

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

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 МАГІСТРА

з спеціальності 073 «Менеджмент»
(код та назва спеціальності спеціальності)

освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

на тему: « Управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи МН-2-2М

Рабоцюк Денис Олегович

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник д. е. н., проф. Галиця Ігор Олександрович

(прізвище , ім'я, по батькові повністю)

(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 магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту**

_____ **Т.В. Березянка**

“16” жовтня 2020 року

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

Рабошука Дениса Олеговича

1. Тема роботи Управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства

керівник роботи Галиця Ігор Олександрович, д.е.н., професор

затверджені наказом вищого навчального закладу від 16.10.2020 р № 834.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 лютого 2021р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»

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

Розділ 1. Теоретико-методичні підходи до управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства

Розділ 2. Науково-практичні основи управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»

Розділ 3. Підвищення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»

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

Результати дослідження знайшли відображення в 6 рисунках та 16 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 16 жовтня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання дипломної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	19.10.2020 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником дипломної роботи і керівником проектної групи	23.10.2020 р.	
3	Робота над вступом до дипломного проекту	26.10.2020 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	06.11.2020 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.11.2020 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	15.12.2020 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.12.2020 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	04.01.2021 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником дипломної роботи	11.01.2021 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	15.01.2021 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.02.2021 р.	

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Д. О. Рабоцук

(прізвище та ініціали)

І.О. Галиця

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Рабощук Д.О. Управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства. – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна магістерська робота з освітньої програми – менеджмент та адміністрування. Національний університет харчових технологій, Київ, 2021.

Досліджено теоретико-методичні аспекти управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства. В роботі проаналізовані методичні підходи до управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства. Розглянуті науково-практичні основи управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства. Проаналізоване середовище функціонування підприємства та поданий управлінський аналіз діяльності Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».

На основі узагальнення результатів дослідження управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей», запропоновані напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможності стратегічного потенціалу досліджуваного підприємства за рахунок покращення її якісних характеристик, зокрема, обґрунтовано необхідність прийняття управлінського рішення щодо забезпеченням конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства.

Кваліфікаційна магістерська робота викладена на 103 сторінках (без урахування додатків), містить 16 таблиць, 6 рисунків.

Ключові слова: конкуренція, система управління конкурентоспроможністю, стратегічний потенціал, підприємство, якість, молочна галузь

ABSTRACT

Raboshchuk D.O. Managing the competitiveness of the strategic potential of the enterprise. - Manuscript.

Graduation thesis on the educational program - management and administration. National University of Food Technologies, Kyiv, 2021.

Theoretical and methodological aspects of managing the competitiveness of the strategic potential of the enterprise are studied. The methodical approaches to managing the competitiveness of the strategic potential of the enterprise are analyzed in the work. The scientific and practical bases of management of competitiveness of strategic potential of the enterprise are considered. The environment of operation of the enterprise is analyzed and the administrative analysis of activity of Branch of TDV "Yagotinsky butter factory" "Yagotynske for children" is submitted.

On the basis of generalization of results of research of management of competitiveness of strategic potential of Branch of TDV "Yagotinsky butter factory" "Yagotynske for children", the directions of improvement of system of management of competitiveness of strategic potential of the researched enterprise by improvement of its qualitative characteristics are offered. enterprises.

Thesis is presented on the 103 pages (excluding appendices), contains 16 tables, 6 figures.

Keywords: *competition, competitiveness management system, strategic potential, enterprise, quality, dairy industry*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Економічна сутність стратегічного потенціалу підприємства.....	11
1.2. Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства	15
1.3. Особливості управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства	22
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФІЛІЇ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ»	41
2.1. Середовище функціонування Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».....	41
2.2. Нормативно-правове забезпечення управління стратегічним потенціалом підприємства.....	46
2.3. Управлінський аналіз діяльності Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».....	51
2.4. Аналіз управління стратегічним потенціалом підприємства.....	61
Висновки до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФІЛІЇ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ»	73
3.1. Напрями забезпечення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».....	73
3.2. Обґрунтування вдосконалення технології виробництва продукції Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»	78

3.3. Управлінське забезпечення підвищення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства.....	85
Висновки до розділу 3.....	89
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ.....	105

ВСТУП

Входження промислових підприємств України в систему світової конкуренції висуває на порядок денний проблему організації стратегічного управління потенціалом як одну з найбільш важливих проблем удосконалювання загальних механізмів управління підприємством. Багато проблем, пов'язаних з управлінням і оцінкою потенціалу, не тільки не вирішені, але й не поставлені.

Проблема управління потенціалом підприємств у сучасній економіці займає усе більше місця в теоретичних дослідженнях економічної науки й практичної діяльності менеджерів підприємства. Одним з найбільш трудомістких і мало досліджених у теорії й практиці управління підприємствами є завдання побудови організаційно-економічних і управлінських механізмів формування стратегії розвитку, найважливішим компонентом якої є механізми формування ефективно функціонуючого його потенціалу.

Широке коло питань, пов'язаних з концептуальною основою стратегічного управління в цілому, висвітлений у працях Р. Акоффа, І. Ансофа, І. Балабанова, І. Бланка, К. Боумена, В. Геєця, В. Герасимчука, В. Забродського, Г. Клейнера, М. Мартиненко, Г. Одинцової, В. Пономаренка, О. Пушкаря, Б. Санто, В. Ситника, А. Томпсона, О. Тридіда, Е. Фігурнова, Д. Шевченко та інших.

Мета і завдання дослідження. Головною метою кваліфікаційної магістерської роботи є удосконалення теоретичних та методичних положень і практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства.

Для досягання визначеної в роботі мети поставлено та вирішено такі науково-методичні та практичні *завдання*:

- визначено економічну сутність стратегічного потенціалу;
- вивчено процес оцінювання стратегічного потенціалу

підприємства;

- розглянуто процес управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства;
- оцінено середовище функціонування Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»;
- вивчено нормативно-правове забезпечення управління конкурентоспроможності підприємства;
- здійснено управлінський аналіз діяльності Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»;
- визначено напрями забезпечення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» на галузевому ринку;
- обґрунтовано вдосконалення технології виробництва продукції Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»;
- подано управлінське забезпечення підвищення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства.

Об'єктом дослідження виступає управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної магістерської роботи використовувались такі загальнонаукові методи дослідження: метод аналізу та синтезу, аналогій, індукції та дедукції, а також економіко-статистичні (групування, графічний) методи – при дослідженні процесів управління конкурентоспроможністю продукції.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної магістерської роботи є: законодавчі акти; наукова література (монографічна та періодична); матеріали конференцій; статистичні довідники; фінансова, статистична та оперативна звітність суб'єктів господарювання; інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів визначається у поглибленні існуючих теоретико-методичних та розроблені науково-практичних рекомендацій щодо розвитку і оцінювання системи управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу на підприємствах харчової промисловості.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 104 сторінках. Робота містить 16 таблиць та 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 99 найменувань, викладених на 11 сторінках. Робота має 2 додатки, які розміщено на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність стратегічного потенціалу підприємства

Розглянемо трактування поняття "стратегічний потенціал" різними науковцями. О.А. Сущенко під стратегічним потенціалом розуміє певним чином упорядкований відповідно до стратегічних напрямів розвитку сукупністю ресурсів і резервів, які дозволять при комплексному використанні забезпечити реалізацію потенційних можливостей" [76, с. 5].

О.В. Березін дає таке визначення стратегічного потенціалу: "це сукупність наявних ресурсів, що забезпечують виживання підприємств у конкурентному середовищі у перспективі" [5]. З його точки зору, потенціал включає також ті ресурси, які підприємство може залучити.

В.Д. Маркова вважає, що стратегічний потенціал — це не тільки ресурси, а і можливості підприємства. Вона зазначає, що стратегічний потенціал — це сукупність наявних ресурсів та можливостей для розробки і реалізації стратегії підприємств [46].

В наукових працях Є.В. Лапіна [5, с. 381] стверджується, що стратегічний потенціал характеризує можливості при найбільш ефективному (раціональному) використанні ресурсів.

З.С. Шершньова у своєму навчальному посібнику "Стратегічний менеджмент" зазначає, стратегічний потенціал — це можливості досягнення стратегічних цілей виробничої системи про використання її елементів (ресурсів) [87].

В.Б. Горбань дає таке визначення стратегічного потенціалу: "сукупність обмежених наявних ресурсів та компетенції підприємств по досягненню глобальних і стратегічних цілей у майбутньому з урахування відповідних умов зовнішнього середовища" [18].

В монографії "Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність" В.В. Пастухова відмічає, що стратегічний потенціал — це можливості досягнення стратегічних цілей за рахунок ефективного використання ресурсів [57].

Л.Ю. Гордієнко, Є.В. Швець у своїй статті пишуть, що стратегічний потенціал в умовах трансформаційної економіки — це сукупність поточних майбутніх ресурсів і можливостей, які можуть бути мобілізовані для досягнення стратегічних цілей в трансформаційних умовах [19].

Р.В. Фещун слушно зазначає що, стратегічний потенціал — це потенціал, сформований відповідно до цілей підприємства, що відображає можливості підприємств передбачати зміни в зовнішньому середовищі та готовність гнучко реагувати на ці зміни [84].

В.Н. Гавва трактує стратегічний потенціал, як граничні можливості досягнення глобальних чи локальних стратегічних цілей у відповідних зовнішніх умовах [17, с. 7].

У своїх дисертаційних дослідженнях Т.М. Кібук визначає стратегічний потенціал як узагальнену характеристику, яка відбиває реально фактичну здатність з перетворення ресурсів для досягнення поставленої мети на основі розробленої стратегії та виражає можливості й інтегральну спроможність підприємства і задоволення потреб ринку [36, с. 11].

У монографії "Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика" М. Парасій-Вергуненко наголошує, що стратегічний потенціал — це можливості щодо досягнення стратегічних цілей за рахунок ефективного розподілу і використання власних та залучених ресурсів, а також це можливість формувати певні конкурентні переваги через ресурсне забезпечення відповідного рівня конкурентного статусу підприємства [56].

В.А. Гросул, Ю.Ю. Василенко дають таке визначення: "стратегічний потенціал — це найбільш сильні конкурентні переваги, які дозволяють підприємству досягти визначено мети більш ефективно, порівняно з конкурентами; сукупність динамічних здатностей підприємства, на

використанні яких ґрунтується його майбутній успішний розвиток" [21].

І.А. Ігнат'єв дає таке визначення: "Стратегічний потенціал — упорядкована сукупність ресурсів, що забезпечують можливості підприємств щодо досягнення стратегічних цілей" [32, с. 26].

Причому, головний акцент робиться саме на ресурсах, що використовуються для розробки та реалізації стратегії підприємства.

О.А. Пробоїв вважає що, стратегічний потенціал підприємств — це сукупність стратегічних ресурсів, ключових компетенцій, що забезпечують ефективно досягнення цілей підприємства [70, с. 169].

У цьому випадку не робиться акцент винятково на ресурсах, можливостях чи цільовій характеристиці, та підкреслюється її взаємозв'язок. Отже, незважаючи на деякі відмінності у трактуванні стратегічного потенціалу підприємств різними науковцями, майже всі вони погоджуються з тим, що стратегічний потенціал характеризується ресурсами, компетенціями та цільовою спрямованістю. Основними видами ресурсів, що використовуються, традиційно визначаються:

- технічні ресурси (особливості виробничого обладнання, інвентарю, використовуваних матеріалів і ін.);
- технологічні ресурси (динаміка технологічних змін та інновацій, наявність конкурентоспроможних ідей, наукових розробок);
- кадрові ресурси (кваліфікаційний та демографічний склад робітників, їх можливість реалізувати цілі й завдання підприємства);
- просторові ресурси (характер виробничих приміщень, території підприємства, комунікацій, можливість розширення та ін.);
- ресурс організації структури системи управління (характер та гнучкість керівної системи, швидкість проходження керівних впливів і ін.);
- інформаційні ресурси (характер інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, можливість її розширення і підвищення ймовірності та ін.);
- фінансові ресурси (стан активів, їх ліквідність, можливість та обсяги

отримання кредитів тощо) [70].

Кожен вид ресурсів визначає певні можливості підприємств щодо досягнення стратегічних цілей діяльності. Так можливості прийнято називати стратегічним ресурсам виробничої системи.

Узагальнюючі наведені вище трактування стратегічного потенціалу, можна виділити такі підходи до визначення його суті:

- 1) ресурсний, з якого потенціал розглядається як сукупність наявних ресурсів чи таких, що можуть бути залучені зі сторони;
- 2) цільовий — потенціал розглядається не лише як ресурси, а й як можливості щодо їх ефективного використання у процесі досягнення цілей;
- 3) структурно-функціональний, за якого потенціал розглядається як сукупність елементів, кожен із яких виконує відповідні функції. Чим вдаліша структура об'єкту і чим краще один одному відповідають елементи та її функції, тим вищий буде потенціал;
- 4) конкурентний, з якого потенціал розглядається як джерело конкурентних переваг, які визначатимуть оптимальний розвиток підприємств в майбутньому.

Аналіз існуючих підходів до визначення поняття "стратегічного потенціалу" надає підстави до розробки його узагальненого визначення як сукупності обмежених наявних ресурсів та компетенції підприємств по досягненню глобальних й стратегічних цілей в майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища.

Розкриваючи сутність досліджуваної категорії, доцільно виділити її характерні риси. Характерними рисами стратегічного потенціалу є:

- відображення минулого, тобто сукупності властивостей, нагромаджених системою в процесі її встановлення та таких, що зумовлюють можливість до її функціонування та розвитку;
- визначення рівня практичного застосування й використання наявних можливостей;
- орієнтації на розвиток (на перспективу).

Отже можна зробити висновок, що, складовими стратегічного потенціалу підприємства мають бути здатність і можливість:

- ефективного аналізу й оцінки політичних факторів у державі і за її межами;
- ефективного макроекономічного аналізу економічної ситуації в державі і за її межами;
- ефективного аналізу кон'юнктури і потреб ринку для своєчасного задоволення потенційних покупців;
- ефективного аналізу ринку факторів виробництва, діяльності стратегічних груп і стратегічного впливу;
- інновації в галузі створення нових товарів, нових технологій, у менеджменті, маркетингу та ін.;
- реалізації нових конкурентоспроможних цілей, стратегій і стратегічних планів та ін. [17, . 10].

Процес формування потенціалу підприємства загалом характеризується одним із напрямів його економічної стратегії і полягає у створенні й організації системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був чинником успіху в досягненні цілей діяльності підприємства. Формування стратегічного потенціалу пов'язане для кожної організації з пошуком своїх унікальних ресурсів та ключових компетенцій, які стають основою для досягнення довгострокових цілей та одержання конкурентних переваг. Це дозволить виробничим організаціям протистояти кризовим явищам і ставати лідерами ринку. Рішення такого завдання в умовах загострення конкуренції та посилення динаміки навколишнього середовища вимагає ретельного аналізу стратегічного менеджменту в організації. Формування стратегічного потенціалу підприємства є основою і необхідною умовою стратегічного управління в "новій економіці". Водночас, відсутність єдиного підходу до визначення стратегічного потенціалу підприємства, його структури, видових проявів, механізму формування значно ускладнює можливість практичного застосування результатів наукових досліджень і

одночасно, залишає проблемне поле для подальшої роботи в цьому напрямі.

1.2. Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства

Стратегічний потенціал підприємства формується у конкретних умовах зовнішнього середовища, під впливом певних чинників; причому зовнішнє оточення виступає як обмежуючий фактор при реалізації системою своїх цілей. Тому важливо відокремити фактори стратегічного потенціалу, який визначає потенційні можливості підприємства у ринковому оточенні та залежить від:

- відповідності наявних ресурсів стратегічним цілям і задачам підприємства;
- ступеня стійкості організації до впливів з боку зовнішнього середовища, а також її внутрішньої еластичності;
- рівня адаптивності до умов функціонування та соціально-економічної ситуації в країні;
- внутрішньої гнучкості та розвитку підприємства за рахунок активної інноваційно-інвестиційної політики;
- здатності сформувати конкурентні переваги у конкурентному середовищі.

Отже, рівень стратегічного потенціалу визначає конкурентний статус підприємства, який характеризує можливості системи до ведення конкурентної боротьби, передумови і досягнення конкурентних переваг. В свою чергу, конкурентний статус показує ресурсну забезпеченість і підготовленість суб'єкта господарювання до реалізації стратегічних цілей і задач, ступінь освоєння ними потенційних можливостей тощо [17].

Найбільшу складність представляє собою оцінка ступеня адаптивності стратегічного потенціалу, оскільки визначається не тільки внутрішніми, але й зовнішніми впливами. У першу чергу такий вплив виникає з боку попиту на кінцевий продукт діяльності підприємства. Мінливість параметрів попиту

зумовлена комплексом причин економічного, політичного, демографічного, соціально-культурного характеру. На адаптивність стратегічного потенціалу підприємства впливає також кон'юнктура, що складається на ринках матеріальних і фінансових ресурсів, робочої сили, інформації, послуг.

Це означає, що, як і всяка система, стратегічний потенціал має граничні можливості адаптації до умов, які постійно змінюються. Наявністю таких граничних можливостей адаптації зумовлені постійна потреба в технічному переозброєнні і реконструкції, підвищення рівня кваліфікації персоналу, перегляд стратегічних зон господарювання, напрямів бізнесу тощо.

При аналізі можливих стратегічних змін необхідно брати до уваги стратегічний потенціал основних конкурентів, сукупний стратегічний потенціал стратегічних груп (у разі ухвалення рішення конкурентами, що перебувають в одній стратегічній групі, про об'єднання своїх стратегічних потенціалів, створення консорціуму), стратегічні зони з визначенням вимог до стратегічного потенціалу організацій в кожній такій зоні, конкурентні сфери (сила конкуренції, прибутковість, необхідний рівень операційної і маркетингової активності), привабливість конкурентних галузей. На основі системного підходу, за якого оцінюється як загальна величина потенціалу підприємства, так і величина його елементів, сумарний стратегічний потенціал підприємства пропонується розраховувати не як просту суму складових його елементів, а як інтегральний показник через різномірність і часом непорівнянність оцінок окремих елементів, а також необхідність урахування синергійного ефекту їхньої взаємодії.

Визначення ефективності використання стратегічного потенціалу дає змогу виявити співвідношення його складових, оптимізувати їхні пропорції, виявити потреби в усіх видах ресурсів (кадрових, матеріальних, фінансових, технологічних, інформаційних) та ступінь їх використання.

Аналіз існуючих підходів до оцінки стратегічного потенціалу дозволяє об'єднати їх у такі групи (рис. 1.1):



Рис.1.1. Підходи до оцінки стратегічного потенціалу [10]

Метою формування стратегічного потенціалу підприємства є забезпечення ефективніших шляхів використання ресурсів, резервів і можливостей підприємства з метою максимально ефективної реалізації його стратегії на всіх етапах розвитку [17].

Основною складовою при формуванні стратегічного потенціалу підприємства, яка визначає його потенційні можливості є наявність стратегічних ресурсів. Стратегічні ресурси це ті ресурси, сукупність та взаємодія яких відкриває перспективні можливості формування і досягнення стратегічних цілей, тобто, ресурси, які здатні в стратегічній перспективі сприяти втіленню вибраної фірмою місії та задоволенню постійно змінних потреб і запитів потенційних споживачів [19].

Процес формування стратегічного потенціалу можна представити у

декілька послідовних етапів:

1. Збір, аналіз і обробка інформаційних потоків
2. Аналіз факторів діяльності підприємства.
3. Вивчення тенденцій розвитку та стратегічних позицій підприємства на ринку.
4. Визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства та визначення потенційних можливостей.
5. Формування стратегії підприємства.
6. Оцінка економічних умов реалізації стратегії.
7. Оцінка локальних потенціалів.
8. Формування стратегічного потенціалу [9].

Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу дозволяє визначити чи володіє підприємство достатніми силами і ресурсами, які мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей та можливих меж функціонування у майбутньому, виходячи з прогнозованих умов зовнішнього середовища. При аналізі й оцінці стратегічного потенціалу підприємства використовують методики, які ґрунтуються на аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища, теорії конкурентних переваг, конкурентоспроможності товару, концепції життєвого циклу, тощо (табл. 1.1) [3].

Таблиця 1.1.

Методи аналізу й оцінки стратегічного потенціалу підприємства

Підхід	Назва методу	Характеристика
Аналіз зовнішнього та внутрішнього	SWOT-аналіз	Передбачає оцінку фактичного положення і стратегічних перспектив компанії, одержаних у результаті вивчення її сильних і слабких сторін, ринкових можливостей і факторів ризику [10]. Дає можливість визначити стратегічні напрями діяльності на основі зіставлення можливих комбінацій показників зовнішнього середовища й ресурсних можливостей [12].
	PEST-аналіз	Полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства, його стратегічний потенціал. Проводиться за чотирма напрямками : політика (P), економіка (E), суспільство (S), технологія (T) [26].

1	2	3
	Матриця SPACE	Для оцінки пропонуються зовнішні (стабільність середовища, привабливість галузі) та внутрішні фактори (фінансовий, виробничий потенціал). Кожен із критеріїв складається з певного переліку параметрів, що оцінюються за шкалою від 0 до 6. Кожній характеристиці присвоюється вага, що відображає її значимість у розрізі фактора і розраховується середньозважена оцінка. На основі отриманих результатів здійснюється розробка стратегічних напрямів розвитку [12].
переваг,	«5 сил конкуренції» Портера	Аналіз проводиться для ідентифікації сприятливих можливостей і небезпек, з якими може зіткнутися компанія в галузі : нові конкуренти; нові гравці на ринку; існуючі конкуренти; компанії, що пропонують продукти-замінники; вплив постачальників; вплив покупців. На основі моделі можна виявити конкурентні переваги компанії і визначити стратегічні орієнтири розвитку [12].
	Матриця БКГ	Стратегічний потенціал залежить від положення конкретного виду бізнесу організації в стратегічному просторі, утвореному двома координатними осями: темп росту, частка ринку. В залежності від того в якому квадранті матриці він перебуває, формується стратегія [13].
конкурентних конкурентоспроможності	Матриця GE / McKinsey	Багатофакторна матриця, яка є більш детальним варіантом БКГ. Передбачає оцінку потенціалу за показниками привабливості галузі та конкурентоспроможності підприємства [12].
	Матриця Shell / DPM	Передбачає оцінку підприємства на основі оцінки показників конкурентоспроможності (здатність отримувати переваги з тих можливостей, які є у відповідній бізнес-області) та перспектив ділового сектору [27].
Аналіз конкурентоспроможності	Матриця ADL	Оцінка проводиться за критеріями конкурентного статусу підприємства і стадії життєвого циклу галузі. Конкурентне положення характеризується п'ятьма позиціями: ведуча, сильна, благополучна, міцна або слабка. Стадії життєвого циклу галузі характеризуються змінами в обсягах продажів, рух прибутку і виробництва. Комбінація представлених параметрів формують матрицю ADL, на основі якої визначаються стратегічні напрями [27].
Концепція життєвого циклу	Матриця ADL	Оцінка проводиться за критеріями конкурентного статусу підприємства і стадії життєвого циклу галузі. Конкурентне положення характеризується п'ятьма позиціями: ведуча, сильна, благополучна, міцна або слабка. Стадії життєвого циклу галузі характеризуються змінами в обсягах продажів, рух прибутку і виробництва. Комбінація представлених параметрів формують матрицю ADL, на основі якої визначаються стратегічні напрями [27].
	«64 стратегем» Тарасенка	Стратегічний потенціал залежить від того, на якій стадії життєвого циклу знаходиться галузь, у якій працює підприємство, якою є стадія життєвого циклу самого підприємства та його керівників – лідерських груп. Так як на практиці одночасне знаходження всіх компонентів підприємства на однаковій стадії життєвого циклу майже неможливе, виділяється 64 комбінацій можливих станів – стратегем. Потенціал будь-якої з 64-х можливих стратегем визначається за кількісною (бальною) оцінкою [16].

Наведені у таблиці 1.1 методики оцінки рівня розвинутої стратегічного потенціалу у більшості акцентують увагу на якісних, змістовних аспектах, кількісним же параметрам приділяється недостатня увага. Тому, на наш погляд, для об'єктивізації оціночних параметрів стратегічного потенціалу

варто застосовувати інтегральну оцінку, математичне вираження якої представимо формулою вигляду (1.1):

$$СП_{\Pi} = \sum_{i=1}^n p_i * x_i, \quad (1.1)$$

де СПП – інтегральна оцінка стратегічного потенціалу підприємства;

p_i – ступінь значимості локального потенціалу;

x_i – інтегральне значення локального потенціалу;

n – кількість локальних потенціалів.

Інтегральне значення локальних потенціалів визначається на основі їх показників (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

Сукупність показників локальних потенціалів підприємства [9]

Локальний потенціал	Показники локального потенціалу
1	2
Виробничий потенціал	Коефіцієнт зносу основних фондів, співвідношення коефіцієнтів вибуття і оновлення основних фондів, коефіцієнт використання виробничих потужностей, фондівіддача, фондомісткість, ін. Фінансовий потенціал Показники рентабельності, ділової активності, фінансової стійкості, ліквідності.
Трудовий потенціал	Чисельність персоналу, коефіцієнт плинності кадрів, частка робітників у складі промислово-виробничого персоналу, показники продуктивності праці.
Маркетинговий потенціал	Показники прибутковості, конкурентоспроможності підприємства. Інноваційний потенціал Частка витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), придбання ліцензій, патентів, ноу-хау в загальній сумі витрат підприємства, частка науково-технічних витрат у собівартості продукції, частка науково-технічних працівників в загальній кількості працюючих.
Організаційно-управлінський потенціал	Якість планування та контролювання, кількість рівнів управління, ступінь делегування повноважень, норма керованості, швидкість прийняття важливих рішень, ін.

Також для оцінки стратегічного потенціалу підприємства використовують комплексний та абсолютний показник стратегічного потенціалу [9].

Комплексний показник розраховується на основі середньоарифметичної бальної оцінки факторів формування можливостей (ресурсів) підприємства на

основі висновків експертів щодо характеру їх впливу на стратегічний потенціал підприємства. Застосована може бути як проста, так і зважена бальна оцінка факторів і як середньоарифметична, так і сумарна (проста чи зважена) бальна оцінка самого показника стратегічного потенціалу підприємства. Абсолютний показник дозволяє оцінити стратегічний потенціал підприємства відносно умовно-ідеального підприємства. Абсолютний стратегічний потенціал підприємства визначається шляхом порівняння оцінок підприємства з основними конкурентами.

1.3. Особливості управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства

Стратегічний потенціал підприємства характеризується не лише наявними ресурсами, але й потенційними можливостями підприємства щодо підвищення ефективності їхнього використання.

Управління процесом формування стратегічного потенціалу підприємства в умовах нестабільності та непередбачуваності подій є надзвичайно важливим, адже дає змогу проаналізувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та передбачити наявність потенційних загроз і можливостей їх усунення.

Управління стратегічним потенціалом підприємства повинне включати такі етапи [4]:

1) формування інформаційного забезпечення та виявлення структури потенціалу підприємства:

- виділення процесів і ресурсів, що входять до складу стратегічного потенціалу, а саме: загальної системи управління, служби маркетингу, інноваційних змін та складових виробництва продукції;

- установлення місії та цілей організації;

- оперативне управління ресурсами на основі ситуаційного ресурсно-функціонального підходу;

- 2) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення конкурентних переваг та слабких сторін підприємства;
- 3) формування методики діагностики стратегічного потенціалу: кількісна оцінка складових стратегічного потенціалу, аналіз помилок і похибок, аналіз життєвого циклу підприємства та його продукції;
- 4) виявлення синергетичного впливу елементів один на одного та проведення інтегральної оцінки конкурентоздатності підприємства (конкурентоспроможності продукції, конкурентних переваг та споживчої цінності);
- 5) формування загальної та локальних стратегій підприємства (планування поточної діяльності, стратегічне планування виробничої програми);
- б) використання механізму контролінгу з метою коригування поставлених цілей;
- 7) моніторинг використання стратегічного потенціалу з метою забезпечення економічної стабільності підприємства [17].

На всіх етапах процесу управління стратегічним потенціалом підприємств виникає потреба в його оцінці, вірогідність й адекватність якої підвищує рівень обґрунтованості прийнятих управлінських рішень (рис. 1.2).

При аналізі можливих стратегічних змін необхідно брати до уваги стратегічний потенціал основних конкурентів, сукупний стратегічний потенціал стратегічних груп (у разі ухвалення рішення конкурентами, що перебувають в одній стратегічній групі, про об'єднання своїх стратегічних потенціалів, створення консорціуму), стратегічні зони з визначенням вимог до стратегічного потенціалу організацій в кожній такій зоні, конкурентні області (сила конкуренції, прибутковість, необхідний рівень операційної і маркетингової активності), привабливість конкурентних областей і сфер перебування стратегічних груп [32].

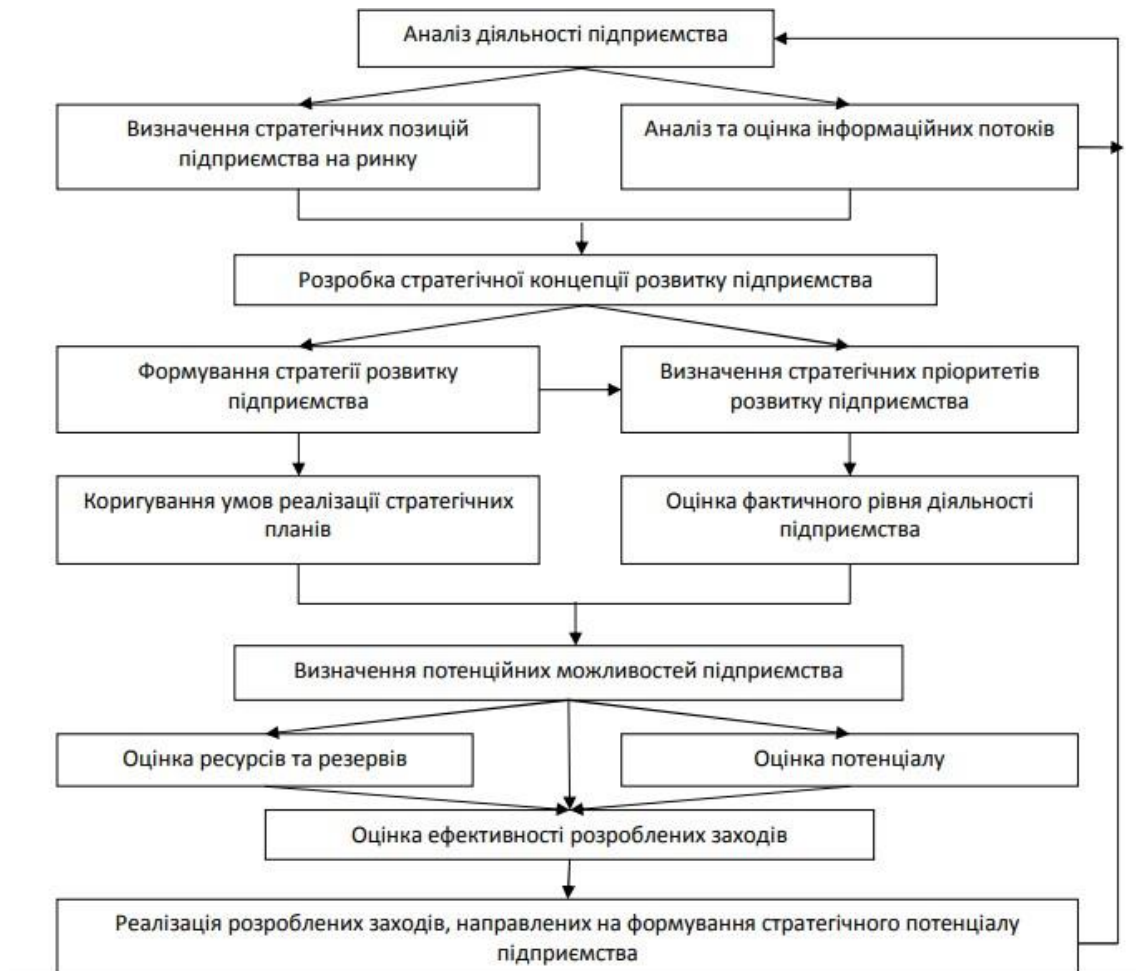


Рис. 1.2. Етапи процесу формування стратегічного потенціалу [36]

В умовах сучасної конкуренції зберегти завойовані ринкові позиції надзвичайно складно. Визначення свого місця в конкурентному середовищі й успішне функціонування в ньому є першим і одним із найважливіших кроків в управлінні конкурентоспроможністю потенціалу підприємства. Одними з головних завдань забезпечення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства є виявлення, систематизація та аналіз усіх елементів, які входять до складу конкурентного потенціалу, тобто аналіз самої структури конкурентного потенціалу, а також визначення впливу цих елементів один на одного.

Управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства являє собою процес, в якому діяльність, спрямована на досягнення цілей, розглядається не як одноразова дія, а як серія безперервних, взаємозалежних дій – функцій управління, об'єднаних сполучними процесами

комунікацій і прийняття рішень [37].

Системний підхід в управлінні конкурентоспроможністю реалізується через формування та забезпечення ефективного функціонування системи менеджменту конкурентними перевагами, яка реалізується сукупністю взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів для спрямування та контролю діяльності підприємства щодо конкурентоспроможності.

Неокласичні підходи до управління конкурентоспроможністю пов'язують із забезпеченням інноваційної активності підприємства. Інноваційна діяльність повинна бути об'єктом окремого дослідження, оскільки сучасні науково-дослідні і проектно-конструкторські роботи характеризуються складністю та багатоаспектністю взаємовідносин, які виникають під час створення продукції від моменту зародження ідеї до її втілення. Інноваційні підходи до забезпечення конкурентоспроможності містять проведення і придбання наукових досліджень, нових технологій, обладнання, механізмів, інших основних засобів та капітальні витрати, пов'язані з упровадженням інновацій, маркетингом тощо.

Відтворювально-еволюційний підхід орієнтований на постійне відновлення виробництва об'єкту для задоволення потреб конкретного ринку з меншими (порівняно з кращим аналогічним об'єктом на даному ринку) сукупними витратами на одиницю корисного ефекту. Кожна нова модель повинна бути краще за попередню.

При застосуванні комплексного підходу повинні враховуватися технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні, а за необхідності й інші (наприклад, політичні, демографічні) аспекти управління конкурентоспроможністю та їх взаємозв'язки.

Суть глобального підходу полягає у тому, що при формулюванні і вирішенні більшості проблем забезпечення конкурентоспроможності великих об'єктів точка огляду повинна бути над глобальною системою, а не на рівні, де знаходиться об'єкт, який аналізується. За змістом огляд повинен відповідати вимогам системності, логічності, комплексності в рамках світової

спільноти.

Інтеграційний підхід до управління конкурентоспроможністю спрямований на дослідження і посилення взаємозв'язків:

- між окремими підсистемами і компонентами системи забезпечення конкурентоспроможності;
- між стадіями життєвого циклу об'єкту управління;
- між рівнями управління конкурентоспроможністю за вертикаллю (країна, регіон, місто, підприємство, його підрозділи);
- між суб'єктами управління конкурентоспроможністю за горизонталлю.

Суть віртуального підходу полягає в застосуванні Інтернету, стільникового зв'язку та інших засобів електронного зв'язку з метою формування віртуальних організаційних структур, отримання, обробки, використання і передачі інформації для задоволення відповідних потреб, діючи на місцевому рівні, а конкуруючи в глобальному масштабі без прямих контактів з клієнтами і партнерами, віртуально долаючи величезні відстані.

Ідея стандартизаційного підходу до управління конкурентоспроможністю об'єктів реалізується, по-перше, шляхом вибору оптимального співвідношення між стандартними й індивідуальними рішеннями при формуванні об'єктів, по-друге, шляхом розробки і впровадження системи стандартів відповідної категорії.

Маркетинговий підхід спрямований на задоволення суспільних, корпоративних та особистих потреб і реалізується за рахунок акцентування уваги керівництва на функціях аналізу, цілевстановлення та планування. Організація та координація діяльності здійснюється гнучко, з урахуванням змін, а результатом контролю є рівень задоволення клієнтів. Підхід реалізується за такими основними напрямками:

вивчення потреб, врахування потреб в процесі реалізації продукту, визначення відповідності продуктів потребам клієнтів. За його використання в управлінні конкурентоспроможністю увага акцентується на короткострокових інтересах клієнтів і суспільства в цілому [12].

Суть ексклюзивного підходу до управління конкурентоспроможністю полягає в надбанні суб'єктом управління виняткового права на користування на свій розсуд новинкою в будь-якій області діяльності або конкурентною перевагою. Щоб менше залежати від конкурентів, мати перед ними додаткові переваги кожен суб'єкт управління повинен мати щось своє, свою «родзинку», стійку конкурентну перевагу, і рідко ділитися цим надбанням.

Найхарактернішими об'єктами для реалізації ексклюзивного підходу, придбання виняткового права є: конкурентоспроможний персонал, патент, торгова марка, нові інформаційні технології, прогресивне технологічне устаткування, ноу-хау тощо [23].

Процесний підхід розглядає функції управління конкурентоспроможністю як взаємопов'язані. Процес управління конкурентоспроможністю є ланцюгом безперервних взаємозв'язаних дій з стратегічного маркетингу, планування, організації процесів, обліку і контролю, мотивації, регулювання.

Структурний підхід до проблем управління конкурентоспроможністю – це визначення значущості, пріоритетів серед чинників, методів, принципів й інших інструментів в їх сукупності з метою встановлення раціональності співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів. Перш ніж застосувати структурний підхід, рекомендується провести структуризацію проблеми, наприклад, побудувати дерево показників конкурентоспроможності товару.

Суть нормативного підходу полягає у встановленні нормативів управління по всіх підсистемах системи забезпечення конкурентоспроможності. Нормативи повинні встановлюватися за найважливішими елементами підсистем: цільової, забезпечуючої, керованої, керуючої. Ці нормативи повинні відповідати вимогам комплексності, ефективності, обґрунтованості, перспективності застосування за масштабом і часом.

Організаційно-технологічний підхід, основною метою має оптимізацію

технологічного процесу. Увага керівництва зосереджена на функціях підприємства, координації та контролі діяльності. Характеристиками цього підходу є раціоналізація використання матеріально-технічної бази, стандартизація й уніфікація методів, впровадження нових технологій, що дозволяють зменшити витрати.

Комунікаційний підхід реалізується через забезпечення широкої популяризації та створення іміджу підприємства. Увага керівництва зосереджується на визначенні позиції на ринку та плануванні деяких маркетингових аспектів. Для широкого представлення на ринку та формування іміджу застосовують рекламу, паблік рілейшинз, беруть участь у виставках, акціях та (або) організують їх, тобто використовують різноманітні методи просування продуктів на ринок. Підхід зорієнтований виключно на зовнішнє середовище, що може призвести до низької якості продуктів та їх невідповідності реальним потребам клієнтів.

Стратегічний підхід базується на швидкому реагуванні підприємства на зміни зовнішнього середовища за рахунок планування, організації та здійснення стратегічних з та стратегічних пріоритетів. Увага керівництва зосереджується на стратегічному аудиті зовнішнього і внутрішнього середовища, формуванні сценаріїв розвитку визначенні цілей, стратегічних пріоритетів, місії, стратегічному плануванні, організації реалізації стратегії, стратегічних змін та стратегічному контролі.

Стратегічний маркетинговий підхід, передбачає встановлення рівноваги між стратегічними маркетинговими цілями та стратегічним потенціалом і довгострокову орієнтацію на клієнтів та конкурентів. Увага керівництва зосереджується, в основному, на моніторингу конкурентного середовища, оцінці маркетингових можливостей і ризиків, сильних та слабких сторін підприємства, розробці маркетингової концепції стратегічного розвитку, трансформації місії у сукупність маркетингових цілей, формуванні маркетингових стратегій розвитку бізнес-портфеля, адаптації маркетингових стратегій до змін у зовнішньому середовищі та забезпеченні реалізації

стратегії.

Під функціями управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства доцільно розуміти види управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу на конкурентоспроможність потенціалу підприємства. Процес управління конкурентоспроможним стратегічним потенціалом підприємства включає такі кроки:

- визначення та формування структури конкурентного потенціалу підприємства;
- аналіз конкурентних переваг та можливостей підприємства;
- визначення методики аналізу та оцінювання локальних потенціалів у структурі конкурентного потенціалу;
- виявлення та оцінка взаємовпливу кожного з елементів конкурентного потенціалу;
- інтегральна оцінка конкурентного потенціалу;
- розробка стратегії, спрямованої на укріплення та розвиток конкурентного потенціалу.

Основними умовами створення та реалізації конкурентоспроможного стратегічного потенціалу підприємства є досягнення високої якості продукції, оптимальних цін, інновацій у виробництві та організації діяльності. Конкурентоспроможність підприємства означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості.

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги, сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на відповідному товарному ринку за певний проміжок часу. Конкуренція як одна з головних складових частин господарського механізму передбачає завоювання ринку, перемогу над конкурентами у боротьбі за споживача, забезпечення одержання прибутку. Конкуренція (з лат. збігаюсь, зіштовхуюсь) – це суперництво між учасниками ринкового господарства за

найвигідніші умови виробництва, купівлі-продажу товарів і послуг, а також за привласнення найбільших прибутків [37, с. 14].

Таким чином, саме конкуренція спонукає підприємства задовольняти потреби споживачів. Це реалізується через такий механізм: ріст спожив чого попиту на який-небудь товар підвищує ціну цього товару набагато вище витрат на виробництво, забезпечуючи нормативний прибуток. Це буде своєрідним сигналом для виробництва про те, що суспільство потребує більшої кількості цього товару. Можливість підприємства конкурувати на певному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару і сукупності економічних методів діяльності підприємства, що здійснюють вплив на результати конкурентної боротьби. Під конкурентоспроможністю підприємства розуміють його здатність вести ефективну виробничо-збутову діяльність і тим самим протидіяти конкурентам. Критерієм ефективності цієї діяльності може слугувати прибуток чи інші показники, наприклад чиста теперішня вартість. Під рівнем конкурентоспроможності товаровиробника слід розуміти показник, який віддзеркалює відносну характеристику його здатності протидіяти конкурентам на ринках. Конкурентоспроможність підприємства – це його відносна характеристика, що проявляється в умовах конкуренції як здатність залучити необхідні ресурси і виготовляти з них конкурентоспроможну продукцію, що визначається продуктивністю використання виробничих ресурсів та положенням на ринку [34, с. 43].

Під час визначення поняття недоцільно обмежуватися лише виробничими ресурсами, оскільки інші елементи ресурсного потенціалу також приймають участь у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства і посилюють значення цієї категорії. Методичною основою формування системи забезпечення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємств є системний, ситуаційний, комплексний, процесний, цільовий та інші підходи. Системним називається підхід, за якого всі зв'язки й опосередкування, елементи, функції розглядаються як взаємозалежне ціле. Системний підхід дає змогу зрозуміти, що ефективність будь-якого

підприємства забезпечується не якимось одним його елементом, а є результатом, що залежить від багатьох чинників. У будь-якій системі важливе функціонування усього цілого як результат досягнутої динамічної рівноваги [32, с. 15].

Ситуаційний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємств передбачає вибір форм і методів регулювання господарської діяльності залежно від умов конкретних обставин: економічних, політичних, правових, соціальних, технічних, природних змін зовнішнього середовища; дає змогу виявити чинники найбільшого впливу й адаптувати систему конкурентоспроможного менеджменту.

Комплексний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємств передбачає всебічне дослідження причинних зв'язків та наслідків, комплексну оцінку вхідних параметрів системи забезпечення, їх зміну та розвиток на досліджуваному об'єкті (підприємстві) у просторі і часі, за кількісними та якісними ознаками та вихідні параметри цього процесу. Комплексний підхід має враховувати технічні, технологічні, психологічні, економічні, організаційні, екологічні та інші аспекти забезпечення та їх взаємозв'язок із метою здійснення ефективного управління підприємством.

Безперервний підхід дає можливість розглядати систему забезпечення конкурентоспроможності підприємств як безперервність взаємозалежних функцій: планування, прогнозування, моделювання, коригування, адаптування, відбору інформації, проведення досліджень тощо, що впливають на досягнення стратегічних цілей і соціально-економічного розвитку підприємства в цілому.

Функціональний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає, що забезпечення поєднує низку функцій, які необхідно виконати з метою задоволення потреб підприємства, щоб досягти певного рівня конкурентоспроможності на ринку.

Нормативний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності

підприємств ґрунтується на встановленні нормативів за всіма підсистемами для ефективного функціонування підприємства. Нормативи мають відповідати вимогам комплексності, ефективності, обґрунтування, перспективності застосування у масштабі і часі.

Інтеграційний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств спрямований на зближення, дослідження і посилення взаємозв'язку між системами: конкурентоспроможного менеджменту та операційної, їх підсистемами та іншими елементами.

Господарський підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає орієнтацію всіх підсистем на рішення завдання – задоволення потреб споживачів.

Адміністративний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає регламентування функцій, прав, обов'язків, нормативів підсистем у нормативних актах (наказах, розпорядженнях, указах, стандартах, інструкціях, положеннях, програмах, методичній документації тощо).

Соціальний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає, що центральне місце у системі посідає персонал (трудоий колектив), для якого створюються всі умови для розвитку особистого потенціалу, повної самореалізації та самовираження; професійного зростання і впевненості у майбутньому; правового захисту працівників на підприємстві; справедливої винагороди за працю; комфортні взаємовідносини у колективі; гідне місце праці у житті людини тощо.

Інноваційний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємств передбачає формування моделей інноваційного розвитку підприємств на підставі застосування досягнень науково-технічного прогресу.

Глобальний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємств передбачає, що сучасні умови глобалізації мають ураховуватися під час планування зовнішньоекономічної

діяльності, вони також впливають на міжнародне співробітництво підприємств, вихід на світові ринки, інформаційне забезпечення, виконання господарських операцій, створення, функціонування і розвиток транснаціональних корпорацій тощо.

Таким чином, конкурентоспроможність – це кількісний показник прибутковості виробництва продукції в умовах наявності конкуренції і за дотримання необхідних вимог, що виражається в одиницях вартості [32].

Забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання досягається шляхом підвищення їх конкурентоспроможності на споживчому ринку. В умовах конкуренції надзвичайно складно досягти відповідного рівня конкурентоспроможності, оскільки на діяльність підприємства впливає низка чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, тому підприємству необхідно ефективно формувати та використовувати власний ресурсний потенціал, розробляти заходи, спрямовані на підвищення прибутковості. На підприємствах назріла нагальна необхідність розробки та запровадження стратегії забезпечення конкурентоспроможності за рахунок використання можливостей та сильних сторін у господарській діяльності.

Управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства являє собою процес, в якому діяльність, спрямована на досягнення цілей, розглядається не як одноразова дія, а як серія безперервних, взаємозалежних дій – функцій управління, об'єднаних сполучними процесами комунікацій і прийняття рішень. Основними умовами створення та реалізації конкурентоспроможного потенціалу підприємства є досягнення високої якості продукції, оптимальних цін, інновацій у виробництві та організації діяльності. Досягнути цих переваг неможливо без утворення міцної, жорсткої, всеосяжної системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Таким чином, запропоновані заходи дадуть змогу покращити показники ефективності використання ресурсного потенціалу та запровадити стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства на споживчому ринку.

Розробка стратегії організації починається з визначення основних

орієнтирів підприємницької діяльності, так званої його філософії, яка в поєднанні з мотиваційною ідеєю визначає основні напрямки розвитку організації і встановлює цілі. Важливим джерелом інформації для формування стратегічних цілей є інформація про потенціал, аналіз якого дозволяє оцінити реальність поставлених цілей, спрогнозувати можливі зміни і вибрати найбільш ефективну стратегію організації.

Сенс стратегічного аналізу в тому, що якщо зрозуміти конкурентну динаміку галузі, то можна думати про те, які кроки робити, що треба щось міняти, як використовувати ті чи інші можливості, переваги, компетенції.

Організація може або пристосуватися до умов, що змінюються, або протидіяти їм, намагаючись змінити конкурентне середовище. Якщо компанія частіше, ніж конкуренти, намагається прогнозувати майбутнє, то велика ймовірність того, що вона швидше буде тримати під контролем майбутню ситуацію, а конкуренти зможуть лише реагувати на неї. Крім прогнозування, завданням стратегічного аналізу є також виявлення, розвиток і захист від конкурентів чинників стратегічного успіху.

Пошуки чинників стратегічного успіху давно були основною турботою менеджерів. При цьому використовувалися різноманітні шляхи: різного роду звіти, виступи і навіть мемуари менеджерів процвітаючих підприємств; висновки в рамках вивчення конкретних випадків, які одягали більш систематичний характер; емпіричні дослідження факторів успіху, що підтверджуються з науково-теоретичних позицій.

Науковий підхід висунув такі напрямки, як отримання ефекту від розширення масштабів виробництва та оптимізації товарної номенклатури. У 80-х роках намітилося два підходи до виявлення конкурентних переваг, що забезпечують кінцевий успіх, - ринкова орієнтація і ресурсна орієнтація.

Відповідно до першої парадигмою, розробленої фахівцями Гарвардської школи, стратегічний успіх фірми залежить, з одного боку, від структури галузі, в якій вона виступає, а з іншого - від обраної принципової стратегії для даної господарської області. Привабливість галузі обумовлюється діючими в ній

конкурентними силами. Чим сильніше в галузі конкуренція, тим менше її привабливість для фірми, [14].

Емпіричні дослідження показали, що галузева структура дійсно багато в чому визначає успіх підприємства. В свою чергу можливості вибору принципової фірмової стратегії криються в таких областях, як явна перевагу в витратах, оперативна диференціація виробництва, швидке захоплення ринкових ніш. Вдалий вибір стратегії менеджерів може зіграти роль в забезпеченні успіху підприємства.

Спираючись на даний аналіз привабливості галузі Портер вказує на існування тільки двох шляхів досягнення оптимального функціонування: або фірма стає в своїй галузі виробником з найнижчим рівнем собівартості, або вона диференціює свою продукцію в тих напрямках, які цінуються покупцем до такої міри, що він заплатить найвищу ціну, щоб отримати їх [65].

Фірми можуть вибирати, чи застосовувати їм ці стратегії на широкому ринку або ж на вузькому сегменті ринку, де сфокусована їх діяльність.

Лідерство по витратах. Існує безліч способів зниження витрат з одночасним підтриманням середнього по галузі якості, деякі з них пов'язані з рухом по кривій досвіду, випереджаючи зростання конкуренції, збільшенням масштабів виробництва для досягнення максимальної економії, яку можна отримати від такого збільшення. Основна суть двох цих ефектів полягає в тому, що вони мають на увазі, що обсяг реалізації є важливою передумовою до досягнення низької собівартості.

Шлях до досягнення кращих результатів на увазі захоплення і утримання великої частки ринку. Внаслідок цього, коли в боротьбі бере участь більше однієї фірми, то конкуренція за володіння ринком може в значній ступеня підірвати будь-яка перевага, засноване на низькій собівартості, якщо ціни знижуються фірмами, які прагнуть до досягнення певних обсягів реалізації. Низька собівартість може дозволити фірмі проводити при необхідності цінову конкуренцію. Вона також може бути джерелом прибутку, яка може бути реінвестований у виробництво для поліпшення якості продукції, в той час як

ціна на цю продукцію буде відповідати середній ціні по галузі.

Таким чином, не низька собівартість сама по собі надає конкурентні переваги, а можливості цієї низької собівартості покращують конкурентоспроможність. Те що фірма є виробником продукції з низькою собівартістю, має захистити її від впливу п'яти сил. Виробник з низькою собівартістю займає більш вигідну позицію, що дозволяє йому вижити під час цінової війни, а обізнаність про це може утримати від цінової конкуренції конкурентів, у яких витрати вище.

Однак, існує кілька ризиків, пов'язаних зі стратегією лідерства по витратах.

1. Надмірний акцент на ефективність може привести до втрати фірмою реакції на вимоги покупців.

2. Багато шляху досягнення низької собівартості можуть бути легко скопійовані

3. Найбільша загроза виходить від конкурентів, які здатні встановлювати ціну на рівні граничної собівартості, тому що у них є інші, більш рентабельні виробничі лінії, які більш ніж покривають постійні виробничі витрати.

4. Диференціація

Стратегія диференціації означає не тільки те, що потрібно чимось відрізнятись від інших. Ключем до успіху при проведенні диференціації повинна бути унікальність, яка цінується покупцями.

Якщо покупці бажають платити за ці унікальні особливості велику ціну, то надбавка до ціни призведе до більшої прибутковості. Центральним у цій стратегії є розуміння потреб покупця. Необхідно знати, що цінується покупцем, надавати саме необхідний набір якостей і відповідно призначати ціну.

Успішно проведена стратегія диференціації зменшує гостру конкуренцію, яка часто спостерігається в галузях з виробництва товарів широкого вжитку. Якщо фірма домоглася успіху, то певна група покупців на

цьому сегменті ринку не буде розглядати товари конкурентів. Якщо постачальники піднімуть ціни, "Віддані" покупці швидше за все приймуть кінцеве підвищення цін, запропоноване виробником ексклюзивного товару, [8].

Однак стратегії диференціації, також властивий елемент ризику.

1. Основа досягнення диференціації може бути легко скопійована, в цьому випадку конкуренція в галузі перетвориться в цінову.

2. Фірми, що орієнтуються на широку диференціацію, можуть бути відтіснені компаніями, чії зусилля спрямовані тільки на один певний сегмент.

3. Якщо фірма буде ігнорувати витрати на диференціацію, то підвищення ціни не призведе до підвищення прибутку.

Фокусування. Стратегія фокусування передбачає вибір сегмента або групи сегментів в галузі та задоволення потреб цього сегмента з більшою ефективністю, ніж це можуть зробити конкуренти, що обслуговують понад широкий сегмент ринку.

Стратегія фокусування може застосовуватися як фірмою, яка є лідером за собівартістю, яка обслуговує даний сегмент, так і диференціатором, що задовольняє спеціальні вимоги сегмента ринку тим способом, який дозволяє призначити високу ціну. так що фірми можуть конкурувати з широкого фронту або зосереджуватися на вузькому напрямку.

Обидва варіанти стратегії фокусування ґрунтуються на відмінності між цільовими сегментами і іншими сегментами галузі. Фірма, сфокусована на собівартості, може перевершити фірм, що орієнтуються на широке коло споживачів за рахунок своєї можливості усунути надмірності, що не цінуються на даному сегменті.

Очевидною небезпекою стратегії фокусування є те, що цільовою сегмент може з яких-небудь причин зникнути або скоротитися. Якщо фірма виявила можливість отримувати прибуток від реалізації будь-якого товару за вищою ціною певним споживачам, то швидше за все інші теж змогли розгледіти ці перспективи.

Перш ніж керівництво компанії усвідомлює це, не чутливі до цін грошові споживачі матимуть для вибору величезна кількість фірм, поклавши тим самим кінець можливості встановлювати більш високу ціну. перенесення інтересу з широкого ринку на обмежений сегмент зазвичай означає різке скорочення обсягів виробництва. Це може привести до надзвичайно високої собівартості одиниці продукції.

Таким чином, фірма може закінчити свою діяльність, перебуваючи під тиском і з боку цін, і з боку витрат. Компанія, яка не зробила вибір між стратегіями - бути їй лідером в області витрат або ж займатися диференціацією, ризикує втратити свої позиції.

Погані результати діяльності є наслідком того, що фірма - лідер по витратах, дифференціатор або фірма з сфокусоване стратегією буду мати краще становище на ринку для конкуренції на будь-якому сегменті.

Фірма, що застрягла в середині, буде отримувати значний прибуток тільки в разі, якщо положення в галузі надзвичайно сприятливо, або якщо всі інші фірми знаходяться в подібному становищі. Швидке зростання на ранніх стадіях розвитку життєвого циклу галузі може дозволити таким фірмам отримувати хорошу віддачу від своїх вкладень, але в міру входження галузі в стадію зрілості і в міру того як конкуренція стає більш інтенсивною, ті фірми, які не зробили свій вибір між існуючими альтернативними стратегіями, ризикують бути витісненими.

Поряд з даними стратегіями багато дослідників виділяють також стратегію інновацій та стратегію копіювання. У першому випадку фірма сприяє науково-технічному розвитку і робить акцент на нововведення, розраховуючи працювати з досить забезпеченим сегментом споживачів або ж захищати свої винаходи за допомогою патентів і ліцензій. Однак надмірні витрати на інновації можуть негативно позначитися на становищі фірми в Якщо конкуренти використовуватимуть її досягнення в своєму виробництві, тобто застосовуючи стратегію копіювання.

Ці дві стратегії можуть застосовуватися в поєднанні із загальними

стратегіями розвитку фірми, [8, с.47]. Так можливий випадок коли оновлення (особливо технологічного процесу) може допомогти фірмі різко знижувати витрати виробництва і проводити диференціацію одночасно. Точно так же, якщо собівартість тісно пов'язана з часткою на ринку, то тоді виробник з мінімальною собівартістю продукції в змозі посилити свій потенціал в диференціації та при цьому залишитися виробником, мають найнижчі витрати виробництва.

З іншого боку, процвітаюча диференційована компанія може досягти такого обсягу реалізації, який допоможе їй стати також лідером по витратах. Дотримання тієї чи іншої загальної стратегії вимагає того, щоб у компанії були певні обмеження, які ускладнювали б імітацію їх стратегії. Так як ці бар'єри не є непереборними, то фірмі зазвичай необхідно пропонувати своїм конкурентам мінливу мета шляхом постійного інвестування та оновлення.

Таким чином, існує тільки два шляхи досягнення оптимального функціонування: або фірма стає в своїй галузі виробником з найнижчим рівнем собівартості, або вона диференціює свою продукцію в тих напрямках, які цінуються покупцем.

Висновки до розділу 1

Процес формування потенціалу підприємств загалом характеризується одним із напрямів його економічної стратегії і полягає у створенні й організації систем ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результати їхньої взаємодії були чинником успіху в досягненні цілей діяльності підприємства. Управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу пов'язане для кожної організації із пошуком своїх унікальних ресурсів та ключових компетенцій, які стають основою для досягнення довгострокових цілей та одержання конкурентних переваг. Це дозволить виробничим організаціям протистояти кризовим явищам і ставати лідерами ринку. Рішення такого завдання в умова загострення конкуренції та посилення динаміки

навколишнього середовища вимагає ретельного аналізу стратегічного менеджменту в організації. Управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства є основою і необхідною умовою стратегічного управління в "новій економіці".

У результаті взаємодії всіх складових системи конкурентного потенціалу досягається ефект цілісності, тобто виникають нові властивості, якими кожен окремий ресурс не володіє. Залежно від поєднання цих властивостей є змога говорити про конкурентну перевагу серед конкуруючих структур.

Особливе значення управління конкурентним потенціалом у сучасних умовах зумовлено тим, що воно гарантує інтеграцію економічних процесів на підприємстві. Формування системи управління конкурентним потенціалом відбиває можливості системи впорядковувати процеси формування конкурентного потенціалу підприємства, відповідно притаманним внутрішнім закономірностям господарської діяльності.

У сучасних умовах господарювання на підприємстві доцільно буде запровадити систематичне проведення діагностики і моніторингу конкурентного потенціалу, який забезпечує отримання інформації про стан і можливі шляхи найбільш ефективного використання потенціалу в часі, а також визначає не тільки напрями, але й можливості реалізації ефективної конкурентної стратегії, що забезпечить досягнення цим підприємством високого рівня конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФІЛІЇ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ»

2.1. Середовище функціонування Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»

В Україні тривають складні соціально-економічні та політичні процеси, які формують умови для розвитку вітчизняної харчової промисловості, яка є частиною світового продовольчого ринку в усьому світі. Сьогодні у країні спостерігається зниження рівня виробництва молочної продукції, зростання цін на молочну сировину, недостатній рівень взаємодії між виробниками сировини та виробниками кінцевої продукції. Вирішення цих проблем забезпечить належний рівень розвитку ефективності виробництва молочної продукції, конкурентоспроможності підприємств молочного підкомплексу агропромислового комплексу України на внутрішньому та зовнішньому ринках. Пріоритетною проблемою ринку молочної продукції в Україні є зменшення чисельності корів частка яких за останні п'ять років 2015-2020 рр скоротилася на 17%, що значно вплинуло на зменшення обсягів щорічного виробництва на 2-3% [22].

Слід зазначити, що нині ринок молочних продуктів України дуже різноманітний і висококонкурентний. Ринок включає такі товарні групи, як вершки, сир сичужний та кисломолочний, концентроване молоко і вершки, сухе молоко, масло вершкове та молочні пасти, кисломолочні продукти (кефір, сметана, йогурт, малярка), а також морозиво.

У структурі валової продукції тваринництва виробництво молока становить більше третини обсягу. Вартість сирого молока, яке надходить на переробні підприємства, складає більше 22 млрд гривень. Молочна галузь в

Україні має значний потенціал до розвитку та підвищення рівня її продуктивності [33]

Проблемою ринку молочної продукції в Україні є зниження кількості поголів'я корів в Україні, що призводить до зменшення обсягів сировини для виробництва готової молочної продукції. Зниження поголів'я корів (рис. 2.1) викликано, передусім, скороченням кількості приватних фермерських господарств, що у свою чергу викликано активною урбанізацією населення і низькою зацікавленістю населення у виробництві молока, в будівництві ферм європейського рівня. На цьому негативному тлі молочна галузь України все ж продовжує трансформуватися.

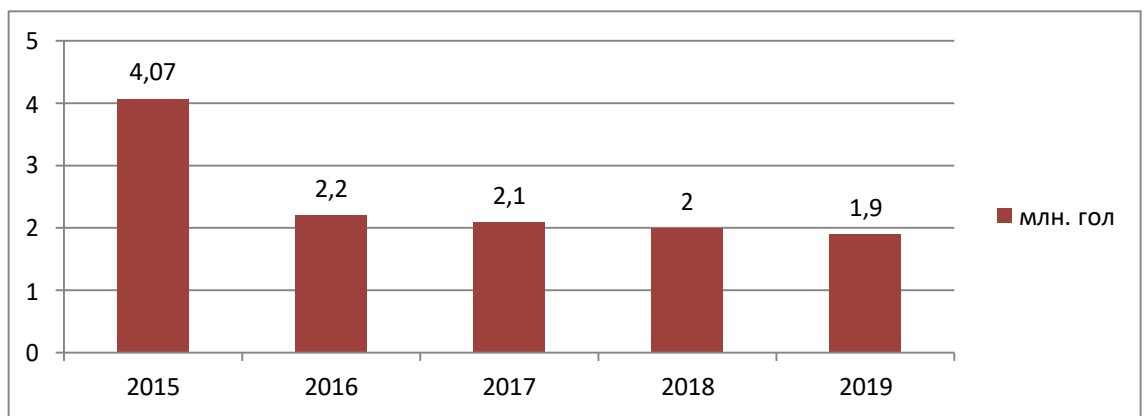


Рис. 2.1. Динаміка поголів'я великої рогатої худоби за 2015-2019 рр.

Джерело: складено автором на основі даних [24]

Ринок молочних продуктів України демонструє стабільний приріст в гривневому еквіваленті (рис. 2.2).

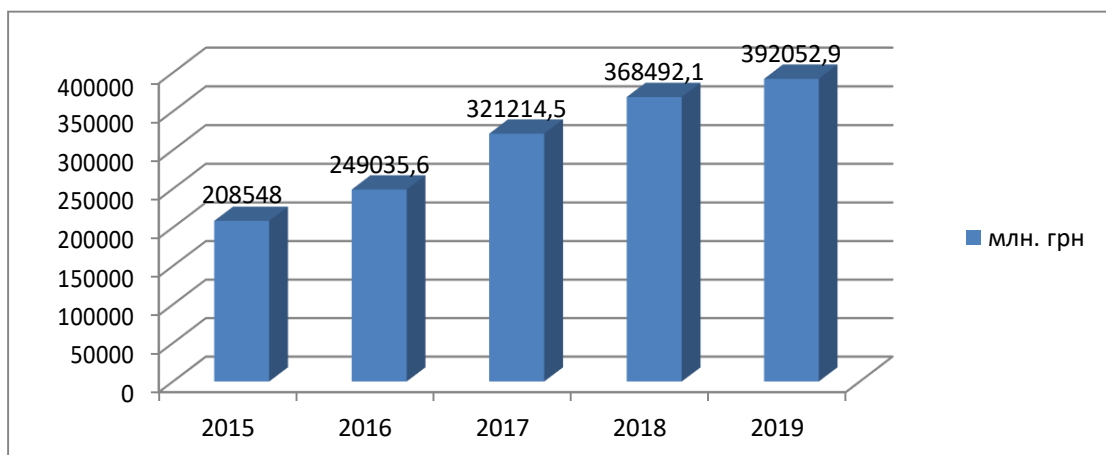


Рис. 2.2. Обсяги реалізації молочних продуктів в Україні за 2014-2019 рр.

Джерело: складено автором на основі даних [24]

Водночас більш глибокий аналіз ситуації на ринку і в галузі свідчить, що за 12 місяців 2019 року українські компанії виробили 10,11 млн т молочної продукції, що на 1,9% менше, ніж за аналогічний період 2017 р. (10,98 млн т), при цьому 73% збору молока припадає на частку населення, а на ферми тільки 27%. Саме зниження надою у домогосподарствах і призвело до зменшення загального виробництва молока.

Загалом по ринку зростання обсягів виробництва показала продукція з незбираного молока та специфічні експортні продукти (суха сироватка, казеїн), а ось виробництво категорії масло/сухе молоко — скоротилося.

Важливою тенденцією виробництва стало підвищення вимог до якості продукції, що виробляється: у липні 2018 р. набув чинності ДСТУ 3662: 2015 «Молокосировина коров'яче. Технічні умови» — документ, що встановлює стандарти для молока сортів «екстра», «вищий» і «перший». Проте потім було прийнято рішення залишити «другий» сорт, щоб дати фермерам час на модернізацію виробництв. Для молока сорту «другий» затверджений раніше стандарт діяв до 1 січня 2020 р. Законодавче нововведення змусило молочний бізнес переосмислити підходи до якості продукції. Фермери стали поступово відмовлятися від виробництва дешевої сировини. Державою, в 2018 р., було запропоновано програми для підтримки аграріїв. За офіційними даними, 4 348 аграрних виробників, у тому числі 60% — фермери, скористалися програмою здешевлення техніки. Водночас дотації склали 320 млн гривень на утримання 270 корів в особистих господарствах, що не можна порівняти з дотаційними програмами, пропонованими в ЄС [28].

Говорячи про структуру ринку в географічному аспекті, слід сказати, що основу ринку молочної продукції в Україні становлять товари вітчизняного виробництва, хоча імпорт в останні роки зростає. Причина такої ситуації — висока вартість вітчизняної молочної сировини і власне кінцевого продукту, що створює умови для прибуткового імпорту польської та голландської молочної продукції, яке за ціною як українська, проте, на думку споживачів, має більш високу якість. Вищезазначену ситуацію ускладнює той факт, що

український ринок не захищений митними бар'єрами, а національний виробник знаходиться в явно програшній конкурентній позиції порівняно з зарубіжними виробниками молока, враховуючи, що польський та голландський фермер отримує суттєві субсидії від держави (більше 30 млрд євро або 20% бюджету ЄС). Фактично все молоко, яке в Європі надходить на переробку, в тому чи іншому вигляді, дотується державою. У разі, якщо український уряд не зверне уваги на цю проблему, то Україна ризикує знизити рівень присутності вітчизняного виробника на ринку, а в перспективі — втратити молочну галузь у країні як сектор економіки.

На ринку, як і раніше, присутній значний тіньовий сегмент. Тіньовий сектор готової молочної продукції оцінюється на рівні 20—25%. Велика кількість молочної продукції на українському ринку фальсифікується, зокрема це стосується масла, сиру та інших продуктів. Ринок молочних продуктів належить до числа висококонкурентних — кількість тільки великих гравців близько 10—15, не кажучи про численних дрібних локальних виробників, число яких перевищує кілька сотень. Така кількість гравців призводить до того, що ринок є досить «подрібленим». До числа найбільших компаній належать: АТ «Молочний альянс» (ТМ «Яготинське»), «Юнімілк» (ТМ «Простоквашино»), «ВіммБіллДанн Україна» (ТМ «Слов'яночка»), «Danone» (ТМ «Активія»), ТОВ «Молочна компанія Галичина» (ТМ «Галичина»), Компанія Молокія ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія»), та інші [79].

Виробники розширюють свої асортименти, виводячи нові продукти з молочною або кисломолочною основою, додаючи «корисність» продукту. На сьогодні пріоритетним для споживача є здорове харчування, актуальність теми здорової їжі не знижується. На молочному ринку сильна тенденція вибору натуральних продуктів, тому успішний бренд повинен забезпечити максимальну природність продукту. Потужні компанії досить швидко реагують на споживацькі переваги: зниження споживання преміум брендів призвело до перегляду портфелів брендів і розширенню лінійки дешевих

брендів; або до додавання в асортимент сімейної упаковки, що дозволяє економити.

Розглянемо країни, що мали найбільший імпорт молока та молочних продуктів у 2019 році (рис. 2.3).

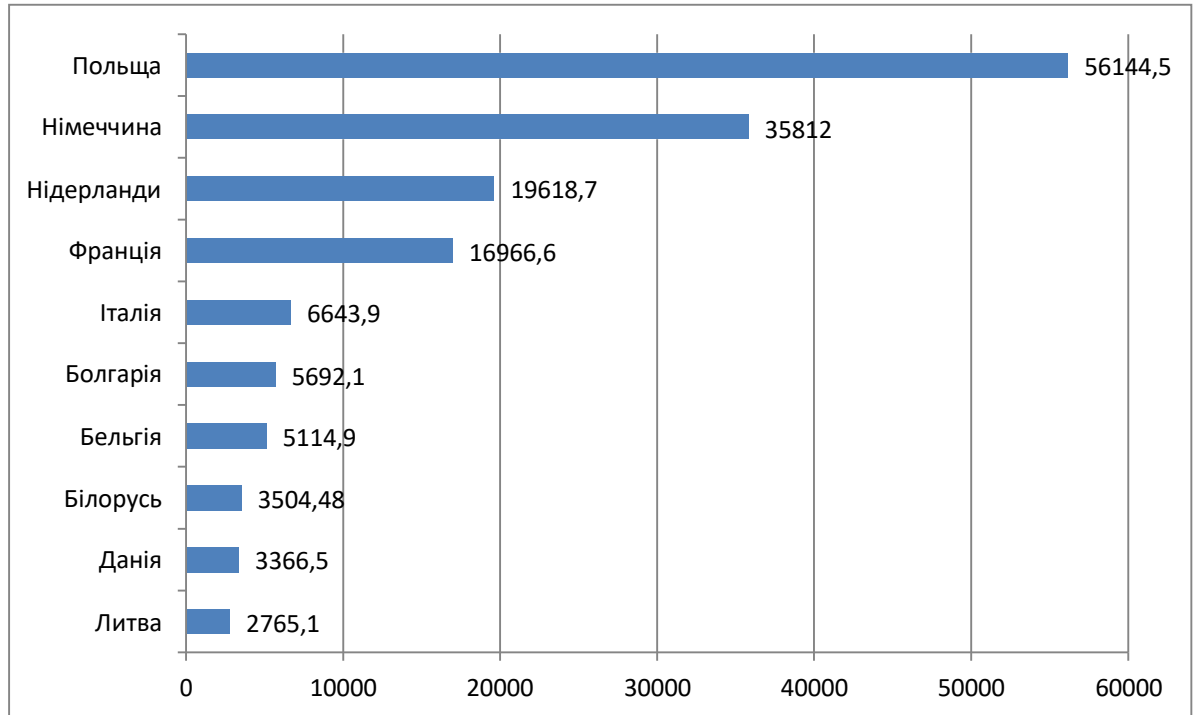


Рис. 2.3. Рейтинг країн світу за обсягом імпорту молочної продукції у 2019 році, тис. дол. США

Джерело: [83]

Як бачимо найбільшим імпортером молочної продукції є Польща, за нею слідує Німеччина, Нідерланди та Франція. Це ряд країн з високим рівнем економіки та налагодженою ринковою політикою.

Значним імпортером української сироватки є Китай. У списку експортерів в Китаї українські виробники займають 21е місце. Збільшилося число поставок вершкового масла в Нідерланди на 8,29%. У Бангладеш і Казахстан знизилася поставки молока і вершків згущених на 13,7%. Ці країни є великими імпортерами товарів даних категорій. Попит на деякі групи українських товарів збільшився в країнах Близького Сходу, країнах ЄС, ПАР, Азії. Також у вересні 2018 р. Україна і Македонія підписали ветеринарний сертифікат для експорту молочної продукції. При цьому експортерів зараз більше хвилює, на який асортимент потрібно робити ставку. Крім того, стоїть

питання — реалізувати ці товари трейдерам або ж намагатися самотужки виходити на кінцеві ринки збуту [80].

На жаль, повернути славу великого експортера сиру Україні вдасться нескоро. З часу втрати можливості збуту товару в Російську Федерацію нові ринки сироварам освоювати вкрай важко, тому вони постійно шукають нові шляхи виходу на зовнішні ринки, тому що вітчизняна молочна продукція, крім іншого, просто не зовсім конкурентна за ціною на світових ринках. Більш того, з цієї ж причини в Україні знову стрімко зростає імпорт сиру. Він уже перевищує експорт даного товару з країни. Це не може не хвилювати вітчизняних сироварів, у зв'язку з чим необхідно кардинально змінювати маркетингову політику.

2.2. Нормативно-правове забезпечення управління стратегічним потенціалом підприємства

Аналіз нормативно-правового регулювання сфери виробництва молочної продукції щодо забезпечення системи якості в цій сфері дозволили прийти до висновку, що існує ряд основних нормативних актів, що регулюють цю діяльність.

Основний акт ринку – Закон України «Про молоко та молочні продукти» є суперечливим та має велику кількість колізійних норм, що призводить до виникнення додаткових бар'єрів для господарюючих суб'єктів. Зокрема, майже 88% норм закону є дефектними та потребують внесення змін або визнання такими, що втратили чинність.

Класифікація способів регулювання:

- 1 Обмеження доступу на ринок
- 2 Державна верифікація
- 3 Обов'язкова диверсифікація ризиків
- 4 Державне регулювання цін
- 5 Державне обмеження ринку

6 Фіскальне регулювання

7 Технічне регулювання

8 Державна підтримка

9 Доступ до спільного ресурсу

10 Антимонопольне регулювання

11 Регулювання зовнішньоекономічної діяльності

12 Валютне регулювання

Аналіз нормативно-правового поля (табл. 2.1) дозволив виокремити 17 інструментів регулювання, що притаманні ринку виробництва молока. Майже всі інструменти регулювання мають недоліки та нормативні прогалини, які створюють перешкоди для нормального функціонування ринку. Більшість з інструментів регулювання мають високі корупційні ризики через недостатню визначеність і прозорість їх процедур. Зокрема, один з головних інструментів регулювання на ринку – паспорт ВРХ, який запроваджений з метою ідентифікації тварин, обліку та контролю за виробництвом молока має складну та запутану процедуру реалізації, як наслідок є недружнім до бізнесу. Інструменти регулювання, які спрямовані на забезпечення простежуваності виробництва молока: «ГТН - молоко», «Журнал обліку господарств виробників сирого товарного молока» є недосконалими та не працюючими інструментами. Основний акт ринку – Закон України «Про молоко та молочні продукти» є суперечливим та має велику кількість колізійних норм, що призводить до виникнення додаткових бар'єрів для господарюючих суб'єктів. Зокрема, майже 88% норм закону є дефектними та потребують внесення змін або визнання такими, що втратили чинність. Рівень розвитку сільськогосподарської молочної кооперації є низьким та становить лише 0,34% виробництва молочної продукції. Чинне законодавство України має істотні недоліки, що стримують розвиток кооперації на селі. Нормативно-правові акти не досить чітко врегульовують питання неприбутковості кооперативів, що створює ризики для додаткового податкового навантаження та формує недружні правила поведінки на ринку по відношенню до ведення

бізнесу в Україні.

Таблиця 2.1

**Нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств
молочної промисловості**

Назва нормативно-правового акту	Регулює
1	2
ЗУ "Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності" щодо затвердження проектів нормативно-правових актів від 1 грудня 2005 р. №3164 ІУ	перелік нормативних документів України, що регулюють функціонування ринку молока та молокопереробних підприємств
ЗУ "Про молоко та молочні продукти" від 27 березня 2007 року	визначено правові та організаційні основи забезпечення якості молока і молочних продуктів для здоров'я населення і довкілля під час їх виробництва, транспортування, переробки, зберігання й реалізації, ввезення на митну територію та вивезення з митної території.
ЗУ "Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин"	державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин
Закон України «Про основні засади та вимоги до безпеки і якості харчових продуктів»	відповідно до система менеджменту безпеки харчової продукції є обов'язковою для впровадження та функціонування.
Міжнародний стандарт ISO 22000:2005 "Food safety management systems – Requirements for any organization In the food chain", "Система менеджменту безпеки продуктів харчування - Вимоги до організації ланцюга виробництва і постачання"	забезпечення системи менеджменту безпеки харчових продуктів, гарантувати безпеку та якість продуктів харчування на всіх етапах харчового ланцюга
Система НАССР-ХАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points - Система аналізу небезпечних чинників і критичних точок управління)	виявляє, оцінює, контролює вагомі для харчових продуктів загрози та дає можливість створити ефективну систему управління безпекою харчової продукції.
Міжнародний стандарт ISO 22000 «Система менеджменту безпеки харчових продуктів. Вимоги до організації в харчовому ланцюгу»	сприяє підвищенню якості та конкурентоспроможності продукції". З серпня 2007 р. чинний в Україні як ДСТУ ISO 22000:2007.

Джерело: сформовано автором [66]

До внутрішніх регламентів, що регулюють діяльність філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» слід віднести наступні: Статут підприємства, Організаційну структуру управління, Штатний розпис, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, Правила

внутрішнього розпорядку, Положення про документообіг тощо. Внутрішні організаційні документи підприємства наведені в табл.2.2.

Таблиця 2.2

**Внутрішні документи, що регулюють діяльність Філії ТДВ
«Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»**

Назва	Сутність
Статут	Регулює діяльність товариства, його відносини з іншими організаціями та громадянами, права й обов'язки у сфері господарської діяльності
Положення про Загальні Збори акціонерів товариства	Дане Положення розроблено відповідно до чинного законодавства України, Статуту та Принципів корпоративного управління, затверджених Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку. Положення визначає правовий статус Загальні Збори (ЗЗ), компетенцію, порядок скликання і прийняття рішень та інші організаційні питання діяльності ЗЗ.
Положення про інформацію	Вказує перелік документів до яких кожний акціонер має доступ.
Положення про Наглядову Раду	Положення визначає правовий статус, склад, строк повноважень, порядок формування та організацію роботи Наглядової Ради (НР), а також права, обов'язки, відповідальність, припинення повноважень членів НР, а також форму та порядок проведення і скликання засідань.
Положення про Правління Товариства	Положення визначає правовий статус, склад, строк повноважень, порядок формування та організацію роботи Правління, а також права, обов'язки, відповідальність, припинення повноважень членів Правління, а також форму та порядок проведення і скликання засідань Правління.
Положення про Ревізійну Комісію	Положення визначає правовий статус, склад, строк повноважень, порядок формування та організацію роботи Ревізійної Комісії (РК), а також права, обов'язки, відповідальність, припинення повноважень членів РК, а також форму та порядок проведення і скликання засідань.
Положення про Філію	Положення визначає порядок створення Філії, її назву, місцезнаходження, порядок здійснення діяльності, компетенцію органів управління, юридичний статус, мету і предмет діяльності, умови реорганізації та припинення діяльності Філії

Джерело сформовано автором за даними підприємства

У зв'язку з оголошеним владою переходом нашої країни на інноваційну модель розвитку, розглянемо законодавство про інноваційну діяльність. Інноваційна діяльність регулюється низкою нормативно-правових актів різної юридичної сили – від законів до локальних нормативно-правових актів.

Нормативно-правові акти вищої юридичної сили, що регулюють діяльність підприємства.

– ГКУ, в главі 34 дається визначення інноваційної діяльності (ст. 325), взначаються її види (ст. 327), форми інвестування в інновації (ст. 326), шляхи та форми державного регулювання (ст. 328) та система державних гарантій інноваційної діяльності (ст. 329), основні засади державної експертизи інноваційних проектів (ст. 330), поняття та зміст договору та створення і передачу науково-технічної продукції (ст. 331), який використовується для виконання інноваційних розробок на замовлення суб'єкта інноваційної діяльності з метою їх наступної реалізації;

– Цивільний кодекс України – глава 62 «Виконання науково-дослідних або дослідно-конструкторських та технологічних робіт» (регулює договірні відносини, що складаються в процесі виконання таких робіт, в тому числі розробки інноваційних проектів);

– від 13.12.1991 р. ЗУ «Про наукову і науково-технічну діяльність», згідно з яким інноваційна діяльність належить до науково-технічної (ст. 1);

– від 02.10.1995 р. ЗУ «Про наукову і науково-технічну експертизу», що визначає основні засади проведення науково-технічної експертизи, включаючи й експертизу інноваційних програм і проектів;

– від 16.07.1999 р. ЗУ «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» (у ред. Закону від 12.01.2006 р.), що регулює особливості здійснення інноваційної діяльності зазначених у ньому суб'єктів інноваційної діяльності;

– від 04.07.2002 р. ЗУ «Про інноваційну діяльність», що забезпечує правове регулювання комерційної інноваційної діяльності, в тому числі: дає визначення основним поняттям (інновацій, інноваційної діяльності, інноваційного продукту, інноваційної продукції, інноваційного проекту, інноваційної інфраструктури, суб'єктів інноваційної діяльності, інноваційного підприємства, об'єктів інноваційної діяльності – статті 1, 4, 5, 14-16), закріплює принципи державної політики у сфері комерційної інноваційної діяльності (ст. 3), основні засади державного регулювання в цій сфері (статті

6-12), визначає правовий режим інноваційних проектів (статті 12-13) та заходи щодо стимулювання інноваційної діяльності (статті 17-22);

– від 16.01.2003 р. ЗУ «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», що закріплює визначення понять пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, їх видів (стратегічні та середньострокові), основних засад їх формування, експертизи, затвердження, механізму їх реалізації та моніторингу.

Усі види продукції харчової промисловості повинні відповідати вимогам щодо якості та безпечності визначеного набору стандартів. Виробництво молока та молочних продуктів в Україні регулюють стандарти типу: ДСТУ, гармонізовані з міжнародними ДСТУ ISO, ГОСТ, республіканські РСТ УРСР та ДСТУ ГОСТ. Окрім цього виробництво продукції підприємств України регламентується технічними умовами. Технічні умови часто передбачають менш жорсткі вимоги, що розв'язує руки недобросовісним виробникам та шкодить якості продукції.

2.3. Управлінський аналіз діяльності Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»

Яготинський маслозавод з 25.03.1996 р. зареєстрований як відкрите акціонерне товариство "Яготинський маслозавод". З 26.04.2011 перейменований у Публічне акціонерне товариство, а з 2018р перейменовано в товариство з додатковою відповідальністю. ТДВ "Яготинський маслозавод" виробляє близько 70 видів молочної продукції, для забезпечення населення Яготинського району та частково м.Києва та інших районів Київської області. Входить до складу холдингу «Молочний Альянс».

Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» розпочала свою роботу 25 жовтня 2012 року. Тоді ж народилась і торгова марка «Яготинське для дітей». На заводі встановлено найсучасніше обладнання закритого циклу зі Швеції, Італії, Німеччини, Ізраїлю, Болгарії, Тайваню та

інших країн, що виключає контакт людських рук із продукцією під час її виробництва. За три роки свого існування ТМ «Яготинське для дітей» міцно закріпилась на лідерських позиціях у своїй категорії, завоювавши 40% ринку дитячого молочного харчування України.

Підприємство розташоване в СМТ Згурівка Київської області, недалеко від Яготинського маслозаводу, який вже понад 55 років виготовляє виключно натуральну, корисну для здоров'я молочну продукцію найвищої якості. Завод розташований в природній зоні Згурівського дендропарку площею 325 га, що є загальнодержавним парком-пам'ятником садово-паркового мистецтва та одним з найбільших дендропарків України.

Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» – одне із підприємств України, яке пройшло жорстку сертифікацію комісії Євросоюзу та отримало право на експорт продукції до країн ЄС.

Товариство має самостійний баланс, рахунки в банках, печатку та кутовий штамп зі своїм найменуванням, знак для товарів і послуг.

Під торговою маркою «Яготинське для дітей» випускається повний асортимент молочної продукції для малят від 6 місяців.

Основні види продукції, що виробляє підприємство – продукти кисломолочні, молоко для дитячого харчування, сир кисломолочний, паста сиркова, йогурт, кефір.

Види продукції, які поставляються на експорт – продукція в упаковці тетра-пак: вершки питні, молочні каші, молоко. Країни: Молдова, Грузія, Азербайджан.

Для виробництва дитячого харчування на заводі використовується тільки натуральне молоко від господарств, що сертифіковані як постачальники молока для дитячого харчування. Молоко має якість екстра класу, що відрізняється стабільним хімічним складом, високим вмістом жиру та білка.

На даний час виробничі потужності завантажені у середньому на 94%, тому підприємство має неабиякі перспективи розвитку. Завод випускає

йогурти та сирки з різними фруктовими наповнювачами, кефір, заквасочку, а також молоко, загалом понад 30 асортиментних позицій.

За час свого існування бренд став лідером ринку дитячого харчування України, завоювавши до 40% ринку.

Завод «Яготинське для дітей», так само як і інші підприємства АТ «Молочний альянс», чітко дотримується філософії компанії: піклується про здоров'я українського народу, випускаючи для маленьких українців натуральні якісні молочні продукти за доступними цінами.

Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» випускає повний асортимент молочної продукції для дітей віком від 6 місяців під торговою маркою «Яготинське для дітей»: каша молочна, молоко, йогурти, кефір, сир кисломолочний, паста сиркова.

Молочні каші «Яготинське для дітей» від 6 місяців на фруктозі, повністю готові до вживання. Вони виготовлені на основі молока з додаванням трьох злаків на вибір: рисової, гречаної і пшеничної крупи.

Це унікальне джерело енергії, рослинних білків, вітамінів групи В і різних мінералів. Вводяться каші в раціон малюка в період від 6-ти місяців. З цього віку малюк починає більше рухатися і витрачає більше енергії, тому йому необхідна більш калорійна їжа.

Ультрапастеризоване молоко ТМ «Яготинське для дітей» - це високоякісний продукт, спеціально розроблений для немовлят. Він враховує потреби маляти в білку, кальції й вітамінах. Основа молока - винятково добірне сертифіковане коров'яче молоко, яке поставляють фермерські господарства, яке додатково збагачується потрібними вітамінами А, D, Е.

Безлактозне молоко ТМ «Яготинське для дітей» виготовляється із молока «екстра» гатунку. За рахунок розщеплення лактози на глюкозу і галактозу продукт має дуже приємний солодкий присмак і зберігає всю користь натурального молока.

Продукти призначені для прикорму малят віком від 9 місяців.

Використовується молоко й у розведеному виді - на його основі можна приготувати молочні страви для діточок віком від 6 місяців.

Молоко випускається в декількох зручних форматах:

- меншому — Тетра Пак 200 г,
- більшому — великі упаковки Тетра Пак по 500, 950 і 1000 г, які так зручно використовувати для приготування каш та інших страв.

Поєднання смачного з корисним - саме в цьому сила йогуртів «Яготинське для дітей». Традиційні українські фрукти й овочі, дбайливо вирощені в екологічно чистих регіонах країни, дозволяють малюку одержати увесь спектр необхідних для нього корисних речовин. Єдиним інгредієнтом, що завозиться з закордону, є банан, що давно вже вважається «своїм» для українців. Цей плід не викликає алергії та рекомендується в якості першого прикорму для малят.

У йогуртах «Яготинське для дітей» немає цукру, а наповнювачі виготовлені на основі фруктози. Всі йогурти смачні, корисні й не залишать байдужими маленьких гурманів.

Класичний рецепт, високоякісне сертифіковане коров'яче молоко, найкращі закваски виробництва Данії й вітаміни А, D, Е - це основа кефіру «Яготинське для дітей». І, звичайно ж, фірмова скляна пляшечка, у яку дбайливо розливається такий необхідний для маляти продукт. Продукт призначений для прикорму діточок віком від 8 місяців і малят раннього віку.

Винятково натуральний кисломолочний продукт, виготовлений на основі коров'ячого молока. Сирок виробляється на сучасному європейському обладнанні закритого циклу, що виключає прямий контакт людських рук із продукцією під час її виробництва. Сирок «Яготинське для дітей» випускається в пластикових стаканах по 100 г. Продукт призначений для харчування й прикорму діточок віком від 6 місяців.

Сирок з наповнювачем «Яготинське для дітей» поєднав у собі натуральний кисломолочний сир та екологічно чисті українські фрукти та ягоди. У складі сирка немає цукру, підсолоджувачем є натуральна фруктоза.

Розроблено такі смаки: Чорниця, Груша-Банан, Малина-Слива, Персик, Банан та Яблуко-Полуниця.

Асортимент продукції філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» у 2017-2019 рр. наведено в додатках.

Вироблено продукції за 2019 рік 6268,6 тонни на суму 246772,2 тис. грн., що на 46,3% більше відповідного періоду минулого року.

Проаналізуємо динаміку та фонд робочого часу працівників філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» у 2017-2019 рр. за допомогою табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка та фонд робочого часу працівників філії ТДВ
«Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» за 2017-2019 рр.**

Показники	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, +/-		Темп зростання (зниження),%	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Облікова кількість штатних працівників:	115	135	169	20	34	17,39	25,19
- ПВП, всього	115	135	169	20	34	17,39	25,19
Фонд оплати праці	2627,17	3336,50	5657,80	709,33	2321,3	27,00	69,57

Джерело: складено автором на основі даних філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».

Отже, з даних, наведених у табл. 2.3 можна зробити такі висновки.:

Чисельність промислово-виробничого персоналу філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» у 2018 році зросла на 17,39% і становила 135 осіб. У 2019 році зростання чисельності промислово-виробничого персоналу товариства становило 25,19%, що пов'язано з розширенням виробництва та виваженою кадровою політикою підприємства. Фонд оплати праці у 2018 році він мав тенденцію до збільшення порівняно з 2017 роком (27%), а у 2019 році на 69,57%, що викликано

підвищенням заробітної плати працівникам. Також ще однією причиною збільшення фонду оплати праці є зростання чистого доходу від реалізації продукції.

Проаналізуємо склад фонду оплати праці штатних працівників філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» за 2018-2019 рр. за допомогою таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Склад фонду оплати праці штатних працівників філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» за 2018-2019 рр., тис.грн.

Показники	2018	2019	Абсолютне відхилення, +/-	Темп зростання (зниження),%
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	3 336,50	5 657,80	2 321,30	69,57
Фонд основної заробітної плати	1 815,80	3 030,90	1 215,10	66,92
Фонд додаткової заробітної плати	1 478,10	2 608,40	1 130,30	76,47
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	27,1	176,7	149,60	552,03
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	1305,6	2 221,40	915,80	70,14
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	-	-	-	-
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	-	-	-	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	42,6	18,5	-24,10	-56,57
Матеріальна допомога	5,1	18,5	13,40	262,75
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	-	-	-	-
Оплата за невідпрацьований робочий час	126,9	210,3	83,40	65,72

Джерело: складено автором на основі даних філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».

Отже, з таблиці 2.4 можна зробити висновки, що протягом 2018-2019 рр. фонд оплати праці штатних працівників на підприємстві зріс на 69,57% з 3 336,50 тис. грн. у 2018 році до 5 657,8 тис. грн. у 2019 році.

Темп зростання фонду додаткової заробітної плати у 2019 році був значно вищим (76,47%) за темп зростання фонду основної заробітної плати (66,92%) за рахунок суттєвого зростання надбавок та доплат до тарифних ставок та посадових окладів (552,03%) та премій й винагород, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (70,14%).

Значним є зростання розміру матеріальної допомоги наданої підприємством своїм працівникам у 2019 році (262,75%).

Зросла у 2019 році й оплата за невідпрацьований робочий час на 65,72%.

Єдиним показником складу фонду оплати праці штатних працівників філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» за 2018-2019 рр. який зазнав зниження, були заохочувальні та компенсаційні виплати, які у 2019 році впали на 56,57% у порівнянні з 2018 роком.

У цілому можна сказати, що склад фонду оплати праці штатних працівників філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» у 2019 році зазнав позитивних зрушень, що свідчить про ефективне функціонування підприємства, а кадровий потенціал підприємства відіграє провідну роль у вирішенні науково-технічних, організаційних та економічних завдань щодо виконання поставлених результатів господарювання. Рівень забезпечення підприємства робочою силою та раціональне її використання значною мірою визначають організаційно-технічний рівень виробництва, характеризують ступінь використання техніки і технології, предметів праці, створюють умови для досягнення високої конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

Аналіз ефективності господарської діяльності досліджуваного підприємства за допомогою абсолютних показників узагальнено в таблиці 2.5.

Чистий дохід (виручка) від реалізації збільшився на 25677 тис. грн. та на 10936 тис. грн. у 2018 та 2019 роках відповідно.

Таблиця 2.5

**Основні показники роботи Філія ТДВ «Яготинський маслозавод»
«Яготинське для дітей», тис. грн.**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темп змін	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	141967	167644	178580	25677	10936	15,32	6,12
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	112868	127209	138297	14341	11088	11,27	8,02
Валовий: прибуток	29099	40435	40283	11336	-152	28,04	-0,38
Інші операційні доходи	110	72	179	-38	107	-52,78	59,78
Адміністративні витрати	4432	6314	7798	1882	1484	29,81	19,03
Витрати на збут	28598	40649	44306	12051	3657	29,65	8,25
Інші операційні витрати	613	992	3174	379	2182	38,21	68,75
Повні витрати	145898	174172	190401	28274	16229	16,23	8,52
Фінансовий результат від операційної діяльності	-4434	-7448	-14816	-3014	7368	40,47	-49,73
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, коп	103,1	104,3	107,4	0,2	0,01	0,96	2,52

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємств

Протягом досліджуваного періоду відбулось збільшення собівартості продукції на 11088 тис.грн. у 2019 році порівняно з 2018 роком, що пов'язано з інфляційними процесами. Перевищення темпу зростання собівартості продукції над темпами зростання чистого доходу призвело до зменшення валового прибутку на 152 тис.грн в результаті чого підприємство отримало збиток 7448 тис. грн. в 2018 році та 14816 тис. грн у 2019 р, відповідно можна зробити висновок про зниження ефективності господарської діяльності підприємства.

Проведемо аналіз фінансово-майнового стану підприємства (табл.2.6.), що передбачає в першу чергу оцінку ступеню забезпеченості підприємства

необхідними фінансовими ресурсами для здійснення ефективної господарської діяльності, а також своєчасного проведення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями.

Таблиця 2.6

**Фінансовий стан Філії ТДВ «Яготинський маслозавод»
«Яготинське для дітей»**

Показник	Нормативне значення	2017	2018	2019
1	2	3	4	5
Аналіз ліквідності підприємства				
Коефіцієнт покриття	> 1	0,82	1,03	0,44
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	0,43	0,31	0,24
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0 збільшення	0,01	0,0007	0,009
Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	> 0,5	0,07	0,24	-0,25
Коефіцієнт фінансування	< 1 зменшення	4,24	4,17	-4,06
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	> 0,1	0,62	0,70	1,45
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0 збільшення	0	0	0
Аналіз ділової активності підприємства				
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	1,49	3,11	7,03
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	5,11	5,45	8,30
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	18,77	27	40,7
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	55,66	90,18	54,35
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	113,92	63,86	48,22
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	4,95	4,42	15,21
Коефіцієнт оборотності основних засобів	збільшення	2,38	12,19	13,31
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	6,31	10,14	-15,60
Аналіз рентабельності підприємства				
Коефіцієнт рентабельності (збитковості) активів	> 0 збільшення	-0,19	-0,01	-0,77
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 0 збільшення	-0,62	-0,13	-0,19
Коефіцієнт рентабельності продукції	> 0 збільшення	-0,07	-0,01	-0,17

Джерело: розраховано автором

Аналіз ліквідності підприємства показав, що дуже швидко підприємство не може перетворити майно на грошові кошти, оскільки показник ліквідності зменшується, тобто швидкість обертання коштів на підприємстві зростає, за рахунок чого є можливість погашати короткострокові позики вчасно.

Аналіз фінансової стійкості підприємства показав, що підприємство не є фінансово стійким. Але разом з тим ступінь мобільності використання власного капіталу поки що перевищує нормативне значення 0,5, але з кожним роком наближається до нього. В 2018 році зменшення коефіцієнта маневреності власного капіталу відбулось на 10%, а в 2019 – на 7,94%.

Разом з тим підприємство є нерентабельним. Показники зменшуються з кожним роком. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу зменшується у 2018 та 2019 роках. Коефіцієнт рентабельності активів, продажу та витрат істотних змін зазнали в 2018 році, а за період з 2018 по 2019 майже не змінилися.

Аналіз ділової активності підприємства показав, що за аналізований період повний цикл виробництва, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку відбувається приблизно 2,5 рази на рік. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшився на 30,63% та на 46,36% у 2018 та 2019 роках, що свідчить про ріст покупок у кредит. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс у 2018 році на 15,43%, в 2019 зменшився лише на 8,25%, це свідчить про те, що підприємство повільніше одержує оплату по рахунках. Строк погашення дебіторської заборгованості зменшився на декілька днів, тобто підприємство менше часу в середньому очікує на повернення грошей за продану продукцію, що є позитивним. Строк погашення кредиторської заборгованості зріс на 9 днів у 2018 та на 26 днів у 2019 роках, це свідчить про збільшення середнього періоду сплати підприємством короткострокової кредиторської заборгованості, це є негативною тенденцією.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу свідчить про те, що швидкість обороту власного капіталу збільшилась приблизно на 3,5% за досліджуваний період.

2.4. Аналіз управління стратегічним потенціалом підприємства

Управління стратегічним потенціалом складний та відповідальний процес, адже при його проведенні відбувається орієнтація на довгострокові та середньострокові варіанти розвитку підприємства. Зміст стратегічного потенціалу починається із визначення місії та цілей компанії, далі проводиться аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, після цього проводиться формування стратегічного набору, тобто формування корпоративних стратегій та стратегій на рівні стратегічного господарського підрозділу. Після процесу формування стратегій проводиться реалізація стратегій за допомогою таких елементів як: вибір доцільної організаційної структури, вибір мотивації для реалізації стратегії та вибір методів контролю. Далі проводиться аналіз реалізованої стратегії та завершальним кроком у стратегічному менеджменті є розробка методів удосконалення стратегії.

Проведемо аналіз факторів мікро - та макросередовищ. Найбільш впливовими факторами мікросередовища для філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» є: постачальники, посередники, конкуренти, споживачі та громадськість. Найвпливовішими факторами макросередовища являються: законодавство, економіка, природне середовище, соціальний фактор, демографічна політика, НТП.

Для того, щоб охарактеризувати мікросередовище філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» застосуємо модель п'яти сил конкуренції Портера. Основними складовими цієї моделі є: конкуренція між виробниками даної галузі (пряма конкуренція); товари-замінники; потенційні конкуренти; споживачі; постачальники. Цінність моделі п'яти сил конкуренції Портера полягає в тому, що вона допомагає визначити структуру цих сил. Колективні дії цих сил визначають характер конкурентної боротьби на даному ринку. Чим сильніші сили конкуренції, тим нижча колективна рентабельність фірм, що беруть участь у змаганні. Найбільш гостра конкуренція виникає в тому випадку, коли ці п'ять сил створюють жорсткі

умови на ринку, забезпечуючи на перспективу субпаритетну прибутковість або однакову збитковість для більшості фірм. Потенційні конкуренти та товари-замінники становлять пряму конкурентну загрозу, а споживачі та постачальники - непряму, яка залежить від їхньої спроможності диктувати свої умови.

Розглянемо поетапно галузевих конкурентів та вплив на них прямої та непрямой конкурентної загрози. Отже, до галузевих або прямих конкурентів в галузі віднесемо компанії:

1. Завод дитячого харчування «Агуша», що входить до транснаціонального холдингу PepsiCo (ПАТ "Вімм-Білл-Данн Україна") має широкий асортимент продукції і широку галузь роздрібної мережі.

2. Комбінат «Придніпровський» (ТМ «Злагода»), що має менший асортимент продукції і слабо представлений на ринку особливо Київського регіону.

Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» - одна із лідируючих компаній на ринку, з ринковою часткою 40 %.

Потенційні конкуренти, як відомо, вони загрожують у тому разі, якщо відсутні або низькі бар'єри входу на ринок, або зменшується спроможність прямих конкурентів протидіяти потенційним конкурентам. На даний момент потенційні конкуренти не представляють загрози для філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».

Постачальники. Для виробництва йогуртів потрібні такі компоненти, як: молоко, який постачається сільськогосподарськими підприємствами; закваски, який на більшість заводів постачає асоціація "Укрмолоко"; цукор, що постачається цукровими заводами; фрукти. Також на завод постачаються матеріали та обладнання. Так, на філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» тару постачають з "Рокитнянський завод"; обладнання закупається у іноземних партнерів з Німеччини, наклейки та кроненпробки постачають спеціалізовані українські компанії. Всі постачальники на філії

ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» можуть загрозувати підвищенням ціни, зниженням якості сировини, матеріалів та іншого.

Товари-замінники. Як відомо, дитяче харчування задовольняє такі потреби споживачів як: вигодовування дітей до 3-х років, а також споживання корисних біологічно активних речовин, що входять до складу продукції. Згідно з цими потребами споживачів товарами-замінниками продукції дитячого харчування можуть бути сухі молочні та без молочні суміші ("Карапуз", "Малиш", "Мілупа", "Хіп" та інші), продукція молочних кухонь. Також потрібно пам'ятати, що товари-замінники впливають через ціну та рівень інновацій (значне підвищення якості).

Споживачі можуть вимагати зниження ціни або підвищення якості продукції. Споживачів дитячого харчування можна класифікувати за віковою, статевою, соціальною категорією і в залежності від цього розробляти нову продукцію, орієнтовану на ту чи іншу групу споживачів. Споживачів також групують в залежності від належності до оптової чи роздрібною торгівлі. Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» розподіляє торгові точки на такі типи:

1. Категорія А: торгові точки з середнім потенціалом продажу, нормальною платіжною дисципліною, лояльні до товар. До такої категорії належать: супермаркети, cash & carry, оптові магазини та бази, тобто торгові точки з наявністю не менше 4 касових апаратів.

2. Категорія В: торгові точки з високим потенціалом продажу, високою платіжною дисципліною, лояльні до продукту. До даної категорії належать: універсами, гастрономи, мінімаркети, продуктові магазини.

3. Категорія В: торгові точки з низьким потенціалом продажу, проблемною платіжною дисципліною, лояльні до продуктів-конкурентів. До даної категорії належать: павільйони, кіоски, лотки, тобто торгові точки з одним-двома касовими апаратами.

Організації громадського харчування пред'являють такі вимоги до продукції дитячого харчування, як перш за все належний асортимент

продукції у відповідних до попиту кількостях, також холодильники, фірмові полиці та інша рекламна продукція; рекламний посуд також виступають вимогою; дизайн та вид тари мають велике значення (скло, ПЕТ).

Перейдемо до оцінки факторів макросередовища філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей», таких як економічне, політичне, географічне, соціально-культурне середовище та ринкові, технологічні, міжнародні фактори. Як відомо, аналіз факторів макросередовища проводиться для визначення ринкових можливостей підприємства. Ринкові можливості компанії визначаються тим, які товари, де, в якій кількості та за якими цінами можливо продавати в близькому майбутньому. Оцінка стану зовнішнього середовища підприємства проводиться для того, щоб керівництво змогло підготувати набір управлінських прийомів, що запобігають негативному впливу зовнішнього середовища або здатні послабити дію негативних факторів на діяльність філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей». Оцінка факторів макросередовища, що безпосередньо впливають на господарську діяльність філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей», а також врахування компонентів внутрішнього середовища дозволяє рекомендувати такі управлінські дії стратегічного характеру:

1. Продовжувати дотримуватись наміченого курсу інвестиційної політики, поліпшувати інвестиційний клімат, мати в наявності кредитні ресурси, нейтралізувати таким чином вплив дії інфляційних факторів.

2. Поводити дії щодо суворого добробуту та розстановки управлінських та промислових кадрів, оскільки на ринку спостерігається значний дисбаланс між пропозицією та попитом.

3. Продовжувати випуск якісної продукції з орієнтацією на різні верстви населення з різними споживчими та ціновими характеристиками.

Виходячи із попередньо викладеної інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» опишемо сильні та слабкі сторони діяльності, можливості та потенціал,

та згрупуємо їх в матрицю можливостей та загроз (SWOT-аналіз) філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».

Характеристика сильних та слабких сторін філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей», що використовують в SWOT-аналізі (табл.2.7.).

Таблиця 2.7

Сильні та слабкі сторони підприємства

Сфера діяльності	Сильні сторони загроз (S)	Слабкі сторони загроз (W)
Маркетинг, продукція, бренди	Сильні ринкові позиції; постійне вивчення та аналіз стану ринку, своєї позиції, позиції конкурентів, потреб споживачів; диференціація виробів; підтримка та розвиток іміджу.	Постійні атаки з боку ключових конкурентів; інколи просліджується необґрунтована, невдала диверсифікація.
Виробництво, інновації	Значні виробничі потужності (нова 110-тисячна лінія розливу); можливість економити на масштабах виробництва.	Розміри виробництва надто великі, може виникнути "хвороба великої компанії", не розроблена ресурсозберігаюча стратегія.
Фінанси	Висока рентабельність і прибутковість; достатні фінансові ресурси; фінансова стабільність; можливість зниження витрат.	
Організація, управління	Чітко сформовані стратегії; високий рівень управління ефективні засоби контролю творчий підхід у менеджменті; здатність реалізовувати навички персоналу.	
Кадри	Високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу; досвід діяльності.	Інколи проявляється неефективна система стимулювання праці.

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Загальні зовнішні можливості та загрози для філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей», що використовуються в SWOT-аналізі (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Загрози та можливості підприємства

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

Джерело: розроблено автором

Зведемо отримані результати до матриці, яка представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Матриця SWOT для філії ТДВ «Яготинський маслозавод»

«Яготинське для дітей»

	Сильні сторони загроз (S)	Слабкі сторони загроз (W)
Можливості, О	<p>СІМ Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» може ввійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також завдяки високій прибутковості компанія може збільшити доходи населення; маючи значні виробничі потужності може розширити виробництво.</p>	<p>СлЗ На основі можливості філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення виробництва компанія може мінімізувати атаки з боку конкурентів, невдалі диверсифікації, "хворобу великої компанії" та розробити ресурсозберігаючу стратегію. Також використовуючи зростання доходів населення може вдосконалити систему стимулювання праці.</p>
	<p>СіЗ Маючи високу прибутковість і рентабельність фірма може знешкодити загрозу інфляції та зниження рівня доходів населення. А завдяки диференціації виробів, підтримці та розвитку іміджу, сильним ринковим позиціям може протистояти змінам в потребах і смаках споживачів, зростанню тиску конкурентів.</p>	<p>СлЗ Компанія має спрямувати свою діяльність на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, протистоянню атакам з боку ключових конкурентів уникати необґрунтованої диверсифікації, слідкувати за доцільністю розмірів виробництва та розробити ефективну ресурсозберігаючу стратегію. Також філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» має звести до мінімуму вплив інфляції, зменшення доходів населення, зміни смаків та потреб споживачів, уповільнення темпів зростання ринку.</p>

Джерело: розроблено автором

Далі визначимося та ознайомимося із сучасним станом і напрямками формування стратегій філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей», визначимо місію, мету та основні орієнтири стратегічної діяльності підприємства.

Місія філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» - забезпечення споживачів натуральною, якісною та доступною продукцією.

Головна мета діяльності філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» - розширення ринків продажу, збільшення прибутків, найповніше задоволення потреб споживачів. Метою маркетингу філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» для себе формулює таким чином: дізнатися і зрозуміти споживача настільки, щоб товар чи послуга відповідали його реальним вимогам і потребам.

Проаналізуємо функціональні стратегії філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Набір функціональних стратегій розвитку філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»

У виробництві	Забезпечення дотримання технічних стандартів виготовлення продукції, її високої якості проведення подальшого удосконалення, модернізації, модифікації технічного оснащення та підвищення загального рівня фондоозброєності праці.
У маркетингу	Подальше удосконалення та посилення маркетингової політики, збільшення потужності маркетингової збутової політики, розширення каналів розподілу продукції та ринків збуту; вихід на нові сегменти ринку та на нові ринки; вдосконалення маркетингових комунікацій.
У фінансах	Дотримання курсу стабільності основних фінансових показників та поступове збільшення прибутку та рентабельності.
У кадрах	Забезпечення збереження раціонально підбраного та розставленого персоналу, випередження темпів приросту продуктивності праці над рівнем заробітної плати, налагодження більш досконалої системи стимулювання праці.
В організаційній культурі	Проводити роботу зі створення та застосування норм організаційної поведінки; підвищити готовність колективу до змін; переконати трудовий колектив працювати як єдина команда, що має спільні цілі, досягнення яких призведе до задоволення потреб кожного працівника.

Джерело: розроблено автором

Після того, як визначена загальна ідея розвитку підприємства, стає можливим побудувати функціональні стратегії реалізації загальної ідеї. Для цього потрібно переписати всі проблеми та переваги, які є у філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» та вказати найбільш загальні рішення для них. Потім ці рішення деталізуються за функціональними напрямками: виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, організаційна культура та доводяться до кожного функціонального керівника.

Як бачимо, функціональні стратегії лише дозволяють швидше та раціональніше досягти загальної мети філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»: прибутковості, високого рівня культури, професіоналізму управління.

Визначення ефективності використання стратегічного потенціалу дозволяє встановити співвідношення його складових, оптимізувати їхні пропорції, виявити потреби у всіх видах ресурсів (кадрових, матеріальних, фінансових, технологічних й інформаційних) і ступінь їх використання. Синергія елементів стратегічного потенціалу підприємства полягає у виникненні додаткового позитивного ефекту від взаємодії усіх елементів у порівнянні з простою сумою їх результатів, що можна пояснити за допомогою формули [2.1]:

$$\begin{aligned} СПП &= \sum_{i=1}^n \int (p_1, p_2, p_3, \dots, p_n), \\ СПП &\rightarrow p_n + 1, \end{aligned} \quad (2.1)$$

де СПП – стратегічний потенціал підприємства; $p_1, p_2, p_3, \dots, p_n$ – елементи стратегічного потенціалу підприємства.

Розвиток стратегічного потенціалу підприємства доцільно розглядати як функцію, яка залежить від багатьох аргументів. Важливим етапом формування стратегічного потенціалу підприємства є діагностика його зовнішнього середовища. Для того щоб оцінити довгострокові перспективи розвитку необхідно враховувати такі параметри, як:

- співвідношення якості й ціни;
- терміни виконання договорів поставок;
- обсяги виробництва;
- можливість застосування сучасних технологій;
- доступність кредиту.

Серед методів оцінки ринкових можливостей за способом оцінки виділяють індикаторні та матричні методи. Індикаторні методи ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства й національної економіки в цілому.

Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об'єкта, що досліджується, і на основі цього сформулювати рекомендації з підвищення результативності функціонування об'єкта.

Кожен індикатор, у свою чергу, розпадається на низку показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта. Нині індикаторні методи широко використовують зарубіжні інвестори для оцінки конкурентоспроможності потенціалу країни в разі потреби визначення оптимального розміщення виробництва і капіталовкладень.

Дані аналізу групують за такими основними факторами:

- 1) динаміка економіки (економічний потенціал);
- 2) виробнича потужність промисловості;
- 3) динаміка ринку;
- 4) фінансова підтримка;
- 5) людський капітал;
- 6) імідж країни;
- 7) забезпеченість сировиною;
- 8) орієнтація на зовнішній ринок;
- 9) інноваційний потенціал;
- 10) суспільний спокій.

Кожен із цих 10 факторів складається з 20–40 оціночних індикаторів.

Отже, постає складне завдання з відбору найвагоміших індикаторів для оцінки кожного фактора.

В основу матричних методів покладено ідею розгляду процесів конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці. Використовуючи матричні методи, управлінці мають змогу оцінити рівень конкурентоспроможності потенціалу не тільки свого підприємства, а й найближчих конкурентів, що допоможе розробити стратегію поведінки на ринку.

Матричними методами широко користуються американські консультативні фірми, а за належного інформаційного забезпечення такі методи можуть бути надійним інструментом для оцінки конкурентоспроможності потенціалу й вітчизняних підприємств.

Використання методу SWOT-аналізу передбачає аналіз галузі, в якій функціонує підприємство, аналіз виявлених пріоритетних галузей у рамках регіональної специфіки. Якісний аналіз внутрішнього потенціалу підприємства дає можливість виявити вимоги щодо стратегічного потенціалу, які будуть враховані при формуванні управлінського рішення.

Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність усіх внутрішніх змінних, котрі визначають процеси його діяльності та безпосередньо впливають на функціонування підприємства і є системою факторів, що діють усередині підприємства. Сукупність основних процесів і елементів організації, а також їхній стан і визначають той потенціал і саме ті можливості, якими володіє безпосередньо підприємство.

Основними факторами впливу внутрішнього середовища на конкурентоспроможний стратегічний потенціал Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» є:

ступінь морального і фізичного зносу об'єктів нерухомості підприємства;

стан матеріально-технічної бази і ступінь морального і фізичного зносу устаткування;

стратегія підприємства; рівень фінансового забезпечення;
рівень іміджу підприємства та інтелектуальний потенціал; рівень кваліфікації персоналу;
рівень компетентності фахівців і керівників;
раціональність режимів роботи і відпочинку;
узгодженість пропускної спроможності цехів і дільниць;
забезпеченість робочих місць матеріалами, електроенергією, комплектуючими виробами, оснащенням;
наявність інноваційних можливостей і потенціалу;
стан системи контролю якості;
відповідність організаційної структури стратегії і цілям підприємства;
наявність передових технологій і сучасного устаткування;
ефективність діяльності підприємства;
організація руху товарів;
ефективність організаційної структури;
стан ремонтного господарства тощо.

Результатом взаємодії всіх складників системи конкурентоспроможного стратегічного потенціалу є поява нових властивостей, якими кожен окремий ресурс не володіє, тобто виникає синергетичний ефект. Залежно від поєднання цих властивостей є змога свідчити про конкурентну перевагу серед конкуруючих структур. На Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» необхідно запровадити проведення діагностики і моніторингу конкурентоспроможного стратегічного потенціалу, що забезпечить керівництво підприємства інформацією про стан і можливі шляхи найбільш ефективного використання потенціалу в часі, а також дасть змогу визначити як шляхи, так і можливості реалізації ефективної конкурентної стратегії, що створить передумови досягнення підприємством високого рівня конкурентоспроможності конкурентного потенціалу

Висновки до розділу 2

Управління процесом формування стратегічного потенціалу підприємства в умовах нестабільності та непередбачуваності подій є надзвичайно важливим, оскільки сприяє комплексному аналізу впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та дозволяє передбачити наявність потенційних загроз і можливостей їх усунення. Стан стратегічного потенціалу підприємств є результатом впливу не окремих факторів, а взаємодії усієї сукупності факторів, що створюють умови його розвитку.

В результаті дослідження господарської діяльності підприємства встановлено, що відбулось збільшення собівартості продукції на 11088 тис.грн. у 2019 році порівняно з 2018 роком, це пояснюється інфляційними процесами. Оскільки відбулося підвищення темпу зростання собівартості продукції над темпами зростання чистого доходу це призвело до зменшення валового прибутку на 152 тис.грн в результаті чого підприємство отримало збиток 7448 тис. грн. в 2018 році та 14816 тис. грн у 2019 р, отже очевидно, що відбулося зниження ефективності господарської діяльності підприємства.

Сформовані основні засади визначення ключових параметрів стратегічного розвитку Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» дають можливість в ході подальших досліджень визначити оптимальні й критичні параметри, що є основою узгодження орієнтирів стратегічного плану з іншими планами підприємства, розробленими в розрізі реалізації обраних стратегій, і приводять до побудови цілісної системи стратегічного планування діяльності розвитку підприємства

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФІЛІЇ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ»

3.1. Напрями забезпечення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»

Конкурентоспроможність стратегічного потенціалу філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» має кілька особливостей, а саме:

1. Конкурентоспроможність не є іманентною якістю підприємства (тобто його внутрішньою, природною якістю). Вона може бути виявлена й оцінена тільки за наявності конкурентів (реальних або потенційних).

2. Це поняття є відносним, тобто воно має різний рівень стосовно різних конкурентів.

3. Конкурентоспроможність стратегічного потенціалу підприємства визначається продуктивністю використання залучених до процесу виробництва ресурсів.

4. Рівень конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових (передовсім продукції), а також від загальної конкурентоспроможності галузі та країни.

На сучасному етапі розвитку наукових досліджень конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства намітився дуалістичний підхід до визначення її рівнів.

Залежно від глобалізації цілей дослідження виділяють такі рівні конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства:

- 1) світове лідерство;
- 2) світовий стандарт;
- 3) національне лідерство;

- 4) національний стандарт;
- 5) галузеве лідерство;
- 6) галузевий стандарт;
- 7) пороговий рівень.

Якщо підприємство перебуває нижче за пороговий рівень, то його потенціал вважається зовсім не конкурентоспроможним.

1 рівень. Для потенціалу цього рівня характерна внутрішньо нейтральна організація управління. Керівник дбає лише про реалізацію виробничого потенціалу, орієнтованого на завантаження виробничих потужностей, не зважаючи на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Вважаються зайвими зміна конструкції чи підвищення технічного рівня-продукції удосконалення структури і функцій організацій з питань збуту та служби маркетингу, оскільки не враховуються зміни ринкової ситуації та запити споживачів.

2 рівень. Підприємства з потенціалом другого рівня конкурентоспроможності прагнуть зробити свої виробничі системи «зовнішньо нейтральними». Це означає, що використання наявного потенціалу підприємства забезпечує випуск продукції, яка повністю відповідає стандартам, що встановлені його основними конкурентами. Керівництво такого підприємства не приділяє уваги потенційним можливостям бізнесу, які б забезпечили певні конкурентні переваги.

3 рівень. Якщо керівники підприємства знають, що потенціал підприємства має дещо інші порівняльні переваги щодо конкуренції на ринку, ніж їхні основні суперники, і намагаються не дотримуватись загальних стандартів виробництва, що встановлені в галузі, то потенціал підприємства в цьому разі еволюціонує до третього рівня конкурентоспроможності. Система управління на цих підприємствах починає активно впливати на виробничі системи, сприяє їх розвитку та вдосконаленню.

4 рівень. Потенціал підприємства досягає четвертого рівня конкурентоспроможності й істотно випереджає потенціал конкурентів за

умов, коли успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління і залежить від якості, ефективності управління, організації виробництва. Для більшості підприємств-конкурентів набір ресурсів, що використовуються у виробничому процесі, досить однаковий, але ефективність їхнього поєднання у діючій господарській системі різна і залежить саме від якості управління, кваліфікації менеджерів, організаційної структури та ін [6].

Нині в умовах розвитку ринкових відносин потенціал філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» можна зарахувати до першого та другого рівня конкурентоспроможності. Однак необхідно зазначити прогресивні зрушення в діяльності окремих підприємств, які намагаються перейти на третій і навіть четвертий рівень конкурентоспроможності.

Виходячи з наведеного вище в умовах ринкової економіки є нагальна необхідність в управлінні процесом формування конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Головним завданням повинно бути створення та підтримка власного конкурентного потенціалу філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» з чіткою орієнтацією на ринкову ситуацію й урахуванням конкурентного ризику, співвідношення витрат на це та вигід. Пропонуємо звернути увагу на наступні резерви підвищення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»:

1) резерви використання ринкової ситуації: резерви використання податкових пільг; резерви державних дотацій, субсидій кредитів, інвестицій; резерви державних програм із забезпечення конкурентоспроможності; резерви державних програм із забезпечення конкурентоспроможності; резерви правильного вибору цільового ринку та його сегмента; резерви правильного визначення умов діяльності на цільовому ринку;

2) резерви використання організаційного потенціалу: резерви підвищення ефективності реклами; резерви використання науково-технічного потенціалу підприємства (рівень патентно-правової роботи, якість продукції, диференціація товару, підвищена увага до надійності товару, вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів, економічність, надійність, дизайн); резерви сертифікації; резерви з поствиробничого обслуговування;

3) резерви використання виробничо-технологічного потенціалу підприємства: резерви використання основних фондів (резерви використання виробничих площ, резерви використання інструментів і пристосувань, резерви використання сировини, матеріалів, устаткування); резерви вдосконалення технології виробництва; резерви вдосконалення матеріально-технічного забезпечення; резерви поліпшення монтажних і пусконаладжувальних робіт; резерви поліпшення навантажувальних робіт і транспортних послуг;

4) резерви використання стратегічного потенціалу: резерви маркетингового потенціалу підприємства; резерви підвищення конкурентного середовища підприємства; резерви впровадження стратегічного управління на підприємстві в довгостроковому періоді.

Програма підвищення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» з використанням методів нечіткого моделювання передбачає реалізацію наступних напрямків:

- кадровий розвиток;
- використання й розширення внутрішніх можливостей підприємства;
- модернізація існуючого виробничого потенціалу філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» на основі наявних можливостей;
- впровадження інноваційних досягнень у виробничо-технологічну базу підприємства;
- використання галузевих можливостей;

- сприяння модернізації виробничого потенціалу підприємства галузевими ресурсами;

- реалізація галузевих і державних програм розвитку.

Іншими словами спочатку - за рахунок організаційно-управлінських зусиль філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» забезпечується використання наявних можливостей, потім - модернізація підприємства для підвищення його конкурентоспроможності.

Наступний етап - здійснення державної політики по зміцненню конкурентних позицій підприємства на національному й міжнародному ринках.

3.2. Обґрунтування вдосконалення технології виробництва продукції Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»

Технологія дитячого харчування має свої відмінності по відношенню до окремих видів продукції, виробленої з різних видів сировини.

Молочні товари представлені сумішами, кисломолочними напоями для прикорму і корекції шлунково-кишкових порушень у дитини.

Сировина для сумішей піддають сортування, очищення, охолодження.

У вакуумних умовах молоко:

сепарують;

пастеризують;

доводять до однорідності;

додають до потрібної мітки молочний цукор;

повторюють теплову обробку напівфабрикату.

Якщо потрібно приготувати кисломолочні продукти на виробництві, використовують сичужні ферменти.

Сушене молоко розбавляють молочним цукром, гріють і піддають очищенню. Після досягнення молочною сумішшю 100 градусів Цельсія в неї

вносять вітаміни, потім перемішують до однорідності. Продукт висушують в спеціальних шафах і відправляють на фасовку.

Дитяче харчування на основі фруктів і овочів має наступний виробничий алгоритм:

Підготовка. Відбирають найстиглиші і якісні плоди, видаляють кісточки і насіння.

Мийка і дроблення. Протягом цих процесів зберігаються всі корисні речовини.

Бланшування. При цьому в сировину наливають очищену воду і доводять до виду пюре.

Гомогенізація. У вакуумних мішалках фруктові та овочеві пюре перемішуються до відсутності грудочок.

Нагрівання до температури стерилізації, заповнення тари і закупорка.

Злакові суміші виробляються із застосуванням магнітних і вібраційних сит. З їх допомогою сировина, оброблена паром, розділяється на різні дисперсійні фракції. Потім кожна партія, що має однаковий розмір крупинок, відбирається в один вид каші і відправляється на сепараційну установку для вилучення зайвих домішок.

Очищена фракція гречки, рису, вівсянки фасується в металеві, картонні, поліетиленові вакуумні упаковки.

Кожна технологія дитячого харчування реалізується в умовах суворого дотримання вимог гігієни і безпеки. У виробничих, лабораторних і складських приміщеннях встановлюється обов'язкова вентиляція.

Цікавим фактом є те, що промисловий процес є закритим. При цьому повинна бути забезпечена максимальна стерильність. Після виробництва готова продукція тестується на відповідність технічним регламентам.

Багато інгредієнтів, що використовуються в якості добавок, суворо заборонені алергологами. Це стосується желатину, меду, горіхів, какао.

Дитячі кисломолочні продукти, в т.ч. напої, які вироблялись би з використанням пробіотичних культур біфідобактерій та лактобацил і мали б

підвищені імуномодулюючі й пробіотичні властивості, знижений алергенний вплив на організм малюків та подовжений термін зберігання, на ринку України не представлені.

Біфілакт можна віднести до ацидофільних молочних продуктів. Введення до складу заквасок для виробництва ацидофільних кисломолочних продуктів для дитячого харчування адаптованих до молока біфідобактерій, які мають високі антагоністичні, пробіотичні, імуномодулюючі властивості забезпечить високі пробіотичні властивості цих продуктів та невисокий рівень кислотності в них. Біфідобактерії поряд з іншими представниками нормальної мішечної мікрофлори, виконують або регулюють численні функції в організмі дитини.

У процесі життєдіяльності вони утворюють органічні кислоти, що призводить до забезпечення нормального середовища у кишечнику малюка, призупиняють розмноження патогенної, гнилісної та газоутворюючої мікрофлори кишечника, що є важливим фактором захисту організму, особливо у ранньому віці, від розвитку кишкових інфекцій.

Біфідобактерії приймають активну участь у перетравлюванні та всмоктуванні. Вони сприяють процесам ферментативного перетравлювання їжі, тому що посилюють гідроліз білків, зброджують вуглеводи, омиляють жири, розчиняють клітковину, стимулюють перистальтику кишечника, сприяють нормальній евакуації кишкового вмісту. Біфідобактерії мають вітаміноутворюючу функцію. Вони приймають участь у синтезі та всмоктуванні вітамінів групи В, вітаміна К, фолієвої та нікотинової кислот, сприяють синтезу незамінних амінокислот, кращому засвоєнню солей кальцію, вітаміну D, володіють антианемічною, антирахітичною та антиалергічною дією [34].

Тому вважаємо за доцільне впровадити на філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» виробництво продукту «Біфілакт «Персик»» з персиковим смаком. Цей продукт якісно буде кращий ніж наявні

сьогодні продукти, за рахунок пребіотичної та гіпоалергенної дії, та імуномодельючої дії.

Технологія виробництва продукту «Біфілакт «Персик»» передбачає:

- використання у виробництві коров'ячого молока вищого та екстра сортів;
- частковий гідроліз фракцій казеїну в знежиреному молоці для зниження алергенної дії продукту на організм дитини;
- збагачення молока фруктозою для стимулювання росту введених в склад заквасочної композиції змішаних культур адаптованих до молока біфідобактерій;
- збагачення молочних вершків полі ненасиченими жирними кислотами Омега-3 для адаптації жирно-кислотного складу молочної основи, та збагачення вітамінами А, Д, Е, С, ВС, В1, В2, В6, В12, РР, В5;
- гомогенізація збагачених вершків при температурі 70-75 °С та тиску 7-8 МПА й подальше змішування їх зі збагаченим гідролізованим знежиреним молоком;
- пастеризація збагаченої молочної основи при температурі 90-95 °С з витримкою 10 хв.;
- ферментація підготовленої збагаченої молочної основи розробленою заквасочною композицією володіючою пробіотичною дією при температурі 37-38 °С 9,5-10 год.;
- охолодження ферментованого згустку до температури 20-25 °С, внесення сиропу «Лактусан» в кількості, забезпечуючої концентрацію лактулози в готовому продукті 0,5%;
- фасування в герметичну тару;
- зберігання при температурі 2-6 °С та відносній вологості повітря 75%.

Зазначимо, що технологія є близька до технології виробництва кефіра на підприємстві тому вважаємо за доцільне не купувати нове обладнання для виробництва цього виду продукції[58].

Бажаний річний обсяг виробленої продукції з добовою потужністю в 1500 кг, складатиме 155250 кг продукції.

Далі необхідно розрахувати витрати, які понесе підприємство, пов'язане з закупівлею сировини і матеріалів для виробництва даного виду продукту.

Розрахунок вартості сировини і матеріалів представлений в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

**Розрахунок вартості сировини та матеріалів на виробництво 1т
«Біфілакт «Персик»»**

Вид сировини та основних матеріалів	Одиниця виміру	Норми витрат на 1 т виробу	Ціна одиниці сировини, грн.	Сума, грн.
Молоко	кг	1100	4	4400
Закваш. композиції Lbc. acidophilus La-5	флакон	300	8	2400
Персикове пюре	кг	220	80	14300
Пакувальні матеріали	-	-	-	6250
Транспортно-заготівельні витрати	-	-	-	1650
Всього по статті	-	-	-	29000

Джерело: складено автором

Для визначення ефективності виробництва та реалізації продукції розрахуємо виробничу собівартість, повні витрати на виробництво продукції, що представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Планова калькуляція 1 т «Біфілакт «Персик»»

№ п/п	Найменування статей калькуляції найменування матеріалів	Витрати на 1т, грн.
1	Сировина і матеріали	29000
2	Паливо та енергія на технологічні цілі	400,14
3	Основна заробітна плата робітників	153,6
4	Додаткова заробітна плата	76,8
5	Відрахування на соціальні заходи	85,66
6	Загальновиробничі витрати	10340
7	Виробнича собівартість	40056,2
8	Адміністративні витрати	2608,1
9	Витрати на збут	5236
10	Повні витрати	47900,3

Джерело: складено автором

Також потрібно розрахувати відпускну ціну продукції. Відпускну ціну продукції підприємства включає: виробничу собівартість, визначені адміністративні витрати, витрати на збут, норму прибутку.

Розрахуємо відпускну ціну 1 виробу місткістю 200 г (табл. 3.3.)

Таблиця 3.3.

Розрахунок відпускну ціни за 1 т «Біфілакт «Персик»»

№ п/п	Показники	Вартість, грн.
1	Виробнича собівартість	40056,2
2	Адміністративні витрати	2608,1
3	Витрати на збут	5236
4	Повні витрати	47900,3
5	Рентабельність, %	12
6	Прибуток	5748,04
7	Ціна за 1 т продукції	53648,34
8	Відпускну ціна за 1 виріб місткістю 200мл, грн.	10,73

Джерело: складено автором

В результаті запровадження нової продукції підприємство зможе отримати додаткові конкурентні переваги та збільшити ринкову частку і відповідно буде реалізована стратегія розвитку підприємства на ринку де воно функціонує.

Розглянемо вплив заходу на основні показники роботи підприємства (табл.3.4.). Пропонується реалізувати 100т продукції, відповідно повні витрати складуть 4790030 грн, дохід від реалізації 5364834 грн, прибуток 574804 грн

Таблиця 3.4.

Вплив заходів на основні техніко-економічні показники роботи підприємства, тис.грн.

Показник	роки		відхилення	
	2019	Плановий	абсолютне	відносне
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	178580	183944,8	5364,8	2,92
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	138297	140905,1	2608,1	1,85
Валовий: прибуток	40283	40857,8	574,8	1,41

Продовження табл.3.4.

1	2	3	4	5
Інші операційні доходи	179	179		0,00
Адміністративні витрати	7798	8058,8	260,8	3,24
Витрати на збут	44306	44829,6	523,6	1,17
Інші операційні витрати	3174	3174		0,00
Повні витрати	190401	195191	4790	2,45
Фінансовий результат від операційної діяльності	-14816	-14386,7	429,3	-2,98
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	1,07	1,06	-0,01	-0,84

Джерело: сформовано автором

Дані наведені в табл.3.4 свідчать, що прорахована пропозиція є доцільною та ефективною оскільки принесе підприємству додатковий прибуток.

3.3. Управлінське забезпечення підвищення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства

Управління конкурентоспроможним потенціалом промислових підприємств повинно виконуватися на основі наступних принципів: достатності для забезпечення конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємства; адаптивності до змін зовнішнього і внутрішнього середовища; стабільності, яка визначається життєвим циклом підприємства та заданим періодом часу; саморегулювання і саморозвитку у відповідності з динамікою внутрішнього середовища; гнучкості для забезпечення конкурентоспроможності та розвитку підприємства. Після визначення сутності й змісту поняття "потенціал" можна перейти до формування механізму його стратегічного управління. Механізм управління розглядається в економічній літературі як складова частина системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності керованого об'єкта [6].

Етапи, що реалізують функції управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу:

- стратегічний аналіз (аналіз місії й цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, аналіз середовища у цілому);
- стратегічний вибір (пошук альтернатив, оцінка, раціональний вибір пріоритетів, вибір стратегії);
- реалізація стратегії (визначення політики й цілей на рік, розподіл ресурсів, затвердження структури й механізму менеджменту);
- моніторинг і оцінка.

Управління конкурентоспроможністю стратегічним потенціалом Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» реалізується через механізм управління стратегічним потенціалом, під яким розуміють сукупність наявних ресурсів і можливостей для розробки й здійснення стратегії підприємства. При цьому стратегічний потенціал формують не тільки наявні в розпорядженні підприємства ресурси, але й потенційні ресурси, які організація може залучити або змінити їхні характеристики в процесі здійснення стратегічних рішень [10].

Таким чином, механізм управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» можна представити у вигляді моделі, відображеної на рис. 3.1.

Стратегічний потенціал Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» представляє собою збалансовану систему внутрішньовиробничих відносин, ресурсних можливостей і компетенцій трудового колективу, що забезпечує їй довгострокову ефективну діяльність, якісний розвиток і стійкі позиції в навколишньому середовищі. Отже, формування стратегічного потенціалу для кожної організації повинно бути пов'язане з пошуком своїх унікальних ресурсів та ключових компетенцій, які стають основою для досягнення довгострокових цілей та одержання конкурентних переваг.

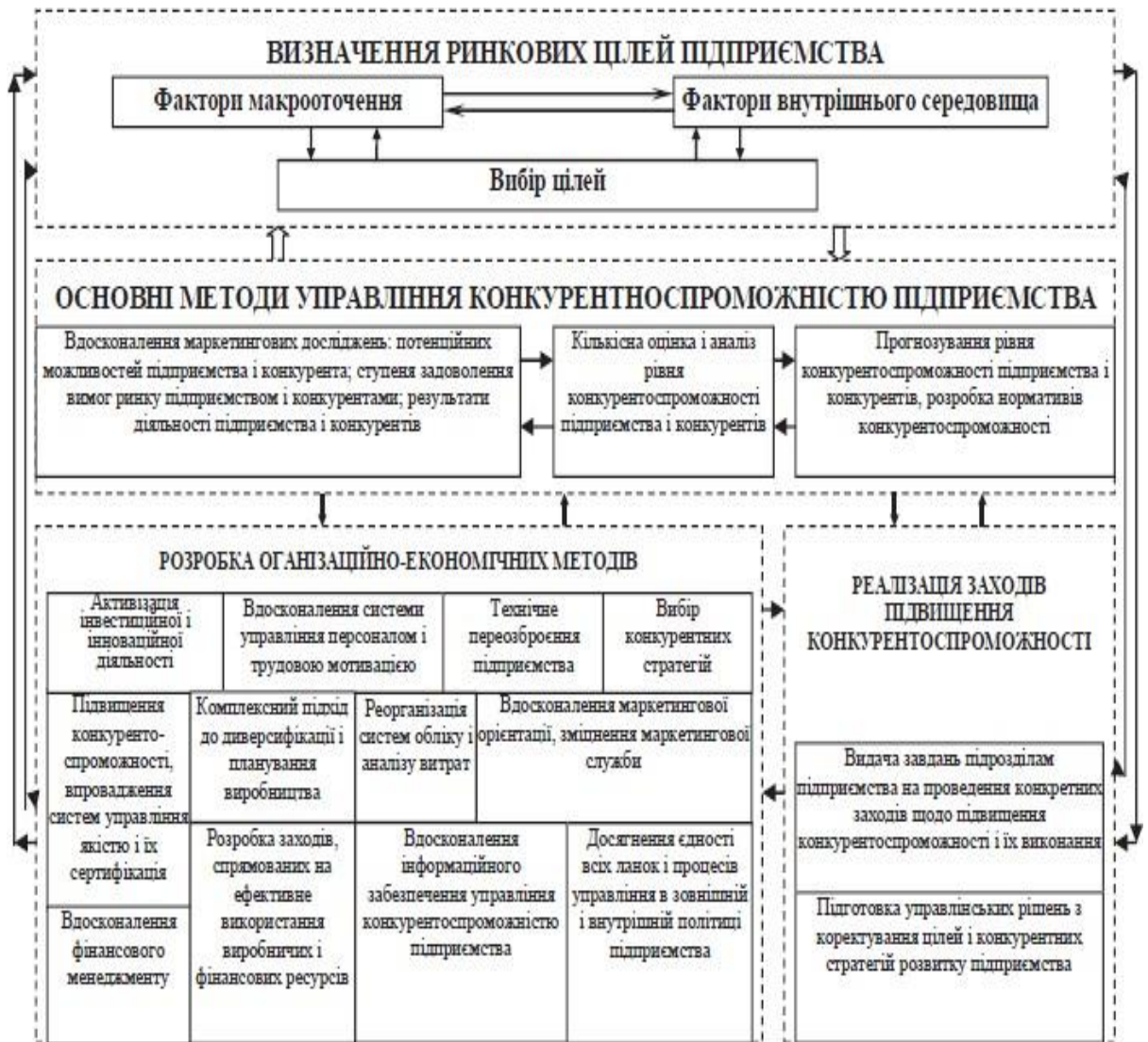


Рис. 3.1. Механізм управління конкурентоспроможністю стратегічним потенціалом підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [45]

Управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» повинне включати наступні етапи:

- формування інформаційного забезпечення та виявлення структури потенціалу підприємства: — виділення процесів і ресурсів, що входять до складу стратегічного потенціалу, а саме: загальної системи управління, служби маркетингу, інноваційних змін та складових збутового комплексу; —

встановлення місії та цілей організації; → оперативне управління ресурсами на основі ситуаційного ресурснофункціонального підходу;

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення конкурентних переваг та слабких сторін підприємства;

- формування методики діагностики стратегічного потенціалу: кількісна оцінка складових стратегічного потенціалу, аналіз помилок і похибок, аналіз життєвого циклу підприємства та його товару;

- виявлення синергетичного впливу елементів один на одного та проведення інтегральної оцінки конкурентоздатності підприємства (конкурентоспроможності продукції, конкурентних переваг та споживчої цінності);

- формування загальної та локальних стратегій підприємства (планування поточної діяльності, стратегічне планування);

- використання механізму контролінгу з метою коригування поставлених цілей;

- моніторинг використання стратегічного потенціалу з метою забезпечення економічної стабільності підприємства.

Таким чином, управління процесом формування стратегічного потенціалу підприємства в умовах нестабільності та непередбачуваності подій є надзвичайно важливим, адже дає змогу проаналізувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та передбачити наявність потенційних загроз і можливостей їх усунення. Крім того, порівняльний аналіз із стратегічним потенціалом конкурентів дає змогу оцінити наявні конкурентні переваги та можливі напрями створення нових.

Отже, управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства у загальному розумінні - це цілеспрямований системний вплив на формування і розвиток конкурентоспроможності ресурсного забезпечення і конкурентоспроможності продуктів, а також стійких конкурентних переваг в умовах невизначеного та нестабільного зовнішнього середовища.

Рівень конкурентоспроможності потенціалу Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» залежить від рівня конкурентоспроможності його складових (передусім продукції), а також від загальної конкурентоспроможності галузі і країни. Для Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» можна запропонувати такий алгоритм оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Крок 1. Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища за допомогою SWOT-аналізу.

Крок 2. Визначення конкурентної позиції серед найближчих конкурентів з використанням методу набору конкурентоспроможних елементів та побудови карти конкурентоспроможності.

Крок 3. Оцінка конкурентоспроможності бізнесу найближчих конкурентів і побудова матриці Мак-Кінзі.

Підвищення конкурентоспроможності потенціалу Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» потрібно розглядати як довготерміновий послідовний процес пошуку й реалізації адекватних управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, здійснюваний планомірно, відповідно до обраної стратегії довготермінового розвитку, зі врахуванням змін у зовнішньому оточенні та стану засобів самого підприємства, і внесенням відповідних коректив.

Найважливішими задачами вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства є:

визначення критеріїв конкурентоспроможності й формування системи показників її вимірювання;

розроблення методів оцінки рівня конкурентоспроможності;
розроблення методів формування алгоритмів підвищення конкурентоспроможності.

Метою підвищення конкурентоспроможності потенціалу Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» повинно стати підвищення

ефективності діяльності на основі розробки механізму комплексної оцінки і обґрунтованості всіх управлінських рішень з точки зору їх впливу на підвищення конкурентоспроможності.

На Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» необхідно систематично проводити діагностику і моніторинг конкурентного потенціалу, який забезпечує отримання інформації про стан і можливі шляхи найбільш ефективного використання потенціалу в часі, а також визначає не тільки напрямки, але й можливості реалізації конкурентної стратегії. Для системного управління конкурентоспроможністю потенціалу ключовим моментом є коректний вибір об'єкта управління, в якості якого можна виділити конкурентоспроможність потенціалу.

Таким чином, однією з головних задач забезпечення конкурентоспроможності є виявлення, систематизація та аналіз всіх елементів, які входять до складу конкурентного потенціалу; розробка методики визначення кількісних характеристик впливу цих елементів один на одного та формування на цій основі методологічної бази управління конкурентоспроможністю потенціалу.

Виходячи з вищесказаного, підвищення конкурентоспроможності потенціалу Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» має включати таку послідовність дій :

- визначення та формування структури конкурентного потенціалу підприємства;
- аналіз конкурентних переваг та можливостей підприємства;
- визначення методики аналізу та оцінювання локальних потенціалів в структурі конкурентного потенціалу;
- виявлення та оцінка синергетичного взаємовпливу кожного з елементів конкурентного потенціалу;
- інтегральна оцінка конкурентоспроможності потенціалу;
- розробка стратегії, спрямованої на укріплення та розвиток конкурентоспроможності потенціалу.

Управлінський аспект визначення рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства слід розглядати з позицій основних функцій управління: планування, організації, регулювання, мотивації, контролю, координації. Основними напрямками при цьому виступають: планування, організація, мотивація, контроль, координація.

При побудові раціональної системи управління конкурентоспроможністю потенціалу необхідно враховувати ряд принципів, а саме:

- орієнтація на зовнішнє середовище, споживачів та потреби ринку, що надає можливості підвищити конкурентоспроможність окремих видів продукції і підприємства в цілому;

- достатність інформаційного забезпечення та рівня повноважень особистості, яка приймає управлінські рішення;

- процесний підхід, завдяки якому результат досягається ефективніше, бо саме в цьому випадку діяльністю та ресурсами керують як процесом. Такий підхід дозволяє визначити джерела отримання інформації, а також зворотній зв'язок для ефективного управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства;

- системний підхід до управління, який полягає у виявленні взаємопов'язаних процесів всередині конкурентного потенціалу, управлінні останнім як системи, що підвищує ефективність досягнення поставлених цілей;

- безперервний моніторинг конкурентоспроможності потенціалу, який спрямовано на підвищення ефективності останнього за рахунок виявлення та попередження відхилень та помилок;

- використання перевіреної та достовірної інформації;

- урахування взаємозв'язку підприємства із зовнішнім середовищем, що сприяє адаптації до змін підприємства на всіх рівнях.

Підвищення конкурентоспроможності потенціалу Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» потрібно розглядати як

довготерміновий послідовний процес пошуку й реалізації адекватних управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, здійснюваний планомірно, відповідно до обраної стратегії довготермінового розвитку, зі врахуванням змін у зовнішньому оточенні та стану засобів самого підприємства, і внесенням відповідних коректив.

Висновки до розділу 3

Таким чином, виділяють велику кількість факторів впливу на формування конкурентного потенціалу підприємства. Внаслідок впливу всіх цих факторів постійно відбуваються певні структурні зміни всередині конкурентного потенціалу, а також якісні та кількісні зрушення техніко-економічних показників, які його характеризують.

На основі вищевикладеного, можна відзначити, що підвищення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства є основним стержнем його ефективної господарської діяльності, а пошук основних економічно ефективних напрямків реалізації товарів забезпечить підприємству одержання прибутку. Інакше кажучи, щоб досягнути конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства на зовнішньому ринку потрібно корегувати деякі чинники (якість продукції, ціна, сервісне обслуговування), що є вирішальними для споживача при виборі товару та застосування їх у комплексі.

Для постановки і рішення задач оптимізації управлінських рішень, спрямованих на ефективне використання та розвиток конкурентного потенціалу, потрібно враховувати такі основні принципи: орієнтацію на основні цілі виробничо-господарського та соціально-економічного розвитку підприємства; чітке формулювання критерію оптимальності в однозначному варіанті; оптимальне функціонування кожного з локальних потенціалів, які входять до складу конкурентного потенціалу; врахування динамічності системних показників та обмеженості ресурсів; саморегулювання та саморозвиток відповідно до динаміки внутрішнього середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Зарубіжний досвід теорії і практики сучасного менеджменту свідчить що перехід від потокового внутрішньофірмового планування до стратегічного в країнах з ринковою економікою викликаний прискоренням темпів науково-технічного та соціально економічного розвитку, посиленням елементів невизначеності і непередбачуваності в зовнішніх відносинах.

Вироблення і реалізація фірмової стратегії, яка могла б краще відповідати швидко мінливих зовнішніх умов, стала винятково важливою частиною діяльності керівництва більшості компаній.

У зв'язку з цим зросла роль стратегічного аналізу, як інструменту що дає базу для прийняття стратегічних рішень. Поява нових методів аналізу є важливим джерелом підвищення конкурентоспроможності фірми, допомагаючи їй в рамках невизначеності чітко виробити основні напрямки діяльності.

За сучасних ринкових умов конкурентна боротьба набуває все важливішого значення і з кожним роком набуває більш глобальних масштабів. Тому можливості стабільного економічного зростання як економіки України в цілому, так й окремого підприємства багато в чому пов'язане з підвищенням рівня конкурентоспроможності кожного із суб'єктів господарювання, що, в першу чергу, залежить від конкурентного потенціалу підприємства. Враховуючи те, що конкурентний потенціал є відносно новою економічною категорією, теоретичні і методологічні питання щодо управління його формуванням і реалізацією ще не отримали належного вирішення.

Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» добре відома в Україні та за її межами, представляє найкращу молочну продукцію орієнтовану на дітей молодшого віку. Досліджуване підприємство має широкий асортимент продукції то відносно стабільний фінансовий стан, хоча протягом останніх років спостерігається зниження ефективності господарської діяльності підприємства в зв'язку з отриманням збитків в

досліджуваному періоді.

Підприємство має стійку конкурентну позицію на ринку, порівняно з виробниками аналогічної продукції, не лише в короткостроковому періоді, а й довгостроковому. Для досягнення цієї мети Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» має володіти сукупністю ресурсів, можливостей, компетенцій та резервів, тобто в процесі стратегічного управління підприємством має бути сформованим стратегічний потенціал. Поняття стратегії є базовим у теорії стратегічного управління, оскільки вона є об'єднуючим механізмом цілей, можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього середовища). Стратегія допомагає підприємству вибрати свій раціональний шлях розвитку і створити найважливіші переваги у його функціонуванні: готує його до змін у зовнішньому середовищі; пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; прояснює проблеми, які виникають; координує роботу різних структурних підрозділів; покращує контроль на підприємстві. Для забезпечення ефективного функціонування Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» виникає необхідність наукового обґрунтування стратегій її розвитку.

Управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства повинно сприяти покращенню основних характеристик стану підприємства та підвищувати конкурентоздатність його продукції на світовому ринку. Необхідно підкреслити, що для забезпечення стійких конкурентних позицій на світовому ринку, підприємству, перш за все, необхідно володіти конкурентним перевагами на національному ринку, вправно використовувати всі свої ресурси та можливості.

Управління конкурентоспроможним стратегічним потенціалом Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» повинно виконуватися на основі наступних принципів: достатності для забезпечення конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємства; адаптивності до змін зовнішнього і внутрішнього середовища; стабільності, яка визначається життєвим циклом підприємства та заданим періодом часу;

саморегулювання і саморозвитку у відповідності з динамікою внутрішнього середовища; гнучкості для забезпечення конкурентоспроможності та розвитку підприємства.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження можна зробити висновок, що ринок молочної продукції розвивається надзвичайно швидкими темпами. Вітчизняні підприємства повинні здійснювати моніторинг проблем розвитку галузі та стрімко реагувати на виклики конкурентного оточення.

Проаналізувавши конкурентоспроможність стратегічного потенціалу філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» за допомогою таких методичних підходів, як графо-аналітичний метод та матриця оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, який був доопрацьований автором згідно до особливостей функціонування підприємства, було визначено стратегічні пріоритети та розроблено стратегічні напрямки формування стратегічного потенціалу підприємства. Запропонованим напрямкам було надано економічне обґрунтування їх доцільності реалізації. Всі розраховані показники економічної ефективності мають позитивну динаміку, вказують на ефективність запропонованого проекту та надають філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» можливість підвищити конкурентоспроможність свого стратегічного потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітика молочного ринку від UFEB. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://agronews.ua/node/75815>.
2. Аналітичне агентство «Інфагро» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://infagro.com.ua/>
3. Ансофф І. Стратегическое управление: [пер. с англ.] / И. Ансофф; [науч. ред. и авт. вступ. ст., с. 11-32, Л. И. Евенко]. - М. : Экономика, 1989. - 519 с.
4. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Д. В. Арутюнова – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
5. Березін О. В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства / О. В. Березін // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. – Частина II: зб. наук. пр. – Вип. 4 (40). – 2007. – С. 20–28.
6. Бица В.Й. Аналіз стратегічного потенціалу як основа формування маркетингової стратегії розвитку машинобудівних підприємств / В.Й. Бица // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6, Т. 2. – С. 203–206.
7. Богацька Н. М. Стратегічний потенціал підприємства /Н. М. Богацька, Д. Ковальчук. [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.rusnauka.com/33_DWS_2010/Economics/.
8. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Клифф Боумэн : [пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой.]. - М. : Банки и биржи, 1997. - 175 с.
9. Бузько І. Р. Стратегический потенциал и формирование приоритетов в развитии предприятий / Бузько Ирина Романовна, Дмитренко Ирина Евгеньевна, Сущенко Елена Анатольевна. - Алчевск : Издательство ДГМИ, 2002. - 217 с.

10. Булгакова О.В. Стратегічні орієнтири розвитку підприємств дитячого харчування. / О.В. Булгакова Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. 2015. № 5. С. 314–318.

11. В Україні не вистачає якісного молока. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://landlord.ua/v-ukrayinine-vistachaye-yakisnogo-moloka/>.

12. Валєєва А.Ф. Аналіз сучасних методик оцінки конкурентоспроможності продукції / А.Ф. Валєєва // Управління розвитком.– 2012.– №2. – С. 170–173.

13. Виноградов О.А. Методи аналізу конкурентоспроможності впровадження інновацій на засадах маркетингу / О.А. Виноградов // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 1. – С. 65-73.

14. Виробництво молочних продуктів у 2019 році. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.milkua.info/uk/post/virobnictvo-molocnih-produktiv-u-2019-roci>.

15. Витрати і ресурси домогосподарств України. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

16. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия : диагностика и организация [моногр.]. / Воронкова А. Э. - 2-е изд. - Луганск : ВГУ им. В. Даля, 2004. - 316 с.

17. Гавва В.Н. Оценка потенциала предприятия и отрасли / В.Н. Гавва. – Харьков: Нац. аэрокосм. ун-т «Харьк. авиац. ин-т», 2004. – 287 с.

18. Горбань В.Б. Управління стратегічним потенціалом машинобудівного підприємства [Електронний ресурс] / В.Б. Горбань – Режим доступу: <http://intkonf.org>

19. Гордієнко Л.Ю. Семантичний аналіз сутності стратегічного потенціалу підприємства/ Л.Ю. Гордієнко, Є.В. Швець // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. – 2006. – № 71. – С. 151–157.

20. Горелов Д. О. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ.навч. закл.] / Д. О. Горелов, С. Ф. Большенко. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. - 133 с.

21. Гросул В. А. Основні підходи до визначення поняття "потенціал" підприємства / В. А. Гросул / Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук, праць. – Х.:ХДУХТ, 2008. – Вип. 2 (8). – 165 с.

22. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс] – Режим доступу:: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

23. Державне агентство публічної інформації [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/>

24. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.

25. Дірка від сиру: 100 % польських сирів в Україні є фальсифікатом. [Електронний ресурс] – Режим доступу: : <https://agroday.com.ua/2019/01/10/molokom-ne-rahne-100-polskyh-syriv-vukrayini-ye-falsyfikatom/>.

26. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації / В.І. Довбенко // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2007. – № 6(35). – С. 29–35.

27. Должанский И.З. Конкурентоспособность предприятия [Текст] : Учеб. пособие для студ. экон. спец. вузов / И.З. Должанский, Т.О. Загородняя ; Макеевский экономикогуманитарный ин-т. – Донецк : Норд-пресс, 2005. – 362 с.

28. Дроздова В.А. Розвиток молокопереробної галузі: сьогодення та перспективи В.А. Дроздова, А.П. Векшина Вид-во УжНУ" Говерла" 2018 – С. 172

29. Економіка виробництва молока і молочної продукції в Україні : монографія ; за ред. П. Т. Саблука, В. І. Бойка. Київ : ННЦІАЕ, 2015. 340 с.

30. Економічний аналіз : зб. наук. пр. Тернопіль : Вид.-поліграф. Центр Тернопіль. нац. екон. ун-ту "Економічна думка". 2014. Т. 15. № 1. С. 228—236.
31. Загорянська О.Л. Особливості формування системи управління конкурентоспроможністю продукції промислового підприємства / О.Л. Загорянська, Н.М. Литвин // Нові технології №1 (23) – 2009, науковий вісник КУЕІТУ
32. Ігнат'єва І.А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством: / І.А. Ігнат'єва автореф. дис..... д-ра екон. наук. – Київ, 2006. – 45 с.
33. Ільчук М. М. Особливості функціонування галузі молочного скотарства / М. М.Ільчук, ВГ Андрійчук, ПС Березівський, ТВ Божидарнік - економічна теорія та історія економічної теорії, - 2019. –С. 34-39
34. Карпюк В.П. Управління конкурентоспроможністю продукції / В.П. Карпюк [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_082.pdf
35. Кернасюк Ю. В. Молочний сектор: реалії і перспективи. / Ю. В.Кернасюк // Агробізнес сьогодні. 2019. № 6. С. 10—12.
36. Кібук Т.М. Стратегічний потенціал підприємства (на матеріалах підприємств металургійної галузі України): автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Т.М. Кібук. – К.: ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана», 2010. – 20 с.
37. Котельников В. Стратегическое управление : принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен / Вадим Котельников. - М. : Эксмо , 2007. - 90, [2] с.
38. Кузнецов Ю.В. Потенциал предприятия и его структура [Электронный ресурс] / Ю.В. Кузнецов, П.Ю. Нартов. – Режим доступа: <http://vestnik.samgtu.ru>

39. Кулиняк І.Я. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства / І.Я.Кулиняк, О.-І.М. Демків // Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доповідей ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 8–10 листопада 2012 р., Національний університет "Львівська політехніка"). – Львів: Львівська політехніка, 2012. – С. 235–236.

40. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент : учебник / Дэвид Кэмпбел, Джордж Стоунхаус, Билл Хьюстон ; [пер. с англ. Н. И. Алмазовой]. - М. : Проспект, 2003. - 334 с.

41. Ладонько Л. С. Напрями та технології нарощення інформаційного потенціалу в контексті елімінування загрози економічній безпеці [Текст] / Л. С. Ладонько, О. В. Гребенюк, Р. В. Кузьменко // Потенціал сталого розвитку України на шляху реалізації інтеграційного вибору держави: монографія. – К.: ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України», 2014. – С. 128-153.

42. Литвинова Ю.О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах / Ю.О. Литвинова // Управління розвитком. – 2012. – № 9. – С. 35–37.

43. Літвінова В.О. Графічні методи дослідження у аналізі рівня конкурентоспроможності продукції / В.О. Літвінова // Бізнес Інформ.– 2012.– №4. – С. 53–56.

44. Макарова І. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на основі інноваційних пріоритетів [Текст] / Макарова І., Тарнавська Н. – Нагорняк, 2008.

45. Малигіна В.Д. Маркетингове середовище підприємств продуктів дитячого харчування в Україні. / В.Д.Малигіна, І.А.Оносова, О.В.Булгакова // Вісник Донецького національного університету економіки та торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. 2013. С. 11-18.

46. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.

47. Марченко О.І. Асортимент продукції підприємства як важливий фактор зростання прибутку. / О.І. Марченко О.І. // Формування ринкових відносин в Україні. 2006. № 8 (63). 130 с.

48. Масляєва О. Конкуренстоспроможність молокопереробних підприємств у контексті євроінтеграційних процесів. / О.Масляєва // Агросвіт. 2016. № 4. С. 59—64.

49. Матюшенко І.Ю. Основи фінансового менеджменту [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І.Ю. Матюшенко ; М-во освіти і науки України, Держ. аерокосміч. ун-т ім. М.Є. Жуковського «Харк. авіац. ін-т». – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – 219 с.

50. Микитенко В. В. Стратегічний потенціал – сукупні можливості національної економіки по досягненню цілей збалансованого розвитку/ О. М. Алимов, В. В. Микитенко // Продуктивні сили України. науково-теоретичний економічний журнал. К.: – РВПС НАН України, 2007. – № 1. – С. 135–151.

51. Миколайчук О.В. Формування стратегічного потенціалу великих текстильних підприємств / О.В. Миколайчук, О.А. Савчук, М.М. Миколайчук, О.В. Бобриньова // Вестник ХГТУ. Экономика и менеджмент. – 1998. – № 1 (3). – С. 43–45

52. Молочный обзор: как решить проблемы в 2019 году? [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://trademaster.ua/ryinki_food/312399https://trademaster.ua/ryinki_food/312399.

53. Мостенська Т. Л., Сичевський М. П. Вплив ціни на конкурентоспроможність продукції на ринку молока : / Т. Л.Мостенська, М. П.Сичевський // наук. пр. Нац. ун-ту харчових технологій. 2019. № 52. С. 165—175.

54. Національний агропортал «latifundist.com» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://latifundist.com/>
55. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Практикум [Текст] : навч. посіб. / Г.В. Осовська, І.В. Копитова. – К. : Кондор, 2009. – 581 с.
56. Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: монографія / І.М. Парасій-Вергуненко. – К.: Вид-во КНЕУ, 2007. – 360 с.
57. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
58. ПАТ «Молочний альянс» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://milkalliance.com.ua/>
59. Піддубна А.С. Особливості оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції / А.С.Піддубна, О.В.Кам'янська // Актуальні проблеми економіки та управління: Збірник наук. праць молодих вчених НТУУ «КПІ». – К., 2012 // probl-economy.kpi.ua.
60. Піддубний І.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. / І.О.Піддубний – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2009. – 264 с.
61. Підсумки року молочної галузі від аналітика Асоціації виробників молока. [Електронний ресурс] – Режим доступу: : <https://agro-online.com.ua/uk/public/blog/3195/details/>.
62. Плотичина Т.М. Определение конкурентоспособности предприятия / Т.М. Плотичина // Вестник ТГТУ. — 2010. — Том 16, № 1. — С.205-211.
63. Подольська, В. О. Комплексна оцінка фінансової стійкості підприємства / О. Подольська, О. О. Оржинська// Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації : зб. Наук. Праць. – 2013. – № 4(35). –136-142.

64. Портер Е. М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – [2-е изд.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.

65. Портер М.Э. Конкуренция [Текст] : / М.Э. Портер. пер. с англ. – М. : Вильямс, 2003. – 496 с.

66. Постанова Кабінету Міністрів України від 5.12.2007 № 1379 "Деякі питання продовольчої безпеки". [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1379-2007-п>.

67. Предеїн А. М. Роль ресурсів у стратегічному управлінні підприємствами [Електронний ресурс]. / А. М. Предеїн. - Режим доступу: http://business-inform.net/pdf/2012/9_0/318_325.pdf.

68. Приймак І.І. Стратегія забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання в економіці України / І.І. Приймак Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Львів – 2010 – 6с.

69. Приходько К.Р. Статистичний аналіз впливу факторів мікро- та макросередовища на продажі продукції дитячого харчування. / К.Р.Приходько, А.-Н.Я. Фіталієва // Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2018. № 1–2. С. 28–35.

70. Пробоїв О.А. Оцінка стратегічного потенціалу відкритих акціонерних товариств нафтогазової промисловості Івано-Франківської обл. / О.А. Пробоїв // Наукові праці ДонНТУ. – 2005. – № 91. – С. 168–178.

71. Репіна І. М. Потенціал підприємства: формування та оцінка: монографія / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ МОН України, 2005. – 261 с.

72. Сільське господарство України. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

73. Старостенко Г. Г. Фінансовий аналіз: / Г. Г. Старостенко, Н. В. Мірко Навч. Посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2013. – 224 с.

74. Статистичний щорічник України. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

75. Сучасний стан ринку продуктів дитячого харчування в Україні. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.babyexpo.ua/upload/medialibrary/f98/f987c59529388c952cbbc0b3956b7044.doc>.

76. Сущенко О. А. Формування стратегічного потенціалу підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. А. Сущенко. – Луганськ, 2002. – 20 с.

77. Тарасенко В. В. Книга бизнес-перемен. 64 стратегемы / В. В. Тарасенко – М.: Генезис, 2006. – 324 с.

78. Тернавська І. Б. Сучасний стан та ефективність виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах регіону. / І. Б. Тернавська // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2018. № 2. С. 76—82.

79. ТОП-10 найбільших виробників молочної продукції в Україні. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://agravery.com/uk/posts/show/top-10-najbilsih-virobnikiv-molosnoiprodukcii-v-ukraini>.

80. Тюха І. В., Стеценко О. Д. Стан та тенденції розвитку вітчизняного ринку молока та молочних продуктів. / І. В. Тюха, О. Д. Стеценко // Ефективна економіка, 2019. № 3. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=5427>.

81. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: [учеб. пособие] / Р.А.Фатхутдинов: – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007. – 640 с.

82. Федонін О. С. Потенціал підприємства : формування та оцінка: навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. - К. : КНЕУ, 2006. - 316 с.

83. Федосєєва Г. С. Особливості реалізації зовнішньоекономічної політики на сільськогосподарському ринку: проблемні аспекти та перспективи / Г. С. Федосєєва // Бізнес Інформ. - 2019. - № 1. - С. 60-64.

84. Фещур Р. В. Оцінювання і управління потенціалом машинобудівних підприємств / Р. В. Фещур, Бортновська О. Б. // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2007. – № 606. – С. 113-118.

85. Фролова В.Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / В.Ю. Фролова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2013. – № 2 (22). – 99 с.

86. Шевченко А. Теоретичні підходи до визначення потенціалу підприємства / А. Шевченко // Наукові записки. - 2006. - № 15. - С. 23-26.

87. Шершньова З. Є Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

88. Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. - Харьков : Изд-во ХНАДУ, 2003. - 186 с.

89. Шестопап Ю.Т. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.Т. Шестопап, В.Д. Дорофеев. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.

90. Шилков В.И. Стратегический менеджмент: учебник / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 304 с.

91. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2010. - 240 с.

92. Хамел, Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций [Текст] : пер. с англ. / Г. Хамел, К. Прахалад; под общ. ред. Д.М. Гвишиани. – М.: Прогресс, 2005. – Т. 1.

93. Шилина, Ю. Безупречность – как основа капитала [Электронный ресурс] / Ю. Шилина // Хабеас Корпус: [сайт]. [2008–2012]. – Режим доступа: [http:// www.habeas.ru](http://www.habeas.ru)

94. Яркіна, Т.В. Ресурси підприємства [Електронний ресурс] / Т.В. Яркіна. – Режим доступа: <http:// articles.excelion.ru>.

95. Широкова Г. В. Теория О и теория Е как стратегии организационных изменений [Электронный ресурс] / Г. В. Широкова. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2005. - № 1. – Режим доступа : <http://www.dis.ru/library/manag/archive/2005/1/3521.html>.

96. Эффективное управление фирмой : современная теория и практика / Н. П. Бондарь, О. В. Васюхин, А. А. Голубев, В. И. Подлесных. - СПб. : Бизнес-Пресса, 1999. - 415 с.

97. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles : An updated and expanded look at the Corporate Lifecycles. First printing, Парамус, Нью-Джерси : Prentice Hall Press, 1999. - 319 p.

98. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy / K. R. Andrews. - 3 rd. ed. - Homewood, IL : Richard D. Irwin, 1987. - 132 p.

99. Ballou R. Business Logistics Management. - New York : Prentice Hall, 1992. - 478 p.

Підприємство Філія ТДВ "Ягтинський маслозавод" "Яготинське для дітей" (найменування) Дата (рік, місяць, число) 2020 01 01 за ЄДРПОУ 38073507

КОДИ		
2020	01	01
38073507		

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 р.**

Форма N 2-к Код за ДКУД 1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	178580	167644
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-138297	-127209
Валовий:			
прибуток	2090	40283	40435
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	179	72
Адміністративні витрати	2130	-7798	-6314
Витрати на збут	2150	-44306	-40649
Інші операційні витрати	2180	-3174	-992
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	0
збиток	2195	-14816	-7448
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	2	
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	-57	()
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	0	
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	0
збиток	2295	-14871	-7448
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	()	()
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		
збиток	2355	-14871	-7448

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-14871	-7448
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	-14871	-7448
неконтрольованій частці	2475		
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	-14871	-7448
неконтрольованій частці	2485		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	355013	304821
Витрати на оплату праці	2505	29821	18292
Відрахування на соціальні заходи	2510	6142	3959
Амортизація	2515	24823	16783
Інші операційні витрати	2520	47118	43301
Разом	2550	462917	387156

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник _____ Приліпко І.Л.

Головний бухгалтер _____ Грубріна Л.В.

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

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2020	01	01
Підприємство Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»	за ЄДРПОУ			38073507
Територія 07600 Київська обл. смт. Згурівка вул. Коцюбинського,6	за КОАТУУ			3221955100
Організаційно-правова форма господарювання філія	за КОПФГ			610
Вид економічної діяльності вир-тво дитячого харчування та дієтичних харчових	за КВЕД			10.86
Середня кількість працівників ¹ 139				
Адреса, телефон 07600 Київська обл. смт. Згурівка вул. Коцюбинського,6				
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)				
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				v
за міжнародними стандартами фінансової звітності				

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.**

Форма N 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1740	2468
первісна вартість	1001	2290	3446
накопичена амортизація	1002	550	1454
Незавершені капітальні інвестиції	1005	255	26723
Основні засоби	1010	103436	97316
первісна вартість	1011	158442	211343
знос	1012	55006	70785
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	105431	126507
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	24074	39050
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5150	5037
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5813	4585
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	388824	632949
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	90	132
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	846	1095
Витрати майбутніх періодів	1170	709	71
Інші оборотні активи	1190	63	468
Усього за розділом II	1195	425569	683387
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	531000	809894

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-4980	-12428
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	-4980	-12428
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	23578	38257
розрахунками з бюджетом	1620	118	320
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	163	344
розрахунками з оплати праці	1630	573	1202
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	509737	780107
Поточні забезпечення	1660	873	1289
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	938	803
Усього за розділом III	1695	535980	822322
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
Баланс	1900	531000	809894

Керівник _____ Приліпко І.Л.
Головний бухгалтер _____ Грубріна Л.В.

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