукції, визначимо розмір додаткового обсягу в порівнянні з попереднім роком:

$$37427 - 35764 = 1663 \text{ т/рік};$$

Отже, обсяг виробництва йогурту зі смаком смородини становитиме 1663 т на рік.

Визначимо витрати за статтею «Сировина та матеріали» загальні та у розрахунку на 1 т готової продукції (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Витрати на сировину та матеріали

Стаття	Норма витрат на 1 т готової продукції	Ціна за 1 т, грн	Витрати на 1 т готової продукції, грн	Витрати на рік, грн.
1	2	3	4	5
Сировина та матеріали				
Молоко нормалізоване	0,749	9130	6838,4	11372259,2
Концентрат сироватки білків	0,050	4950	247,5	411592,5
Джем чорної смородини	0,200	8613	1722,6	286483,8
Закваска	0,0001	61560	6,2	10310,6
Всього	X	X	8814,7	14658846,1
Пляшка 0,5	2000	1,9	3800,0	61319400,0
Транспортно-заготівельні витрати	X	X	440,7	732884,1
Всього	X	X	13055,4	21711130,2

Джерело: розраховано автором.

Наступним етапом є розрахунок за статтею «Паливо та енергія на технологічні цілі». Для розрахунку необхідні паспортні потужності обладнання, що подані у таблиці 3.1 (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Розрахунок вартості енерговитрат на технологічні цілі

Енерговитрати	Одиниця виміру	Ціна за одиницю, грн	Витрати за зміну	Місячні витрати, грн
Електроенергія	кВт. Год.	1,64	959	751779,28
Вода	м ³	4,02	83	159489,48
Всього по статті	X	X	X	911268,76
Всього на 1 т готової продукції	X	X	X	547,97

Джерело: розраховано автором.

До статті калькуляції «Основна заробітна плата» відносяться в загальному витрати на виплату основної заробітної плати працівникам, обчисленої згідно з прийнятими підприємством системами оплати праці у вигляді окладів.

Заробітна плата робітників, які беруть участь у в процесах виробництва щодо заданого продукту безпосередньо відноситься на собівартість відповідних видів продукції. Підприємство працює у 2 зміни по 8 годин, 239 днів на рік. Розрахунок Основної та додаткової заробітної плати загалом за рік та в розрахунку на 1 т готової продукції подані у табл. 3.6:

Таблиця 3.6

Розрахунок ФОП працівників

Професія	Чисел ність праці вникі в, ос.	Посадови й оклад, грн.	Місячний фонд основної ЗП, грн.	Доплат и (20%), грн	Надбавк и (10%), грн	Річний ФОП, грн
1	2	3	4	5	6	7
Приймач молока	2	6000	12000	2400	1200	187200
Лаборант	1	6200	6200	1240	620	96720
Апаратчик	2	6500	13000	2600	1300	202800
Оператор лінії	6	6500	39000	7800	3900	608400
Фасувальн ик	4	6300	25200	5040	2520	393120
Комірник	2	6100	12200	2440	1220	190320
Майстер	1	8900	8900	1780	1600	138840
Головний технолог	1	16000	16000	3200	1600	249600
Головний інженер	1	18000	18000	3600	1800	280800
Начальник цеху	1	21000	21000	4200	2100	327600
Всього	21	101500	171500	34300	17150	2675400
Всього на 1т	X	X	X	X	X	1608,8

Джерело: розраховано автором

Для визначення витрат за статтею «Витрати на утримання та експлуатацію устаткування» необхідно розрахувати видатки на амортизацію обладнання та його ремонт (табл. 3.7):

Таблиці 3.7

Амортизаційні відрахування для виробничого обладнання

Назва обладнання	Вартість, грн	Термін корисного використання, років	Амортизаційні відрахування, грн
1	2	3	4
Резервуар для молока	102000	7	14571,4
Сепаратор холодного очищення	10600	10	1060,0
Пластинчастий охолоджувач	43700	10	4370,0
Насос відцентровий	8700	5	1740,0
Сепаратор	68600	5	13720,0
Пластинчастий підігрівач	35900	5	7180,0
Гомогенізатор	650900	10	65090,0
Пластинчасто-пастеризаційна установка	410500	7	58642,9
Резервуар для визрівання суміші	61000	5	12200,0
Термостат	206400	5	41280,0
Машина для фасування в пляшки	398000	10	39800
Всього	1996300	X	259654,3
Всього на 1 т готової продукції	X	X	156,1

Джерело: розраховано автором.

За відсутності необхідної інформації, видатки на ремонт становитимуть 8% від загальної вартості обладнання:

$$1996300 \times 0,08 = 159704 \text{ грн};$$

У розрахунку на 1 т готової продукції, витрати на ремонт складуть:

$$\frac{159904}{1663} = 96 \text{ грн};$$

Адміністративні витрати взято в розмірі 10 % від виробничої собівартості, а за статтею «Витрати на збут», до якої належать витрати на реалізацію продукції взято у розмірі 20% від виробничої собівартості, оскільки необхідні дані для розрахунків відсутні. Дані розрахунки подані у плановій калькуляції витрат йогурту зі смаком смородини (табл. 3.8):

Таблиця 3.8

Планова калькуляція йогурту зі смаком смородини

Найменування статей калькуляції найменування матеріалів	Витрати на 1т, грн.
1	2
Сировина і матеріали	13055,4
Енерговитрати на технологічні цілі	547,97
Основна та додаткова заробітна плата робітників	1608,8
Єдиний соціальний внесок	353,9
Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	1378,1
Загальновиробничі витрати	1447,9
Виробнича собівартість	18392,1
Адміністративні витрати	1839,2
Витрати на збут	3678,4
Повна собівартість	23909,7

Джерело: розраховано автором.

Визначивши повну собівартість йогурту, розрахуємо його відпускну ціну за 1 пляшку йогурту зі смаком смородини вагою 0,5 кг (табл. 3.9):

Таблиця 3.9

Розрахунок планової відпускної ціни

Показники	Одиниці виміру	Витрати, грн.
Виробнича собівартість	грн	18392,1
Адміністративні витрати	грн	1839,2
Витрати на збут	грн	3678,4
Повні витрати	грн	23909,7
Рентабельність	%	20
Прибуток	грн	4781,9
Відпускна ціна підприємства	грн	28691,6
ПДВ	грн	5738,3
Відпускна ціна	грн	34429,96
Відпускна ціна за 1 пляшку вагою 0,5 кг	грн	17,21

Джерело: розраховано автором.

Визначивши ціну, порахуємо виручку від реалізації даної продукції в обсязі 1663 т за рік, у рахуванням, що в одній тонні 2000 пляшок йогурту:

$$17,21 \times 2000 \times 1663 = 57240,5 \text{ тис. грн};$$

Чистий дохід від реалізації продукції:

$$57240,5 \times 0,8 = 45792,4 \text{ тис. грн};$$

Виробнича собівартість всього обсягу продукції:

$$18392,1 \times 1663 = 30586,1 \text{ тис. грн};$$

Валовий прибуток становитиме:

$$57240,5 - 30586,1 = 26654,4 \text{ тис. грн};$$

Повні витрати на реалізації всього обсягу йогурту зі смаком смородини:

$$23909,7 \times 1663 = 39761,8 \text{ тис. грн};$$

Очікуваний прибуток від реалізації продукції:

$$57240,5 - 39761,8 = 17478,6 \text{ тис. грн};$$

Чистий прибуток складе:

$$17478,6 \times 0,82 = 14332,5 \text{ тис. грн};$$

Рентабельність впровадженої продукції складе:

$$\frac{14332,5}{30586,1} \times 100\% = 46,86\%;$$

Також визначимо витрати на 1 грн готової продукції, що покаже скільки прибутку з кожної витраченої гривні на реалізацію даного прибутку буде отримувати підприємство:

$$\frac{39761,8}{57240,5} \times 100 = 69,46 \text{ коп.};$$

Усі розраховані показники результативності впровадження даного заходу зведемо у одну таблицю для розрахунку впливу впровадження йогурту зі смаком смородини на техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Яготинського маслозавод» за останній рік (табл. 3.10):

Таблиця 3.10

Вплив запропонованого заходу на техніко-економічні показники роботи ТДВ «Яготинського маслозаводу»

Найменування показника	Одиниці виміру	До впровадження проекту	Після впровадження проекту	Відхилення від звітнього року	
				Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Обсяг виробленої продукції	Т	82141	83804	1663	2,02

Продовження таблиці 3.10

1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис. грн.	3495741,0	3552981,5	57240,5	1,64
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	2566752,0	2597338,1	30586,1	1,19
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	928989,0	955643,4	26654,4	2,87
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн.	3204231,0	3243992,8	39761,8	1,24
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	91,66	91,30	-0,36	-0,39
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	291510,0	308988,6	17478,6	5,99
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	184741,0	199073,5	14332,5	7,76
Рентабельність продукції	%	7,20	7,66	0,46	-
Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості)	тис. грн.	299742	299742	0,0	0,00
Фондовіддача	грн/грн.	11,66	11,85	0,19	1,66
Середньооблікова чисельність штатних працівників	Осіб	948	948	0,0	0,00
Продуктивність праці	грн/ особу	3687,5	3747,9	60,37	1,64

Джерело: розраховано автором.

Впровадження у виробництво йогурту оздоровчого зі смаком смородини призведе до зростання чистого доходу від реалізації продукції на 1,64% при зростанні обсягу виробництва на 2,02%, що у натуральному виразі

становить 1663 т. Виробнича собівартість реалізованої продукції зростає на 1,19%, а повна собівартість збільшиться на 1,24%. За умов зростання витрат валовий прибуток зростає на 2,87%, а загальний прибуток від реалізації збільшиться на 5,99%. Щодо витрат на 1 грн реалізованої продукції, то вони знизяться на 0,39%, тобто відбулася оптимізація витрат підприємства.

В результаті чистий прибуток від провадження даного заходу зростає на 7,76%, що відображає прибуток даного заходу, тому за його розрахунком можна запроваджувати у виробництво на підприємстві.

Щодо упакування даного продукту, як вище зазначено продукція буде мати місткість 0,5л рекомендоване упакування - скляна пляшка.

На сьогоднішній день, яку усім відомо збереження навколишнього середовища є актуальним питанням. Загострення екологічних проблем та необхідність впровадження екологічних стандартів в міжнародну діяльність компаній зумовлюють зростання інтересу до такого поняття, як «комплекс еко маркетингу» як складової частини концепції соціально-відповідального маркетингу з широким спектром інструментів від різноманітних еко заходів з формування зв'язки з громадськістю, впровадження у виробничий процес ресурсозберігаючих технологій, використання екологічної упаковки або взагалі відмова від неї, впровадження принципів «зеленого офісу» що до переходу до інтегрованої системи сталого розвитку компанії.

У Європі третина споживачів зацікавлена в еко продукції, а 15% покупців фахівець називає справжніми «еко-шопперами» - це ті, хто вважає, що екологічний товар є якісним і готові платити за нього більше. За даними дослідження 2019 р. компанії «Gibbs & Soell (Sense & Sensibility Study: Perspectives on Corporate Sustainability)» жінки більш схильні до придбання продуктів чи послуг екологічно свідомої компанії (76% усіх опитаних), а саме жінки відносяться до найбільшої категорії споживачів молочної продукції.

Аналізуючи складові комплексу еко маркетингу, слід відмітити, що висока економічність утилізації та ліквідації відходів виробництва,

спрямованість на мінімізацію використання матеріалів, які не підлягають утилізації і є одним із важливих напрямків міжнародної товарної політики, яка орієнтована, насамперед, на екологічність виробництва [27].

Міжнародна цінова політика в екологічному маркетингу дозволяє стимулювати збут екологічних товарів, і, навпаки, стримати збут товарів, які на одному з етапів життєвого циклу спричиняють суттєвий еко-деструктивний вплив.

На ціноутворення в даному випадку впливають, крім стандартних факторів, ще й заходи з охорони довкілля, діяльність як міжнародних, так і регіональних громадських організацій. З екологічних питань, політика конкурентів в галузі екологічної безпеки, екологічні запити споживачів тощо.

В даному аспекті при виході на міжнародні ринки українські товаровиробники займають позицію аутсайдера, оскільки часто використовують дешеву поліетиленову упаковку, яка важко піддається вторинній переробці та спричиняє забруднення навколишнього середовища.

Крім цього, політика екологічності виробництва забезпечує формування корпоративного іміджу підприємства на внутрішньому та на міжнародному ринку.

Згідно з дослідженням агентства «IRSGroup», 62% опитаних відповідально ставляться до використання природних ресурсів та вдаються до їх економії. Результати опитування говорять про те, що український споживач переважно екологічно свідомий і активний. А це, відповідно є «зеленим світлом» для позиціонування продуктів та розробки «зеленого» іміджу виробників

Екологічний «public relations» спрямований на формування і підтримку сприятливого іміджу компанії, на переконання громадськості в необхідності діяльності підприємства, його благодатному впливі на життя суспільства, і передбачає: формування і відкрите поширення принципів екологічної політики, програм та інформації про роботу компанії, взяття добровільних екологічних зобов'язань стосовно населення, працівників, стану

навколишнього середовища; екологічною громадськістю та населенням (проведення круглих столів, поширення екологічних програм і матеріалів); проведення та підтримку компанією діяльності у сфері суспільного екологічного моніторингу і контролю; участь у наукових екологічних дослідженнях; розробку і сертифікацію систем менеджменту якості, екологічного менеджменту та інтегрованих систем менеджменту[14].

Як переконує міжнародний досвід, країни, що зробили ставку на інтелектуальні ресурси, нині є світовими лідерами економічного розвитку.

Вторинна переробка матеріалів у різних сферах виробництва дає високі результати. Практичний досвід діяльності інших підприємств у цій сфері підтверджує, що переробна техніка дозволяє створити та реалізувати проект з критеріями ресурсозбереження, ефективності та екологічності.

Згідно, того що кожне діюче підприємство розуміє наслідки забруднення країни, намагаються запроваджувати будь які можливі заходи, щоб зменшився рівень забрудненості. Так як відомо, що забруднення навколишнього середовища впливає як на населення землі так і кліматичні зміни. Звичайно кожен із нас має бажання змінити навколишню ситуацію, але для цього потрібен час з невідомою тривалістю реалізації. Так і для підприємства запровадити це є не простим та не короткостроковим виконанням. Але вже навіть в Україні помітні деякі позитивні зміни, великі підприємства встановлюють фільтрацію за для очищення вихлопів в повітря, змінюють упакування, яке має або вторинну переробку або має властивість швидкого біорозкладання.

Тобто, метою, або однією із цілей компаній екологія є актуальною. Це все таки містить низку переваг. Як вище зазначено в першу чергу :

- збереження навколишнього середовища;
- створює позитивний імідж для підприємства
- зручність та надійність споживачів
- заохочення більше покупців

У впровадженні вище розрахованого проекту з виробництва йогурту з новим смаком. Пропонуємо щоб даний продукт був корисним для багатьох споживачів, а також екологічним для навколишнього середовища.

Обираючи майбутню упаковку для майбутнього продукту, ми звернули увагу на скляну упаковку. Згідно того, що протягом десятиліть людство використовувало скляні ємкості, згодом розробили пластик. Але як відомо і які неприємні наслідки ми маємо від пластика, найголовніші проблеми це сміття яке роками зберігається і забруднює все більше і більше.

На сьогоднішній день, багато уваги звертають на правильну утилізацію, проводять різні заохочувальні заходи, сортування, підприємства змінюють упакування на більш зручне, як для покупців так і для світу.

Численні дослідження рекомендують використовувати скляну тару. Скло є природним матеріалом, який є хімічно стабільним та нейтральним, не виділяє шкідливих речовин, не має запаху, добре миється та дезінфікується, легко утилізується. Завдяки таким унікальним властивостям, воно забезпечує найкраще тривале зберігання різних харчових продуктів та напоїв.

Скло тара не потребує нічого зайвого для захисту продуктів та напоїв, щоб зберегти смак, та підтримати блиск напою. Воно не містить бісфенол А (хімічна речовина, яка схожа на естрогени), або інші шкідливі речовини, які містяться в інших пакувальних матеріалах. Скло – це стовідсотково скло.

Зважаючи на те що, молочна продукція являється не довготривалим в зберіганні, тому велике значення відіграє в якій тарі та як воно буде зберігатися, від цього залежить якість продукції в цілому.

Скло найкраще зберігає харчові продукти та напої, оскільки воно добре захищає те що всередині від впливу із зовні. Скло має склад нейтрально хімічний, який дає змогу зберегти аромат та смак чим довше[31].

Скляна упаковка зберігає вітаміни, смак, свіжість та запобігає пошкодженню, проникненню бактерій у зв'язку зі зміною температури

Також розрізняють такі типи скла як

- зелене;

- коричневе

Обидва види скла додатково захищають від ультрафіолетового випромінювання.

Для скла характерні технологічні властивості (в'язкість, поверхневий натяг, кристалізаційна здатність) та експлуатаційні (оптичні, термічні, хімічні, механічні)

Згідно з гідролітичною класифікацією існує п'ять класів скла:

- 1 ланка – скло, яке не розчиняється водою (кварцове скло);
- 2 ланка – стійке скло (хіміко-лабораторне скло та окремі види тарного скла);
- 3 ланка – тверде апаратне скло (більшість тарного скла та промислове скло)
- 4 ланка – м'яке апаратне скло;
- 5 ланка – нестійке скло (легко розчиняється у воді).

Для впровадження виробництва скла використовуються наступні такі основні матеріали – кварцовий пісок, сода, сульфат, доломіт, вапняк, глинозем, польові шпати. Допоміжними матеріалами при виробництві скла є: освітлювачі, знебарвлюючі речовини, барвники, окиснювачі, відновлювачі[6].

Використання даної скляної тари не є проблемою, оскільки в Україні налічується понад 65 підприємств, які мають високу потужність для їх виробництва.

За призначенням скляну тару поділяють на:

- пляшки для харчових продуктів;
- банки для харчових продуктів;
- пляшки і банки для дитячого харчування,
- пляшки і банки для товарів побутової хімії,
- банки і флакони для парфумерно-косметичної продукції,
- тара скляна для лікарських засобів

Існує низка переваг та недоліків згідно скляного тарування харчових продуктів та напоїв. До переваг відносять:

- скляні банки та пляшки є безпечними у використанні;
- тара екологічно чиста;
- враховуючи особливості скла зберігається мікрофлора молочних продуктів зберігається;
- більшість споживачів віддають перевагу скляній тарі;
- багаторазовість у використанні;
- можливість повторної переробки;
- висока прозорість.

До недоліків відносять:

- крихкість;
- дефекти виробки;
- висока питома вага;
- можливі додаткові розходи при транспортуванні. Скляна тара з рідинами приймається до перевезення тільки в спеціальній упаковці. Її необхідно установлювати вертикально (пробкою догори).

З огляду на соціальну значущість упакування та сприяння вирішення проблем регіону, співпраця з органами влади дозволить «Яготинський маслозавод» швидко й ефективно спроможне використати правильну скло тару для продукту та додатково отримає переваги та вирішить соціально-економічні проблеми:

- з вторинної переробки сировини;
- забруднення вулиць і проблеми утилізації пластикової упаковки;
- об'єднання товаровиробників ;
- формування фонд по переробці та виготовлення упакування
- здешевлення якісної упаковки;
- якісний товар;
- вищий попит;

- нові ринки збуту
- прибуток

Важливим етапом є законодавче закріплення правил поводження з використаною упаковкою та адміністративної відповідальності за його порушення.

На етапі реалізації важливо залучитися підтримкою споживачів до співпраці, адже екологічна упаковка дозволить підвищити якість кінцевого продукту споживання та покращить екологічну ситуацію. Разом з тим свідомість покупців повинна забезпечити якісну утилізацію та вторинну переробку упаковки.

ТДВ «Яготинський маслозавод» підвищить якість товарів компанії, дозволить оптимально використовувати ресурси, покращить екологічну ситуацію, забезпечити тісний зв'язок «підприємства-держава-суспільство».

Крім того, впровадивши дану упаковку нового продукту компанія може подати заяву на отримання міжнародного стандарту ISO:14000 який визначає вимоги до екологічного менеджменту підприємств і в даний час є однією з пріоритетних систем в охороні навколишнього середовища.

Висновки до 3 розділу

В ході роботи проведеною в третьому розділі був запропонований захід щодо напрямів удосконалення, а саме було впроваджено розрахунок оздоровчого йогурту зі смаком смородини. Спираючись на те що продукція молочна є досить вживаною серед споживачів тому, підприємство мало все необхідне для впровадження даного заходу.

Для початку ми окресли основні етапи виробництва йогурту. Даних етапів існує дванадцять: очищення, охолодження, проміжне зберігання, підігрів, сепарування, приготування нормалізованої суміші, гомогенізація, пастеризація, охолодження, заквашування, фасування, сквашування. Готовий

продукт зберігають при температурі 4 ± 2 °C і при відносній вологості повітря не більше 75%, та не більше 31 доби.

Таким чином буде мати продукт високої якості. Подана технологія виробництва йогурту зі смаком смородина може бути впроваджена на ТДВ «Яготинському маслозаводі», де налагоджене виробництво йогуртів термостатним способом. Впровадження даного продукту не потребує жодних капіталовкладень, оскільки все необхідне обладнання вже наявне та використовується на підприємстві.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В ході проведеної роботи здійснено аналіз конкурентоспроможності підприємства «Яготинський маслозавод». Також були виконані поставлені завдання. В першій половині роботи надали теоретичний аналіз конкурентоспроможності підприємства та стратегічного планування.

Конкурентоспроможність - це здатність підприємства з врахуванням наявних у нього для цього можливостей проектувати, виготовляти і реалізовувати в конкретних умовах товари, що за своїми споживчими і вартісними характеристиками в комплексі, більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів. А стратегічне планування - це процес прийняття управлінських рішень на основі триваючих цілей організації на довгострокову перспективу.

Проаналізували дані поняття та склали загальне уявлення про те, як ці методи функціонують та як їх визначати.

В основній частині роботи ми використали набутті знання із теоретичної частини та здійснили аналіз ринку молока. Відомо, що молочна галузь користується великим попитом серед споживачів. Дали загальну оцінку її стану в сучасних умовах.

«Яготинський маслозавод» є одним із найбільших виробників молочної продукції. Завод випускає велику кількість молочної продукції : масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти, ноу-хау підприємства – питну закваску з наповнювачами та без них, а також новинки: функціональний кисломолочний продукт Геролакт, Какао на молоці та кефір.

ТДВ «Яготинський маслозавод» впроваджена та сертифікована системи управління якістю (СУЯ) та системи управління безпечністю харчових продуктів (СУБХП) відповідно до вимог стандартів ДСТУ ISO 9001:2015 та ISO 22000:2018.

Політика підприємства в сфері якості та безпечності харчових продуктів направлена на випуск якісної та безпечної продукції, виконання вимог замовників та постійне поліпшення інтегрованої системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів. В 2019 році введено нові асортиментні позиції, а саме: Сир кисломолочний 5% та 9,5% стабілопак фас. 350 гр , Кефір 1% пюр-пак фас 900 гр.

ТДВ «Яготинський маслозавод» в останні роки стабільно нарощує обсяги реалізації продукції та збільшує активи.. Чистий дохід підприємства у 2019 р. збільшився на 72,64% в порівнянні з рівнем 2016 р. та на 9,18% відповідно до показника 2018 р. Вартість активів підприємства у 2019 р. зросла на 11,4% і збільшилась у порівнянні з 2016 р. у 2,6 рази. Подібних показників підприємство досягає за рахунок ефективної асортиментної політики та оперативного реагування на мінливі потреби споживачів.

Основною рисою конкурентоспроможності компанії є її спроможність генерувати та швидко освоювати наукові, технологічні, промислові, організаційні інновації їх формування та реалізація неможливі без включення науки та освіти в інноваційний процес, їх інтеграція в стратегічному плані є важливим фактором розвитку не лише науково-освітньої сфери, але й усього суспільства. Будучи конкурентоспроможним – це означає існувати та розвиватися в кращу сторону, збільшуючи свою діяльність.

Аналізували підприємство та оцінили стратегічне планування на основі конкурентоспроможності. Оцінку провели за допомогою SWOT-аналізу та за збалансованою системою показників –BSC. Можна зазначити, що підприємство посилює свої можливості, розвивається та працює над різними інноваційними розробками.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, пропонується впровадження випуск виробництва йогурту оздоровчого збагаченого зі смаком смородини.

Оскільки в теоретичному матеріалі, ми визначили, що будь яка діяльність залежить від обраної стратегії, від планування стратегічного

плану. В роботі ми зазначили, що більш доцільною характеризує обраний напрямок удосконалення – стратегія концентрованого зростання та надали їй ґрунтовний опису за її трьома структурними елементами.

Враховуючи те що підприємство спеціалізується на випуску молочної продукцію, тому захід є доцільним адже підприємство забезпечене всім необхідним для реалізації продукції. Для впровадження не потребується жодних капіталовкладень, адже при обсягів виробництва існуючих 86% потужностей без зайвих витрат можливо підвищення використання потужностей на 90%. В результаті чистий прибуток від провадження даного заходу зросте на 7,76%, що показує прибутковість даного заходу, а отже його рекомендовано до впровадження на підприємстві.

Крім того, ми звернули велику увагу на екологію та збереження навколишнього середовища. Це проявляється у правильному підході, щодо розробки впровадження упакування продукції.

Ми ґрунтовно оцінили екологічну ситуацію навколишнього середовища та звернули велику увагу на її важливість. Згідно проведеної статистики що більша частина споживачів спрямовує свою увагу на товари, упакування яких несе хоча б незначний вплив на екологію.

Це є проблемою не лише підприємств а й всього населення землі. Тому в досліджуваний роботі ми обрали упакування для оздоровчого йогурту у вигляді скло тари. Окреслили всі його переваги та недоліки, описали склад скла, види та його типи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агропромисловий комплекс України: стан, тенденції та перспективи розвитку. Інформаційно-аналітичний збірник (випуск 6) / За ред.П.Т. Саблукатаін. –К.: ІАЕУААН, 2003. -764с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика, Економіст.- 2009. - № 5. – 33 с.
3. Антонов І.В. Розвиток молочної галузі. Ефективна економіка.2010 №12
4. Балабанова Л.В., Холод В.В., Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. - К.: ВД «Професіонал», 2006. – 448 с.
5. Батанова Т. В. Методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників діяльності підприємства Вісник соціально-економічних досліджень. – 2014. – С. 79-83.
6. Виготовлення скла. [Електронний ресурс]. – URL <https://www.systopt.com.ua/article-vygotovlennya-skla/>
7. Володькина М.В. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. - К.: Знання - Прес, 2002. - 149 с.
8. Гарнага В.В., Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства . Ефективна економіка.2016 №11
9. Дацишина О.В., Характеристика скляної тари. Стаття [Електронний ресурс]. - URL <https://foodtechnology.pro/klasyfikatsiya-tary/harakterystyka-sklyanoyi-tary/>
10. Дацій О. І. Планування і контроль діяльності підприємства: Навч. посіб. Гуманітарний ун-т «Запорізький ін-т державного та муніципального управління». - Запоріжжя, 2005 - 40 с.
11. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Стратегічне управління: навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2013. – 272 с.

12. Дмитрієва О. Збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємствами в Україні та Угорщині Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2007. – №2. – С. 21-28.
13. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : [монографія] – К. : ДАКККиМ, 2006. – 160 с.
14. Екологія життя.[Електронний ресурс]. - URL <https://eco-live.com.ua/content/blogs/ekologichna-upakovka-poradi-virobnikom/>
15. Євчук Л.А. Проблеми ринку молокопродуктів, Економіка АПК, 2002, №12
16. Жаліло Я. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки Економіка України, № 1. - 2005. - 72 с.
17. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності підприємств України. Національна економіка. Інтелект ХХІ. - 2017. - № 1. - С. 66—71
18. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року № 2210–14 (Редакція від 11.08.2013, підстава 406-18) Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – С. 64.
19. Карпіщенко О.І., Ілляшенко К.В., Карпіщенко О.О. Навчальний посібник. Стратегічне планування. – 2013
20. Кахович Е.А., Кахович Ю.А. Стратегічне планування та управління в роботі юридичних служб суб'єктів господарювання, Облікові записи Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія: Юридичні науки. - 2014. - №1. 113 с.
21. Клименко С.М., Дуброва О.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навчальний посібник.– К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
22. Косар Н.С. Ринкові можливості та загрози молокопереробних підприємств України Науковий вісник Львівського національного

університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія : Економічні науки. - 2017. - Т. 19, № 76. - С. 72-76

23. Кривенко К.Т., Савчук В.С., Беляєв О.О., Політична економія: Навч. посібник., – К.: КНЕУ, 2001. – 508 с.

24. Крюкова І.О., Стоянова-Коваль С.С., Концептуальні засади стратегічного управління розвитком молокопереробних підприємств Економічний вісник університету. - 2018. - Вип. 39. - С. 13-22.

25. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г., Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.

26. Моргулець О.Б., Менеджмент у сфері послуг. Навчальний підручник. – Суми 2021

27. Ольшевська Л.С., Калініченко О.О., Екологічно-відповідальний маркетинг і ЕКО- тренди Міжвузівська студентська науково-практична конференція «Соціальна та екологічна відповідальність маркетингу». - 2015. - С. 64-69.

28. Офіційний сайт державної статистики України. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

29. Офіційний сайт «Яготинський маслозавод» - Молочний Альянс <https://milkalliance.com.ua>.

30. Пасічник В. Г. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. - К.: Центр навчальної літератури, 2005 - 255 с.

31. Переваги скляної тари. [Електронний ресурс]. – URL <http://www.hame.cz/health/show/ua?slug=---268>

32. Пешко А.В. Збалансована система показників у формуванні стратегії розвитку організації і підприємств: монографія К. КВІЦ, 2007.-272с.

33. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: – Вид. 2-ге. – К.: КНЕУ, 2004. – 528 с.

34. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. - 2ге вид., доповн. - Л.: Новий світ -- 2000, 2003. - 272 с.

35. Реутов В. Управління конкурентоздатністю: [монографія]– Сімферополь: Таврія, 2005. – 200 с
36. Річна звітність емітета цінних паперів[Електронний ресурс]. - URL <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/>
37. Савицька В. Актуальні проблеми розвитку ринку молока і молочних продуктів // Економіка АПК. – 2002. - № 11. – с. 102-138.
38. Скло тарування. [Електронний ресурс]/ - URL <https://prom-glass.com/stati/steklyannaya-upakovka-molochnoy-produkcii/>
39. Скрипчук П.М. Екологічний маркетинг як інструмент та інформаційне забезпечення якості життєзабезпечення, Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Економічні науки. — Т 3(140), № 5. - С. 234-238.
40. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : Підручник. Для студ. вищ. навч. закл. -- К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. - 496 с.
41. Український ринок в очікуванні «еко-шопперів». - Кореспондент, 29 квітня 2013 р. - [Електронний ресурс] - URL Режим доступу : <https://ua.korrespondent.net/dw/1554294-dw-ukrayinskij-rinok-v-ochikuvanni-eko-shopperiv>
42. Фатхутдинов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації: навчальний посібник, – М. : Эксмо, 2004. – 544 с.
43. Федоркін М.С. Резерви конкурентоспроможності підприємства Холодний Г.О. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2007. - 119 с.
44. Хміль Ф.І., Основи менеджменту, підручник «Академвидав» - 2007 р.
45. Холодний Г.О. Теоретичні аспекти стратегічного планування на підприємствах України: (підсумки 4-ї Міжнар. конф. «Харків-2011» Вісник економіки. - 2011. - 54 с.
46. Чабан Г.В. Молочна промисловість: стан, проблеми і перспективи // Економіка АПК. – 2003. - № 5. – с. 51-56.

47. Чугаєвська С.В. Статистичні засади інноваційної активності підприємств молокопереробної галузі, Бізнес Інформ. - 2017. - № 4. - С. 199-204.
48. Шершньова З.Є., Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с)
49. Якість в склі: переваги скляної тари.[Електронний ресурс]. – URL http://sklo.kiev.ua/?mid=11&action=news_detail&new_id=904/
50. Янкового О.Г., Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього	На кінець звітнього
1	2	3	4
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	--	--
первісна вартість	1001	--	--
накопичена амортизація	1002	--	--
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	288984	299742
первісна вартість	1011	497008	555394
Знос	1012	208024	255652
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	77225	77225
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	115
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	23633
Усього за розділом I	1095	366209	400715
II. Оборотні активи Запаси	1100	111350	106923
Виробничі запаси	1101	70728	68487
Незавершене виробництво	1102	6042	4990
Готова продукція	1103	30856	30989
Товари	1104	3724	2457
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	315882	414886
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8745	8394
з бюджетом	1135	37	13105
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	380464	386072
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	913	7416
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	33152	19270
Готівка	1166	23	19
Рахунки в банках	1167	33129	19251
Витрати майбутніх періодів	1170	187	197
Інші оборотні активи	1190	1011	130
Усього за розділом II	1195	851741	956393
III. Необоротні активи, утримувані для продажу,	1200	--	--
Баланс	1300	1217950	1357108

Продовження додатка А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3797	3797
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	--	--
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	450918	524553
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	454715	528350
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	--	--
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	163493	219143
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	163493	219143
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	154819	129238
Короткострокові кредити банків	1600	154819	129238
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	6225
товари, роботи, послуги	1615	155939	172321
розрахунками з бюджетом	1620	13066	14344
у тому числі з податку на прибуток	1621	9087	2807
розрахунками зі страхування	1625	1266	1486
розрахунками з оплати праці	1630	4645	5293
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1789	2988
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	215919	208694
Поточні забезпечення	1660	9567	14599
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	42732	54427
Усього за розділом III	1695	599742	609615
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	1217950	1357108

Додаток Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3495741	3201672
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2566752)	(2342351)
Валовий:			
Прибуток	2090	928989	859321
Збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	5869	5034
Адміністративні витрати	2130	(33139)	(26531)
Витрати на збут	2150	(581379)	(446501)
Інші операційні витрати	2180	(22961)	(23455)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	297379	367868
Збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	3503	5477
Інші доходи	2240	19	116
Фінансові витрати	2250	(79520)	(62482)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(3)	(1421)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	221378	309558
Збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-36637	-55849
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	184741	253709
Збиток	2355	(--)	(--)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	184741	253709

Продовження таблиці Б

III ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2068674	1944364
Витрати на оплату праці	2505	147942	109285
Відрахування на соціальні заходи	2510	29646	23122
Амортизація	2515	56513	37373
Інші операційні витрати	2520	545613	417387
Разом	2550	2848388	2531531