

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки та менеджменту
(назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломної магістерської роботи

на тему: **Розробка стратегії управління підприємством,
на прикладі ПП “Флюк”**

Виконав: VI курсу, групи БМмз-61
студент

спеціальності 073 “Менеджмент”

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Сорока С.Р.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Гарматюк О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Мельник Л.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2019

АНОТАЦІЯ

Сорока С.Р. Розробка стратегії управління підприємством, на прикладі ПП “Флюк” [Рукопис]: дипломна робота на здобуття кваліфікації магістра за спеціальністю 073 “Менеджмент” / Степан Русланович Сорока; ТНТУ. – Тернопіль: [б. в.], 2019. – с.

Магістерська робота: с., рис., табл., додатків, літературне джерело.

Метою магістерської роботи є дослідження діяльності та стратегічної позиції ПП “Флюк” в умовах конкурентного середовища, розробка механізму його стратегічного розвитку на основі результатів досліджень.

Об’єктом дослідження є стратегія управління підприємством.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, науково-методичних і практичних аспектів із розробки стратегії управління підприємством хлібо-булочної галузі.

Розроблено стратегії управління ПП “Флюк”: запропоновано розширення асортименту продукції як можливість забезпечення стратегії розвитку ПП “Флюк”, заходи з впровадження нового виду кондитерської продукції на хлібопекарському підприємстві, визначення стратегічної позиції за рахунок освоєння виробництва нового виду продукції у ПП “Флюк”. Результати дослідження впроваджено у виробничій діяльності ПП “Флюк”.

Ключові слова: стратегія, стратегія управління, стратегія розвитку, стратегічна позиція, підприємство, матриця SWOT, хлібопекарське підприємство, асортимент продукції, освоєння виробництва.

ABSTRACTS

Soroka S.R. Development of enterprise management strategy, based on the example of PE "Fluk" [Manuscript]: diploma thesis for master's qualification in specialty 073 "Management" / Stepan Soroka; TNTU. – Ternopil: [b.v], 2019 – p.

Master's work: village, fig., table., applications, literary source.

The aim of the master's thesis is to study the activities and strategic position of PE "Fluk" in a competitive environment, to develop a mechanism for its strategic development based on the results of research.

The object of the research is the enterprise management strategy.

The subject of the research is a set of theoretical, scientific, methodological and practical aspects of the development of the enterprise management strategy of the bakery industry.

The management strategies of PE "Fluk" were developed: the range of products was offered as an opportunity to provide a strategy for the development of PE "Fluk", measures for the introduction of a new type of confectionery at a bakery enterprise, the definition of a strategic position due to the development of production of a new type of production in PE "Fluk". The results of the study were implemented in the production activity of PE "Fluk".

Keywords: strategy, management strategy, development strategy, strategic position, enterprise, matrix SWOT, bakery enterprise, product range, production development.

ЗМІСТ

Вступ.....	
Розділ 1 Теоретико-прикладні аспекти розробки стратегії управління підприємством.....	
1.1 Основні аспекти визначення стратегічної позиції підприємства: підходи, принципи, визначальні фактори.....	
1.2 Формування стратегічних позицій підприємства.....	
1.3 Система забезпечення конкурентоспроможності підприємства та визначення стратегії управління.....	
Розділ 2 Аналізування стратегії управління ПП “Флюк”.....	
2.1 Загальна характеристика управлінської діяльності ПП “Флюк”.....	
2.2 Аналізування управління виробничою діяльністю приватного підприємства.....	
2.3 Аналізування управління фінансовими ресурсами ПП “Флюк”.....	
2.4 Дослідження стратегії управління підприємством.....	
Розділ 3 Розробка стратегії управління ПП “Флюк”.....	
3.1 Пропозиції розширення асортименту продукції як можливість забезпечення стратегії розвитку ПП “Флюк”.....	
3.2 Заходи з впровадження нового виду кондитерської продукції на хлібопекарському підприємстві.....	
3.3 Визначення стратегічної позиції за рахунок освоєння виробництва нового виду продукції у ПП “Флюк”.....	
Розділ 4 Спеціальна частина.....	
4.1 Дослідження ринку зерноборошнених товарів в Україні.....	
4.2 Правові засади функціонування приватного підприємства в Україні	
Розділ 5 Обґрунтування економічної ефективності.....	
5.1 Визначення абсолютних показників пропозиції розширення асортименту продукції як можливість забезпечення стратегії розвитку ПП “Флюк”.....	

5.2	Визначення абсолютних показників заходів з впровадження нового виду кондитерської продукції на хлібопекарському підприємстві.....
5.3	Визначення абсолютних показників визначення стратегічної позиції за рахунок освоєння виробництва нового виду продукції у ПП “Флюк”...
Розділ 6.	Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях.....
6.1.	Охорона праці.....
6.2.	Безпека в надзвичайних ситуаціях.....
6.2.1	Організація цивільного захисту об’єктів торгівлі та бізнесу, ліквідація наслідків можливих надзвичайних ситуацій.....
6.2.2	Планування матеріального забезпечення на об’єкті економіки на випадок надзвичайних ситуацій мирного та воєнного часу.....
Розділ 7	Екологія.....
7.1.	Пріоритетні напрямки енергозбереження у харчовій промисловості..
7.2.	Основні пріоритети екологічної модернізації підприємства.....
Висновки.	
Бібліографія.	
Додатки.	

ВСТУП

Актуальність теми. Динамічність і ворожість зовнішнього середовища, загострення конкурентної боротьби, світові інтеграційні процеси підвищують вимоги до системи стратегічного управління промисловими підприємствами. Зокрема, важливого значення набуває організаційна складова стратегічного процесу, а також стратегічні рішення як головний інструмент управління. Основні характеристики стратегічних рішень, а саме: відображають уявлення вищого менеджменту підприємства стосовно того, яким є та повинно бути підприємство, якою повинна бути його позиція на ринку та якими видами діяльності воно займається; є інструментом забезпечення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем (за допомогою відповідних рішень підприємство впливає на зовнішнє середовище або адаптується до змін у ньому); спрямовані на забезпечення відповідності між діловою активністю підприємства та його внутрішніми можливостями (знаннями і ресурсами); є надзвичайно складними під час їх обґрунтування та прийняття, завжди базуються на певних припущеннях відносно розвитку майбутніх подій (оскільки інформація про майбутнє апіорі не може бути надійною); вимагають усебічного підходу до управління організацією; вдалі стратегічні рішення передбачають роботу керівників поза їх функціональними зонами, а також консультацію з іншими керівниками, які, можливо, мають інші погляди на перспективну діяльність підприємства; мають довгострокове значення та відображають тривалі перспективи розвитку підприємства; відображають оцінки, погляди та очікування ключових учасників корпоративного управління (їх стосунків і думок); серйозно впливають на ресурси й оперативну діяльність; визначають ресурсну базу підприємства і викликають хвилі організаційних рішень нижчих рівнів.

Специфіка стратегічних рішень визначає те, що вони підпорядковуються корпоративним рішенням, розробляються і контролюються на найвищому управлінському рівні та, на відміну від оперативних, відображають інтереси

окремих осіб або навіть груп, що беруть участь в управлінні. Процес розвитку підприємства передбачає ув'язування та узгодження інтересів чотирьох основних суб'єктів: власників, менеджерів, робітників і держави. Інтереси робітників – це забезпечення якості життя, підтримка фізіологічних і духовних потреб індивідуума згідно з прийнятими нормами та стандартами за рахунок стійкого розвитку підприємства. Інтерес менеджерів – стійкий розвиток підприємства (прибутковість діяльності та якісне поліпшення стану за рахунок зміни структури, складу та нагромадження капіталу). Інтерес власників – забезпечення високої прибутковості на акції та високий рівень їх котирування. Інтерес держави – забезпечення соціально-економічної безпеки держави шляхом піддержання високої стійкості розвитку підприємства та підвищення якості життя робітників.

Актуальність і важливість питань вибору стратегічної позиції фірми в умовах конкурентної боротьби у сучасних економічних умовах господарювання обумовили вибір теми, мету та послідовність викладення матеріалу дипломного проекту.

Метою дипломного проекту є дослідження діяльності та стратегічної позиції ПП “Флюк” в умовах конкурентного середовища, розробка механізму його стратегічного розвитку на основі результатів досліджень.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- розкрити основні аспекти визначення стратегічної позиції фірми: підходи, принципи, визначальні фактори;
- розглянути формування стратегічних позицій фірми;
- виявити систему забезпечення конкурентоспроможності фірми та визначити її стратегічну позицію;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ПП “Флюк”;
- здійснити аналіз управління виробничо-господарською діяльністю підприємства;
- проаналізувати фінансовий стан ПП “Флюк”;

- проаналізувати стратегічну позицію досліджуваного підприємства з метою виявлення проблем та вдосконалення стратегічного управління;
- здійснити пошук нових стратегічних позицій на основі оновлення виробництва ПП “Флюк”;
- запропонувати шляхи вдосконалення позиціонування підприємства завдяки розширенню асортименту продукції;
- обґрунтувати економічну ефективність проектних рішень з можливістю вибору стратегічної позиції ПП “Флюк” в умовах конкурентної боротьби;
- вивчити питання з охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях;
- розглянути питання, що торкаються екології.

Об’єктом дослідження є стратегія управління підприємством.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, науково-методичних і практичних аспектів із розробки стратегії управління хлібопекарським підприємством.

Методи дослідження. Для забезпечення досягнення поставленої мети був використаний системний підхід із застосуванням таких методів: оцінювання, групування, порівняння, аналізування, синтезу, деталізації, узагальнення, балансового методу.

Інформаційна база: нормативно-правові та законодавчі акти, підручники, навчальні посібники, монографії, періодичні видання, що стосуються даної проблеми дослідження, статистичні матеріали, бухгалтерська та управлінська звітність ПП “Флюк”. Управлінські рішення є окремим предметом дослідження численних наукових праць (теорія управління розглядає умови, моделі прийняття управлінських рішень: Ю. Башкатов, Ю. Вертакова, Б. Литвак, В. Пиряєв, Е. Стенсфілд, Р. Фатхутдінов та ін.), оскільки змістовий елемент теорії стратегічного управління в контексті довгострокової ефективності підприємства стратегічні рішення є основою стратегічного менеджменту на всіх рівнях: Д. Аакер, А. Воронкова, А. Долгоруков, А. Зуб, В. Катькало, Г. Мінцберг, В. Отенко та ін. Значенням стратегічних рішень для промислового підприємства важко знехтувати, адже вони спрямовані на формування конкурентних переваг,

розвиток, зміни продукції та ринків, досягнення успіху підприємства у довгостроковій перспективі.

Науково-пізнавальне і практичне значення полягають в тому, що його основні положення та висновки можуть бути використані у сучасній практиці стратегічного управління ПП “Флюк”.

Структура та обсяг дипломного проекту. Дипломний проект присвячений теоретичним та практичним аспектам розробки стратегії управління підприємством. Дипломний проект складається з вступу, семи розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків.

За темою магістерської роботи опубліковано наступні тези:

1. Сорока С.Р. Окреслення ролі виробничих ресурсів в економічному розвитку вітчизняних підприємств. Гарматюк О.О., Головчук Н.Є., Сорока С.Р. Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам’яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН країни М.Г. Чумаченка: “Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування”. (28 березня 2019 року). С. 25-27.

2. Сорока С.Р. Вплив виробничих процесів на ефективність управління вітчизняними промисловими підприємствами. Гарматюк О., Головчук Н., Сорока С. Матеріали XXI наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя (16-17 травня 2019 року). Серія “Управління та адміністрування, економіка”. Т.: ТНТУ, 2019. С. 152-153.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Основні аспекти визначення стратегічної позиції підприємства: підходи, принципи, визначальні фактори

Реалії економіки ХХІ ст. характерні насиченням ринку, посиленням конкурентної боротьби, зростаючою нестабільністю середовища, а також підвищенням ролі інформатизації, глобалізації та інтеграційних процесів. Світові тенденції розвитку поширюються також і на вітчизняне бізнесове поле, де вони додатково ускладнюються особливостями трансформаційних процесів, недосконалою законодавчою базою та політичною нестабільністю. За таких умов найважливішою концептуальною проблемою суб'єктів господарювання є пошук унікальної, неповторної ринкової позиції компанії на базі тісної взаємодії всіх видів діяльності, яку можна вирішувати на основі стратегічного підходу. Термін “стратегія” став досить поширеним у вітчизняній економічній науці в період становлення в Україні ринкових відносин. Застосування традиційних підходів до управління компанією, орієнтованих на внутрішні процеси, в нових умовах ринкового середовища не дозволяли забезпечити довготривалу успішну діяльність підприємства. Тоді центр уваги менеджерів вищих рівнів управління змістився з вирішення сукупності поточних виробничих проблем на розробку альтернатив та прийняття рішень щодо майбутнього розвитку підприємства [12, с. 29].

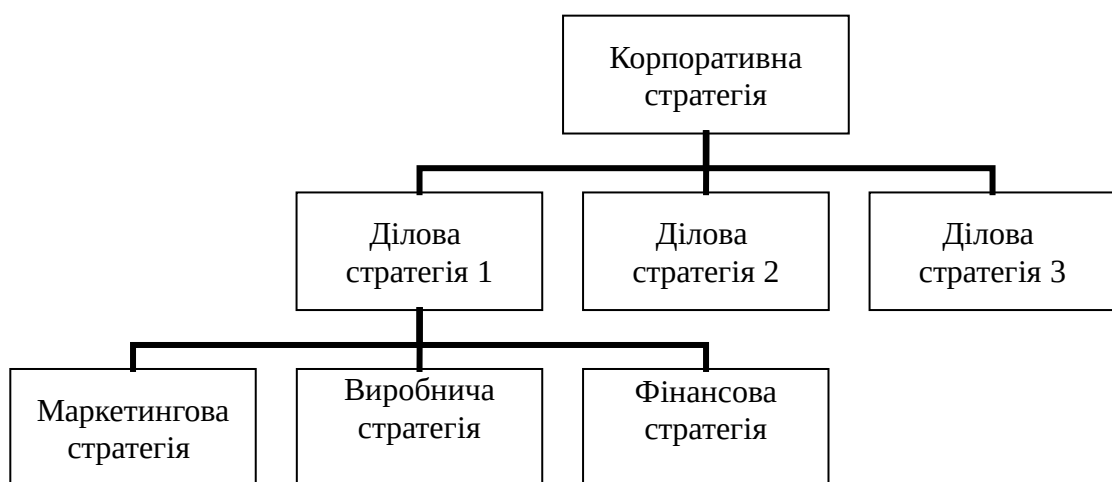
Поняття “стратегія” увійшло до управлінських термінів у 50-х рр., коли набула важливого значення проблема своєчасної реакції на раптові зміни у зовнішньому середовищі. Слово “стратегія” походить від грецького “strategos” (“stratos” – військо та “ago” – веду), що у буквальному розумінні означає “наука (мистецтво) ведення війни”, а також вживається для означення мистецтва керівництва, що ґрунтується на довгострокових прогнозах [26, с. 14].

Поняття стратегії є базовим у теорії стратегічного управління, оскільки саме вона є об'єднуючим механізмом цілей можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього середовища). Базуючись на цілях бізнесу, вона визначає засоби, за допомогою яких підприємство може перетворити свої стратегічні наміри в ринкові переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу, без цього його ефективна адаптація до стратегічних змін в умовах невизначеності і мінливості середовища неможлива. Ситуація також ускладнюється неузгодженістю процесів, які відбуваються всередині підприємств, неадекватному ринковим вимогам управлінню господарською діяльністю. 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 підприємств виникає необхідність наукового обґрунтування стратегій їх розвитку [12, с. 30].

Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей. Він розробляється для того, щоб визначити, в якому напрямку буде розвиватись компанія, та приймати рішення при виборі способу дій. Стратегію відрізняють довгостроковість та впровадження інновацій (нововведень). Для кожного підприємства стратегія унікальна. Стратегія організації постійно розвивається. Не завжди вдається продумати заздалегідь усе до дрібниць і потім довгий час жити без змін. Завжди знаходиться щось нове, на що треба реагувати, і в результаті цього відкриваються нові стратегічні ніші. Процес удосконалення стратегії безкінечний. Стратегія компанії завжди повинна поєднувати в собі заплановану і продуману лінію поведінки, а також можливість реагування на все незаплановане, нове [14, с. 81].

Під стратегією у цілому можна розуміти комплексну програму дій (заходів), яка забезпечує здійснення місії фірми та досягнення її множинних цілей. У даному випадку колись суто військовий термін “стратегія” вживається не як синонім “управління”, а як економічний термін, що характеризує логічну побудову програм перспективних заходів, спираючись на які організація успішно досягає поставлених цілей. При цьому стратегія завжди є багатооб’єктною. Зокрема, об’єктами стратегії можуть бути продукція, капітал, максимізація прибутку, поведінка на ринку, конкурентоспроможність, технологія та інші елементи ринкової системи господарювання.

Враховуючи багатоплановий характер діяльності підприємства, треба зазначити необхідність існування певного переліку взаємопов’язаних стратегій, що являють собою так званий “стратегічний набір” і відображають багаторівневий характер стратегії (див. рис. 1.1) [12, с. 17].



ок 1.1 – Багаторівневий характер стратегії

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відображає специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також його претендування на

місце і роль у зовнішньому середовищі.

Вимоги до стратегічного набору наступні:

- орієнтація на досягнення взаємопов'язаних цілей;
- ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи стратегій);
- ієрархічний характер, оскільки можна відокремити корпоративну (загальну) стратегію, ділові, функціональні та операційні стратегії для кожного зі скалярних ланцюгів;
- надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість;
- відображення господарських процесів у їхній сукупності і взаємозв'язку;
- гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто врахування змін у зовнішньому середовищі, що відбувається в змінах у пріоритетах і змісті, а також, у разі потреби при переході на резервні стратегії;
- баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними [14, с. 82].

Загальна стратегія має враховувати не лише бажання менеджерів, а й можливості розвитку підприємства, які впливають з характеристик зовнішнього та внутрішнього середовища. Базою для обґрунтування можливостей здійснення обраних загальних стратегій є загальні конкурентні стратегії, конкурентні переваги підприємства загалом та його окремих підсистем. Забезпечуючі функціональні та операційні стратегії (інші складові стратегічного набору) надають системних характеристик стратегічній діяльності підприємства, спрямованої на досягнення стратегічних орієнтирів, які сформульовані в загальних стратегіях.

Стратегічний набір підприємства може включати:

- загальну стратегію для підприємства в цілому;
- ділові стратегії за окремими СГП (бізнес-напрямами);
- конкурентні стратегії для кожного з напрямків діяльності організації (різних видів товарів і послуг);

- функціональні стратегії (для кожної функціональної підсистеми підприємства);
- операційні стратегії для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів кожним підрозділом компанії [14, с. 83].

Стратегічно орієнтоване підприємство – це підприємство, де стратегічне мислення є основною, принциповою настановою в діяльності персоналу підприємства і насамперед вищого керівництва, де існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів (рис. 1.2) [22, с. 19].

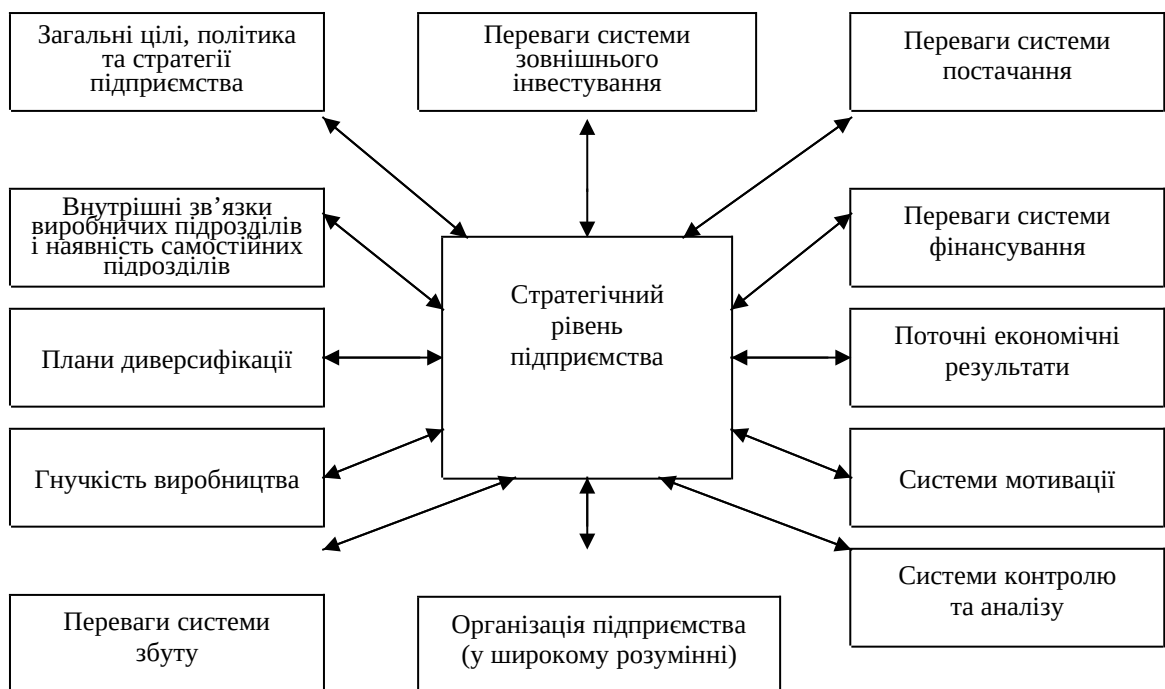


Рисунок 1.2 – Фактори, що формують стратегічний рівень підприємства

Таке підприємство має досить суттєві переваги порівняно з “нестратегічними організаціями”. Ці переваги виявляються у таких характеристиках:

- підприємство може зменшити до мінімуму негативні наслідки змін, що відбуваються, а також фактора “невизначеності майбутнього”;

- підприємство має змогу враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки;
- підприємство має змогу отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- підприємство полегшує собі роботу для забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;
- підприємство стає більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- підприємство полегшує собі можливості встановлення системи стимулювання стосовно розвитку гнучкості та пристосованості підприємства та окремих його підсистем до змін [12, с. 34].

Оскільки існує багато способів ведення бізнесу й позиціонування, опис стратегії повинен бути детальним і відображати специфіку конкретної компанії. Розробка стратегії – це творча діяльність, яка вимагає вміння використовувати ринкові можливості та потреби споживачів, відчуття перспективних інновацій, готовності до розумного ризику, інтуїтивного розуміння того, що потрібно для зростання та зміцнення бізнесу. Кожна компанія час від часу відчуває необхідність адаптувати стратегію відповідно до змін у галузі чи конкурентному середовищі, а іноді й кардинально її переглядати. Оскільки потік внутрішніх і зовнішніх змін неперервний – стратегія постійно повинна реформуватися. Період перегляду стратегії залежить від темпів змін зовнішнього середовища. Отже, створення стратегії – це неперервний процес, а не одночасна дія, і стратегія поєднує те, що вже здійснюється, плани менеджерів і можливі корективи у зв'язку з новими обставинами.

На різних підприємствах по-різному відбувається розподіл обов'язків щодо розроблення стратегії. Як правило, основну відповідальність за керівництво розробленням та реалізацією стратегічного плану несе керівник організації (важливу роль можуть відігравати також і заступники та старші

менеджери). Він обирає напрямок розвитку та затверджує важливі стратегічні рішення. Заступники з виробництва, маркетингу, фінансів, кадрів і керівники функціональних підрозділів також несуть відповідальність за розроблення та реалізацію стратегій своїх підрозділів. Ступінь участі менеджерів в процесах розроблення стратегії залежить від розмірів організацій та рівня централізації управління [26, с. 31].

Томпсон та Стрікланд виділяють 4 основних підходи до розроблення стратегії: підхід головного архітектора, делегування, колективний та залучення внутрішніх резервів. Підхід головного архітектора полягає у тому, що директор або власник компанії виконує роль головного стратега, він особисто керує розробкою стратегії та формує цілі. Процесу розроблення стратегії передують мозковий штурм із залученням підлеглих і професійний аналіз інформації. Такий підхід характерний для компаній, керівники яких є засновниками, наприклад Майкл Делл (Dell), Білл Гейтс (Microsoft), Горвард Шульц (Starbucks), для невеликих приватних підприємств, товариств, сімейних підприємств. Недолік такого підходу полягає в тому, що успіх стратегії залежить від досвіду та суджень однієї людини, тому він не підходить для диверсифікованих компаній [14, с. 84].

За підходу делегування менеджер, відповідальний за розроблення стратегії, передає частину повноважень підлеглим менеджерам, компетентним групам працівників різних підрозділів, робочим комісіям або групі консультантів. Такий підхід поширений для багатогалузевих компаній з широким асортиментом, з географічно віддаленими підрозділами та швидкозмінними умовами ринку. Недоліки делегування: нижчестоящі менеджери не завжди володіють достатнім досвідом для прийняття стратегічних рішень; на процес формування стратегії можуть вплинути неформальні лідери.

При колективному підході менеджер, відповідальний за розроблення стратегії, спирається на допомогу та поради колег і підлеглих, виробляючи компромісний варіант стратегії. До групи з розробки стратегії зазвичай входять

лінійні та функціональні менеджери різних підрозділів, менеджери початківці з творчим підходом і досвідчені працівники передпенсійного віку. (Н-д, фінська корпорація Nokia Group залучила до розроблення стратегії 250 працівників). Такий підхід зручний у тих випадках, коли необхідно залучати спеціалістів з різним досвідом, знаннями і баченнями майбутнього. Таким чином залучені працівники відчувають свою відповідальність та мають вищу мотивацію до реалізації стратегії. Однак цей підхід вимагає більшого часу для розроблення стратегії у зв'язку з значною кількістю учасників [14, с. 85].

Вибір підходу до розроблення стратегії залежить від розмірів і структури організації, рівня менеджменту та поглядів керівників. У великих зарубіжних корпораціях провідну роль у розробленні та реалізації стратегії відіграють виконавчі менеджери. Вони інформують Раду директорів про ключові стратегічні заходи і передають стратегічні плани для офіційного затвердження. Рада директорів оцінює та затверджує стратегічні плани, а також слідкує за тим, щоб вони враховували інтереси акціонерів.

Томпсон і Стрікланд на основі узагальнення досвіду великих і малих компаній розробили 10 принципів розробки стратегії:

- пріоритетними повинні бути стратегічні дії, які зміцнюють конкурентні позиції компанії у довгостроковій перспективі;
- необхідно швидко реагувати на зміни ринкової ситуації та вимоги споживачів, технологічні нововведення та ініціативи конкурентів;
- доцільно інвестувати у створення стійкої конкурентної переваги;
- слід уникати стратегій, розрахованих на успіх лише у сприятливих умовах;
- необхідно адекватно оцінювати амбіції та можливості конкурентів;
- атакувати слабких конкурентів значно безпечніше та прибутковіше, ніж сильних;
- не варто знижувати ціни, не маючи суттєвої переваги у витратах;
- не слід домагатися максимального відриву від конкурентів за якістю товарів і послуг або споживчими властивостями;

- варто уникати проміжних стратегій, які виникають при намаганні одночасно наслідувати дві протилежні стратегії (охоплення всього ринку та окремих сегментів);

- пам'ятайте, що агресивні спроби захопити частку ринку конкурентів приведуть до загострення ситуації, маркетингових чи цінових війн, що фінансово не вигідно [14, с. 86].

Визначальними факторами при виборі стратегії компанії є економічні, соціальні, політичні, юридичні (наприклад, у зв'язку із зростанням обсягів імпорту та зростанням безробіття, у США було введено мито та квоти на імпорт, тоді японські та європейські компанії почали розташовувати свої заводи на території США); умови конкуренції та загальна привабливість галузі; можливості та загрози; ресурси, компетенції та конкурентні можливості (Intel щорічно вкладає 3-5 млрд. дол. США у будівництво нових заводів та купівлю нового обладнання, а конкуренти не мають таких фінансових можливостей); принципи бізнесу, етика та особисті амбіції менеджерів; корпоративні цінності та культура компанії; характеристики самого підприємства, стадія його життєвого циклу [22, с. 24].

1.2. Формування стратегічних позицій підприємства

Стратегічна позиція розвитку ринку передбачає збільшення обсягу збуту завдяки виходу на новий ринок фірми з наявним товаром. При цьому використовуються дві альтернативи – вихід на нові географічні ринки або орієнтація на нові сегменти ринку. Так, орієнтація на сегмент підприємств з невеликими обсягами виробництва продуктів харчування спонукає фірму-виробника устаткування для виготовлення морозива до виробництва універсальних багатоасортиментних ліній. Стратегія розвитку товару передбачає збільшення обсягів збуту завдяки вдосконаленню наявних і розробці нових товарів для наявних ринків. Дані стратегії є стратегіями інтенсивного збуту, які передбачають збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку шляхом інтенсифікації наявних ресурсів фірми.

Результати діяльності більшості фірм прямо залежать від ефективності прийнятих дій і вибору чи неприйняття стратегій (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Матриця результатів, одержаних в залежності від виду дій і стратегій [26, с. 35]

Види дій	Визначена стратегія	Невизначена стратегія
Ефективні дії	Визначена стратегія й ефективні дії привели до успіху в минулому і забезпечать успіх у майбутньому	Невизначена стратегія, але ефективні дії привели до успіху в минулому, але успіх у майбутньому викликає сумнів
Неефективні дії	Визначена стратегія, але неефективні дії іноді спрацьовували в минулому, але в майбутньому очікується посилення конкуренції	Невизначена стратегія і неефективні дії привели до невдачі в минулому, і такий же результат очікується в майбутньому

До труднощів стратегічного планування можна віднести стереотипність мислення старих керівників, недостача інформації, складності передбачення страйків, криз, політичних ускладнень тощо. Однак, незважаючи на зазначені недоліки, більше 80% американських і близько 90% японських фірм успішно застосовують стратегічне планування.

Стратегічне управління – це не тільки сукупність концепції підходів і методів, це складна система, що являє собою динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізації розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі розв’язання п’яти основних завдань (етапів):

- визначення майбутнього бізнесу компанії, формування стратегічного бачення (сценарію) напрямку розвитку організації – це є усвідомлення необхідності визначеного цільового розвитку і визначення ясної місії, що повинна бути виконана і була б привабливою для споживачів і компанії.
- перетворення стратегічного сценарію і місії у вимірні цілі і завдання

виконання;

- розробка стратегії для досягнення бажаних цільових результатів;
- реалізація та виконання обраної стратегії кваліфіковано й ефективно;
- оцінка рівня досягнень поставлених цілей, розгляд нових напрямків розвитку і пропозицій з коректування довгострокових напрямків, цілей, стратегії чи її виконання у світлі накопиченого досвіду, зміни умов, нових ідей і нових можливостей [14, с. 86].

Корпоративна стратегія – це загальний план управління диверсифікованою компанією, яка визначає рівень і характер інвестицій, обсяги вкладень капіталу, описує дії щодо досягнення певних позицій в різних галузях і підходи до управління окремими видами діяльності. У межах корпоративної стратегії приймають рішення про те, скільки стратегічних господарських підрозділів утримувати в портфелі та які загальні стратегічні рекомендації обрати щодо управління кожним СГП: зростання, підтримка, скорочення, “збирання врожаю” чи ліквідація [12, с. 39].

Стратегія диверсифікованої компанії може передбачати наступні елементи:

- масштаби диверсифікації: вузька чи широка;
- характер диверсифікації: споріднена, неспоріднена, комбінована;
- рівень діяльності компанії: національний, багатонаціональний, глобальний;
- зміцнення позицій діючих підрозділів за рахунок придбання інших компаній чи їх філій;
- освоєння нових галузей за рахунок купівлі чи злиття. Створення нових компаній, альянсів з іншими компаніями;
- відмова від неприбуткових чи непривабливих підрозділів;
- синергія;
- розподіл інвестицій та ресурсів між підрозділами [22, с. 27].

Корпоративна стратегія повинна відображати чотири основні напрямки: освоєння та зміцнення позицій в нових галузях; підвищення продуктивності

всіх підрозділів; досягнення синергії в результаті диверсифікації; встановлення інвестиційних пріоритетів і перерозподіл ресурсів на користь найперспективніших підрозділів [22, с. 30].

Напрямок стратегії “підвищення продуктивності всіх підрозділів” відповідає за забезпечення зростання найперспективніших та стійке функціонування прибуткових підрозділів, оздоровлення збиткових, але перспективних та відокремлення непривабливих або тих, які не відповідають довгостроковим планам. Може здійснюватися шляхом фінансування підвищення ефективності виробництва, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження ноу-хау, купівлі компанії конкурента та об’єднання з дочірнім підприємством, придбання нової компанії для підтримки / доповнення існуючої.

Досягнення синергії в результаті диверсифікації. Диверсифікація в галузі зі спільними технологіями, каналами збуту, покупцями та іншими елементами дозволяє отримувати синергійний ефект, що є конкурентною перевагою у порівнянні з компаніями, які обрали неспоріднену диверсифікацію. Встановлення інвестиційних пріоритетів і перерозподіл ресурсів на користь найперспективніших підрозділів. Корпоративна стратегія повинна передбачати відмову від хронічно збиткових підрозділів чи тих, які відносяться до непривабливих галузей. Вивільнені кошти потрібно спрямувати на зміцнення перспективних підрозділів і придбання нових [15, с. 6].

Основну відповідальність за формування основ корпоративної стратегії, аналізування інформації та рекомендацій менеджерів середньої та низової ланки несе корпоративний менеджмент. Активну участь у розробці корпоративної стратегії приймають керівники господарських підрозділів (СГП) або СБ. Стратегічні рішення розглядаються та ухвалюються радою директорів корпорації. Для розробки корпоративних стратегій використовуються такі моделі і методи стратегічного аналізу: матриця Boston Consulting Group, General Electric / Mc Kinsey, Arthur D. Little/Life Cycle. Формування корпоративної стратегії необхідно здійснювати з урахуванням концепції життєвого циклу підприємства. У портфелі багатoproфільної компанії повинні бути підрозділи,

які забезпечують постійний грошовий потік та підрозділи, які на сучасному етапі вимагають значних інвестицій, але у майбутньому стануть генераторами надходжень. Таким чином, забезпечується сталий розвиток компанії на довгострокову перспективу. Отже, корпоративна стратегія охоплює усі напрямки діяльності підприємства, відображає шляхи утвердження позиції підрозділів на різних СЗГ та забезпечення високих результатів діяльності організації загалом [22, с. 33].

Ділова стратегія (бізнес-стратегія) представляє собою план управління господарським підрозділом для досягнення його оптимальної продуктивності та створення стабільної довгострокової конкурентної переваги. Диверсифікована компанія має кілька ділових стратегій (для кожного господарського підрозділу), а для однопрофільного підприємства ділова стратегія співпадає з корпоративною. Розроблення ділової стратегії передбачає опрацювання таких напрямів: реакція на зміни в галузі та в економічній, юридичній, політичній чи інших сферах; розроблення конкурентної стратегії та ринкової політики з метою забезпечення стійкої переваги на ринку; нагромадження необхідних знань і засобів виробництва; координація стратегічних ініціатив функціональних підрозділів; вирішення конкретних стратегічних проблем компанії [26, с. 42].

Ділова стратегія включає наступні елементи:

- забезпечення конкурентної переваги (за ціною, шляхом диференціації, чи обслуговування ринкової ніші);
- планові заходи з випередження конкурентів (покращення дизайну товарів, додаткові властивості, підвищення якості товарів і послуг, електронна комерція, розширення асортименту та інше);
- реакція та адаптація до змінних умов макросередовища та конкурентної ситуації;
- географія ринків (місцеві, регіональні, національні, багатонаціональні, глобальні);
- партнерство та стратегічні альянси з іншими компаніями.

Загалом сильна ділова стратегія забезпечує стійку конкурентну перевагу, яку компанія може досягти трьома шляхами:

- правильно вибрати метод конкуренції (за витратами, якістю, асортиментом, рівнем обслуговування, відповідністю специфічним потребам);
- протистояти конкурентам за рахунок унікального досвіду, потужних ресурсів, конкурентних можливостей;
- захистити компанію від дій конкурентів і загроз оточення [30, с. 24].

За розроблення ділової стратегії відповідає генеральний директор або керівник підрозділу, а рішення переважно приймає рада директорів. Керівник підрозділу також відповідає за досягнення єдності та узгодженості функціональних стратегій в межах підрозділу; реалізацію на своєму рівні стратегічних заходів, схвалених вищим керівництвом; інформування керівництва про зміни ситуації, відхилення від плану, необхідність перегляду стратегії; відповідність стратегій своїх підрозділів загальнокорпоративним стратегіям і цілям [22, с. 35].

Основою конкурентної переваги є унікальні компетенції, наприклад, інноваційне лідерство, ефективні технологічні процеси, зниження браку на виробництві, ноу-хау в маркетингу, глобальній мережі розповсюдження, переваги в електронній комерції, обслуговуванні споживачів тощо. Передумовою розроблення ефективної ділової стратегії є аналізування становища компанії, який здійснюється за п'ятьма напрямками:

- ефективність діючої стратегії компанії. Діючу стратегію оцінюють за якісними (повнота, внутрішня узгодженість, обґрунтованість, відповідність реальній ситуації) та кількісними (досягнуті стратегічні і фінансові результати) критеріями. Чим гірші ці показники та чим частіше змінюється зовнішні обставини (галузь, конкуренти) тим більша необхідність перегляду стратегії.

- сильні та слабкі сторони компанії, зовнішні можливості та загрози (SWOT-аналіз). Сильні сторони компанії повинні бути основою стратегії компанії, а на слабкі потрібно звернути особливу увагу. Стратегія повинна

максимально використовувати можливості зовнішнього середовища та захищати компанію від загроз;

- конкурентоспроможність компанії за цінами та витратами. Стратегічний аналіз витрат і аналіз ланцюжка цінностей дозволяє оцінити ефективність окремих видів діяльності підприємства та виявити ті з них, котрі вимагають удосконалення. Ефективне управління ланками ланцюжка цінності є основою створення ключової компетенції та стійкої конкурентної переваги;

- конкурентна стійкість компанії. Для оцінювання ситуації потрібно проаналізувати позиції компанії за ключовими факторами успіху, наявність (відсутність) конкурентної переваги, перспективи зміцнення (послаблення) конкурентної позиції компанії при збереженні існуючої стратегії. Стратегія компанії повинна ґрунтуватися на використанні сильних сторін і зміненні слабких. Ті сильні сторони компанії, які є слабкими у конкурентів – найкращий плацдарм для наступальних ініціатив;

- стратегічні проблеми компанії. На основі аналізу позиції компанії, аналізу галузі та конкурентного середовища складають перелік проблем, які перешкоджають досягненню успіху і на які менеджери повинні звернути особливу увагу. Ефективна стратегія повинна передбачати вирішення всіх стратегічних проблем, які перешкоджають довгостроковому фінансовому та конкурентному успіху [22, с. 40].

Для виявлення стратегічних проблем слід проаналізувати наступні фактори:

- переваги та недоліки існуючої стратегії, її відповідність цілям зміцнення і покращення ринкової позиції;

- необхідність коригування стратегії з врахуванням рушійних сил галузі;

- вразливість позиції компанії до дій конкурентів;

- наявність конкурентних переваг, необхідність подолання недоліків;

- відповідність стратегії щодо використання можливостей та сильних сторін компанії;

- наявність ресурсів для реалізації можливостей та попередження загроз [12, с. 41].

1.3 Система забезпечення конкурентоспроможності підприємства та визначення стратегії управління

Основними принципами розуміння терміну “конкурентоспроможність” є:

- конкурентоспроможність може проявлятися тільки на вільному ринку;
- поняття “конкурентоспроможність” може поширюватись як на об’єкт ринкових відносин (товар, послугу), так і на суб’єкт;
- конкурентоспроможність враховує якість товару (послуги) як з боку товаровиробника, так і з боку споживача;
- при визначенні рівня конкурентоспроможності обов’язково враховують рівень грошових доходів споживача на даному ринку товарів.

Незважаючи на ясну інтерпретацію самого терміну “конкурентоспроможність”, він не має однозначного і загальноприйнятого визначення конкурентоспроможність даного товару характеризує його здатність конкурувати з іншими товарами на ринку. Але це визначення не охоплює всієї сукупності факторів і причин, що супроводжують це явище в ринкових умовах. Тому різними авторами пропонується різне трактування поняття конкурентоспроможності товару. Конкурентоспроможність товару – це:

- відповідність по всіх параметрах вимогам ринку, покупців, споживачів;
- порівняльна характеристика споживчих і вартісних параметрів даного товару по відношенні до товару-конкурента. Обумовлена в показниках конкурентоспроможність товару виражається відношенням корисного ефекту до ціни споживання (ціна товару і ціна його експлуатації);
- сукупність якісних і вартісних характеристик товару, що відбивають відмінності його від товару-аналога і забезпечують цьому товару переваги на конкретному ринку в заданий проміжок часу;
- здатність товарів і послуг відповідати вимогам ринку [58, с. 29].

Фактор конкурентоспроможності – безпосередня причина, наявності якої необхідно і достатньо для зміни одного або декількох критеріїв конкурентоспроможності. Аналіз причин зниження значення окремих критеріїв конкурентоспроможності продукції і виявлення факторів, що підвищують конкурентоспроможність, так званий факторний аналіз, – важливий момент у діяльності підприємств-виробників і підприємств-продавців.

Факторний аналіз є частиною загальної схеми оцінки конкурентоспроможності, яка проводиться при освоєнні нової продукції (рис. 1.3) [50, с. 75].

При проведенні факторного аналізу доцільно використати схему японського вченого К. Ісікави. Схема Ісікави дозволяє виявити і згрупувати фактори, що впливають на досліджувану проблему, яка умовно зображується у вигляді прямої горизонтальної стрілки. Фактори, що впливають на проблему, зображуються похилими стрілками; фактори, які безпосередньо впливають на проблему, зображуються похилими великими стрілками (причини першого порядку); фактори, які впливають опосередковано (причини другого і наступних порядків) – похилими маленькими стрілками.

Не слід ототожнювати поняття “фактор конкурентоспроможності” та “критерій конкурентоспроможності”. Та сама характеристика під кутом зору різних суб’єктів ринку може виступати або як фактор, або як критерій. Наприклад, “доставка товару в магазин в термін” є критерієм для гуртового продавця або товаровиробника. Але в той же час вона виступає фактором, що визначає такий критерій конкурентоспроможності послуги роздрібної торгівлі, як “стабільність асортименту”.

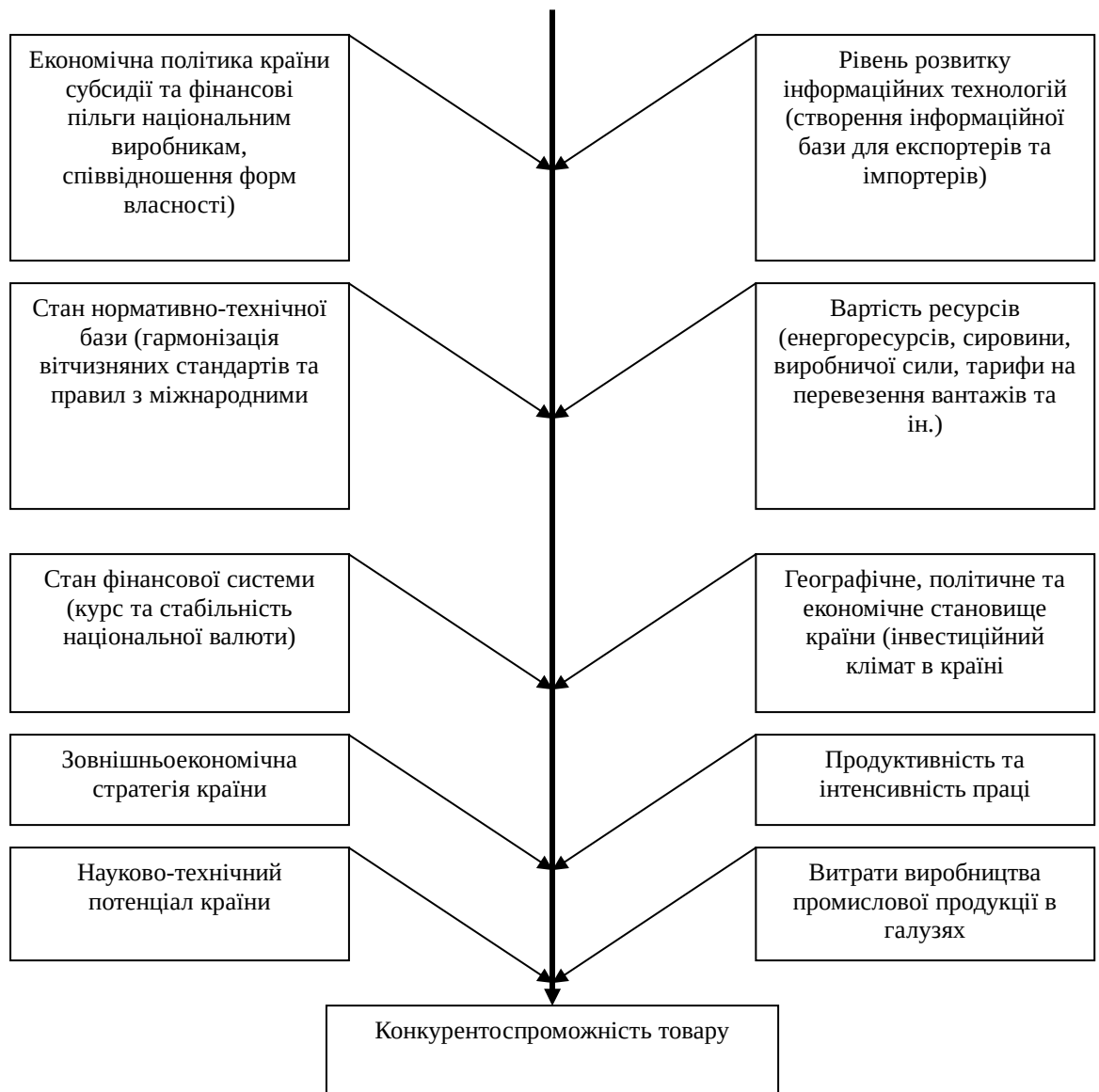


Рисунок 1.3 – Макроекономічні фактори конкурентоспроможності товару

“Наявність системи якості” – важливий комплексний критерій конкурентоспроможності підприємства. У той же час, вона є чинником, що впливає на такий критерій конкурентоспроможності товарів, як стабільність рівня якості товарів [76, с. 18].

Формування конкурентоспроможності – це встановлення, забезпечення і підтримка необхідного рівня конкурентоспроможності товару на всіх етапах його створення і просування до споживача. Так, для забезпечення необхідної якості товарів здійснюють вплив на виробничі фактори (сировина, конструкція, рецептура, технологія), збутові фактори (умови транспортування, зберігання), сервісні фактори (дегустація товару та інша допомога у виборі товару). Для

забезпечення необхідного ціни товару впливають також на виробничі, збутові (вибір транспортного засобу, кількості посередницьких організацій), сервісні фактори (умови реалізації і технічного обслуговування). Відхилення від товарів конкурентів (у негативну сторону), які виявляються при оцінці конкурентоспроможності, спонукають виробника (продавця) здійснювати коригувальні дії, тобто впливати на фактори з метою покращення значень критеріїв [58, с. 30].

Конкуренція товарів можлива тільки при створенні і підтримці конкурентного середовища, високого ступеня насиченості ринку і обмеженому конкурентоспроможному попиті. Найважливішими ознаками товарів-конкурентів є спільність функціонального призначення, задоволення аналогічних потреб, взаємозамінність. Так, фізіологічну потребу у воді людина може задовольняти безалкогольними напоями, питною водою, соками, фруктовими напоями, квасом, морсом тощо, а також пивом, чаєм та іншими напоями, що є товарами конкурентами на конкурентному сегменті ринку. Однак вони не будуть конкурентами на різних географічних сегментах ринку. Так, “Coca-Cola”, “Fanta” подібні імпортовані напої не були конкурентами квасу, морсу та іншим напоям доти доки не були представлені на нашому ринку [50, с. 78].

Перш, ніж дати класифікацію конкуруючих товарів, необхідно визначити їхні класифікаційні групи. Раніше ми уже відзначали, що загальним засобом задоволення потреб є товари в широкому розумінні цього слова. Товари як засоби задоволення потреб поділяються на роди: матеріальні товари, послуги, роботи технології), цінні папери тощо. Рід підрозділяється на класи і підкласи, що у свою чергу поділяються на групи, підгрупи, види, підвиди, найменування однорідних об’єктів. Найнижчим і неподільним об’єктом класифікації є найменування чи товарні марки і їх модифікації.

Залежно від їх приналежності до тих чи інших класифікаційних груп, товари-конкуренти поділяються на п’ять видів (рис. 1.4).

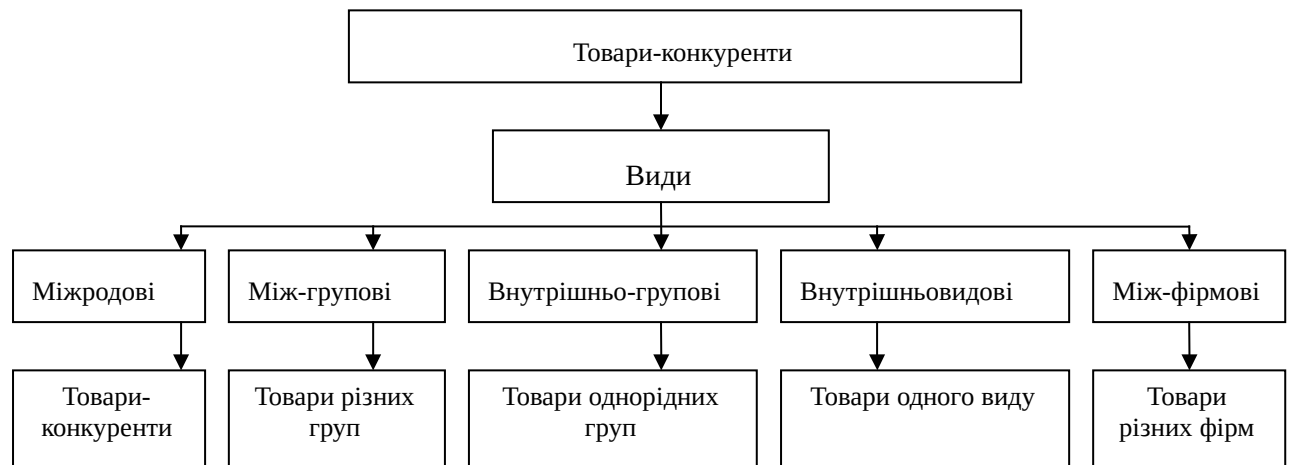


Рисунок 1.4 – Класифікація товарів конкурентів [83, с. 25]

Міжродові товари конкуренти – матеріальні товари і результати послуг, що відносяться до різних родів та задовольняють аналогічні потреби тих самих споживачів. Їх особливістю є приналежність їх особливістю є приналежність не тільки до різних родів, але і різних, сфер (наприклад, матеріальні товари як продукція переробних галузей промисловості і матеріальних результатів послуг, що відносяться до сфери обслуговування). Основні споживчі властивості таких товарів-конкурентів можуть бути однаковими або схожими, а в деяких випадках принципово відрізнятися. Товарні і споживчі сегменти ринку міжродових конкурентів збігаються не цілком.

При маркетингових дослідженнях ринку необхідно враховувати міжродові конкурентні відносини між товарами, часом представленими на різних сегментах ринку, але орієнтованими на того самого споживача, тобто на конкретний споживчий сегмент ринку, на якому визначені потреби можуть бути задоволені товарами або послугами [50, с. 80].

Міжродові конкурентні відносини між товарами виникають тому, що вони взаємозамінні та задовольняють однакові потреби. Борошняні кондитерські вироби виготовлені в промисловості і сфері громадського харчування, знаходяться в конкурентних відносинах на тому самому сегменті споживчого ринку. Однак сегмент споживачів послуги по випіканні тортів може бути ширшим за рахунок виготовлення їх за індивідуальними замовленнями у

точно визначений час. У результаті на ринку борошняних кондитерських виробів поряд із сегментом, на якому існують міжродові конкурентні відносини, можливий сегмент, де ці відносини відсутні (вироби, виготовлені на замовлення) [76, с. 22].

Таким чином, ринок товарів, що серійно випускаються і ринок продукції як результату послуг певною мірою збігаються. На цьому співпадаючому сегменті виникають міжродові конкурентні відносини між товарами і послугами. Однак є сегменти товарного ринку і ринку послуг, які не перетинаються. Цей вільний сегмент представлений продукцією за індивідуальними замовленнями споживачів, що через певні причини не можуть або не хочуть споживати серійно виготовлені товари. На таких сегментах конкурентні відносини між виробниками продукції і виконавцями не виникають.

Отже, приналежність товарів або послуг до однорідної групи ще не означає обов'язковості виникнення внутрішньо-групової конкуренції.

Внутрішньовидові товари-конкуренти – товари (або послуги) одного виду що задовольняють однакові потреби. До особливостей внутрішньовидових конкурентів-товарів (або послуг) відносяться приналежність до одного виду, але різних підвидів чи торгових марок, що мають однакове функціональне призначення. Розбіжності між цими товарами полягають у неоднаковому рівні якості, у тому числі і за органолептичними показниками, у різних найменуваннях та товарних марках. Для окремих підвидів, найменувань та торгових марок ці розбіжності можуть бути обумовлені та соціальним призначенням (наприклад, престижністю товарної марки). Прикладом внутрішньовидових конкурентів можуть бути різні торгові пива (“Жигулівське”, “Рогань”; “Чернігівське”, “Хайнекен”, “Балтика” і горілки (“Столична”; “Гетьман”, “Неміров”, “Мягков”, “Пшенична” тощо), чаю “Майський”, “Імператорський”, “Батік”, “Принцеса Канді”, “Бадьорість” тощо.

Товари тих самих або різних видів можуть виготовлятися різними підприємствами-виробниками. Тоді між ними виникають між-фірмові

конкурентні відносини і з'являються між-фірмові товари-конкуренти однорідних і різнорідних груп.

Міжфірмові товари-конкуренти – товари (або послуги) однорідних і різнорідних груп тих самих або різних видів, які виготовлені різними фірмами, але задовольняють аналогічні потреби [50, с. 37].

Особливостями цих товарів є однакове функціональне призначення, незважаючи на розходження інших споживчих властивостей, здатність задовольняти однакові основні потреби, що і створює передумови для боротьби за обмежений платоспроможний попит. За асортиментною приналежністю такі конкуруючі товари можуть мати розбіжності (наприклад, пиво і газовані фруктові напої), а можуть бути одного виду і найменування (наприклад, “Пташине молоко”, “Київський” та інші виготовляють багато кондитерських фабрик, а також цехи підприємств громадського харчування; ковбаси “Докторську”, “Молочну”, “Краківську” тощо – також різні підприємства-виробники).

Таким чином, на насиченому ринку між товарами і послугами однорідних і різнорідних груп та видів виникають конкурентні відносини, обумовлені боротьбою за обмежений обсяг платоспроможного попиту, які виражаються у різних видів конкуренції.

В умовах конкурентного середовища прояв закону єдності і боротьби протилежностей знаходить вираження в прагненні господарюючих суб'єктів розширювати і оновлювати асортимент вироблених і реалізованих товарів для більш повного задоволення потреб, що призводить до виникнення конкурентних відносин між товарами, які виготовлялися раніше і новими товарами.

В основі розрахунку одиничних, комплексних та узагальнених критеріїв покладено показники (параметри), що характеризують конкурентоспроможність продукції: технічні, економічні і організаційно-комерційні [15, с. 6].

Технічні показники характеризують технічне вдосконалення продукції, під яким розуміється сукупність найбільш істотних властивостей продукції, що

характеризують науково-технічні досягнення в розвитку даного виду продукції. Технічні показники включають класифікаційні і оціночні. Класифікаційні показники характеризують призначення і область застосування даного виду продукції.

До класифікаційних відносять:

- показники, що служать для встановлення параметричного ряду продукції;
- показники виконання продукції, що визначають область та умови її застосування;
- показники, що визначають групу споживачів продукції.

Оціночні показники кількісно характеризують ті властивості, які становлять якість товару. Вони використовуються для нормування вимог до якості і порівняння різних зразків товарів, віднесених до одного класу за класифікаційними показниками.

За функціями, які вони виконують при оцінці конкурентоспроможності, оціночні показники поділяють на дві групи:

- показники, що використовуються для перевірки виконання обов'язкових вимог, яким повинна відповідати продукція;
- показники, що використовуються для зіставлення конкуруючих на ринку товарів по мірі задоволення споживача тими або іншими його властивостями [76, с. 25].

Ці дві групи показників поки не мають сталих найменувань, умовно їх називають регламентованими і порівняльними.

Особливу групу оціночних показників становлять регламентовані показники. Вони характеризують патентну чистоту товарів, вимоги їхньої відповідності міжнародним національним і регіональним стандартам та законодавству.

Уже сам по собі факт невідповідності виробу прийнятим на конкретному ринку стандартам відхиляє питання про можливості постачання і зводить нанівець всю іншу роботу з підвищення рівня якості виробу. Таким чином, при

плануванні виходу на ринок у першу чергу варто отримати інформацію щодо затверджених в законодавчому порядку або прийнятих у торговій практиці стандартів якості і урахувати їх у роботі з удосконалювання продукту. Особливій жорсткості підлягають у цей час у більшості країн стандарти якості, що забезпечують екологічну чистоту, високу міру уніфікації продукції, заходи з безпеки і охорони здоров'я людини [50, с. 58].

Екологічні показники характеризують рівень шкідливого впливу на навколишнє середовище, що виникає при експлуатації або споживанні продукції. До них, наприклад, належать: вміст шкідливих домішок, які викидаються у середовище; ймовірність викидів у навколишнє середовище газів, випромінювань при зберіганні, транспортуванні, експлуатації або споживанні продукції. У більшості країн екологічні показники встановлюються відповідними технічними регламентами і нормами, виконання яких обов'язково [83, с. 29].

Показники безпеки характеризують особливості продукції, що зумовлюють безпеку людини (обслуговуючого персоналу) при її споживанні або експлуатації. Врахування цих показників необхідне для забезпечення безпеки людини при використанні товарів, їхньому монтажі, обслуговуванні, зберіганні, транспортуванні від механічних, електричних, теплових впливів, отруйних і вибухових випарів, акустичних шумів, радіоактивних випромінювань та ін. Показники безпеки є, як правило, регламентованими. Тому їхня невідповідальність вимогам і нормам виключає необхідність оцінки рівня конкурентоспроможності того або іншого товару на конкретному ринку.

Істотним фактором, що визначає конкурентоспроможність товару є патентно-правові показники. Патентна чистота забезпечується, якщо оригінальні технічні рішення, використані при виробництві даного товару, здійснені тільки розробниками підприємства-виробника або засновані на придбаній в інших фірм відповідній ліцензії і не потрапляють під дію патентів у конкретних країнах. Відсутність патентної чистоти робить продукцію

неконкурентоспроможною на відповідному ринку і є серйозною перешкодою в розвитку експортної діяльності [76, с. 28].

До регламентованих варто віднести також показники взаємозамінності і сумісності. Вони характеризують насиченість товару стандартними уніфікованими і оригінальними складовими частинами, а також рівень уніфікації з іншими виробами.

З позицій конкретного споживача, найважливіше значення в оцінці конкурентоспроможності мають порівняння функціональних, ергономічних і естетичних показників, а також надійності в споживанні. Функціональні показники визначають, яку основну потребу і як саме задовольняє товар як предмет споживання на відміну від інших товарів, що існують на ринку. Вони характеризують корисний ефект від експлуатації або споживання продукції і прогресивність технічних рішень, що закладають у неї. Чим вище значення функціональних показників, тим повніше виріб задовольняє потреби людини. Номенклатура цих показників для різних товарів неоднакова. Вона визначається їхнім призначенням [58, с. 31].

Показник досконалості виконання основної функції характеризує ступінь задоволення конкретної потреби при використанні товару споживачем. Відповідність виробу своєму призначенню характеризується також успішним виконанням ряду додаткових функцій. Тому важливою функціональною характеристикою виробу є універсальність його застосування. Вона визначається двома показниками: широтою діапазону і можливостями використання товару за призначенням, а також наявністю в нього додаткових функцій корисних для споживача.

Крім основної і додаткової функцій, для кожного товару визначаються етапи, що супроводжують їхнє виконання, тобто виявлена певна система допоміжних операцій, від досконалості виконання яких багато в чому залежить кінцевий результат споживання виробу. До таких допоміжних операцій належать зберігання, транспортування, підготовка до експлуатації, обслуговування, утилізація.

Стратегія конкуренції – це набір методик та ініціатив, спрямованих на приваблення та задоволення клієнтів, протистояння конкурентам і зміцнення позиції на ринку. Ядро конкурентної стратегії компанії складає внутрішня діяльність щодо надання споживачам більшої цінності порівняно з конкурентами [50, с. 64].

Конкурентних стратегій може бути безліч, у кожного конкурента вона унікальна, однак відмінності між конкурентними стратегіями визначаються двома факторами: цілями, які переслідує компанія на ринку, та основою конкурентної переваги (низькими витратами або диференціацією).

Загалом виділяють три типи конкурентних стратегій: мінімальних витрат, диференціації та фокусування. Але у більш пізніх працях М. Портер описує п'ять типів базових стратегій конкуренції (див. рис. 1.3):

1. Стратегія лідерства за витратами доцільна тоді, коли продукція однорідна, вимоги покупців до продукції типові, більшість покупців чутлива до ціни, а можливості диференціації обмежені.

2. Стратегія широкої диференціації ґрунтується на унікальних внутрішніх навиках, ключовій компетенції та ресурсах, які важко скопіювати і які підвищують споживчу цінність товару.

3. Стратегія оптимальних витрат поєднує стратегії зниження витрат та диференціації (підвищення споживчої цінності за рахунок вищої якості при однакових з конкурентами цінах або зниження витрат і цін при тому ж рівні якості).

4. Сфокусована (нішова) стратегія на основі низьких витрат передбачає орієнтацію на вузький сегмент та витіснення конкурентів за рахунок нижчих витрат виробництва).

5. Сфокусована (нішова) стратегія на основі диференціації (орієнтація на вузький сегмент та витіснення конкурентів за рахунок кращого задоволення потреб споживачів) [59, с. 45-46].



Рисунок 1.3 – П'ять базових стратегій конкуренції М. Портера

Стратегію фокусування доцільно тоді, коли галузь неоднорідна, цільовий сегмент досить великий, щоб забезпечити прибутковість, і не є цільовим для лідерів галузі, а компанія має достатні ресурси для обслуговування даного сегмента. Обрана стратегія залежить від позиції компанії на ринку, вона повинна забезпечити компанії конкурентну перевагу та задоволення покупців і має важко піддаватися копіюванню.

Для зміцнення своїх конкурентних позицій компанії також можуть використовувати наступні стратегії: утворення стратегічних союзів і партнерств, злиття та поглинання, вертикальна інтеграція, стратегія аутсорсингу чи дезінтеграції.

Стратегія утворення стратегічних союзів і партнерств використовується для зміцнення позицій на існуючих ринках, для випередження конкурентів при виході на іноземні ринки та використанні нових технологічних досягнень. Конкурентна перевага виникає в результаті синергійного ефекту, створення таких ресурсів і можливостей, якими окремі партнери володіти не можуть. Ця стратегія з кожним роком набуває все більшого поширення, особливо у тих галузях, де ситуація швидко змінюється (інформаційні технології, комп'ютери). Промислові підприємства часто створюють союзи з постачальниками матеріалів та комплектуючих [83, с. 36]. Таку стратегію з успіхом застосовують Toyota, Hewlett-Packard, Microsoft, Intel, Motorola, Nokia та багато інших провідних компаній світу. Наприклад, запеклі конкуренти в сегменті ноут-буків Dell та IBM домовилися про партнерство, в ході якого Dell виділяє 16 млрд. дол. на закупівлю комплектуючих у IBM для виробництва комп'ютерів та серверів. Компанії Jonson&Jonson і Merck створили спілку для просування препарату Percid AC, який став лідером продажів у своїй категорії (Merck розробила препарат, а J&J налагодила його збут).

Злиття та поглинання є оптимальною стратегією, коли спілки та партнерство не дозволяють отримати бажані ресурси і можливості, оскільки дає можливість досягнути високого ступеня інтеграції компаній. За рахунок злиття чи поглинання компанії можуть зміцнити технологічні переваги, розширити і вдосконалити конкурентні можливості, розширити асортимент товарів і послуг, освоїти нові ринки, зміцнити фінансовий стан, розширити виробничі можливості, досягти зниження витрат.

Стратегія вертикальної інтеграції розширює сферу діяльності компанії в даній галузі з метою зміцнення її конкурентної позиції. Розрізняють два види вертикальної інтеграції: “вперед” (у напрямку споживачів) і “назад” (в напрямку постачальників). Наприклад, виробник фарб, який відкриває роздрібні магазини для продажу продукції кінцевому споживачу, використовує стратегію вертикальної інтеграції “вперед”, а виробник автомобілів, який відкриває завод

для виробництва комплектуючих, які раніше закуповувались, – стратегію вертикальної інтеграції “назад” [59, с. 60].

Стратегію вертикальної інтеграції можна реалізовувати шляхом створення нових підрозділів або поглинання компаній, які працюють у цих сферах. Вона доцільна у тих випадках, коли створює конкурентну перевагу, підвищує ефективність стратегічно важливих видів діяльності за рахунок зниження витрат, підвищення ступеня диференціації, збільшує окупність інвестицій, гнучкість та адаптаційні можливості, дозволяє ефективно управляти адміністративними та загальними витратами.

Стратегія звуження бізнесу (аутсорсингу чи дезінтеграції). У межах такої стратегії однопрофільні компанії концентрують свою діяльність на дуже вузьких відрізках ланцюжка цінності, а інші види діяльності передають незалежним постачальникам (в аутсорсинг). Така стратегія доцільна, коли:

- незалежні компанії виконують передані функції краще та дешевше (наприклад, виробники комп’ютерів відмовилися від складання);
- цей вид діяльності не є конкурентоспроможними (обслуговування обладнання, обробка даних, бухгалтерський облік);
- це підвищує організаційну гнучкість та оперативність прийняття рішень.

На думку Томпсона та Стріклєнда, для збереження та завоювання привабливих конкурентних позицій компанії можуть використовувати такі види наступальних стратегій:

- догнати та перегнати конкурента (пропозиція аналогічного товару за нижчою ціною, використання прориву в технологіях, надання товару нових властивостей, рекламна компанія з елементами антиреклами, створення аналогів товарів конкурента);
- використати слабкі сторони конкурента (переманювання клієнтів більш якісним товаром, організація спеціального продажу, активізація у тих регіонах, де частка конкурента незначна, робота з сегментами, які він не може обслуговувати);

- одночасно наступати на кількох фронтах (зниження цін, посилення реклами, виведення нових товарів, безкоштовні взірці, купони, знижки одночасно на значній території);

- захоплювати незайнятий простір (розробка нових видів товарів, як змінюють ринок, завоювання міцних позицій в певних географічних регіонах, створення нових сегментів, використання нових технологій, що веде до витіснення існуючих товарів);

- партизанська війна (несподіваний вихід на територію конкурента з різким зниженням цін, перехоплення вигідних замовлень / замовників, скорочення термінів поставки, розширення обсягів технічних консультацій) підходить для невеликих компаній;

- випереджувальні удари (придбання компанії з унікальним досвідом або технологіями, отримання ексклюзивних прав, встановлення зв'язків з кращими постачальниками, захоплення кращих місць розташування, приваблення престижної клієнтури, нарощування надмірних виробничих потужностей, створення неповторного іміджу) [59, с. 64-65].

Для захисту своїх конкурентних позицій застосовуються такі оборонні стратегії:

- попередження наступальних дій конкурентів (розробка альтернативних технологій, розробка нових товарів, покращення кадрової політики, збільшення термінів гарантійного обслуговування, робота зі споживачами з низьким рівнем лояльності до торгової марки, фармацевтичні підприємства можуть вимагати офіційної перевірки якості та безпеки продукції конкурентів, надавати додаткові знижки дилерам;

- демонстрація здатності до відповідних дій (публічні заяви керівництва про наміри зберегти частку ринку, створення адекватних виробничих потужностей, розповсюдження інформації про розробку нових товарів, технологічні інновації, створення резерву готівки та високоліквідних активів, створення іміджу готової до опору компанії [83, с. 39]

Ефективна оборонна стратегія передбачає швидке реагування на зміни ситуації в галузі. При розробці конкурентної стратегії велике значення має прийняття рішення про вибір моменту відповідних дій. Компанія може бути піонером (першопрохідцем) або наслідувати лідера.

На основі корпоративної та ділової стратегії фірми розробляють набір функціональних стратегій. Функціональна стратегія визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством (НДДКР, виробництво, маркетинг, обслуговування покупців, фінанси, кадри), забезпечує досягнення цілей, а також керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми. Функціональні стратегії спрямовані на досягнення й посилення специфічних компетенцій та зміцнення позиції компанії на ринку.

Функціональні стратегії повинні бути розроблені з урахуванням таких чинників:

- ролі та змісту діяльності конкретної фірми;
- взаємозв'язку змістовної спрямованості та вектора впливу конкретної функції на досягнення цілей та місії підприємства загалом;
- характеру впливу виконання робіт з кожної функції на розвиток (занепад) підприємства;
- межі функцій та сфери “перехресних інтересів”;
- переваг і недоліків у розвитку окремих функцій, сильних і слабких місць у їхній взаємодії;
- наявності чи відсутності “вузькофункціонального” підходу, конфліктів у розв’язанні загальних проблем підприємства;
- збалансованості між тенденціями розвитку підприємства та компетенцією фахівців, що є виконавцями робіт з окремих функцій, їхнього професіоналізму, етичних норм і підприємницького духу [26, с. 47].

Маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією, оскільки вона забезпечує обґрунтування ринкової спрямованості підприємства. У сучасній літературі можна зустріти багато визначень терміну “маркетингова

стратегія”, використовується і поняття “стратегія маркетингу”. Фактично це набір найкращих методів досягнення цілей підприємства орієнтованого на ринкові цінності за допомогою маркетингових інструментів [50, с. 39].

У процесі формування маркетингової стратегії, на основі проведеного раніше стратегічного аналізу приймаються рішення щодо:

- уточнення стратегічної зони господарювання;
- зміни в асортименті продукції;
- системи ціноутворення;
- реклами та просування продукції.

Основною відмінністю маркетингової стратегії від останніх є те, що вона, відображаючи загальний розвиток фірми, є більш деталізованою і містить конкретні заходи для реалізації стратегій вищого рівня. Розробка маркетингової стратегії означає вибір цільового ринку і комплексу маркетингу для обслуговування цього ринку. Цільовий ринок – це особлива група споживачів, чий потреби фірма прагне задовольнити. Комплекс маркетингу – це асортимент товарів, розподільча система, реклама, ціна, які використовує фірма, щоб обслуговувати цільовий ринок. Після сегментації ринку, керівництво фірми може вирішити, який сегмент або які сегменти обслуговувати і як. Для цього може бути використано три підходи: концентрований маркетинг, диференційований маркетинговий підхід, недиференційований підхід. Як показують приклади, будь-який з цих підходів може бути успішним доти, поки він задовольняє ринок і відповідає можливостям виробника. Отже, процес формування маркетингової стратегії, фактично зводиться до: планування продуктової стратегії, планування стратегії розподілу, планування стратегії рекламування (просування), планування цінової стратегії [50, с. 41].

Виробнича стратегія забезпечує досягнення встановлення нормативних показників, що відображають більш ефективне використання виробничих ресурсів. Вона включає розроблення різноманітних програм щодо зниження витрат виробництва, контролю якості продукції, впровадження нових технологій, виробництва нової і вдосконалення існуючої продукції, розподілу

виробничих потужностей між окремими вітчизняними та зарубіжними дочірніми компаніями. В основу формування виробничої стратегії слід покласти виконання наступних вимог:

- використання існуючого виробничого потенціалу;
- виробництво товарів на діючому виробництві;
- модернізація виробництва;
- ліквідація “вузьких” місць;
- підвищення продуктивності та ефективності виробничого процесу;
- впровадження нових технологій і методів виготовлення продукції;
- впровадження системи управління якістю виробництва [83, с. 41].

Висновки до першого розділу

У першому розділі визначено теоретико-прикладні аспекти розробки стратегії управління підприємством. Зокрема розглянуто основні аспекти визначення стратегічної позиції підприємства: підходи, принципи, визначальні фактори. Поняття стратегії є базовим у теорії стратегічного управління, оскільки саме вона є об'єднуючим механізмом цілей можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього середовища). Базуючись на цілях бізнесу, вона визначає засоби, за допомогою яких підприємство може перетворити свої стратегічні наміри в ринкові переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу, без цього його ефективна адаптація до стратегічних змін в умовах невизначеності і мінливості середовища неможлива. Ситуація також ускладнюється неузгодженістю процесів, які відбуваються всередині підприємств, неадекватному ринковим вимогам управлінню господарською діяльністю. 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 підприємств виникає необхідність наукового обґрунтування стратегій їх розвитку.

Розкрито формування стратегічних позицій підприємства. Стратегічне управління – це не тільки сукупність концепції підходів і методів, це складна система, що являє собою динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізації розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі розв’язання п’яти основних завдань (етапів):

- визначення майбутнього бізнесу компанії, формування стратегічного бачення (сценарію) напрямку розвитку організації – це є усвідомлення необхідності визначеного цільового розвитку і визначення ясної місії, що повинна бути виконана і була б привабливою для споживачів і компанії.

- перетворення стратегічного сценарію і місії у вимірні цілі і завдання виконання;

- розробка стратегії для досягнення бажаних цільових результатів;
- реалізація та виконання обраної стратегії кваліфіковано й ефективно;
- оцінка рівня досягнень поставлених цілей, розгляд нових напрямків розвитку і пропозицій з коректування довгострокових напрямків, цілей, стратегії чи її виконання у світлі накопиченого досвіду, зміни умов, нових ідей і нових можливостей

Вивчено систему забезпечення конкурентоспроможності підприємства та визначення стратегії управління. Основними принципами розуміння терміну “конкурентоспроможність” є:

- конкурентоспроможність може проявлятися тільки на вільному ринку;
- поняття “конкурентоспроможність” може поширюватись як на об’єкт ринкових відносин (товар, послугу), так і на суб’єкт;
- конкурентоспроможність враховує якість товару (послуги) як з боку товаровиробника, так і з боку споживача;
- при визначенні рівня конкурентоспроможності обов’язково враховують рівень грошових доходів споживача на даному ринку товарів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПП “ФЛЮК”

2.1. Загальна характеристика управлінської діяльності ПП “Флюк”

ПП “Флюк” створене у відповідності з положеннями Цивільного та Господарського кодексів України, Закону України “Про підприємства” з метою отримання прибутку.

Юридична адреса ПП “Флюк”: 47500, Тернопільська обл., Бережанський р-н, м. Бережани, вул. Золочівська, 6.

Підприємство як самостійний господарський суб’єкт, набуває права і обов’язки юридичної особи з дня державної реєстрації, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банку, печатку, кутовий штамп, фірмовий бланк, торговий знак (емблему) та здійснює господарську діяльність згідно з чинним законодавством України і Статутом підприємства з метою отримання прибутку. Основними функціями ПП “Флюк” є виробництво та реалізація хліба, хлібобулочних, кондитерських виробів, їх зберігання, відвантаження та транспортування до споживачів. Свою продукцію підприємство реалізує за договірними, вільними відпускними цінами. Головна мета організації підприємства – підвищення ефективності виробництва, задоволення суспільних потреб і отримання прибутку. ПП “Флюк” обслуговує 10 населених пунктів Тернопільської обл. Обсяг виробництва та реалізації продукції залежить від рівня технічної забезпеченості підприємства та інтенсивного використання обладнання, забезпеченості сировиною та її якості, наявності на підприємстві кваліфікованих кадрів та рівня організації праці. Усі ці фактори вивчаються у процесі аналізу, визначається їх вплив на процес виробництва та результати господарської діяльності підприємства.

Виробнича програма визначає номенклатуру, терміни, кількість і вартість продукції, є складовою частиною бізнес-плану. Підприємство пишається вагомими набутками та асортиментом, який постійно розширюється. На сьогодні налічується близько 90 найменувань виробів не лише з пшеничного та

житнього борошна, а й із суміші пшеничного та житнього борошна, заварних сортів хліба, булочних та здобних виробів. Присутній надзвичайно широкий вибір кондитерської продукції (борошняні кондитерські вироби: печиво, тістечка, торти нетривалого зберігання, оздоблені декоративними солодощами).

Номенклатуру хлібобулочних виробів ПП “Флюк” на сьогодні складають:

- хліб житньо-пшеничний подовий круглий або довгий – хліб випікається із суміші житнього та пшеничного борошна, посипається зверху борошном;

- хліб: “Тернопільський особливий”, “Заварний”, “Домашній”, “Буковинський”, “Цибульковий”, “Надзбручанський”, “Пампушковий”, “Сирний”, “Висівковий”;

- хліб білий круглий, білий “Весільний”, житньо-пшеничний формовий, пшеничний першого ґатунку формовий, круглий з кмином;

- сайка;

- батони: батон, “Галицький”, “Стрілецький”, “Волинський”;

- булка “Сніданкове асорті”;

- пиріжок: з вишнями, “Мушлі”, “Фантазія”;

- булочка студентська здобна – булочка випікається з борошна пшеничного в/г, посипається маком, кунжутом;

- тістечка: “Заварне”, “Трубочка”, “Карпати”, “Мулатка”;

- сирна кишенька;

- сирні рулети;

- плундер фруктовий;

- круасан з шоколадом або повидлом;

- слойка з яблуком або вишнею;

- шоколадна кишенька;

- штрудель віденський;

- тістечко: заварне, “Карпати”, “Картопля”, “Наполеон”, “Мулатка”;

- трубочки слойоні;

- струдлі;

- рогалик з повидлом;

- рогалик з маком;
- рогалик із крихтами або ваговий;
- макова мушля;
- булочка: з родзинками, з часником та сиром, зі згущеним молоком, “Ромашка”, “Плюшка”, “Дитяча”, “Шкільна” з повидлом, “Сніданкова”, “Кихлик”, “Харківська”, “Маруся”, “Фантазія”, “Асорті”;
- макова мушля;
- ватрушка;
- булка “Hot-Dog”;
- палички з кмином;
- піца;
- калачик, калач-коса, калач середній;
- крендель з вишнями;
- корнкнакер;
- ватрушка;
- торти: “Фруктове асорті”, “Полуничний бум”, “Шок-Мок” та “Бона”, “Київський”, “Празький”, “Ромашкове поле”, “Павутинка”, “Зимова вишня”, “Чарівність”, “Слойоний”, “З любов’ю”, “Фруктове асорті”, “Сметанкове асорті”, “Кавовий”, “З чорносливом”;
- рулет: “Берізка”, “Павутинка”;
- перекладанець “Пташине молоко”.

Великий досвід роботи, обсяг виробництва та наявність клієнтури, завойованої якістю виробів та широким асортиментом, – ось головні принципи, якими керуються засновники та працівники ПП “Флюк”. Підприємство є певним симбіозом української працелюбності та українського “ноу-хау” у хлібопекарській галузі. Сучасне високотехнологічне обладнання та асортимент продукції, що виготовляється на основі самих кращих європейських та українських технологій – це те, що якісно вирізняє ПП “Флюк” на українському продовольчому ринку. Потужність даного обладнання дозволяє виробляти 6 тисяч одиниць виробів за годину. А завдяки сучасним морозильним камерам продукція зберігається протягом тривалого часу без втрати технологічних та

смакових якостей. Завдяки її впровадженню, ціна продукції, розрахованої на роздрібного та гуртового покупця, стає нижчою за собівартість виробу виготовленого силами пекарень. Тож відповідно збільшується і ефективність роботи міні-пекарень, крамниць та супермаркетів. Для пекарень, котрі не мають достатнього технологічного оснащення – це найкращий варіант. До того ж відпадає потреба у значній затраті робочої сили та великої кількості працівників. Не потрібно також думати про постачання сировини. Зменшується потреба у виробничій площі. Робота ПП “Флюк” ґрунтується не лише на сучасному, якісному обладнанні, а й на відповідальному та працьовитому персоналі. Підготовку, якого проводять висококваліфіковані українські фахівці.

На сьогодні ПП “Флюк” працює із чотирма видами тіста: дріжджовим, листовим, тістом плундер (датським), а також тістом для “Сирної кишеньки” – це суміш дріжджового тіста та маргарину. Використовується борошно та інша сировину найкращої якості. Для випікання пампушок “Берліна” з повидлом та згущеним молоком підприємство має спеціальну лінію, на якій здійснюється процес автоматичного випікання продукту. Випікаються пампушки на пальмовій олії, завдяки чому жир не потрапляє у продукт: у будь-якому продукті ПП “Флюк”, виготовленому фритюрним способом, підсмажується лише верхня скоринка, а всередині виріб не містить олії.

Власники ПП “Флюк” докладають максимум зусиль для того, щоб створити якісний, смачний та гарний продукт, до того ж у широкому асортименті. ПП “Флюк” виготовляє продукцію, дотримуючись традиційних українських рецептур, тому вона така смачна. Однак ПП “Флюк” із торговою маркою “Коровай” і надалі докладатиме максимум зусиль, аби розширювати асортимент та вдосконалювати продукцію. Підприємство орієнтується не лише на ринок, а й на клієнтів, їхні смаки та вподобання. Значна частина продукції ПП “Флюк” представлена булочними виробами, перелік яких на сьогодні становить півсотні.

Хлібобулочні вироби упаковані в харчову, поліетиленову плівку. Порівнюючи основні технічні та естетичні характеристики видів хлібопродуктів

із іншими виробниками, можна прийти до висновку, що продукція ПП “Флюк” є конкурентоспроможною на ринку і відповідає стандартам якості. Усі складові хлібобулочних та кондитерських виробів транспортуються на підприємство автомобілями, у яких кузов для перевезення термооброблених, це необхідно для того щоб складові не втрачали своїх властивостей. Уся булочна продукція у ПП “Флюк” виготовляється опарним методом у ротаційних печах. Завдяки цьому булочки виходять об’ємними та пухкими, можуть зберігатися не черствіючи протягом тривалого часу та не втрачаючи смакових властивостей. Такий спосіб виготовлення дозволяє уникати додавання розпушувачів, які, як відомо, є шкідливими для здоров’я. Тісто виброджує 1,5 години, проходить подвійну обминку, завдяки чому булочні вироби не є крихкими. Начинка зі свіжих або свіжозаморожених фруктів та желевної маси також виготовляється безпосередньо на підприємстві. Це дозволяє уникати використання консервантів та штучних барвників. Начинку для булочок, яка швидко псується, наприклад, кисло-молочний сир завозять на підприємство щоденно.

Основними функціями ПП “Флюк” є виробництво та реалізація хліба, хлібобулочних виробів, їх зберігання, відвантаження та транспортування до споживачів. Власну продукцію підприємство реалізує за договірними, вільними відпускними цінами. Головна мета організації приватного підприємства – підвищення ефективності виробництва, задоволення суспільних потреб і отримання прибутку.

Завданнями управління підприємством є:

- вивчення кон’юнктури ринку й уміння адаптувати розвиток виробництва до постійно змінної кон’юнктури ринку;
- забезпечення оперативного регулювання обсягу і номенклатури виробництва, що дозволяє пристосовуватися до коливань попиту на продукцію;
- забезпечення високої якості продукції;
- збільшення виробничої потужності підприємства та покращення її використання;
- забезпечення засобами виробництва, організація їхньої експлуатації і

ремонту;

- впровадження безвідходних технологій, сертифікації якості, вдосконалення організації транспорту, структури виробничого процесу.

На даному підприємстві існує лінійна структура управління. В її основі лежить зосередження всіх виробничих і управлінських функцій у керівника. Тут усі повноваження прямі (лінійні), вони спрямовані від вищої ланки управління до нижчої (додаток А). У даному випадку власник підприємства має можливість постійно контролювати роботу персоналу. Головна риса цієї структури – єдність розпорядження. Поточне керівництво діяльністю підприємства здійснює власник в особі директора підприємства. Основним органом управління на підприємстві є безпосередньо сам директор. Кожен працівник відповідає за конкретно поставлену перед ним задачу. Організаційна структура управління ПП “Флюк” управління за такими характеризується критеріями: адаптивність – структура ПП “Флюк” дозволяє швидко і якісно реагувати на зміни зовнішнього середовища, такі як коливання рівня попиту, зміна смаків споживачів, підвищення вимог до якості продукції; адекватність – організаційна структура ПП “Флюк” є оптимальною для даного розміру підприємства, формі власності і обсягах виробництва; спеціалізація – кожен відділ підприємства має своє коло обов’язків, вони переплітаються з обов’язками інших відділів в разі необхідності; надійність – у ПП “Флюк” існує налагоджений прямий і зворотній комунікаційний зв’язок, що дозволяє достовірно передавати інформацію по всіх рівнях управління; економічність – для ПП “Флюк” вигідно утримувати існуючий апарат управління.

Важливе місце у процесі організації виробничої діяльності підприємства має підбір керівників, фахівців, визначення їхніх функцій, прав, відповідальності, наймання на роботу інших працівників, встановлення форм і методів їхнього стимулювання (мотивації), розробка правил внутрішнього розпорядку відповідно до чинного законодавства, формування умов і підсистем механізму функціонування підприємства. Промислово-виробничий персонал ПП “Флюк” складається із робітників, до яких відносять працівників

підприємства, безпосередньо зайнятих створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих і транспортних послуг. Робітники поділяються на основних і допоміжних. Їхнє співвідношення – аналітичний показник роботи підприємства. Основні робітники безпосередньо залучені до перетворення початкової сировини у готову продукцію. Допоміжні робітники безпосередньо пов'язані з матеріальним і технічним обслуговуванням основного виробництва. Фахівці і керівники здійснюють організацію виробничого процесу і керівництвом ним. До службовців відносять працівників, які здійснюють фінансово-розрахункові, постачальницько-збутові й інші функції.

Директор встановлює форми і системи оплати праці, встановлює працівникам конкретні розміри тарифної ставки, посадових окладів, премій, винагород, надбавок і доплат; подає на затвердження трудовому колективу правила внутрішнього розпорядку; згідно з трудовим законодавством приймає, переводить та звільняє працівників; приймає заходи заохочення, дисциплінарного та матеріального впливу, призначає премії, доплати, надбавки за високу якість робіт, сумісництво професій.

Директор приватного підприємства керує всією виробничою діяльністю. Йому безпосередньо підпорядковуються: заступник директора, інженер по охороні праці, інспектор відділу кадрів, юрист-консульт.

Технічну службу очолює технічний директор, якому підпорядковується служба головного інженера та головного технолога. Головному інженеру підпорядковується головний механік та працівники механічної служби. Технічна служба забезпечує своєчасну та якісну підготовку виробництва, технічну експлуатацію, ремонт та модернізацію устаткування. Головному технологу підпорядковуються: начальник виробництва, начальник виробничої лабораторії, технологічна служба. Начальнику виробництва підпорядковуються майстри всіх виробничих ділянок. Виробничий відділ відповідає за випуск товарів високої якості і у потрібній кількості. Начальнику виробничої лабораторії підпорядковуються працівники лабораторії та мікробіолог. Виробнича лабораторія організовує проведення хімічних аналізів і фізико-

хімічних випробувань, забезпечує лабораторний контроль якості сировини, матеріалів та готової продукції. Бухгалтерія веде облік доходів та витрат виробництва, розраховує собівартість випущеної продукції, здійснює контроль за ефективним використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

Економісти здійснюють економічне планування на підприємстві, розробляють заходи, спрямовані на підвищення продуктивності, ефективності та рентабельності виробництва, якості продукції, зниження собівартості, зростання продуктивності праці. Відділ збуту і постачання очолює начальник відділу, якому безпосередньо підпорядковуються працівники відділу, працівники торгівлі, комірники, водії автотранспорту. Відділ організовує забезпечення підприємства всіма необхідними матеріально-технічними ресурсами.

Важливе місце у процесі організації виробничої діяльності підприємства має підбір керівників, фахівців, визначення їхніх функцій, прав, відповідальності, наймання на роботу інших працівників, встановлення форм і методів їхнього стимулювання (мотивації), розробка правил внутрішнього розпорядку відповідно до чинного законодавства, формування умов і підсистем механізму функціонування підприємства.

Кінцевий результат виробничого процесу, його ефективність визначають три основних чинники: якість сировини, побудова техпроцесу та технологічне устаткування. Сировина повинна характеризуватися високими технологічними властивостями. Це означає, що вона повинна потенційно забезпечувати високий вихід готової продукції і її високу якість при невеликих експлуатаційних витратах (розхід енергії, робочої сили тощо).

Умовою для подальшого розвитку хлібопекарської галузі є збільшення продуктивності праці, заснованої на впровадженні науково-технічного прогресу, використовуючи більш раціональні способи виготовлення хлібопекарських та кондитерських виробів. Основними проблемами ПП “Флюк” є несвоєчасність розрахунків за отриману продукцію, недосконалість законодавства, високий податковий тиск.

При оцінюванні персоналу підприємства зазвичай аналізують динаміку чисельності та склад персоналу, рівень професійної підготовки та якість розстановки кадрів.

Аналізування витрат на виробництво продукції ПП “Флюк” за 2016-2018 рр. приведемо у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналізування витрат на виробництво продукції ПП “Флюк” за 2016-2018 рр.

№	Назва показника	Роки		Відхилення 2017 р. до 2016 р.		Рік	Відхилення 2018 р. до 2017 р.	
		2016	2017	Абсолютн е (+; -)	Відносн е (%)	2018	Абсолютн е (+; -)	Відносн е (%)
1	Виручка від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	23977	25854	1877	7,82	30419	4565	17,65
2	Елементи операційних витрат, тис. грн.:							
	Матеріальні затрати	16670	16210	-460	-2,75	20910	4700	28,99
	Витрати на оплату праці	4038	5271	1233	30,53	6092	821	15,57
	Відрахування на соціальні заходи	1515	1761	246	16,23	1500	-261	-14,82
	Амортизація	1181	1013	-168	-14,22	769	-244	-24,08
	Інші операційні витрати	2152	2509	357	16,58	4964	2455	97,84
3	Витрати на 1 грн. товарної продукції, коп. (р.2/р.1)	1,06	1,03	-0,03	-2,83	1,12	0,09	8,73

З табл. 2.1 видно, що в 2018 р. виручка від реалізації продукції (робіт, послуг) збільшилась на 17,65%, порівняно з 2017 р. – 7,82 тис. грн., також

збільшення відбулося в матеріальних витратах – на 28,99%, які на кінець 2017 р. дорівнюють 20910 тис. грн.

У 2018 р. операційні витрати збільшилися швидкими темпами, ніж в 2017 р. – на 97,84%. У звітному 2018 р. збільшення відбулося у витратах на оплату праці на 15,57%. Витрати на 1 грн. товарної продукції у 2017 р. зменшилися на 0,03 коп., проте вже на початку 2018 р. – збільшилися на 0,09 коп., збільшення відбулася в результаті нестабільної економічної ситуації в країні, збільшенні цін на виготовлення продукції.

Доцільно також проаналізувати структурні зміни елементів операційних витрат ПП “Флюк” за період 2016-2018 рр. за допомогою табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Оцінювання динаміки структурних змін елементів операційних витрат ПП “Флюк” за 2016-2018 рр., тис. грн.

Назва статті	Код рядка	2016 р.	2017 р.	Питома вага (%)		Абсолютне, тис. грн., (+;-)	2018 р.	Питома вага (%)	Абсолютне, тис. грн., (+;-)
				2016 р.	2017 р.				
Матеріальні затрати	2500	16670	16210	65,22	60,56	-460	20910	61,07	4700
Витрати на оплату праці	2505	4038	5271	15,80	19,69	1233	6092	17,79	821
Відрахування на соціальні заходи	2510	1515	1761	5,92	6,57	246	1500	4,38	-261
Амортизація	1515	1181	1013	4,62	3,78	-168	769	2,24	-244
Інші операційні витрати	2520	2152	2509	8,42	9,37	357	4964	14,49	2455
Разом	2550	25556	26764	100	100	-	34235	100	-

Як ми бачимо, з табл. 2.2 випливає, що у загальному елементи операційних витрат у звітному 2018 р. збільшилися, а це відбулося за рахунок збільшення матеріальних затрат на 4700 тис. грн., та інших операційних витрат – 2455 тис. грн.

2.2. Аналізування управління виробничою діяльністю приватного підприємства

Досвід процвітаючих в умовах ринку фірм переконує в тому, що їхній стійкий розвиток залежить від сукупності таких властивостей, як гнучкість і швидкість реакції на зміни в кон'юктурі ринку, конкурентоспроможність продукції і виробництва, інвестиційна активність, висока ліквідність і фінансова стабільність, широке використання інноваційних факторів для саморозвитку.

Аналізування виробничої діяльності ПП “Флюк” почнемо з вивчення складу й структури майна підприємства. Для оцінювання майнового становища підприємства необхідна відповідна інформаційна база. Такою можуть бути звіт про фінансові результати діяльності і баланс – підсумковий синтетичний документ про склад засобів діяльності підприємства та джерела їхнього формування у грошовій формі на певну дату (кінець кварталу, року).

Баланс має дві рівновеликі частини: актив, де подається склад засобів підприємства (активів), і пасив, що характеризує джерела їхнього формування. Активи за своєю суттю поділяються на матеріальні, нематеріальні та фінансові, які мають таку характерну ознаку, як ліквідність, тобто більшу чи меншу здатність перетворюватися на платіжні засоби – гроші.

Капітал у цілому представляє собою суму коштів, основних фондів, нематеріальних активів. Ефективність використання капіталу найкраще характеризується його рентабельністю, яка характеризує ділову активність підприємства. Рівень рентабельності капіталу вимірюється відсотковим відношенням балансового прибутку до величини капіталу. З метою аналізу рентабельності капіталу складається аналітична таблиця, яка дає можливість визначити загальні зміни рентабельності капіталу та вплив основних факторів.

Аналізування активів підприємства дозволяє надати загальне оцінювання зміні всього його майна. Оцінювання сукупних активів, у свою чергу, дозволяє зробити висновок про те, в які активи вкладені знову залучені фінансові ресурси або які активи зменшились за рахунок зменшення

фінансових ресурсів, чи навпаки. Аналітичний розрахунок, що відображає структуру та динаміку майна ПП “Флюк”, приведений у табл. 2.3 (використаємо показники балансу (Ф. 1) та звіту про фінансові результати (Ф. 2) підприємства).

Таблиця 2.3 – Оцінювання динаміки статей балансу ПП “Флюк”
за 2016-2018 рр., тис. грн.

Актив	Код рядка	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017 р. до 2016 р.		2018 р.	Відхилення 2018р. до 2017 р.	
				Абсо- лютне, тис. грн., (+, -)	Відносне (%)		Абсо- лютне, тис. грн., (+, -)	Відносне , %()
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Необоротні активи								
Нематеріальні активи:	1000	152	139	-13	-8,55	13	-126	-90,65
первісна вартість	1001	195	196	1	0,51	74	-122	-62,24
накопичена амортизація	1002	43	57	14	0,33	61	4	7,02
Незавершені капітальні інвестиції	1005	353	353	0	0,00	353	0	0
Основні засоби:	1010	5327	4573	-754	-0,14	3980	-593	-12,9
первісна вартість	1011	1276 4	1301 0	246	0,02	1318 2	172	1,32
знос	1012	7437	8437	1000	0,13	9202	765	9,07
Усього за розділом I	1095	5832	5065	-767	-	4346	-719	-
II. Оборотні активи								
Запаси	110 0	1900	2862	962	0,51	2720	-142	-4,96
Виробничі запаси	110 1	1410	2272	862	0,61	2121	-151	-6,65

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Незавершене виробництво	1102	0	0	0	0,00	0	0	0
Готова продукція	1103	489	582	93	0,19	595	13	2,23

Товари	1104	1	3	2	2,00	4	1	33,33
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0	0,00	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2725	1775	-950	-0,35	1679	-96	-5,41
Дебіторська за боргова-ність за розрахунками:								
з бюджетом	1135	90	34	-56	-0,62	36	2	5,88
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	58	818	760	13,10	208	-610	-74,57
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0	0	0	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	74	154	80	1,08	62	-92	-59,74
Готівка	1166	14	2	-12	-0,86	14	12	600
Розрахунки в банках	1167	60	152	92	1,53	48	12	-68,42
Витрати майбутніх періодів	1170	9	2	-7	-0,78	2	0	0
Інші оборотні активи	1190	2	1	-1	-0,50	0		-100
Усього за розділом II	1195	4858	5646	788	0,16	4707	-939	-16,63
Баланс	1300	10690	10711	21	100	9053	-1658	100

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Пасив	Код	2016	2017	Відхилення		2018 р.	Відхилення	

	рядк а	р.	р.	Абсо- лютне тис. грн., (+, -)	Віднош е (%)		Абсо- лютне тис. грн., (+, -)	Відносне (%)
І. Власний капітал								
Зареєстро- ваний пайовий капітал	1400	1750	1750	0	0	1750	0	0
Додатковий капітал	1410	4217	4217	0	0	4217	0	0
Резервний капітал	1415	50	50	0	0	50	0	0
Нерозподілен й прибуток (непокритий збиток)	1420	2028	1397	-631	-31,11	-2260	-3657	-261,78
Усього за розділом І	1495	8045	7414	-631	-7,84%	3757	-3657	-49,33
ІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення								
за товари, роботи, послуги	1615	2265	2285	20	0,88	1816	-469	-20,53
за розрахунками з бюджетом	1620	2	0	-2	-100	149	149	0
за розрахунками зі страхування	1625	70	81	11	15,71	116	35	43,21
за розрахунками з оплати праці	1630	170	177	7	4,12	252	75	42,37
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	211	211	0	233	22	10,43
Інші поточні зобов'язання	1690	138	543	405	293,48	2593	2050	377,53
Усього за розділом ІІ	1695	2645	3297	652	24,65	5296	1999	60,63
Баланс	1900	10690	10711	21	100	9053	-1658	100

Аналізуючи табл. 2.3 можна зробити наступні висновки. Необоротні активи на кінець 2018 р. зменшились на 719 тис. грн. в порівнянні з початком року, якщо ж порівнювати з початком 2017 р. то на 767 тис. грн. Це відбулося в результаті збільшення зносу основних засобів.

Що ж стосується оборотних активів, то розглядаючи початок 2018 р., вони збільшилися в порівнянні з початком 2017 р. на 16% і стали дорівнювати 5646 тис. грн. Розглядаючи 2018 р. то оборотні активи зменшилися ще на 16,63% і складають 4707 тис. грн. – зменшилася дебіторська заборгованість за продукцію 96 тис. грн. або на 5,41%. При цьому зменшилися залишки грошових коштів та їх еквівалентів на 92 тис. грн.

Проведемо аналізування основних засобів та інших позаоборотних активів ПП “Флюк”. Основні засоби підприємства – це сукупність матеріально-речових цінностей, що діють у натуральній формі протягом тривалого часу як у сфері матеріального виробництва, так і в невиробничій сфері, і вартість яких поступово зменшується у зв’язку з фізичним та моральним зносом.

Для оцінювання основних засобів охарактеризуємо майновий потенціал підприємства у табл. 2.4.

Динаміка коефіцієнта зносу основних засобів має тенденцію до збільшення 2016 р. – 0,58, 2017 р. – 0,65 та 2018 р. – 0,69 а це, у свою чергу, веде до негативних наслідків: збільшується частка вартості основних засобів, що її списано на витати виробництва у попередніх періодах.

Коефіцієнт придатності основних засобів показує, яка частка основних засобів придатна для експлуатації в процесі здійснення господарської діяльності. Він становить у 2017 р. порівняно з 2016 р. – 0,065 та у 2018 р. з 2017 р. – 0,049, це означає значна частка придатна для експлуатації.

Фондовіддача та фондомісткість – два взаємозалежні показники. Як бачимо, за три аналізовані роки (2016-2018 рр.) їх значення різко змінювалися, а точніше, відносно фондовіддачі:

- на 1 грн. вартості основних фондів підприємства припадає відповідно у 2016 р. – 4,50; у 2017 р. – 5,65; у 2018 р. – 7,64 грн. вартості виробленої продукції; відносно фондомісткості;

- на 1 грн. вартості виготовленої продукції припадає у 2016 р. – 0,22; у 2017 р. – 0,17; у 2018 р. – 0,13 грн. основних фондів аналізованого підприємства.

Таблиця 2.4 – Алгоритм розрахунку показників майнового стану
ПП “Флюк” за 2016-2018 рр.

Назва показника	Позначення показника	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення (+;-)	
					2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	Крвоз	0,49	0,43	0,44	-0,07	0,012
Коефіцієнт зносу основних засобів	Кзоз	0,58	0,65	0,69	0,066	0,049
Коефіцієнт придатності основних засобів	Кпоз	0,417	0,3517	0,302	-0,065	-0,049
Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	Чобвф	0,041	0,049	0,029	0,009	-0,021
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Кооз	0,018	0,013	0	-0,006	-0,013
Фондовіддача	Фд	4,50	5,65	7,64	1,15	1,98
Фондомісткість	Фм	0,22	0,17	0,13	-0,045	-0,046

Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах у 2017 р. збільшилася на 0,009 та у 2018 р. зменшилася – 0,021, це показує невелику частку оборотних активів, що знаходяться у виробничій сфері.

Коефіцієнт оновлення основних засобів має тенденцію до зменшення 2016 р. – 0,018, 2017 р. – 0,013 та 2018 р. – 0, тобто вказує про незначне фізичне та моральне оновлення основних засобів підприємства.

Аналізування капіталу підприємства джерел власних та позичених коштів ПП “Флюк” відображено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналізування структури капіталу ПП “Флюк”
за 2016-2018 рр.

Капітал	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2017 р. до 2016 р.	Відхилення 2018 р. до 2017 р.
---------	---------	---------	---------	-------------------------------	-------------------------------

				Абсолютне (+;-)	Відносне (%)	Абсолютне (+;-)	Відносне (%)
1.Капітал разом	10690	10711	9053	21	0,19	-1658	-15,47
2. Власний капітал	8045	5065	4346	-2980	-37,04	-719	-14,19
2.1.Власний оборотний капітал	2213	2351	-589	138	6,23	-1764	-75,03
3.Позиковий капітал	2645	3297	5296	652	24,65	1999	60,63

Дані з табл. 2.5 показують, що діяльність приватного підприємства фінансується в основному за рахунок власного капіталу; за результатами діяльності підприємства у 2018 р. власний оборотний капітал складав близько - 589 тис. грн. Це означає, що частина з необоротних активів підприємства профінансована за рахунок поточних зобов'язань підприємства, що є критичним для фінансового стану підприємства.

Проаналізуємо коефіцієнти, які характеризують джерела формування капіталу ПП “Флюк” за 2016-2018 рр. у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналізуванняджерел формування капіталу ПП “Флюк” за 2016-2018 рр.

Назва показника	Алгоритм розрахунку	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення (+;-)	
					2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт фінансової незалежності	Кфн	0,45	0,53	0,52	0,073	-0,001
Коефіцієнт фінансової залежності	Кфз	2,20	1,89	1,92	-0,303	0,026
Коефіцієнт фінансового ризику	Кфр	0,32 8	0,444	1,409	0,115	0,964
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Ккпк	0,24 7	0,307	0,584	0,060	0,277
Коефіцієнт фінансової стабільності	Кфс	3,04 1	2,248	0,709	-0,79	-1,54

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	Кфндк	1	1	1	0	0

Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Кмвк	0,27 5	0,316	-0,156	0,042	-0,47
Коефіцієнт фінансової стійкості	Кфс	0,75	0,69	0,415	-0,060	-0,277

Аналізуючи дані табл. 2.6 можна зробити наступні висновки.

Коефіцієнт фінансової незалежності аналізує частку власного капіталу у загальній вартості авансованого капіталу (джерел фінансування) підприємства. Значення даного показники коливається в межах норми.

Коефіцієнт фінансової залежності – його рекомендоване значення менше 2. ПП “Флюк” у 2017-2018 рр. збільшує частку залучених коштів у фінансуванні підприємства, а у 2016 р. цей показник становив 2,20, тобто власники повністю фінансували своє підприємство.

Коефіцієнт фінансового ризику характеризує величину залученого капіталу в розрахунку на 1 грн. власного капіталу. Рекомендоване значення: менше 1. У 2018 р. частково був вищий ризик вкладання капіталу в підприємство. Це пов’язано з економічною ситуацією, що виникла у цей період.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу на підприємстві перебуває у межах рекомендованого значення менше 1.

Коефіцієнт фінансової стабільності показує, що ПП “Флюк” покривало боргів власним капіталом у період 2016-2017 рр., а у 2018 р. ця ситуація погіршилася, і становить 0,709, що є менш рекомендованим значенням.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні кошти, а яка частина капіталізована. Значення цього показника 2016 р. – 0,275, 2017 р. – 0,316 та 2018 р. – 0,156. На протязі 2016-2018 рр. змінювалося залежно від структури капіталу і галузевої приналежності підприємства.

Проведемо аналізування ліквідності (платоспроможності) ПП “Флюк”.

Ліквідність підприємства – це його спроможність швидко реалізувати активи й одержати гроші для оплати своїх зобов’язань, тобто це співвідношення

величини його високоліквідних активів (кошти, ринкові цінні папери, дебіторська заборгованість) і короткострокової заборгованості.

Аналізування ліквідності ПП “Флюк” відобразимо у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Групування активів балансу ПП “Флюк” за їх ліквідністю за 2016-2018 рр.

Групи активів	Код рядка	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017 р. до 2016 р.		2018 р.	Відхилення 2018 р. до 2017 р.	
				Абсолютне тис. грн., (+;-)	Відносне (%)		Абсолютне тис. грн., (+;-)	Відносне (%)
Найліквідніші	Ф.1p.1160+p.1165	74	154	80	108,11	62	-92	-59,74
Швидколіквідні	Ф.1p.1115+p.1155	58	818	760	1310,34	208	-610	-74,57
Повільноліквідні	Ф.1 p.1100+p.1110+ p.1170+ p.1180+p.1190+ p.1200	1911	2865	954	49,92	2722	-143	-4,99
Важколіквідні	Ф.1 p.1095	5832	5065	-767	-13,15	4346	-719	-14,20

Найліквідніші активи – це грошові кошти та їх еквіваленти, поточні фінансові інвестиції, як бачимо, на кінець року вони зменшилися, швидколіквідні – отримані векселі, дебіторська заборгованість, яка зменшилася на 610 тис. грн., але у порівнянні з попереднім роком, повільно ліквідні – запаси (виробничі запаси, готова продукція, незавершене виробництво); дебіторська заборгованість, витрати майбутніх періодів, зменшилась на 143 тис. грн., важко ліквідні – це необоротні активи, які передбачено використовувати більше ніж 1 рік, а також прострочена дебіторська заборгованість, запаси готової продукції, що не мають попиту, витрати майбутніх періодів, які підлягають списанню, які теж зменшилися на 719 тис. грн.

Аналізування групування зобов’язань ПП “Флюк” подамо у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Групування зобов’язань ПП “Флюк” за їх терміновістю за 2016-2018 рр.

Групи пасивів	Код рядка	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017 р. до 2016 р.		2018 р.	Відхилення 2018 р. до 2017 р.	
				Абсолютне, тис. грн., (+;-)	Відносне (%)		Абсолютне, тис. грн., (+;-)	Відносне (%)
Термінові (негайні) пасиви	Ф.1 р.1615+р.1650	2265	2496	231	10,20	2049	-447	-17,91
Короткострокові пасиви	Ф.1 р.1600+р.1605+ р.1610+ р.1660+р.1690+ р.1700	138	543	405	293,48	2730	2187	402,76
Довгострокові пасиви	Ф.1 р.1595	0	0	0	0	0	0	0
Постійні (стійкі) пасиви	Ф.1 р.1495	8045	7414	-631	-7,84	3757	-3657	-49,33

Для якісного оцінювання платоспроможності ПП “Флюк”, крім аналізу ліквідності балансу підприємства, необхідно провести розрахунок та оцінювання сукупності відносних аналітичних показників.

Найбільш термінові – це кредиторська заборгованість та поточні зобов’язання за розрахунками, які збільшились на 231 тис. грн., а за 2018 р. зменшились на 447 тис. грн., що означає, що частина з необоротних активів підприємства профінансована за рахунок поточних зобов’язань підприємства, що є критичним для фінансового стану підприємства; короткострокові – короткострокові кредити та інші позикові кошти, що підлягають погашенню протягом 12 міс., постійні – це ті зобов’язання перед власниками з формування власного капіталу; забезпечення наступних витрат і платежів, вони зменшились на 631 тис. грн. за 2017 р., і в наступному звітному році зменшились на 3657 тис. грн., що свідчить про зменшення боргів перед власниками

2.3. Аналізування управління фінансовими ресурсами ПП “Флюк”

Аналізування фінансового забезпечення підприємства дозволяє оцінити співвідношення між заборгованістю підприємства і його активами, структуру активів, розумність величини матеріально-виробничих запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості.

Фінансовий стан підприємства ґрунтується на наступних засадах:

1. Основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності підприємства є прибуток (дохід).

2. Чистий прибуток підприємства, який залишається після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат, витрат на оплату праці, оплати відсотків по кредитах банків, внеску передбачених законодавством України податків та інших платежів до бюджету, відрахувань у галузеві інвестиційні фонди, залишається у повному його розпорядженні.

3. Підприємство за рахунок прибутку, що залишається в його розпорядженні після сплати податків та обов'язкових платежів, може утворювати фонди цільового призначення для забезпечення виробничого та соціального розвитку підприємства.

4. Фонди оплати праці створюються у розмірах, які визначаються згідно з чинним законодавством.

5. Джерелом коштів на оплату праці працівникам підприємства є частина доходу, одержана в результаті його господарської діяльності.

6. Керівник підприємства обирає форми і системи оплати праці, встановлює працівникам конкретні розміри тарифних ставок, відрядних розцінок, посадових окладів, премій, винагород, надбавок і доплат на умовах, передбачених колективним договором.

7. Мінімальна заробітна плата працівників не може бути нижче встановленого законодавством України мінімального розміру заробітної плати.

8. Джерелом формування фінансових ресурсів підприємства є прибуток (дохід), амортизаційні відрахування, кошти, одержані від продажу цінних паперів, безоплатні або благодійні внески членів трудового колективу,

підприємств, організацій, громадян та інші надходження, включаючи централізовані капітальні вкладення та кредити.

9. Відносини підприємства з іншими підприємствами, організаціями і громадянами в усіх сферах виробничої діяльності здійснюється на основі договорів. Питання соціального розвитку, включаючи поліпшення умов праці, життя та здоров'я, гарантії обов'язкового медичного страхування членів трудового колективу та їх сімей, вирішуються трудовим колективом за участю керівника підприємства, якщо інше не передбачене законодавством.

Показники діяльності підприємства у формі № 2 “Звіт про фінансові результати” групуються в розрізі видів діяльності, а саме від звичайної діяльності, в тому числі операційної, фінансової, інвестиційної та надзвичайної діяльності.

Для якісного оцінювання платоспроможності приватного підприємства, крім аналізу ліквідності балансу підприємства, проведемо розрахунок та оцінювання сукупності відносних аналітичних показників за допомогою табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Відносні показники ліквідності ПП “Флюк” за 2016-2018 рр.

Назва показника	Позначення	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення (+;-)	
					2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кал	0,027	0,046	0,025	0,018	-0,021
Коефіцієнт проміжної ліквідності	Кпрл	2,086	1,796	0,335	-0,289	-1,46
Коефіцієнт поточної ліквідності	Кпл	1,836	1,712	0,888	-0,124	-0,823
Показник покриття	Пп	1,836	1,712	0,888	-0,124	-0,823
Показник співвідношення поточної дебіторської та кредиторської заборгованості	Кдкз	1,17	0,73	0,77	-0,44	0,04

Аналізування даних табл. 2.9 вказує, що ПП “Флюк” загалом здатне вчасно розраховуватися за своїми зобов’язаннями: коефіцієнт поточної ліквідності на кінець 2018 р. складає 0,888. Середньорічний коефіцієнт миттєвої ліквідності за вказаний вище період складає 0,85 і вказує, що на кожен гривню поточних зобов’язань приватного підприємства припадає 85 коп. високоліквідних активів, які здатні покрити такі зобов’язання. Хоча середньорічний коефіцієнт абсолютної ліквідності ПП “Флюк” (0,01) є суттєво меншим за нормативне значення (0,2-0,35) проте така величина не є критичною з огляду на загальноекономічні та політичні умови діяльності приватного підприємства та середньогалузеве значення такого відносного економічного показника.

Доцільно провести аналізування прибутку та рентабельності ПП “Флюк”. Прибуток – це кінцевий результат діяльності підприємства, який характеризує абсолютну ефективність його роботи. Податок на прибуток є одним із джерел формування доходів бюджету. Сума прибутку, яку отримує підприємство, обумовлена обсягом продажу продукції, її якістю та конкурентоспроможністю на внутрішньому та зовнішньому ринках діяльності, асортиментом, рівнем затрат.

Аналізування динаміки прибутку ПП “Флюк” подамо за допомогою табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Динаміка прибутку ПП “Флюк” за 2016-2018 рр., тис. грн.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення			
				Абсолютне 2017 р. до 2016 р. (+;-)	Відносне 2017 р. до 2016 р. (%)	Абсолютне 2018 р. до 2017 р. (+;-)	Відносне 2018 р. до 2017 р. (%)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	28734	25854	30419	-2880	-0,89	4565	1,17
Чистий фінансовий	(1400)	(631)	(3657)	-769	-0,45	3026	5,79

результат: збиток							
----------------------	--	--	--	--	--	--	--

Незважаючи на негативний фінансовий результат господарської діяльності підприємства, вдалося зберегти фізичні об'єми продаж на рівні 2017 р., ритмічність виробництва у 2018 р.

Важливим показником на будь-якому підприємстві є рентабельність. Проведемо аналізування показників рентабельності ПП “Флюк” у табл. 2.11.

Розглянувши показники рентабельності ПП “Флюк” у табл. 2.11, можна сказати що вони відображають по черзі відношення чистого прибутку до виручки від реалізації продукції (послуг), вартості залученого майна та власного капіталу підприємства.

Рентабельність капіталу в аналізованому періоді (2016-2018 рр.) становить відповідно: 2016 р. – 13,07%; 2017 р. – 8,51%; 2018 р. – 21,58%. Отже, виходячи з показників рентабельності можна зробити висновок про збитковість даного підприємства у всіх аналізованих періодах, що є наслідком зменшення прибутку від реалізації продукції. Причиною даного скорочення є підвищення конкуренції та скорочення доходів населення.

Таблиця 2.11 – Аналізування показників рентабельності ПП “Флюк” за 2016-2018 рр.

Назва показника	Алгоритм розрахунку	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення (+;-)	
					2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
1	2	3	4	5	6	7
Рентабельність активів (майна, сукупного капіталу)	Ра	13,09	-5,89	-40,39	-18,9	-34,50
Рентабельність власного капіталу	Рвк	13,07	-8,51	-97,33	-21,58	-88,82
Рентабельність продукції	Рпр	-18,99	-17,35	-10,05	1,63	7,30

Валова рентабельність продажу	ВРп	15,96	14,79	9,13	-1,17	-5,65
Операційна рентабельність продажу	ОРп	-5,49	-2,27	-11,57	3,22	-9,30

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7
Чиста рентабельність продажу (коефіцієнт рентабельності діяльності)	ЧРп	5,83	-2,44	-12,02	-8,27	-9,58

Проведемо аналізування фінансової стійкості ПП “Флюк”. Наступним етапом аналізу фінансових показників є аналізування абсолютних показників оцінювання фінансової стійкості ПП “Флюк”, які ми подамо за допомогою табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Абсолютні показники оцінювання фінансової стійкості ПП “Флюк” за 2016-2018 рр.

Показники	Алгоритм розрахунку	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення 2017 р. до 2016 р., тис. грн., (+, -)	2018 р.	Абсолютне відхилення 2018 р. до 2017 р., тис. грн., (+, -)
1	2	3	4	5	6	7
Загальна величина запасів	Ф.1р.1100+р.1110	1900	2862	962	2720	-142
Наявність власних джерел формування запасів	Ф.1р.1495-р.1095	2213	2349	136	-589	-2938
Наявність власних і довгострокових позикових	Ф.1р.1495+р.1595-р.1095	2213	2349	136	-589	-2938

джерел формування запасів						
Загальна величина основних джерел формування запасів	Ф.1р.1495+р.1595+1600 -р.1095	1387 7	1247 9	-1398	925 6	-3223

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7
Надлишок або нестача власних джерел формування запасів	ряд.2-ряд.1	313	-513	-200	-2131	-1618
Надлишок або нестача власних і довгострокових джерел формування запасів	ряд.3-ряд.1	313	-513	-200	-2131	-1618
Надлишок або нестача загальної величини основних джерел формування запасів	ряд.4-ряд.1	1197 7	9617	-2360	6536	-3081
Трьохкомпонентний показник типу фінансової стійкості	За значеннями показників 5, 6 та 7 визначається трьохкомпонентний показник фінансової стійкості підприємства.					
	Якщо значення показника 5, 6 та 7 більше 0, то коефіцієнту присвоюється 1.					
	Якщо значення показника 5, 6 та 7 менше 0, то коефіцієнту присвоюється 0.					
	(1; 1; 1) – абсолютна фінансова стійкість (0; 1; 1) – нормальний фінансовий стан (0; 0; 1) – нестійкий фінансовий стан					
	(0; 0; 0) – кризовий фінансовий стан					

На основі даної табл. 2.12 можна зробити висновок про трьохкомпонентний показник типу фінансової стійкості ПП “Флюк”, який має вигляд (1;0;0), що показує нестійке фінансове становище ПП “Флюк”.

Тобто для забезпечення запасів, крім власних обігових коштів та довгострокових кредитів і позик, залучаються короткострокові кредити та

позики; платоспроможність порушена, але є можливість її відновити шляхом залучення довгострокових кредитів та позик.

2.4. Дослідження стратегії управління підприємством

Методологія SWOT-аналізування припускає проведення аналізування зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в два етапи:

1 етап. Виявлення можливостей і загроз у зовнішньому середовищі, а також сильних і слабких сторін підприємства. Для цього необхідно провести аналіз середовища підприємства в такій послідовності:

- аналізування макросередовища підприємства;
- аналізування безпосереднього оточення підприємства;
- аналізування внутрішнього середовища підприємства;

2 етап. Встановлення ланцюжків взаємозв'язку між можливостями та загрозами – з одного боку, сильними та слабкими сторонами підприємства – з іншого:

- складання матриці SWOT.

Метою вивчення макросередовища є складання переліку можливостей і загроз. Аналізування передбачає вивчення таких чинників: економічних, політичних, правових, демографічних, науково-технічних, природних, соціально-культурних.

Основою аналізування служить інформація, що міститься в періодичній пресі: газетах і журналах, а також у різноманітних інформаційних Інтернет-виданнях, статистичних збірниках України. Спочатку проаналізуємо групу факторів (економічні, політичні, правові, демографічні, науково – технічні, природні, соціально – культурні) окремо по території України. Визначимо стан розвитку економіки України, розвиток виробництва товарів та номенклатури підприємства, стан державного бюджету України, темп інфляції, рівень безробіття, рівень податкових ставок, рівень дохідності населення країни,

рівень політичної стабільності в суспільстві, стан лобістських груп, напрям розвитку політичної системи, характер політичної боротьби, ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку, законодавчі акти України, які регулюють діяльність підприємства, чисельність населення України, статевий віковий склад населення, рівень народжуваності, нововведення в галузі товарів, нововведення в галузі технології, нововведення в галузі менеджменту, стан природних ресурсів України, екологічний фактор забруднення навколишнього середовища, природні умови, рівень освіти, соціальні умови життя тощо.

За допомогою табл. 2.13 проведемо аналізування впливу факторів макросередовища на ПП “Флюк”.

Таблиця 2.13 – Аналізування впливу факторів макросередовища на ПП “Флюк”

Група факторів	Фактор	Прояв впливу фактора (зміна фактора, стан)	Характер впливу фактора на підприємство, (+;-)	Оцінювання ступеня впливу факторів на підприємство, (у балах)
1	2	3	4	5
Економічні	Рівень доходів населення	Зростання купівельної спроможності	“+”	3
	Інфляційні процеси	Мають негативні впливи	“-”	1
	Рівень безробіття	Великий, тому немає необхідності збільшувати витрати з персоналу	“+”	3
	Митні перегороди	Серйозно впливають на вивіз відходів	“-”	2
Політичні	Політична стабільність	Політична нестабільність дуже негативно впливає на діяльність підприємства, що зумовлює частий відплив інвестицій і зміну власників	“-”	2

Правові	Законодавча база для регулювання підприємницької діяльності	Законодавчі обмеження у цілому негативно впливають на функціонування галузі	“-”	2
Демографічні	Наявна та потенційна кількість робочої сили	Можливість вибору та поповнення персоналу висококваліфікованою та невибагливою робочою силою	“+”	3

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5
Науково-технічні	Нововведення в галузі товарів	Дозволяють отримувати додаткові прибутки	“+”	2
	Нововведення в галузі технологій	Нововведення в технологічних процесах дозволяють	“+”	2
Природні	Екологічний фактор	Існує погіршення екології при використанні технологій в галузі	“-”	2
Соціально – культурні	Соціальні умови життя	Низький рівень життя населення зумовлює недостатній соціальний розвиток суспільства та суспільну культуру	“-”	1

Використовуючи дані аналізування макросередовища формуємо таблицю з перерахунком можливостей та загроз для ПП “Флюк” (табл. 2.10).

Для кожної пари можливостей і загроз визначаються імовірності P_{mi} та P_{zi} таким чином, щоб дотримувалася умова $P_{mi} + P_{zi} = 1$.

Загальна оцінювання можливостей (М) і загроз (З) розраховується за формулами:

$$M = \sum M_i \cdot P_i \quad \text{та} \quad Z = \sum Z_i \cdot P_i, \quad i = 1, 2, \dots, n. \quad (2.2)$$

Як видно з табл. 2.13, зовнішні можливості (30,6 бали) ПП “Флюк” оцінюються значно вище, ніж загрози (21,4 балів). Отже, підприємство буде позиціонуватися у верхній половині матриці SWOT-аналізування.

Таблиця 2.14 – Оцінювання зовнішніх можливостей і загроз для ПП “Флюк”

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	M_i	P_{mi}	$M_i \times P_{mi}$	Фактори	Z_i	P_{zi}	$Z_i \times P_{mi}$
Зростання грошових доходів населення	10	0,6	6,0	Зменшення грошових доходів населення	10	0,4	4,0
Вихід на нові ринки збуту	10	0,6	6,0	Скорочення ринків	10	0,4	4,0
Поява нових продуктів і технологій	8	0,6	4,8	Відсутність нових продуктів і технологій	8	0,4	3,2
Ослаблення позицій фірм-конкурентів	8	0,4	3,2	Посилення позицій фірм-конкурентів	8	0,6	4,8
Зниження податкового тиску	6	0,6	3,6	Зростання податкового тиску	6	0,4	2,4
Розвиток сировинного ринку	10	0,7	7,0	Занепад сировинного ринку	10	0,3	3,0
Разом:	45	-	30,6	Разом:	45	-	21,4

Для того, щоб однозначно визначити рекомендовану стратегію, необхідно провести аналіз сильних і слабких сторін підприємства. Проведемо аналіз основних потенційних вигод і загроз макросередовища для ПП “Флюк” у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Перелік можливостей і загроз макросередовища для ПП “Флюк”

Фактори макросередовища	Оцінювання ступеня впливу фактора на підприємство, (у балах)	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
1	2	3
Можливості		
1. Зростання покупної спроможності та можливості виходу на нові ринки	3	Розширення асортименту продукції та збільшення обсягів заготівлі хлібопкарської продукції
2. Зменшення податкового тиску	2	Можливість зменшення ціни, або отримання додаткового прибутку при існуючій
3. Зниження темпів інфляції	1	Дозволить підприємству отримувати реальні прибутки

Продовження табл. 2.15

1	2	3
4. Нововведення в галузі товарів і технологій	1	Оновлення асортименту продукції та закупівля нового обладнання, техніки
Загрози		
1. Введення в дію несприятливих для підприємства законодавчих актів і обмежень на вивіз хлібопкарської продукції	3	Додаткові витрати часу на отримання необхідних дозволів та значні обмеження в діяльності підприємства
2. Зростання податкового тиску	2	Зниження цін та зменшення прибутку
3. Посилення позицій конкурентів	2	Скорочення обсягів виробництва (перероблення відходів)

Отже, можна зробити висновок, що основними можливостями ПП “Флюк” є: вихід на нові ринки збуту, зростання покупної спроможності, зменшення податкового тиску, зниження темпів інфляції, поява нових виробів і технологій, а до основних загроз можна віднести: введення в дію несприятливих для підприємства законодавчих актів та обмежень, зростання податкового тиску, посилення позиції конкурентів.

Аналізування безпосереднього оточення підприємства передбачає виявлення та аналіз тих факторів зовнішнього середовища, з якими підприємством знаходиться в безпосередній взаємодії. У стратегічному аналізі пріоритетними факторами мікросередовища є: споживачі, конкуренти та постачальники. Якщо необхідно, вивчають також посередників, закордонних

партнерів, ринок робочої сили. Метою аналізування факторів безпосереднього оточення підприємства є виявлення можливостей і загроз для підприємства в мікросередовищі.

Основними споживачами продукції підприємства є населення Бережанського району Тернопільської обл., а також різні організації й фізичні особи Тернопільської обл.

Стратегія виходу та освоєння нових ринків для ПП “Флюк” полягає у диференційованому підході до їх вибору. Вже зараз керівництвом ПП “Флюк” було підписано контракти та розпочато просування продукції у сусідні райони.

Для підкріплення сильних сторін товариства у маркетинговій політиці ми пропонуємо використання системи прямих зв’язків із споживачами, що забезпечить максимальну обізнаність широкого кола потенційних споживачів з усім спектром товарів. Для підкріплення своїх позицій на ринку ПП “Флюк” необхідно використовувати такі методи просування свого товару:

- цінове стимулювання майбутніх посередників;
- доступність для більшості потенційних покупців;
- прямі контракти;
- робота з незалежними посередниками;
- агентські угоди.

Проаналізуємо стратегії планування випуску продукції. На ПП “Флюк” для досягнення плану виробництва використовується наступна стратегія: змінний обсяг виробництва при змінній чисельності робочої сили. Цей варіант планування передбачає найм і звільнення робітників залежно від зміни обсягів виробництва та використовується для вирівнювання темпів виробництва. Дана стратегія планування виробництва не є вдалою через те, що нові працівники потребують навчання й оволодіння навиками роботи. У свою чергу, навчання потребує часу та коштів. При цьому, середня продуктивність праці тимчасово падає. Тому ми пропонуємо ПП “Флюк” замінити існуючу стратегію на іншу, а саме: вирівнювати темпи виробництва шляхом використання понаднормового часу. Також ми пропонуємо у поєднання із вищенаведеною застосовувати і

активу стратегію – здійснювати вплив на попит. Коли попит низький, підприємству необхідно впливати на нього через рекламу, використовуючи прийоми просування товару, збільшувати персональні продажі та зменшувати ціну.

Оцінку характеристик профілю покупців ПП “Флюк” здійснюємо за допомогою табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Оцінювання характеристик профілю покупців ПП “Флюк”

№ п/п	Параметри профілю покупців	Індикатори	Оцінювання в балах		
			1	2	3
1.	Зміна переваг, потреб, смаків покупців	1.1. Ступінь зміни потреб покупців		Практично постійні	
		1.2. Ступінь зміни смаків покупців стосовно товарів, що входять до номенклатури підприємства		Не дуже змінюються	
2	Прихильність покупців до товарів підприємства	2.1. Частота придбання товарів даного підприємства			Регулярно
		2.2. Частка товарів номенклатури підприємства, що купуються найбільше (встановлюється експертним шляхом на основі розрахунків)		30-60%	
		2.3. Ступінь залежності покупців від продавця (встановлюється експертним шляхом)	1-30%		
3	Торгова сила покупців	3.1. Рівень інформованості покупців про товар, ціну, режим роботи підприємства			Широке оповіщення
		3.2. Чутливість споживачів до зміни рівня цін на товари підприємства	Дуже чутливі		
		3.3. Ступінь залежності продавця від покупця (встановлюється експертним шляхом)		30-60%	
		3.4. Фінансовий стан покупця		Середній рівень	
		3.5. Чутливість покупців до змін	Дуже чутливі		

Профіль покупців підприємства може бути складений за такими характеристиками:

- географічне місце розташування покупців;
- демографічні характеристики покупців (вік, освіта, сфера діяльності);
- соціально-психологічні характеристики покупця (стан у суспільстві, стиль поведінки, смаки, звички);
- ставлення покупця до продукту (чому він купує продукт; чи є він сам користувачем продукту, як оцінює продукт тощо);
- торгова сила покупця (рівень інформованості покупця; чутливість до ціни, до засобів стимулювання; наявність відповідних вимог до якості товару; орієнтація на відповідну торгову марку);
- періодичність закупівель; обсяг середньої покупки; фінансовий стан; можливість вибору продавця; співвідношення між ступенем залежності продавця від покупця та ступенем залежності покупця від продавця тощо).

За результатами оцінювання характеристик профілю покупців будуюмо табл. 2.17, що показує висновок про ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців стосовно тих товарів, що входять у номенклатуру підприємства, про прихильність покупця до товарів підприємства і про торгову силу покупців.

Таблиця 2.17 – Шкала оцінювання характеристик профілю покупців
ПП “Флюк”

№ п/п	Параметри	Бали	Значення
1.	Ступінь зміни потреб і смаків покупців	2	Низька
2.	Прихильність покупців до товарів підприємства	4-6	Середня
3.	Торгова сила покупців	6-8	Середня

У завершенні аналізування фактора “споживачі” доцільно оцінити спроможність ПП “Флюк” задовольнити потреби, вимоги та смаки покупців та його можливості розширити коло потенційних споживачів (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Оцінювання адаптивності ПП “Флюк” у процесі функціонування на цільовому ринку

№ п/п	Параметри	Індикатори	Оцінювання в балах		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
1.	Спроможність підприємства задовольнити потреби, вимоги, смаки споживачів	1.1. Відповідність асортименту вимогам покупців			Цілком відповідає
		1.2. Прийнятність ціни товарів		Частково прийнятна	
		1.3. Відповідність якості товарів вимогам споживачів			Цілком відповідає

Продовження табл. 2.18

1	2	3	4	5	6
2.	Можливість розширення кола потенційних споживачів	2.1. Наявність незадоволеного попиту	Інформація відсутня		
		2.2. Наявність привабливих сегментів		Існування національного ринку	

На наступному етапі проведемо аналізування конкурентних переваг підприємства на ринку та аналіз її сильних і слабких сторін. Фірми, які працюють на ринку торгівлі хлібопкарською продукцією, поділяються на три основні категорії.

До першої категорії (А) належать компанії, що були створені з минулих союзних підприємств заготівлі хлібопекарською продукцією. Але маючи кращі стартові умови (ділові зв'язки, систему збуту, знання ринку тощо) вони не змогли реструктуризуватися та втратили момент для розвитку і сьогодні по своїм “номінаціям” не входять до групи лідерів. ПП “Флюк” належить до першої категорії.

Друга категорія (Б) складають фірми, що створені при великих промислових харчових підприємствах та гарантовано виготовляють значні обсяги хлібопекарської продукції.

До третьої категорії (В) входять фірми, що прийшли у цей бізнес з інших ринків, успішно освоїли тонкощі ринку та утримують лідерство як по обсягах продажу, так і по освоєнню перспективних методів роботи.

Основними конкурентами ПП “Флюк” є: Чортківський комбінат хлібопродуктів та Тернопільський комбінат хлібопродуктів, яким вдається мати ширшу номенклатуру продукції за рахунок кращої співпраці з постачальниками і, таким чином, задовольняти у більшій мірі потреби споживачів. Однак Чортківський комбінат хлібопродуктів має дуже високі накладні витрати. Тернопільський комбінат хлібопродуктів працює на застарілому обладнанні та має дуже великі витрати на електроенергію. Фізично та морально застаріле обладнання більшості вказаних підприємств, що були введені в експлуатацію більш, як 20 років тому, нездатне конкурувати із частково оновленим обладнанням по виготовленні хлібопекарської продукції ПП “Флюк”.

Підприємства східноєвропейських країн мають економічний стан більш стабільний, але продукція, яку вони виробляють, має менший потенціал для цінової конкуренції у порівнянні з можливостями ПП “Флюк”.

Найбільш основним конкурентом ПП “Флюк” є Чортківський комбінат хлібопродуктів, якому вдається виготовляти ширшу номенклатуру продукції за рахунок кращого технічного забезпечення. Підприємство має таке технологічне обладнання. Дане підприємство використовує сучасну технологію нарізки.

ПП “Флюк” не має в достатній мірі технічного обладнання, але у найближчий час підприємство планує придбати високопродуктивне обладнання у німецької фірми для підвищення обсягу виробництва та забезпечення міжнародних стандартів якості. На сьогодні у Чортківський комбінат хлібопродуктів виготовляється більша кількість видів продукції, ніж на ПП “Флюк”. Така ситуація, як було вже зазначено вище, склалась через те, що Чортківський комбінат хлібопродуктів має краще технологічне забезпечення, краще співпрацює із постачальниками і, таким чином, задовольняє більше потреб споживачів, отримує більше прибутків.

Оцінювання стану конкурентної боротьби передбачає виявлення домінуючих методів ведення конкурентної боротьби на ринку діяльності підприємства, а також виявлення тенденції зміни характеру конкурентної боротьби. Оцінювання сили конкурентного тиску здійснюється на основі аналізування динаміки числа потенційних і діючих конкурентів ПП “Флюк”, а також ступеня агресивності їх політики у конкурентній боротьбі. Для виявлення всіх діючих і потенційних конкурентів необхідно скласти перелік підприємств-конкурентів, що реалізують товари підприємства. Оцінювання діяльності основного конкурента здійснюємо за допомогою визначення кількості балів від 1 до 3 експертним шляхом за визначеним переліком показників (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Оцінювання діяльності основних конкурентів ПП “Флюк”

№ п/п	Показники	Конкуренти		
		ПП “Флюк”	Чортківський комбінат хлібопродуктів	Тернопільський комбінат хлібопродуктів
1.	Частка ринку	2	3	3
2.	Рентабельність обігу	2	3	3
3.	Рентабельність капіталу	2	3	3
4.	Частка власних оборотних коштів	3	2	2
5.	Рівень ціни домінуючої продукції	3	3	3
6.	Широта асортименту продукції	2	3	3
7.	Якість продукції	2	3	3
8.	Система збуту	3	3	3
9.	Рівень виробництва	3	3	3
10.	Система управління	3	3	3
	Середній бал	2,5	2,9	2,9

Критерієм відбору найбільш активних конкурентів є розрахована середня оцінювання, що повинна складатися не менше, ніж з 2 балів. Таким чином, дані конкуренти (Чортківський комбінат хлібопродуктів та Тернопільський комбінат хлібопродуктів) є дуже сильними. Отже, наведеним конкурентам ПП “Флюк” значно програє по зазначених позиціях.

Проведемо аналізування постачальників ПП “Флюк”. Для безперебійного функціонування виробництва необхідно добре налагодити матеріально-технічне забезпечення, яке на підприємстві здійснюється органом МТЗ (матеріально-технічного забезпечення, відділ сировини). Вирішуючи завдання забезпечення, працівники служб забезпечення вивчають і враховують попит і пропозиції на всі необхідні підприємству матеріальні ресурси, рівень і зміни цін на них і на послуги посередницьких організацій, вибирають найбільш економічну форму руху товарів, оптимізують запаси, намагаються знижувати транспортно-заготівельні та складські витрати.

Оцінювання постачальників ПП “Флюк” не доцільно проводити, тому що його постачальниками є практично усі організації області, і на перспективу підприємство має значні запаси потенційної сировини для перероблення. Враховуючи відсутність значних конкурентів на ринку області і значні витрати, пов’язані з перевезенням хлібобулочної продукції, то можна впевнено вважати подальшому щасливу долю у відношенні забезпечення сировиною на перспективу.

Для узагальнення результатів аналізування факторів мікросередовища та їх впливу на діяльність ПП “Флюк” на сьогодні та на перспективу необхідно скласти табл. 2.20.

Таблиця 2.20 – Оцінювання факторів мікросередовища ПП “Флюк”

Група факторів	Фактори	Прояв (стан фактора)	Характер впливу фактора на підприємство (+;-)	Оцінювання фактора за ступенем впливу на підприємство (бали)
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	Умовно незмінний	+	6
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	Умовно незмінний	+	6
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців	Потреби стабільні	+	10
	4. Торгова сила покупців	Середня	+	5

	5. Ступінь прихильності покупців до товарів підприємства	Сильна	+	6
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальників	Середня	-	5
	2. Ступінь привабливості постачальників	Середній	+	5
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	Ринок олігополістичний	+	6
	2. Сила конкурентного тиску	Середня	-	4
	3. Число активних конкурентів	Середнє	-	4

Основними проблемами, що впливають на діяльність ПП “Флюк” є: митні перешкоди та обмеження на вивіз продукції за кордон; постійне зростання цін на паливо, газ, електроенергію, запчастини; високі податкові збори, що впливає на стабільну роботу підприємства.

У табл. 2.21 приводимо перелік можливостей і загроз безпосереднього оточення ПП “Флюк”.

Таблиця 2.21 – Перелік можливостей і загроз безпосереднього оточення ПП “Флюк”

Фактори	Оцінювання ступеня впливу фактора на підприємство, в балах	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
Можливості		
1. Послаблення позицій постачальників	6	Можливість закупок в інших зацікавлених постачальників
2. Стабільність конкурентного середовища	4	Посилення залежності споживачів від підприємства
3. Можливості розширення виробництва та збуту готових хлібобулочних виробів	5	Розширення номенклатури
Загрози		
1. Посилення конкурентного тиску	5	Пониження цін, покращення якості продукції
2. Скорочення доходів споживачів	4	Скорочення збуту хлібобулочних виробів
3. Встановлення значних митних перегород та обмежень на вивіз продукції з країни	6	Посилення уваги на внутрішній ринок

Проведемо аналізування внутрішнього середовища ПП “Флюк”. Аналізування діючих стратегій слід здійснювати на основі показників, що відображають результати діяльності підприємства. При оцінюванні стратегії необхідно дотримуватись таких правил:

- використати ситуаційний підхід до відбору критеріальних показників;
- розглянути підприємство як відкриту систему і визначити ефективність;
- використати узагальнюючі та окремі показники досягнення результатів і стану системи;
- доповнити економічні показники ефективності поведінковими показниками підприємства.

Для оцінювання діючих стратегій підприємства необхідно провести аналізування показників зовнішньої та внутрішньої ефективності стратегії. Зовнішня ефективність стратегії або результативність підприємства характеризується ступенем досягнення поставлених перспективних цілей. При цьому якісна оцінювання ступеня досягнення цілі може бути виражена кількісно за допомогою бальної шкали оцінок у табл. 2.22.

Таблиця 2.22 – Оцінювання ступеня досягнення перспективних цілей ПП “Флюк”

Вид цілі	Зміст цілі	Ступінь досягнення			
		Повне	Неповне	Часткове	Ціль не досягнута
Загальна	Отримання суттєвих прибутків від виробничої діяльності	3			
Організаційна	Розширення закупівельної сітки сировини		2		
Маркетингова	Організувати значну рекламну кампанію для	3			
Соціальна	Забезпечити середній рівень зарплати на рівні, не меншому 5000 грн.	3			
Фінансова	Утримувати низький рівень дебіторської заборгованості				0

Підсумкове оцінювання		9	2	0	0
-----------------------	--	---	---	---	---

Оцінювання ступеня досягнення цілі здійснюється на основі використання такої шкали: повне досягнення цілі – 3 бали; неповне досягнення – 2 бали; часткове досягнення – 1 бал; ціль не досягнута – 0 балів. Максимальна підсумкова оцінювання 15 балів свідчить про повне досягнення всіх поставлених цілей підприємства. Ми бачимо, що ступінь досягнення цілей є досить значний і в балах вимірюється значенням 11. Підприємство добре займається формуванням стратегічних цілей та їх виконанням.

Для оцінювання рівня ризику рекомендується скористатися формулою Z-чинника Е.Альтмана:

$$Z\text{-чинник} = 0,012 X_1 + 0,0144 X_2 + 0,033 X_3 + 0,006 X_4 + 0,009 X_5 = 0,012 \times (14057,8/20163,0) + 0,0144 \times (1268,2/20163,0) + 0,033 \times (1570,6/20163,0) + 0,006 \times (6102,8/20163,0) + 0,009 \times (57981,0/20163,0) = 0,04.$$

де X_1 – вартість оборотних фондів, поділена на “разом активи”;

X_2 – сума резервів, фондів спеціального призначення, розмір цільового фінансування і нерозподіленого прибутку, поділена на “разом активи” (ЧП/А);

X_3 – прибуток до сплати податків і відсотків, поділена на “разом активи” (БП/А);

X_4 – ринкова вартість статутного капіталу (число акцій, помножене на поточне котирування), поділена на “разом пасиви” (зобов’язання у цілому);

X_5 – обсяг продажу, поділений на “разом активи”.

Інтерпретація отриманих результатів розрахунку може бути проведена за допомогою наступної шкали оцінок (табл. 2.23).

Таблиця 2.23 – Оцінювання рівня ризику ПП “Флюк”

Розмір Z-чинника	Ступінь ризику
------------------	----------------

1,8 від 1,8 до 2,7 від 2,8 до 2,9 від 3 до 3,3	дуже високий високий середній низький
---	--

Отриманий результат Z-чинника порівнюється з імовірним рівнем ризику, обумовленим даною стратегією; різниця між фактичним і прогнозованим розміром Z-чинника покаже ступінь впливу ризику на досягнення поставлених цілей підприємства. Якщо фактичний рівень ризику перевищить прогнозований, то, очевидно, мав місце значний ($<1,2$) вплив ризику на ступінь досягнення цілей підприємства. Отже, існує значний ризик недосягнення цілей ПП “Флюк”.

Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, як і можливості та загрози у зовнішньому середовищі, визначають успішність функціонування підприємства в цілому. За допомогою табл. 2.24 оцінимо сильні та слабкі сторони ПП “Флюк”.

Таблиця 2.24 – Перелік сильних і слабких сторін ПП “Флюк”

Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
1. Висока прибутковість 2. Ефективний менеджмент 3. Достатня кількість дешевої праці 4. Добре налагоджена система постачання та збуту продукції	1. Експортні перешкоди 2. Значна залежність від змін зовнішнього середовища

До конкурентних переваг ПП “Флюк” можна віднести наявність сировинної бази, наявність достатньої кількості дешевої робочої сили у регіоні, ефективний менеджмент. У зв’язку з тим, що достатньої інформації з профілю полярностей у нас немає не лише по основних конкурентах, а й по ПП “Флюк”, то таке аналізування виконати неможливо.

Для визначення лінії зв’язків складається матриця SWOT (табл. 2.25).

Таблиця 2.25 – Матриця SWOT для ПП “Флюк”

	Можливості – 8	Загрози – 6
--	----------------	-------------

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище		Зниження рівня податкових ставок	Вихід на нові ринки	Випуск нових видів продукції	Збільшення податків	Посилення рівня конкуренції	Підвищення митних ставок на вивіз продукції
Сильні сторони – 8	Висока прибутковість	Місце підприємства – поле “Сила і можливості”					
Ефективний менеджмент							
Достатня кількість дешевої робочої сили							
Добре налагоджена система постачання та збуту продукції							
Слабкі сторони – 5	Значна залежність від зовнішнього середовища						
Експортні перешкоди							

Після аналізування зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства і складання переліку сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей доцільно встановити лінії зв’язків, тобто парні комбінації між ними.

Висновки до другого розділу

У другому розділі магістерської роботи здійснено аналізування стратегії управління ПП “Флюк”. ПП “Флюк” створене у відповідності з положеннями Цивільного та Господарського кодексів України, Закону України “Про підприємства” з метою отримання прибутку. Юридична адреса ПП “Флюк”: 47500, Тернопільська обл., Бережанський р-н, м. Бережани, вул. Золочівська, 6. Підприємство як самостійний господарський суб’єкт, набуває права і обов’язки юридичної особи з дня державної реєстрації, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банку, печатку, кутовий штамп,

фірмовий бланк, торговий знак (емблему) та здійснює господарську діяльність згідно з чинним законодавством України і Статутом підприємства з метою отримання прибутку.

Основними функціями ПП “Флюк” є виробництво та реалізація хліба, хлібобулочних, кондитерських виробів, їх зберігання, відвантаження та транспортування до споживачів. Свою продукцію підприємство реалізує за договірними, вільними відпускними цінами. Головна мета організації приватного підприємства – підвищення ефективності виробництва, задоволення суспільних потреб і отримання прибутку. ПП “Флюк” обслуговує 10 населених пунктів Тернопільської обл. Обсяг виробництва та реалізації продукції залежить від рівня технічної забезпеченості підприємства та інтенсивного використання обладнання, забезпеченості сировиною та її якості, наявності на підприємстві кваліфікованих кадрів та рівня організації праці. Усі ці фактори вивчаються у процесі аналізу, визначається їх вплив на процес виробництва та результати господарської діяльності підприємства.

На сьогодні налічується близько 90 найменувань виробів не лише з пшеничного та житнього борошна, а й із суміші пшеничного та житнього борошна, заварних сортів хліба, булочних та здобних виробів. Присутній надзвичайно широкий вибір кондитерської продукції (борошняні кондитерські вироби: печиво, тістечка, торти нетривалого зберігання, оздоблені декоративними солодоцями).

На даному підприємстві існує лінійна структура управління. В її основі лежить зосередження всіх виробничих і управлінських функцій у керівника. Тут усі повноваження – прямі (лінійні) – спрямовані від вищої ланки управління до нижчої.

У 2018 р. операційні витрати збільшились швидкими темпами, ніж в 2017 р. – на 97,84%. У звітному 2018 р. збільшення відбулося у витратах на оплату праці на 15,57%. Витрати на 1 грн. товарної продукції у 2017 р. зменшилися на 0,03 коп., проте вже на початку 2018 р. – збільшилися на 0,09 коп., збільшення відбулася в результаті нестабільної економічної ситуації в країні, збільшенні цін

на виготовлення продукції. загальному елементи операційних витрат у звітному 2017 р. збільшилися, а це відбулося за рахунок збільшення матеріальних затрат на 4700 тис. грн., та інших операційних витрат – 2455 тис. грн.

Необоротні активи на кінець 2018 р. зменшилися на 719 тис. грн. в порівнянні з початком року, якщо ж порівнювати з початком 2017 р., то на 767 тис. грн. Це відбулося у результаті збільшення зносу основних засобів. Що ж стосується оборотних активів, то розглядаючи початок 2018 р. вони збільшилися в порівнянні з початком 2017 р. на 16% і стали дорівнювати 5646 тис. грн. Розглядаючи 2018 р. то оборотні активи зменшилися ще на 16,63% і складають 4707 тис. грн. – зменшилася дебіторська заборгованість за продукцію 96 тис. грн. або на 5,41%. При цьому зменшилися залишки грошових коштів та їх еквівалентів на 92 тис. грн. Діяльність приватного підприємства фінансується в основному за рахунок власного капіталу; за результатами діяльності приватного підприємства у 2018 р. власний оборотний капітал складав близько 589 тис. грн.

ПП “Флюк” загалом здатне вчасно розраховуватися за своїми зобов’язаннями: коефіцієнт поточної ліквідності на кінець 2018 р. складає 0,888. Середньорічний коефіцієнт миттєвої ліквідності за вказаний вище період складає 0,85 і вказує, що на кожну гривню поточних зобов’язань підприємства припадає 85 коп. високоліквідних активів, які здатні покрити такі зобов’язання. Хоча середньорічний коефіцієнт абсолютної ліквідності ПП “Флюк” (0,01) є суттєво меншим за нормативне значення (0,2-0,35), проте така величина не є критичною з огляду на загальноекономічні та політичні умови діяльності підприємства та середньогалузеве значення такого відносного економічного показника. Підприємству притаманне нестійке фінансове становище. Для забезпечення запасів, крім власних обігових коштів та довгострокових кредитів і позик, залучаються короткострокові кредити та позики; платоспроможність порушена, але є можливість її відновити шляхом залучення довгострокових кредитів та позик. У зв’язку з несприятливою загальноекономічною кон’юнктурою, масовим зубожінням, падінням платоспроможного попиту,

іншими несприятливими чинниками фінансово-господарської діяльності приватного підприємства у 2018 р. виявилася збитковою (-3657,0 тис. грн.). Збиток був покритий за рахунок нерозподіленого прибутку минулих періодів. Незважаючи на негативний фінансовий результат підприємства вдалося зберегти фізичні об'єми продаж на рівні 2017 р., ритмічність виробництва. Виходячи з показників рентабельності можна зробити висновок про збитковість даного підприємства у всіх аналізованих періодах (2016-2018 рр.), що є наслідком зменшення прибутку від реалізації продукції. Причиною даного скорочення є підвищення конкуренції та скорочення доходів населення.

На ПП “Флюк” для досягнення плану виробництва використовується наступна стратегія: змінний обсяг виробництва при змінній чисельності робочої сили. Цей варіант планування передбачає найм і звільнення робітників залежно від зміни обсягів виробництва та використовується для вирівнювання темпів виробництва. Дана стратегія планування виробництва не є вдалою через те, що нові працівники потребують навчання й оволодіння навиками роботи. У свою чергу, навчання потребує часу та коштів. При цьому, середня продуктивність праці тимчасово падає. Тому ми пропонуємо ПП “Флюк” замінити існуючу стратегію на іншу, а саме: вирівнювати темпи виробництва шляхом використання понаднормового часу.

Критерієм відбору найбільш активних конкурентів є розрахована середня оцінювання, що повинна складатися не менше, ніж з 2 балів. Таким чином, дані конкуренти (Чортківський комбінат хлібопродуктів та Тернопільський комбінат хлібопродуктів) є дуже сильними. Отже, наведеним конкурентам ПП “Флюк” значно програє по зазначених позиціях. Для безперебійного функціонування виробництва необхідно добре налагодити матеріально-технічне забезпечення, яке на підприємстві здійснюється органом МТЗ (матеріально-технічного забезпечення, відділ сировини). Вирішуючи завдання забезпечення, працівники служб забезпечення вивчають і враховують попит і пропозиції на всі необхідні підприємству матеріальні ресурси, рівень і зміни цін на них і на послуги посередницьких організацій, вибирають найбільш економічну форму руху

товарів, оптимізують запаси, намагаються знижувати транспортно-заготівельні та складські витрати.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПП “ФЛЮК”

3.1 Пропозиції розширення асортименту продукції як можливість забезпечення стратегії розвитку ПП “Флюк”

З метою забезпечення стратегії розвитку прийнято рішення розширити асортимент продукції шляхом виготовлення нового виду продукції на підприємстві, тобто розширення хлібопекарного виробництва ПП “Флюк” у вигляді реорганізації хлібопекарного цеху, місією якого є задоволення потреб населення переважно міста та навколишніх сіл у високоякісних і різноманітних хлібобулочних виробках. При цьому, дане підприємство у своїй виробничій і торгівельній діяльності має намір враховувати окремі важливі результати аналізування виробничої діяльності. На сьогодні на хлібопекарних підприємствах погіршується структура та якість хлібобулочних виробів, спрощується товарний асортимент; в обмеженій кількості виробляються сайки, булки, батони, ванільні булки. Переважна кількість хліба випікається з борошна

першого та другого ґатунку, без застосування молочної сироватки, модифікованого крохмалю, збагаченого білками та вітамінами.

Практична реалізація підприємницької ідеї щодо розширення хлібопекарського виробництва повинна бути здійснено на базі діючого ПП “Флюк”, шляхом реорганізації хлібопекарного цеху. Метою діяльності цього виробництва є задоволення потреб населення міст і сіл Тернопільської та сусідніх областей у якісних продуктах харчування, що є предметами щоденного споживання. Джерелом власних коштів, які будуть використані для придбання технологічного устаткування та необхідної кількості сировини, є прибуток підприємства.

У початковий період свого функціонування реорганізований хлібопекарський цех ПП “Флюк” буде випікати стару номенклатуру виробів, а також переважно батони, на які існує сталий попит населення. У перспективі передбачається значно розширити асортимент продукції за рахунок випікання згодом хліба “Діабетичний”. При цьому, зону обслуговування споживачів також буде розширено.

Розглянемо приховані певні недоліки існуючих конкурентів-продуцентів хлібобулочних виробів. Основним недоліком виробничо-торгівельної діяльності конкуруючих підприємств такого спрямування можна вважати нерегулярність постачання їх продукції (конкретних видів хлібобулочних видів), до торговельної мережі відповідного сегменту ринку (твердий графік забезпечення хліба до магазинів у більшості випадків відсутній або його не дотримуються). Крім того, не всі товаровиробники реалізують свої хлібобулочні вироби в упаковці з хімічної плівки, а в паперовій упаковці, яку хоче впровадити ПП “Флюк”, жоден. Це забезпечуватиме постійну наявність у продажу свіжого хліба. На етапі започаткування й необхідного розгортання виробництва нової продукції ПП “Флюк” має намір вийти на внутрішній ринок з широким асортиментом достатньо прибуткових виробів, на який зберігається стійкий попит. У перспективі (3-5 років) передбачається ще більше збільшення асортименту продукції.

Проведені дослідження ринкового середовища підтвердили наявність необхідної узгодженості передбачених обсягів виробництва та знайденої ринкової ніші для запропонованих хлібобулочних виробів. Така узгодженість є достатньою передумовою формування більш-менш стійкого каналу збуту хліба “Діабетичний”. При цьому, доцільно організувати як роздрібну (через власну торгівельну точку), так і оптову торгівлю (на основі укладеної угоди з окремими продовольчими магазинами села міського типу та сіл). За необхідності інтенсифікації реалізація продукції можливе здійснення виїзної торгівлі з автофургона (мікроавтобуса), багатолюдних місцях, селищах та навколишніх селах.

Оскільки продаж продукції та величина валового продукту значною мірою залежать від рівня ціни на вироби, цінова політика підприємства повинна передбачати такі варіанти ціноутворення:

- перший – для продукції, що зараз відсутня на внутрішньому ринку, ціна формується з урахуванням власних валових витрат (повної собівартості) мінімального прийнятого для виробника (прибутку) рентабельності;
- другий – за наявності й реалізації товарів – субститутів мають ураховатися ціни на продукцію виробників конкурентів;
- третій – за умови оптової закупівлі може передбачатися гнучка система знижок ціни на продукцію, що відпускається оптовим покупцям (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Система знижок рівня відпускної ціни на хлібобулочні вироби для оптових покупців (у середньому) ПП “Флюк”

Обсяг оптової закупівлі, кг	Розмір знижки рівня цін, %
Від 150 до 200	5
Від 201 до 400	8
Від 401 до 500	10
Понад 500	12

Типові умови випічки, наприклад, білого пшеничного хліба: температура – 220-230° С, тривалість – 15-20 хв.

Відобразимо особливості технології виробництва хлібобулочних виробів, на прикладі хліба “Діабетичний”. “Діабетичний” хліб представляє собою житній заварений хліб, який виготовляється з добавками в тісто: патока та коріандр. Випікається у формах у вигляді невеликих батонів і має глянцеvu поверхню, посипаною зверху коріандром. Тісто виготовляється опарним методом на квасах по трифазному виробничому циклу (напівквас, квас, тісто). Дріжджі використовуються для виготовлення первинної закваски, коріандром посипають поверхню тіста перед випіканням хліба, картопляною мукою змащують готові вироби після випічки. При приготуванні квасу води не наливають: вся вода, за винятком 7 л, яка використовується на розчин солі, використовується для заварки та закваски (напівквасу). У табл. 3.2 подано технологічний режим по кожній фазі для виробництва хліба “Діабетичний”.

Таблиця 3.2 – Технологічний режим для кожної фази для виробництва “Діабетичного” хліба у ПП “Флюк”

№ п/п	Показники	Закваска	Квас	Тісто
1	Початкова температура, °С	27-28	29-30	29-30
2	Тривалість бродіння, год.	4,0-4,5	3,5-4	0,75-1
3	Кінцева кислотність, °Н	10,5-11	10-11	9-11

По фізико-хімічних показниках “Діабетичний” хліб повинен відповідати вимогам ГОСТу 5309-90 (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Вимоги ГОСТу 5309-90 щодо “Діабетичного” хліба

№ п/п	Показник	Подовий		Формовий		Ваговий
		0,5 кг	0,1 кг	0,5 кг	1,0 кг	
1.	Вологість м’якуша,%, не більше	45	46	46	47	48
2.	Кислотність,%, не більше	10	10	10	10	10
3.	Пористість,%, не більше	46	46	48	48	48

						Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Організація виробництва хлібобулочних виробів за наведеною вище технологією потребує придбання та монтажу відповідного устаткування. На основі ретельного аналізу пропозицій київських постачальників обладнання для пекарень прийнято рішення придбати необхідний комплект технологічного устаткування у ТОВ “Прома” (м. Київ).

Вибір постачальника здійснювався за ступенем привабливості техніко-економічних показників устаткування (змінної продуктивності, питомої вартості, комплектності й транспортних витрат). Планується замовлення на придбання необхідного комплексу устаткування, перелік з ключовими показниками якого наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Пропонований комплект технічного устаткування ТОВ “Прома” (м. Київ) для виробництва “Діабетичного” хліба у ПП “Флюк”

Найменування устаткування	Кількості у комплекті одиниць	Продуктивність за зміну, кг	Вартість комплекту, грн.	Амортизаційний період, років
Піч конвекційна	1	1200	220450	7
Борошнопросівач	1			
Тістомісилка	1			
Діжа	4			
Візок	4			
Форма	420			
Розстоювальна шафа, подвійна	1			

Крім того, підприємство має намір придбати один спеціальний автомобіль вартістю 48490 грн.

Отже, балансова вартість основних фондів підприємства становитиме 268940 грн. на потреби нового хлібопекарного виробництва. Розрахунок капітальних вкладень подано у табл. 3.5.

						Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Таблиця 3.5 – Розрахунок капітальних витрат на впровадження пропозицій виробництва “Діабетичного” хліба у ПП “Флюк”

Показники	Вартість, грн.
Вартість придбання і доставка технологічного устаткування пекарного виробництва	220450
Монтаж устаткування	4100
Реконструкція й обладнання виробничих і допоміжних приміщень	6810
Витрати на придбання автотранспорту	48490
Всього	279850

Основні види вихідної сировини, використовуваної для випічки запропонованих для внутрішнього ринку хлібобулочних виробів, їх постачальників, ціни та умови постачання подано у табл. 3.6.

Враховуючи різну тривалість зберігання у придатному для безпечного споживання стані, періодичність постачання сировини має становити: дріжджів – один раз на тиждень, борошна та олії – один раз на місяць, солі та поліпшувача (сода) – один раз на квартал.

Таблиця 3.6 – Основні види сировини та постачальники для випікання “Діабетичного” хліба у ПП “Флюк”

№ п/п	Найменування сировини	Постачальник	Умова постачання
1.	Борошно вищого ґатунку, висівки	ТОВ “Надзбруччя-хліб”	попередня оплата
2.	Дріжджі, 500 г	Львівський дріжджовий завод	оплата протягом місяця
3.	Олія	Вінницький олієжировий комбінат	попередня оплата
4.	Сіль	АТ “Мікс” (м. Київ)	оплата протягом місяця
5.	Поліпшувач (сода) 1 п.	ТОВ “Ніка” (м. Київ)	попередня оплата

При цьому необхідно дотримуватися таких умов зберігання:

- дріжджі – нетривале зберігання в холодильнику (камері);
- борошно, сіль і сода харчова – зберігання в сухому приміщенні (борошно – у провітрювальній тарі, або матерчатих мішках, сіль і сода – у герметичній упаковці);

- олія – в алюмінієвих, або пластикових ємностях.

У майбутньому за умови розширення номенклатури та асортименту хлібобулочних виробів ПП “Флюк” будуть потрібні нові види сировини, зокрема, житнє й пшеничне борошно, яйця (яєчний порошок), молоко та молочні продукти, цукор (цукрова пудра), різноманітні харчові добавки та наповнювачі (горіхи, родзинки, мак, фруктовий джем). Кожний виріб має бути упакований у спеціальний целофоновий пакет. Вартість упаковки становить 10 коп. й має включатися до продажної ціни виробу. Контроль якості сировини та готової продукції здійснюватиме технолог, який передусім повинен стежити за дотриманням технологічно необхідних пропорцій інгредієнтів у процесі підготовки тіста, а також за дотримання температурного режиму й тривалості випічки.

ПП “Флюк” ставить за мету покращення управлінської діяльності за рахунок розширення хлібопекарного виробництва, у тому числі, продажу нового виду продукції – хліба “Діабетичного”, внаслідок чого очікуємо суттєве збільшення обсягу реалізації.

Збільшення обсягів реалізації продукції знаходимо за формулою 3.1:

$$\Delta PP = PP_0 \times \%_{зр}, \quad (3.1)$$

де PP_0 – обсяг реалізації продукції до впровадження заходів;

$\%_{зр}$ – економічний ефект від впровадження заходу.

Збільшення обсягу реалізації продукції становитиме:

$$\Delta PP = 598,66 \times 15 / 100 = 89,79 \text{ тис. грн.}$$

При реалізації даних пропозицій враховуються загальні витрати, які становлять 279,85 тис. грн. (див. табл. 3.5).

Економічний ефект від запропонованого заходу (випікання “Діабетичного” хліба) знайдемо за формулою 3.2:

$$E_{я} = \Delta PP - E_n \times K, \quad (3.2)$$

де E_e – економічний ефект;

E_n – нормативний коефіцієнт (0,15);

K – капітальні витрати.

Отже, економічний ефект від впровадження даних заходів буде становити:

$$E_{я} = 89,79 - 0,15 \times 279,85 = 47,82 \text{ тис. грн.}$$

Як бачимо з вище проведених розрахунків, ПП “Флюк” варто провести ряд запропонованих заходів, оскільки економічний ефект становитиме 47,82 тис. грн.

Оцінка пропозицій за такими показниками, як чистий приведений дохід, індекс рентабельності інвестицій та термін окупності інвестицій, розрахований на основі дисконтованих інвестицій та грошових потоків, також дає змогу зробити висновок про економічну доцільність реалізації пропозицій. Внаслідок впровадження пропозицій виручка від реалізації продукції становитиме 688,4 тис. грн. При зростанні обсягів виробництва та враховуючи подорожчання енергоносіїв, планова собівартість становитиме 484,7 тис. грн., а чистий прибуток з урахуванням капітальних витрат на втілення пропозицій розширення хлібопекарного виробництва – 203,7 тис. грн.

Визначимо період окупності (звичайний):

$$PP = \frac{IC}{PN}, \quad (3.3)$$

де PP – період окупності;

PN – середньорічний прибуток, тис. грн.;

IC – величина капітальних вкладень (інвестицій), тис. грн.

$$PP = \frac{279,85}{203,7} = 1,37 \text{ року}$$

Як бачимо з розрахунку, період окупності пропозицій розширення хлібопекарного бізнесу у ПП “Флюк” є невеликий (1,37 року), тож дані пропозиції потрібно запровадити у виробництво.

При впровадженні пропозицій з розширення хлібопекарного виробництва (виробництва “Діабетичного” хліба) ПП “Флюк” отримає наступні фінансові результати на плановий 2020 р., які були складені з врахуванням передбачених витрат на організацію хлібопекарного бізнесу (табл. 3.7). Податок на додану вартість та податок з прибутку підприємств в Україні взято на рівні 18% станом на 2018 р.

Дані табл. 3.7 було сформовано на основі того, що підприємство у 2020 р. зможе отримати дохід від розширення хлібопекарного бізнесу (виготовлення “Діабетичного” хліба) у розмірі 688400 грн. та чистий прибуток у розмірі 65440 грн., що забезпечить покращення іміджу підприємства, здійснить інформованість про діяльність ПП “Флюк”, що приведе до прихильності, а в подальшому – до збільшення кількості споживачів.

Таблиця 3.7 – Очікувані фінансові результати пропозицій з розширення хлібопекарного виробництва (виготовлення “Діабетичного” хліба) у ПП “Флюк” у 2020 р.

№ п/п	Статті	Сума, грн.
1.	Дохід (виручка) від реалізації продукції	688400
2.	Податок на додану вартість	123900
3.	Чистий дохід від реалізації продукції	564500
4.	Собівартість реалізованої продукції	484700
6.	Валовий прибуток	79800
6.	Податок з прибутку	14360
7.	Чистий прибуток	65440

Основними цілями у 2020 р. для ПП “Флюк” повинні бути: поліпшення фінансового стану підприємства внаслідок розширення хлібопекарного виробництва; розширення існуючих або вихід на нові ринки збуту з високоякісною продукцією; досягнення високої якості хлібобулочних виробів;

мінімізувати усі ризики; стимулювати зацікавленість працівників у процесі виробництва.

3.2 Заходи з впровадження нового виду кондитерської продукції на хлібопекарському підприємстві

В останні кілька років [ринок](#) кондитерської продукції стабільно розвивається. У даний час в ньому існує жорстка [конкуренція](#), що змушує кондитерів використовувати різні способи завоювання певних його сегментів. Кондитерська промисловість є важливою галуззю харчової індустрії, виготовляє вироби високої калорійності та гарної засвоюваності. Споживання населенням кондитерських виробів становить 5,7% від всіх споживаних продуктів харчування. Причинами спаду виробництва кондитерських виробів є загальна [криза](#) в економіці України, низькі доходи населення і, як наслідок, низька купівельна спроможність, зниження споживання продуктів харчування, а також низький технічний рівень виробництва на багатьох підприємствах. Висока ціна також є причиною падіння виробництва кондитерських виробів.

У собівартості кондитерської продукції 80-90% становить вартість сировини та [матеріалів](#), останні та визначають ціну на [кондитерські вироби](#). Підвищення ціни на [кондитерські вироби](#) – наявність при збуті виробів безлічі [посередників](#) між виробником і споживачем. Багато підприємств модернізували свої збутові структури, придбали магазини, торгові точки, збільшили представництва в областях та регіонах. Отже, кондитерська промисловість є однією з найбільш вигідних і перспективних галузей вітчизняної харчової індустрії. У цілому кондитерська галузь характеризується як успішно функціонуюча ланка агропромислового комплексу. У галузі проводиться цілеспрямована [робота](#) по оптимізації асортименту у бік збільшення борошняних, цукристих, дієтичних виробів, як традиційно вироблених, так і абсолютно нових, відбувається впровадження сучасних технологій, упаковки нових видів, підвищується якість кондитерської продукції. прогресивними технологічними процесами, комплексною [механізацією](#) та [автоматизацією](#)

виробництва, вантажно-розвантажувальних робіт, поліпшенням умов праці, високою якістю готових виробів, розширенням їх асортименту та зниженням собівартості продукції.

Розширення кондитерського цеху у ПП “Флюк” та впровадження нової продукції на вже існуючий ринок жорсткої конкуренції буде успішним, якщо підприємство зуміє завоювати симпатії покупців. Для цього продукцію повинні відрізняти такі споживчі якості, як корисність, свіжість, якість, [упаковка](#) та доступна ціна. Основне завдання, яке стоїть перед ПП “Флюк” – насичення ринку кондитерськими виробами та зміцнення завойованих позицій за допомогою розширення асортименту виробничої продукції: скласти вагому конкуренцію існуючим підприємствам; скорочення часу обігу; розширення клієнтурної бази. Після реконструкції хлібопекарне підприємство почне працювати на повну потужність, планується розширити асортимент продукції, що випускається, налагодити випуск продукції, що забезпечує різноманітний раціон харчування та збагачення продукції функціональними добавками, забезпечити безпеку та доступність для всього населення.

Таким чином, план необхідних заходів виглядає таким чином: розроблення нових видів продукції; збереження низьких відпускних цін на продукцію; стабільна рентабельність; збереження стабільності якості продукції даного підприємства; розширення клієнтурної бази у межах міста та області; організація чіткого зворотного зв’язку з клієнтами; забезпечення динаміки розвитку [конкурентних](#) переваг; просування продукції всіма доступними рекламними засобами.

Оскільки в основному на ринку представлені пудинги місцевих виробників, а також в упаковці, виробників з інших областей та іноземних виробників, тому пропонуємо виробництво пудингів у виробничо-господарській діяльності ПП “Флюк”. Сьогодні стає актуальним насичення споживчого ринку України біологічно цінними продуктами функціонального призначення для їх систематичного споживання у складі харчових раціонів дітей дошкільного та шкільного віку, які підвищують резистентність та

адаптованість організму дитини до навколишнього середовища, покращують роботу травної системи, сприяють формуванню та зміцненню кістково-м'язової системи завдяки наявності у їх складі функціональних інгредієнтів природного походження. Пудинги з сиру відносяться до легкозасвоюваних десертних страв і тому їх часто використовують у складі раціонів харчування дітей дошкільного та шкільного віку.

Передбачається вивести на ринок продукцію, що відповідає найсучаснішим якостям, за невисокою ціною і має оригінальний смак та форму – пудинги з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Пропонований варіант виробництва пудингів з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю у ПП “Флюк”

Розробниками винаходу у 2017 р. стали двоє авторів з Київського національного торговельно-економічного університету. Дослідженнями науковців Українського інституту досліджень ім. О. Яременка під егідою ВООЗ, встановлено, що, лише незначна кількість дітей дошкільного та шкільного віку регулярно вживають у достатній кількості харчові продукти – овочі, фрукти, цільні злаки, рибу та молочні продукти. Натомість, багато дітей споживають надмірну кількість солодощів, не дотримуються режиму харчування. Оптимізація структури харчування дітей дошкільного віку за рахунок наукового обґрунтування, розроблення та впровадження технологій харчової продукції (у тому числі пудингів) функціонального призначення, які

базуються на використанні рослинної сировини із підвищеним вмістом біологічно активних речовин є актуальною у галузі забезпечення здорового харчування.

Технічний результат у результаті виробництва пудингу з сиру досягається шляхом виробництва пудингу з використанням композиційних сумішей:

- з шротом та насінням льону – природної сировини, що підвищує вміст клітковини, вітамінів (піридоксину, фолацину, токоферолу) і мінеральних речовин, особливо цинку, селену, магнію, кальцію у готовому пудингу, який входить у харчовий раціон дитини, завдяки чому підвищується резистентність та адаптованість організму дитини;

- з шротами із зародків пшениці та льону – природної сировини, що підвищує вміст білків, клітковини, вітамінів (піридоксину, фолацину, токоферолу) і мінеральних речовин, особливо кальцію, магнію, цинку, селену, залаза у готовому пудингу, що, в свою чергу, сприятиме покращенню роботи травної системи, формуванню та зміцненню кістково-м'язевої системи організму дитини, у харчовий раціон якої входить цей продукт;

- з шротами і насінням гарбуза і льону – природної сировини, що збагачує готовий пудинг харчовими волокнами, цинком, селеном, залізом, вітамінами групи В, каротиноїдами, що, в свою чергу, забезпечує організм дитини, у харчовий раціон якої входить цей продукт, речовинами, необхідними для процесів травлення та засвоювання їжі.

Поставлена технічна задача вирішується тим, що у пудинг з підвищеною харчовою та біологічною уцінністю, що містить сир м'який знежирений, яйця курячі, цукор-пісок, горіхи волоські, родзинки, ванільний інгредієнт, сметану, додатково введену композиційну суміш (зі шроту льону та насіння льону, та/або шроту із зародків пшениці, шроту з льону, насіння льону, та/або шроту з льону, насіння льону, шроту з гарбуза, насіння гарбуза), а як присипку використовують кунжутне насіння та/або насіння кунжутне та насіння гарбуза, соняшникову олію, какао-порошок, мелену корицю, присипка.

У результаті наукових досліджень в Україні розроблено та впроваджено технологію виробництва пудингів “Ласунка”, “Сонечко”, “Зернятко”, визначено їхню якість і споживчі властивості, вироблено дослідні партії цих продуктів. Отримано патент на винахід “Пудинг з сиру із підвищеною харчовою і біологічною цінністю”. Аналіз отриманих даних свідчить, що конкурентоспроможність таких пудингів вища, ніж традиційних, і належать до високоперспективної продукції (показник конкурентоспроможності вищий, ніж 85 од.). Створена за новими технологіями харчова продукція матиме також і значний соціальний ефект, оскільки дозволить вирішити важливу проблему покращення стану здоров’я дитячого населення і тим самим закласти фундамент для зростання здорової нації.

Технологічний процес у кондитерському цеху по виробництву пудингів з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю здійснюється за схемою: підготовка продуктів → приготування та випікання виробів → остигання → оздоблення → укладання → охолодження та зберігання → транспортування. Сировину розвантажують у комори добового запасу (охолоджувану і не охолоджувану). Після просіювання борошна та підготовки продуктів готують тісто та здійснюють оброблення та випічку пудингів. Вироби, що остигли, обробляють присипками або кремами, повидлом або іншими оздоблювальними напівфабрикатами, укладають у тару, охолоджують і зберігають у охолоджуваних камерах готових виробів для відправки до споживачів. Кожна ділянка оснащена відповідним обладнанням.

Кондитерські та борошняні цехи малої потужності (до 5 тис. виробів на добу) не дроблять на окремі приміщення – виділяють лише приміщення оброблення виробів і оброблення яєць; потужністю до 15 тис. виробів – проектують з відділеннями добового запасу сировини, оброблення яєць, підготовки сировини і приготування тіста, оброблення та випічки, охолодження і оброблення виробів, короткочасного зберігання готових виробів, а також з мийною інвентарю й холодильною камерою для зберігання готових виробів з кремом. Приміщення кондитерського та мучного цехів розміщують єдиним

блоком, на другому і третьому поверсі заготівельного підприємства, забезпечуючи зручний зв'язок із приміщеннями для приймання та зберігання сировини, а також з експедицією. Приміщення розташовують послідовно, по ходу технологічного [процесу](#), з метою забезпечення найкоротших шляхів переміщення сировини і готових виробів.

Цехи оснащують обладнанням, відповідним до технологічних [процесів](#), що у них відбувається: механічним – просіювач, тістомісильні машини, ділильні [автомати](#), тісторозкаточні машини, машини для відсадження заготовок з тіста, універсальні приводи, комплекси для [очищення](#) мішків від борошняного пилу і тістової кірки; холодильним – холодильні шафи різної місткості, столи з охолоджуваною [поверхнею](#) для розкочування і розбирання виробів з пісочного та листового тіста, холодильні розбірні камери для зберігання продуктів, напівфабрикатів (листового тіста, начинок, кремів, сиропів тощо); тепловим – печі, автомати для смаження пиріжків, пекарні трикамерні шафи, сковороди, автоклави, комплекси з колисками для вистоювання тіста; допоміжним – виробничі столи, пересувні стелажі, підтоварники, секції столи з охолоджуваних шафою, шафи для сушіння кондитерських мішків, діжі до тістомісильних машин, мийні ванни з сітками.

Устаткування в приміщеннях цехів розміщують послідовно, по ходу технологічного процесу, з дотриманням допустимих відстаней, [перпендикулярно](#) вікон для забезпечення нормальної [освітленості](#) робочих місць. Кондитерський цех повинен мати такі відділення: комору добового запасу продуктів; приготування тіста; тістообробних; оздоблення виробів; приготування фаршу; мийні для яєць; посуду і тари; експедицію. Робочі місця кондитерів визначаються [відповідно](#) до технологічного процесу готування борошняних кондитерських виробів, який зазвичай складається з наступних стадій: зберігання і підготовка сировини; приготування і замісу тіста; формування виробів; приготування начинок; випічки; оброблення та короткочасного зберігання готових виробів. Важливими чинниками раціонального [використання робочого часу](#) кондитерів є: правильна підготовка

робочих місць, оснащення їх необхідним інвентарем, посудом і транспортними засобами, безперебійне постачання протягом зміни сировиною, паливом, електроенергією. Комора добового зберігання продуктів призначена для короточасного зберігання продуктів, обладнана скринями, стелажми, холодильною камерою. Для розважування продуктів є ваги різної вантажопідйомності (від 2 до 150 кг).

Тістомісильне відділення повинно бути механізовано більше, ніж інші ділянки. Тут потрібні машини для замісу тіста з діжами різної місткості, просіювачі для борошна. Тут же організовують робоче місце для підсобних операцій – розчинення та дозування цукру, солі, перебирання родзинок тощо. Воно повинно бути обладнане столом, раковиною з підведенням холодної та гарячої води, шафою для зберігання інвентарю, скринєю для солі. Борошно перед замісом тіста просівають в окремому приміщенні або безпосередньо в тістомісильному відділенні по можливості вдалині від інших робочих

Враховуючи середню ціну реалізації пудингу з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю у розмірі 6,4 грн., відповідно, розрахуємо економічну ефективність інвестиційного проекту, який може бути реалізований на базі ПП “Флюк”, враховуючи річний фінансовий звіт.

Для впровадження даного проекту потрібно використати машину ALADIN 600. Її технічні характеристики наступні:

- ширина транспортування – 100 мм;
- ємність кожного бункера – близько 3-х кг;
- габаритні розміри – 2000 x 650 x 1400 мм;
- кількість рядів – 1;
- вага – 350 кг;
- розрахункова продуктивність – до 3600 шт./год.

Обладнання придбаємо у м. Київ.

Для визначення ефективності впровадження проекту потрібно розрахувати витрати на купівлю й утримання даного обладнання, які ми подамо у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Прогнозовані капітальні витрати ПП “Флюк”, пов’язані зі встановленням нового обладнання для виробництва пудингів з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю

Найменування статті витрат	Сума, грн.
Витрати на придбання обладнання	295800
Витрати на утримання обладнання	119221
Витрати на монтаж	15560
Витрати на доставку	48900
Інші витрати	6260
Сума	485741

Оскільки чистий дохід ПП “Флюк” на кінець звітного 2018 р. складав 30419 тис. грн., тому підприємству достатньо власних коштів, щоб можна було купити обладнання з метою реалізації запропонованого проекту з виробництва пудингів з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю.

Вихідні дані для впровадження у виробництво пудингу з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю подамо у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Вихідні дані для проекту впровадження пудингів з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю у ПП “Флюк”

Найменування даних	Сума, грн.
Ціна оптової реалізації 1 т продукту	64000
Виробнича потужність цеху, тонн на місяць	32,26
У перший місяць цех працює із завантаженням потужності, %	45
У другий місяць цех працює із завантаженням потужності, %	70
Змінні витрати на тону продукції	30674
Постійні витрати, грн. в рік	4562

Розраховуємо заробітну плату для робітників, які будуть працювати на новому обладнанні машині ALADIN 600 (рис. 3.2) по виробництві пудингів з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю, запланована їх кількість – 6 осіб.



Рисунок 3.2 – Пропоноване виробниче обладнання марки “ALADIN 600”
для виробництва пудингів з сиру з підвищеною харчовою
та біологічною цінністю у ПП “Флюк”

За місяць заробітна плата одного працівника становитиме 4057 грн.
(встановлено 12 год. робочий день).

За рік заробітна плата всіх працівників становитиме:

$$4057 \times 4 \times 12 = 194736 \text{ грн.}$$

Відрахування з заробітної плати ЄСВ (очікується на 2020 р. у середньому
у розмірі 22% згідно прогнозів): $194736 \times 0,22 = 42844$ грн.

Отже, сукупні витрати на заробітну плату всіх працівників
становитимуть: $194736 + 42844 = 237600$ грн.

Здійснимо економічне обґрунтування запропонованого проекту.

Проведемо розрахунок прибутку від реалізації проекту виробництва
пудингів з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю.

$$\text{Випуск продукції за 1 місяць} = 32,26 \times 0,45 = 14,5 \text{ т.}$$

$$\text{За 2 місяць} = 32,26 \times 0,7 = 22,6 \text{ т.}$$

$$\text{За 2020 р. складатиме: } 32,26 \times 10 + 14,5 + 22,6 = 359,7 \text{ т.}$$

Починаючи з 2019 р. обсяг виробництва продукції становитиме:

$$32,26 \text{ т} \times 12 = 387,12 \text{ т/рік.}$$

Виручка у перший місяць становитиме:

$$32,26 \times 64 \times 0,45 = 435,51 \text{ тис. грн.}$$

Виручка у другий місяць становитиме:

$$32,26 \times 64 \times 0,7 = 677,46 \text{ тис. грн.}$$

Обсяг реалізації за наступні роки приймаємо без змін, виходячи з досягнутої максимальної виробничої потужності пудингів з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю обладнання у розмірі 387,12 т/місяць.

Виручка за 2020 р. складатиме:

$$967,8 \times 10 + 435,51 + 677,46 = 10790,97 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно, виручка від реалізації пудингів з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю становитиме у 2020 р. та у наступні роки:

Річна виручка становитиме:

$$32,26 \times 64 \times 12 = 116313,6 \text{ тис. грн.}$$

Проведемо розрахунок суми поточних витрат по даному проекту.

Змінні витрати для проекту склали:

$$\text{У 1 місяць: } 30,674 \times 0,45 \times 32,26 = 445,29 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{У 2 місяць: } 30,674 \times 0,7 \times 32,26 = 692,68 \text{ тис. грн.}$$

У 3 і всі наступні місяці змінні витрати за розрахунками складуть:

$$30,674 \times 32,26 = 989,54 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно за 2020 р. вони складуть:

$$445,29 + 692,68 + 10 \times 989,54 = 11033,37 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{За наступні роки} = 989,54 \times 12 = 11874,48 \text{ тис. грн.}$$

Проведемо економічне обґрунтування запропонованого проекту.

Визначаємо ефективність інвестицій, вкладених у запропонований проект виробництва пудингів з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю:

$$E_{\text{інв}} = 277800 / 485700 = 0,57.$$

Термін окупності капіталовкладень $T_{\text{окр}}$ є оберненим показником до E_p і визначається за формулою:

$$T_{\text{ок}} = \frac{1}{E_p} \quad (3.4)$$

$$T_{ок} = \frac{1}{0,57} = 1,75 \text{ роки}$$

Найважливішим показником оцінки економічної ефективності виробничих інвестицій є чиста теперішня вартість (ЧТВ), яка визначається наступною формулою:

$$ЧТВ = -K + \frac{ГП_1}{1+R} + \frac{ГП_2}{(1+R)^2} + \frac{ГП_3}{(1+R)^3} + \dots + \frac{ГП_\tau}{(1+R)^\tau}, \text{ грн.} \quad (3.5)$$

Згідно форми №2 ПП “Флюк”, у 2018 р. чистий дохід складав 30419 тис. грн., а сума амортизаційних відрахувань – 1013 тис. грн., то $ГП = 29406$ тис. грн.

Підприємство прогнозує щорічне зростання грошових потоків у 2020, 2021 та 2022 рр. на 6%. Отже, у 2020 р. $ГП = 29406 \times 1,06 = 31170,36$ тис. грн., у 2021 р. $ГП = 31170,36 \times 1,06 = 33040,58$ тис. грн., у 2022 р. – 35023,01 тис. грн.

Щорічна норма прибутку, на яку розраховує інвестор, становить 20%.

Розраховуємо чисту теперішню вартість ПП “Флюк” наступним чином:

$$ЧТВ = \frac{31170,36}{1+0,2} + \frac{33040,58}{(1+0,2)^2} + \frac{35023,01}{(1+0,2)^3} - 485,7 = (25975,3 + 22944,85 + 20267,95) - 485,7 = 69188,1 - 485,7 = 68702,4 \text{ грн.}$$

Індекс дохідності інвестицій (I_{∂}) розраховується за наступною формулою:

$$I_{\partial} = \frac{ГП}{К} \quad (3.6)$$

$$I_{\partial} = \frac{68702,4}{485,7} = 1,41 \text{ грн. на 1 грн. витрат.}$$

Оскільки, $ЧТВ > 0$, а індекс дохідності більший 1, то даний проект слід прийняти до уваги та впроваджувати на виробництві.

Вартість сировини на 100 порцій пудингів з сиру, при середній вазі одного пудингу з сиру 100 г, становить 640 грн. Отже, собівартість одного

пудингу з сиру становить 6,4 грн. При націнці на одному пудингу 35%, роздрібна ціна становитиме 8,64 грн. Отже, при калькуляції 100 шт. пудингів з сиру прибуток становитиме 224 грн., тобто 22,4 грн. на кожному кг виробів.

Виробництво пудингів з сиру в рік становитиме:

$$32260 \text{ кг/місяць} \times 12 \text{ місяців} = 387120 \text{ кг/рік} = 387,12 \text{ т/рік.}$$

Виручка за рік від реалізації продукції: $387120 \times 86,4 \text{ грн. / кг} = 33447168 \text{ грн.}$

Собівартість виробництва пудингів з сиру: $387120 \times 64 \text{ грн. / кг} = 24775680 \text{ грн.}$

Капітальні витрати на придбання обладнання: 485741 грн.

Витрати на оплату заробітної плати: 237600 грн.

Собівартість виробництва: $24775680 + 485741 + 237600 = 25499021 \text{ грн.}$

Для наочності та можливості додаткового аналізу прибутковості запропонованого проекту зведемо отримані дані розрахунку чистого прибутку у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Розрахунок прогнозованого чистого прибутку від реалізації проекту по виробництву пудингів з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю у ПП “Флюк”

Назва показника	Сума, грн.
Дохід (виручка) від реалізації продукції	33447168
Податок на додану вартість	6689433,6
Чистий дохід від реалізації продукції	26757734,4
Собівартість реалізації продукції	25499021
Валовий прибуток	1258713,4
Податок з прибутку	226568,4
Чистий прибуток	1032145

ПДВ: виручка $\times$ ставка ПДВ = $33447168 \times 0,2 = 6689433,6 \text{ грн.}$

Дохід: виручка – ПДВ = $33447168 - 6689433,6 = 26757734,4 \text{ грн.}$

Прибуток: дохід – собівартість = $26757734,4 - 25499021 = 1258713,4 \text{ грн.}$

Податок з прибутку розраховується наступним чином: прибуток $\times$ ставка податку з прибутку становить: $1258713,4 \times 0,18 = 226568,4$ грн.

Чистий прибуток розраховується наступним чином: прибуток – податок на прибуток становить: $1258713,4 - 226568,4 = 1032145$ грн.

Отже, чистий прибуток від реалізації проекту по виробництву пудингів з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю становитиме 1032145 грн.

На завершальному етапі дослідження характеристик прийнятності запропонованого проекту потрібно визначити два основних показники – це період окупності та рентабельність нововведення.

Період окупності показує, за який період часу окупляться витрачені капіталовкладення на реалізацію проекту.

Період окупності проекту по виробництву пудингів з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю розраховується за допомогою формули:

$$Po = Kв / Чп \quad (3.7)$$

де КВ – капітальні витрати, що стосуються впровадження запропонованого проекту;

ЧП – чистий прибуток, одержаний в результаті його впровадження.

Отже, капітальні витрати на реалізацію проекту / чистий прибуток від реалізації становитимуть: $485741 / 1032145 = 0,48$ року (або 6 місяців).

Основним показником для оцінювання доцільності впровадження проекту на підприємстві є його рентабельність. Дана величина показує частку чистого прибутку, що отримує підприємство внаслідок впровадження проекту у загальній сумі витрат на його впровадження та реалізацію і визначається за наступною формулою:

$$P = (ЧП / Сз) \times 100\% \quad (3.8)$$

де ЧП – чистий прибуток, що отримає підприємство внаслідок впровадження проекту;

Сз – загальна собівартість реалізації проекту.

Таким чином, $P = (1032145 / 25499021) \times 100 = 4,05\%$.

Отже, враховуючи те, що період окупності інвестицій, вкладених у даний проект, становить 6 місяців, а рентабельність відповідно 4,05%, то проект по виробництву пудингів з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю доцільно реалізувати у ПП “Флюк”.

3.3 Визначення стратегічної позиції за рахунок освоєння виробництва нового виду продукції у ПП “Флюк”

Випуску нової та оновленої продукції передують великий комплекс робіт, що має назву підготовка виробництва. У сучасних умовах створення принципово нової продукції повинно базуватись на використанні маркетингових досліджень, відкриттів та винаходів. Це передбачає тісний зв'язок етапів наукових досліджень із стадіями підготовки виробництва, що дозволяє поєднати в єдину систему всі роботи, які спрямовані на отримання кінцевого результату – освоєння серійного (масового) випуску нового виробу.

За складом і завданнями планових робіт, які виконуються у процесі створення, підготовки виробництва та освоєння нової продукції виділяють такі їх види: науково-дослідні, конструкторські та технологічні, організаційно-планові, роботи матеріально-технічного, економічного та соціально-психологічного характеру.

Роботи, які виконуються у процесі розроблення та постановки продукції на виробництво, спрямовані на вирішення наступних основних завдань:

- забезпечення потреб у новій продукції внутрішніх споживачів та експорт даної продукції;

- створення і виробництво продукції високого технічного рівня та якості, конкурентоспроможної на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- скорочення термінів розроблення та освоєння виробництва нової продукції;
- забезпечення стабільності (та покращення у відповідності до умов ринку) показників якості продукції та ефективної її експлуатації;
- забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства, що випускає дану продукцію;
- завоювання прихильності споживачів до продукції підприємства та створення його позитивного іміджу.

План оновлення продукції складається на основі завдань стратегічного плану. У розширеному варіанті план оновлення продукції повинен містити такі розділи:

- якісні та структурні зміни “портфеля” продукції підприємства;
- економічна ефективність виробництва нової (оновленої) продукції;
- норми і нормативи;
- виробництво та реалізація продукції;
- матеріально-технічне забезпечення виробництва нової продукції;
- персонал і оплата праці;
- витрати виробництва нової продукції, прибутки, рентабельність.

Для підвищення конкурентоспроможності ПП “Флюк” може запропонувати такий альтернативний варіант освоєння виробництва нової продукції – впровадження виробництва листових вафель як напівфабрикату для виготовлення тортів, тістечок та інших видів кондитерської продукції. Продукція представляє собою напівфабрикат для виготовлення тортів, цукерок. Вона призначена для реалізації в торговельній мережі, підприємствам ресторанного господарства, а також підприємствам з виробництва тортів та тістечок.

У табл. 3.11 показано харчову та енергетичну цінність листових вафель.

Таблиця 3.11 – Харчова та енергетична цінність листових вафель

Назва виробу	Білки, г	Жири, г	Вуглеводи, г	Енергетична цінність 100 г продукту, кКал
Листові вафлі	12,0	3,3	73,1	378,0

Потенційними споживачами листових вафель як напівфабрикату для виробництва тортів та тістечок, можуть бути кондитерські виробництва ресторанів, кафе, великих мережних магазинів, більшість з яких почали виробляти власну кондитерську продукцію. Так, асортимент тортів магазинів “Сільпо” приблизно на 80% складається із власних виробів, “Великої Кишені” – на 90%, мережі “Екомаркет” – на 50%.

Ринком збуту листових вафель можуть бути як районні центри, що розташовані поблизу м. Тернопіль, так і місто Київ. Певними перевагами такої продукції є необмежена відстань її доставки, враховуючи вимоги санітарної служби Київської області щодо обмеження транспортування кондитерської продукції радіусом до 30 км.

У структурі собівартості продукції кондитерської промисловості високою є питома вага витрат на сировину. У табл. 3.12 розрахована вартість сировини в розрахунку на 1 т продукції (листових вафель), виходячи з поточних оптових цін на продукти, що витрачаються.

Таблиця 3.12 – Вартість сировини на 1 т готової продукції (листових вафель)

Назва сировини	На 1 т листових вафель		
	норма, кг	ціна за 1 кг, грн.	вартість, грн.
Борошно пшеничне	280,56	6,8	1907,83
Яєчний порошок	27,69	12,0	332,28
Цукор	-	-	-
Лецитин	5,23	100,5	525,62
Рослинна олія	7,49	8,0	59,92
Сіль харчова	6,01	1,2	7,21
Бікарбонат натрію	12,1	7,1	85,91
Всього сировини	1289,38	х	2918,77

Таким чином, вартість сировини в розрахунку на 1 т листових вафель становить 2918,77 грн.

Потреба у додатковому персоналі для виробництва нового виду продукції у ПП “Флюк” та необхідний фонд оплати праці наведені у наступній табл. 3.13.

Таблиця 3.13 – Склад додаткового персоналу ПП “Флюк” для виробництва нового виду продукції (листових вафель)

Категорії працівників	Для виробництва листових вафель	
	К-сть, осіб	Заробітна плата з нарахуваннями (на 1 кг продукції), грн.
Робітники	2	$0,32 \times 2 = 0,64$ $0,64 \times 0,387 = 0,248$ $0,64 + 0,248 = 0,888$
Робітники-пакувальники	1	$0,25 \times 1,387 = 0,347$
Всього	3	1,235

Для обслуговування ліній необхідно додатково включити до штату даного підприємства по 2 робітники та по одному пакувальнику. Оплату праці робітників пропонується здійснювати за відрядною формою за наступними відрядними розцінками: для робітника – 0,32 грн. за 1 кг вироблених листових вафель; для пакувальника – 0,25 грн. за 1 кг листових вафель.

Експлуатація обладнання вимагає витрат на електроенергію та витрат на поточний ремонт і технічне обслуговування. Витрати на електроенергію розраховуються, виходячи із потужності обладнання та часу його роботи (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 – Витрати на електроенергію для виробництва листових вафель у ПП “Флюк”

Показники	Виробництво листових вафель
Кількість електроенергії, що споживається за 1 годину, кВт	22,5
Кількість годин роботи обладнання за рік	2100
Кількість спожитої енергії за рік, кВт-годин	47250
Вартість спожитої енергії за рік, грн.	7560
Вартість спожитої енергії в розрахунку на 1 т продукції (1000 листів), грн.	102,27

Витрати на поточний ремонт і технічне обслуговування обладнання, за експертними оцінками, складають 10% від суми нарахованої амортизації. Витрати на тару для упакування готової продукції (поліпропілен з поліграфією) складають 0,2 грн. на 1 кг продукції.

У табл. 3.15 розраховані всі витрати по запропонованому проекту з виробництва листових вафель у перший рік його впровадження. Амортизація обладнання становить 24% на рік. Накладні витрати (оплата праці адміністративного персоналу, у т. ч. менеджера зі збуту; оплата послуг зв'язку, канцелярських товарів тощо) становить 30% від прямих.

Розрахунки показують, що загальна сума поточних витрат у перший рік впровадження виробництва листових вафель становить 520,2 тис. грн.

Прогнозні обсяги виробництва листових вафель за рік розраховано, виходячи із продуктивності обладнання:

$$Об = 35 \times 8 \times 22 \times 12 = 73920 \text{ кг} = 73,92 \text{ т}$$

ПП “Флюк” для реалізації проекту доцільно скористатися зовнішніми джерелами фінансування – банківським кредитом під 20% річних.

Таблиця 3.15 – Загальна сума витрат ПП “Флюк” за запропонованим проектом виробництва листових вафель у перший рік його впровадження

Стаття витрат	Сума, грн.
Вартість сировини	215755
Заробітна плата з відрахуваннями до фондів соціального страхування	91291
Амортизація обладнання	64320

Поточний ремонт та технічне обслуговування обладнання	6432
Витрати на електроенергію	7560
Витрати на тару	14784
Всього прямих витрат	400142
Накладні витрати	120043
Всього витрат	520195

Виплату кредиту передбачається здійснювати рівними сумами впродовж трьох років.

Розрахунки по виплаті кредиту та відсотків у результаті реалізації проекту з виробництва листових вафель наведені у табл. 3.16.

Таблиця 3.16 – Розрахунки по виплаті кредиту та відсотків у результаті реалізації проекту з виробництва листових вафель у ПП “Флюк”

Рік	Виробництво листових вафель Σ кредиту = вартості обладнання = 268 тис. грн.		
	основний платіж	відсотки	разом
1	89333	53600	142933
2	89333	35733	125066
3	89334	17867	107201

У табл. 3.17 складено план доходів і видатків за альтернативним інвестиційним проектом виробництва листових вафель у ПП “Флюк” на наступні три роки (2020-2022 рр.).

Таблиця 3.17 – План доходів і видатків за проектом виробництва листових вафель у ПП “Флюк”

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Обсяг виробленої продукції, т	73,92	81,31	89,44
Ціна (без ПДВ) 1 т продукції, грн.	9800	9800	9800
Чистий дохід від реалізації продукції, грн.	724416	796838	876512
Вартість сировини, грн.	215755	237325	261055
Заробітна плата з нарахуваннями, грн.	91291	100418	110458

Амортизація, грн.	64320	48883	37151
Поточний ремонт та технічне обслуговування обладнання, грн.	6432	4888	3715
Витрати на електроенергію, грн.	7560	8316	9147
Вартість тари, грн.	14784	16262	17888
Всього прямих витрат, грн.	400142	416092	439414
Накладні витрати, грн.	120043	124828	131824
Загальні витрати за проектом, грн.	520195	540920	571238
Операційний прибуток, грн.	204231	255918	305274
Сплата відсотків за кредит, грн.	53600	35733	17867
Прибуток до оподаткування, грн.	150631	220195	287407
Податок з прибутку, грн.	37658	55046	71852
Чистий прибуток, грн.	112973	165139	215555
Платіж по кредиту, грн.	89333	89333	89333
Чистий прибуток після сплати кредиту, грн.	23640	75806	126221

При розрахунку прийнято, що обсяг виробленої та реалізованої продукції буде щорічно зростати на 10%. Базою для нарахування амортизації є залишкова вартість активу. Загальна сума інвестицій для проекту “Виробництво листових вафель” становить 268 тис. грн.

Ефективність проекту визначається на підставі оцінки грошових потоків, пов’язаних із його реалізацією. Ефективність проекту розраховується за допомогою наступних показників:

- чистий приведений дохід (NPV);
- період окупності інвестицій;
- індекс доходності інвестицій.

Результати оцінювання ефективності альтернативного інвестиційного проекту з виробництва листових вафель у ПП “Флюк” наведені у наступній табл. 3.18.

Таблиця 3.18 – Показники ефективності інвестиційного проекту з виробництва листових вафель у ПП “Флюк” у 2020-2022 рр.

Термін реалізації проекту	Числове значення
Термін реалізації проекту, років	3
Чиста теперішня вартість проекту, грн.	253798
Термін окупності проекту, років	3,2

Розрахунки показали, що для ПП “Флюк” є достатньо ефективним проект з виробництва листових вафель. Сума накопиченого приведенного доходу за роками реалізації проекту з виробництва листових вафель (2020-2022 рр.) становить 253798 грн. Його термін окупності – 3,2 роки.

Таким чином, оцінка ефективності реалізації запропонованого проекту засвідчила, що інвестиційній групі ПП “Флюк” слід впроваджувати проект з виробництва листових вафель.

Створення та функціонування виробництва нової продукції (листових вафель) у ПП “Флюк” знаходиться під впливом різних видів ризиків:

- маркетингового, який зумовлений невизначеністю попиту;
- ризику зміни цін;
- комерційного ризику, пов’язаного з несумлінністю контрагентів або неплатоспроможністю постачальників і покупців.

Ідентифікація та оцінка ризиків інвестиційного проекту виробництва листових вафель у ПП “Флюк” наведена у табл. 3.19.

Таблиця 3.19 – Дослідження ризиків проекту
виробництва листових вафель у ПП “Флюк”

Вид ризику	Причина виникнення	Вірогідність настання, %	Заходи по запобіганню настання	Оцінка наслідків, тис. грн.	Шляхи мінімізації
1	2	3	4	5	6
Невизначеність попиту	Прорахунки у прогнозуванні попиту	5,0	Посилення маркетингової складової діяльності підприємства	$724,4 \times 0,05 = 36,2$ тис. угрн.	Зниження ціни, розширення ринків збуту

Продовження табл. 3.19

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Ризик зміни цін	Зміни рівня цін на основну сировину (борошно)	10,0	Укладання довгострокових угод контрагентами. Включення до умов контрактів необхідних фінансових санкцій	$1907,83 \times 73,92 \times 0,1 = 14,1$ тис. грн.	Впровадження бюджетування на підприємстві
Комерційний ризик	Неплатоспроможність партнерів	10,0	Дослідження фінансового стану партнерів	$(5,31 \times 854) / 36,5 = 124$ тис. грн.	Впровадження бенч-маркінгу

Міра ймовірності ризиків визначалася за допомогою прийому експертних оцінок. Для оцінки ймовірності комерційного ризику використано метод аналогій, який ґрунтується на тотожності природи окремих фінансових операцій підприємства. Наприклад, на підставі аналізу платоспроможності партнерів встановлено, що в середньому 10% з них не виконують своїх зобов'язань, внаслідок чого ймовірність виникнення комерційного ризику щодо будь-яких операцій купівлі-продажу також приймається на рівні 10%.

Втрати від прорахунків у прогнозуванні попиту розраховані множенням прогнозного чистого доходу від реалізації продукції на значення вірогідності настання ризику та становить 36,2 тис. грн.

Розрахунок втрат від зміни цін на основну сировину проведено множенням вартості витраченого борошна на значення вірогідності ризику і складає 14,1 тис. грн.

Втрати від неплатоспроможності партнерів оцінювалися за сумою витраченого чистого доходу внаслідок виникнення простроченої дебіторської заборгованості. За оцінками експертів, 10% партнерів підприємства затримують розрахунки за відвантажену продукцію на 10 днів. Сума простроченої дебіторської заборгованості складає 854 тис. грн. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості дорівнює 5,31. Ймовірні втрати чистого доходу від затримки розрахунків за відвантажену продукцію – 124 тис. грн.

За дотриманням всіх обмежень із розрахунку точки беззбитковості граничним рівнем проекту “Виробництво листових вафель” є реалізація в обсязі

350082,56 грн. на рік, за якої підприємство зможе компенсувати постійні витрати у сумі 190795 грн. У натуральному виразі (у відповідності до існуючих цін) ПП “Флюк” має реалізувати 35,7 т листових вафель.

Виробництво листових вафель є інвестиційним проектом, який міг би давати хороший дохід підприємству (253798 грн. за 2020-2022 рр.), розширити коло його покупців та партнерів. Термін окупності нововведення становить 3,2 роки. Основними видами ризику є невизначеність попиту, ризик зміни ціни та комерційний ризик. Виробництво вафель листових може стати вигідним та прибутковим проектом для ПП “Флюк”, тому керівництву підприємства слід взяти його до уваги та оцінити усі “за” та “проти”.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі магістерської роботи рекомендовано кілька заходів, які забезпечать розробку ефективної стратегії управління ПП “Флюк”, зокрема пропонуємо розширення асортименту продукції як можливість забезпечення стратегії розвитку підприємства. Важливим завданням подальшого розвитку ринку хлібобулочних виробів є найповніше задоволення потреб споживачів в якісному хлібі промислової випічки за прийнятною ціною і одержання на цій основі достатньої маси прибутку підприємствами-виробниками хлібобулочних виробів. Проведені дослідження ринкового середовища підтвердили наявність необхідної узгодженості передбачених обсягів виробництва і знайденої ринкової ніші для запропонованого нового виду хлібобулочних виробів – хліба “Діабетичний”. Така узгодженість є достатньою передумовою формування більш-менш стійкого каналу збуту хліба “Діабетичний”. При цьому, доцільно організувати як роздрібну (через власну торгівельну точку), так і оптову торгівлю (на основі укладеної угоди з окремими продовольчими магазинами села міського типу та сіл). Період окупності пропозицій розширення хлібопекарного бізнесу у ПП “Флюк” є невеликий (1,37 року), тож дані пропозиції потрібно запровадити у виробництво. ПП “Флюк” у 2020 р. зможе отримати дохід від розширення хлібопекарного бізнесу (виготовлення

“Діабетичного” хліба) у розмірі 688400 грн. та чистий прибуток у розмірі 65440 грн., що забезпечить покращення іміджу підприємства, здійснить інформованість про діяльність ПП “Флюк”, що приведе до прихильності, а в подальшому – до збільшення кількості споживачів.

Доцільними будуть заходи з впровадження нового виду кондитерської продукції на хлібопекарському підприємстві. Пропонуємо виробництво пудингів з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю. Обладнання, призначене для даного проекту, застосовується у кондитерській галузі, та передбачає виведення на ринок продукції, що відповідає найсучаснішим якостям, за невисокою ціною і має оригінальний смак і форму пудингу. Сьогодні стає актуальним насичення споживчого ринку України біологічно цінними продуктами функціонального призначення для їх систематичного споживання у складі харчових раціонів дітей дошкільного та шкільного віку, які підвищують резистентність та адаптованість організму дитини до навколишнього середовища, покращують роботу травної системи, сприяють формуванню та зміцненню кістково-м’язової системи завдяки наявності у їх складі функціональних інгредієнтів природного походження. Пудинги з сиру відносяться до легкозасвоюваних десертних страв і тому їх часто використовують у складі раціонів харчування дітей дошкільного та шкільного віку. Чистий прибуток від реалізації проекту по виробництву пудингів з сиру становитиме 1032145 грн. Період окупності проекту по виробництву таких пудингів становитиме 0,48 року (або 6 місяців). Рентабельність даного проекту становить 4,05%. Враховуючи те, що період окупності інвестицій, вкладених у даний проект, становить 6 місяців, а рентабельність відповідно 4,05%, то проект по виробництву пудингів з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю доцільно реалізувати у ПП “Флюк”. Оскільки по здійснених розрахунках усі фінансові показники даного проекту є доволі високими, то проект слід прийняти до уваги та впроваджувати на виробництві у ПП “Флюк”, щоб підвищити конкурентоспроможність нової продукції та отримати максимальні прибутки підприємству.

Визначено стратегічну позицію за рахунок освоєння виробництва нового виду продукції у ПП “Флюк” – впровадження виробництва листових вафель як напівфабрикату для виготовлення тортів, тістечок та інших видів кондитерської продукції. Продукція представляє собою напівфабрикат для виготовлення тортів, цукерок. Вона призначена для реалізації у торговельній мережі, підприємствам ресторанного господарства, а також підприємствам з виробництва тортів та тістечок. Потенційними споживачами листових вафель як напівфабрикату для виробництва тортів та тістечок, можуть бути кондитерські виробництва ресторанів, кафе, великих мережних магазинів, більшість з яких почали виробляти власну кондитерську продукцію. Тому, для ПП “Флюк” є достатньо ефективним проект з виробництва листових вафель. ПП “Флюк” для реалізації проекту доцільно скористатися зовнішніми джерелами фінансування – банківським кредитом під 20% річних. Виплату кредиту передбачається здійснювати рівними сумами впродовж трьох років. Для ПП “Флюк” є достатньо ефективним проект з виробництва листових вафель. Сума накопиченого приведенного доходу за роками реалізації проекту з виробництва листових вафель (2020-2022 рр.) становить 253798 грн. Його термін окупності – 3,2 роки. За дотриманням всіх обмежень із розрахунку точки беззбитковості граничним рівнем проекту “Виробництво листових вафель” є реалізація у обсязі 350082,56 грн. на рік, за якої підприємство зможе компенсувати постійні витрати у сумі 190795 грн.

РОЗДІЛ 4

СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА

4.1 Дослідження ринку зерноборошняних товарів в Україні

Хлібобулочні вироби є важливим продуктом харчування для більшості населення України. Потреба в них притаманна людям будь-якого соціального статусу і за будь-якого рівня доходів. Останні впливають на розміри споживчого ринку хлібобулочних виробів, на переваги споживачів щодо певних сортів даної продукції. Хлібопекарська галузь покликана забезпечувати споживачів країни цими життєво значущими продуктами харчування в необхідних обсягах, асортименті та якості.

Ринок хлібобулочних виробів можна визначити як сукупність економічних відносин між покупцями і продавцями щодо купівлі-продажу хлібобулочних виробів для своєчасного і повного забезпечення кінцевого споживача якісним хлібом і булочними виробами за прийнятними цінами та одержання продавцями на цій основі відповідного прибутку.

Обсяг виробництва і реалізації продукції залежить від рівня технічної забезпеченості підприємства та інтенсивного використання обладнання, забезпеченості підприємства сировиною та її якості, наявності на підприємстві кваліфікованих кадрів та рівня організації праці. На сьогодні найстійкішими є галузі, орієнтовані на задоволення базових потреб громадян. До них, без сумніву, можна віднести і харчову промисловість, яка складає приблизно 15% всієї продукції виробленої на території України. Сьогодні харчову промисловість України представляють більш, як 50 галузей та спеціалізованих виробництв. Серед таких підприємств можна назвати борошномельнокруп'яні, спиртові, цукрові, пивоварні, кондитерські, хлібопекарні, молочні, рибні, крохмальні, макаронні, м'ясні, лікєро-горілчані, виноробні, олійно-жирові, консервні, соляні, овочеві підприємства. Тисячі спеціалізованих підприємств складають інфраструктуру харчової промисловості.

Головний продукт перероблення зерна – борошно. Воно широко використовується як сировина для виготовлення низки продовольчих товарів, тому його основними споживачами є підприємства харчової промисловості, суспільного харчування і в останню чергу – домашні господарства (борошно для кулінарії). Борошномельна промисловість належить до числа високорозвинених галузей харчової промисловості.

У кожному обласному центрі є потужні млини, а дрібні підприємства розташовані по всій території країни. Територіальна концентрація підприємств залежить від наявності сировинної бази, чисельності населення, розвинутості транспортної мережі тощо. Тому потужніші підприємства розташовані в Київській, Дніпропетровській, Одеській, Запорізькій областях. Галузь зацікавлена в експорті продукції, але це можливо лише за її високої якості. Факти свідчать, що на світовому ринку українське борошно неконкурентоспроможне, тому обсяги експорту невеликі і обмежуються постачанням в прикордонні області Росії, Польщі, Молдови. Невелика кількість надходить до В'єтнаму, Естонії тощо.

Структура виробничого асортименту борошна формується відповідно до попиту споживачів. До 94-96 % загального виробництва охоплює пшеничне борошно, менше 4 – житнє, і не більше 2 – борошно інших видів. Пшеничне борошно має унікальні хлібопекарські властивості, тому переважає у виготовленні великого асортименту продукції. Житнє борошно виготовляється за заявками харчових підприємств, тому його частка невелика, але її за необхідності можна підвищити. Борошно інших видів виробляється в набагато меншій кількості внаслідок обмеженості використання. Так, гречане, вівсяне і рисове борошно входять до продуктів дитячого і дієтичного харчування, а кукурудзяне і соєве використовують у кондитерському і харчо-концентратному виробництвах. У деяких районах України кукурудзяне, ячмінне та вівсяне борошно застосовують для випічки місцевих сортів хліба.

В умовах ринкових відносин у борошномельній промисловості України має бути вирішена низка завдань, від яких залежить її подальший розвиток. Це стосується не стільки обсягів виробництва, скільки технічного і технологічного переоснащення галузі, оптимізації асортименту, підвищення якості продукції, збільшення кількості фасованого борошна для роздрібної торгівлі. Галузі потрібні додаткові підприємства в урбанізованих районах країни.

Головні завдання оптимізації асортименту полягають у збільшенні виробництва пшеничного борошна вищого ґатунку й у меншій мірі – першого. Відповідно до технології виготовлення борошна вищого ґатунку шляхом триґатункового помелу його вихід не перевищує 20%, а разом із першим ґатунком – 60 % початкового обсягу сировини. Щоб задовольнити потреби народного господарства, вихід борошна вищого ґатунку має становити 50%. Це завдання може бути успішно вирішено шляхом використання високопродуктивного устаткування і нової схеми двоґатункового помелу із загальним виходом харчового борошна 65 % , у тому числі вищого ґатунку 50 % і другого ґатунку – 15 %. Досвід роботи з таким типом помелу є на комбінаті хлібопродуктів у Вінниці. Сутність нової технології полягає в ретельному

очищенні зерна від домішок, обов'язковому кондиціонуванні й повнішому вилученні ендосперму.

Важливим соціальним завданням борошномельного виробництва є повна вітамінізація борошна вищого і першого ґатунків. Необхідно взяти до уваги, що на ринку продовольчих товарів вже реалізується вітамінізоване борошно, але покупців його небагато. У цьому є провина як промисловості, так і торгівлі. Випуск вітамінізованого борошна не поєднується з рекламою, яка б роз'яснювала споживачам користь таких продуктів. Головне, про що потрібно поінформувати населення – те, що вітаміни не погіршують ні хлібопекарські властивості борошна, ні здатність до тривалого зберігання. Реклами немає і сьогодні.

Певне значення для існування борошномельної галузі має збільшення виробництва фасованої продукції. Після прийняття Урядом України рішення про вільну торгівлю зернопродуктами борошно реалізують як спеціалізовані продовольчі магазини, так і дрібні комерційні підприємства, які мають ліцензію на торгівлю. Для них особливо важливо, щоб продаж борошна не приносив додаткових витрат і незручностей. Треба сказати, що за останні три роки ця проблема певним чином вирішується. З посиленням конкуренції кожен товаровиробник прагне зробити упаковку своєї продукції помітною з-поміж інших торгових марок.

Ринок борошна в Україні ще не насичений. Є багато проблем, як із кількістю вироблюваної продукції, так і з асортиментом, якістю, адже саме якість борошна знаходиться на низькому рівні, тому що у вітчизняному зерні пшениці недостатньо клейковиноутворюючих білків. Крім того, у сировині часто наявні пророслі, уражені посухою або клопом-черепашкою зерна.

Факт різкого зниження якості зерна, вирощеного в Україні, змусив Кабінет Міністрів України прийняти рішення про зниження вимог до якості борошна. На ринку продтоварів реалізовується борошно, у якому вміст клейковини на 3-5% нижчий за оптимальний. Якість клейковини також нестабільна. З такого борошна непросто одержувати хліб зі стандартними

характеристиками. Тому в магазинах іноді реалізують хлібні вироби з такими дефектами, які раніше були неприпустимі. Відповідно до чинних вимог, в продаж не допускають лише хліб підгорілий, непропечений, з дефектами смаку та запаху.

Для якісного виконання функцій підрозділи підприємства необхідна чітка організація інформаційних комунікацій, яку забезпечує функціонування організаційної компоненти інформаційного забезпечення. Яка, завдяки своїй здатності визначати єдність і чіткість розпоряджень, особисту відповідальність кожного керівника за кінцеві результати підрозділу, а також погодженість дій та звітності виконавців, забезпечує підвищення оперативності прийняття управлінських рішень на підприємствах хлібопекарської промисловості.

4.2 Правові засади функціонування приватного підприємства в Україні

Різноманітність видів та форм підприємств, яка на сьогодні існує в Україні, обумовлена законодавчим закріпленням багатоманітності форм власності, способів заснування (утворення) підприємств, правових режимів майна, яке передано підприємству його засновниками. Така багатоманітність знайшла відображення у статті 63 Господарського кодексу України, що визначає види та організаційні форми підприємств. Відповідно до частини першої цієї статті в Україні залежно від форм власності, передбачених законом, можуть діяти підприємства таких видів:

- приватне підприємство, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);
- підприємство, що діє на основі колективної власності (підприємство колективної власності);
- комунальне підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади;
- державне підприємство, що діє на основі державної власності;
- підприємство, засноване на змішаній формі власності (на базі

об'єднання майна різних приватних підприємств) згідно зі статтею 113 Кодексу визнається підприємство, що діє на основі приватної власності одного або кількох громадян, іноземців, осіб без громадянства та його (їх) праці чи з використанням найманої праці. Приватним є також підприємство, що діє на основі приватної власності суб'єкта господарювання - юридичної особи. Порядок організації та діяльності приватних підприємств визначається цим Кодексом та іншими законами.

Приватне підприємство створюється виключно на основі приватної власності однієї або кількох фізичних осіб чи юридичної особи. Виходячи з того, що на сьогодні закон, який регулює порядок створення та діяльності приватних підприємств, відсутній, такі підприємства діють на загальних підставах відповідно до Цивільного та Господарського кодексів України. Так, приватні підприємства можуть бути утворені за рішенням власника (власників) майна або уповноваженого ним (ними) органу, а у випадках, спеціально передбачених законодавством, також за рішенням інших органів, організацій і громадян шляхом заснування нового, реорганізації (злиття, приєднання, виділення, поділу, перетворення) діючого (діючих) суб'єкта господарювання з додержанням вимог законодавства, зокрема антимонопольно-конкурентного законодавства.

Статут приватного підприємства повинен містити відомості про його найменування, мету і предмет діяльності, розмір і порядок утворення статутного та інших фондів, порядок розподілу прибутків і збитків, про органи управління і контролю, їх компетенцію, про умови реорганізації та ліквідації підприємства, інші відомості, що не суперечать законодавству. Статут (положення) затверджується власником майна (засновником) підприємства чи його представниками, органами або іншими суб'єктами відповідно до закону. Найменування приватного підприємства має містити інформацію про його організаційно-правову форму, тобто містити слова "приватне підприємство". Законодавство не містить будь-яких обмежень щодо розміру статутного фонду приватного підприємства. Під час формування статутного фонду приватного

підприємства слід виходити лише з принципу “достатності для здійснення господарської діяльності”.

Джерелами формування майна підприємства є грошові та матеріальні внески засновників; доходи, одержані від реалізації продукції, послуг, інших видів господарської діяльності; доходи від цінних паперів; кредити банків та інших кредиторів; капітальні вкладення і дотації з бюджетів; майно, придбане в інших суб’єктів господарювання, організацій та громадян у встановленому законодавством порядку; інші джерела, не заборонені законодавством України.

Приватне підприємство підлягає державній реєстрації у порядку, визначеному Законом України “Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців”. Приватне підприємство має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом. Зазначене підприємство має право створювати філії, представництва, відділення та інші відокремлені підрозділи, погоджуючи питання про розміщення таких підрозділів підприємства з відповідними органами місцевого самоврядування в установленому законодавством порядку. Такі відокремлені підрозділи не мають статусу юридичної особи і діють на основі положення про них, затвердженого підприємством.

Управління приватним підприємством здійснюється згідно з його установчими документами. Власник здійснює свої права щодо управління підприємством безпосередньо або через уповноважені ним органи відповідно до статуту підприємства чи інших установчих документів. Для керівництва господарською діяльністю приватного підприємства власник (власники) або уповноважений ним орган призначає (обирає) керівника підприємства. У разі найму керівника підприємства з ним укладається договір (контракт), в якому визначаються строк найму, права, обов’язки і відповідальність керівника, умови його матеріального забезпечення, умови звільнення його з посади, інші умови найму за погодженням сторін.

Висновки до четвертого розділу

У четвертому розділі досліджено ринок зерноборошняних товарів в Україні. Ринок хлібобулочних виробів можна визначити як сукупність економічних відносин між покупцями і продавцями щодо купівлі-продажу хлібобулочних виробів для своєчасного і повного забезпечення кінцевого споживача якісним хлібом і булочними виробами за прийнятними цінами та одержання продавцями на цій основі відповідного прибутку. Обсяг виробництва і реалізації продукції залежить від рівня технічної забезпеченості підприємства та інтенсивного використання обладнання, забезпеченості підприємства сировиною та її якості, наявності на підприємстві кваліфікованих кадрів та рівня організації праці. Усі ці фактори вивчаються в процесі аналізу, визначається їхній вплив на процес виробництва та результати господарської діяльності підприємства. Факт різкого зниження якості зерна, вирощеного в Україні, змусив Кабінет Міністрів України прийняти рішення про зниження вимог до якості борошна. На ринку продтоварів реалізовується борошно, у якому вміст клейковини на 3-5% нижчий за оптимальний. Якість клейковини також нестабільна. З такого борошна непросто одержувати хліб зі стандартними характеристиками. Тому в магазинах іноді реалізують хлібні вироби з такими дефектами, які раніше були неприпустимі. Відповідно до чинних вимог, в продаж не допускають лише хліб підгорілий, непропечений, з дефектами смаку та запаху.

Визначено правові засади функціонування приватного підприємства в Україні. Приватним підприємством визнається підприємство, що діє на основі приватної власності одного або кількох громадян, іноземців, осіб без громадянства та його (їх) праці чи з використанням найманої праці. Приватним є також підприємство, що діє на основі приватної власності суб'єкта господарювання – юридичної особи. Приватне підприємство створюється за рішенням власника (власників) майна) органу, а також за рішенням інших органів, організацій і громадян шляхом заснування нового, або реорганізації

діючого (діючих) суб'єктів господарювання з додержанням вимог законодавства. Джерелом формування майна є грошові та матеріальні внески засновників; доходи, одержані від реалізації продукції, послуг, інших видів господарської діяльності; доходи від цінних паперів, кредитів банків та інших кредиторів; капітальні вкладення та дотації з бюджетів; майно, придбане в інших суб'єктів господарювання, організацій та громадян у встановленому законом порядку, інші джерела.

РОЗДІЛ 5

ОБГРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

5.1. Визначення абсолютних показників пропозиції розширення асортименту продукції як можливість забезпечення стратегії розвитку ПП “Флюк”

З метою забезпечення стратегії розвитку прийнято рішення розширити асортимент продукції шляхом виготовлення нового виду продукції на підприємстві, тобто розширення хлібопекарного виробництва ПП “Флюк” у вигляді реорганізації хлібопекарного цеху, місією якого є задоволення потреб населення переважно міста та навколишніх сіл у високоякісних і різноманітних хлібобулочних виробах.

Оскільки продаж продукції та величина валового продукту значною мірою залежать від рівня ціни на вироби, цінова політика підприємства повинна передбачати такі варіанти ціноутворення:

- перший – для продукції, що зараз відсутня на внутрішньому ринку, ціна формується з урахуванням власних валових витрат (повної собівартості) мінімального прийнятого для виробника (прибутку) рентабельності;
- другий – за наявності й реалізації товарів – субститутів мають ураховуватися ціни на продукцію виробників конкурентів;
- третій – за умови оптової закупівлі може передбачатися гнучка система знижок ціни на продукцію, що відпускається оптовим покупцям (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Система знижок рівня відпускної ціни на хлібобулочні вироби для оптових покупців (у середньому) ПП “Флюк”

Обсяг оптової закупівлі, кг	Розмір знижки рівня цін, %
Від 150 до 200	5
Від 201 до 400	8
Від 401 до 500	10
Понад 500	12

Типові умови випічки, наприклад, білого пшеничного хліба: температура – 220-230° С, тривалість – 15-20 хв.

Відобразимо особливості технології виробництва хлібобулочних виробів, на прикладі хліба “Діабетичний”. “Діабетичний” хліб представляє собою житній заварений хліб, який виготовляється з добавками в тісто: патока та коріандр. У табл. 5.2 подано технологічний режим по кожній фазі для виробництва хліба “Діабетичний”.

Таблиця 5.2 – Технологічний режим для кожної фази для виробництва “Діабетичного” хліба у ПП “Флюк”

№ п/п	Показники	Закваска	Квас	Тісто
1	Початкова температура, °С	27-28	29-30	29-30
2	Тривалість бродіння, год.	4,0-4,5	3,5-4	0,75-1
3	Кінцева кислотність, °Н	10,5-11	10-11	9-11

						Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

По фізико-хімічних показниках “Діабетичний” хліб повинен відповідати вимогам ГОСТу 5309-90 (табл. 5.3).

Таблиця 5.3 – Вимоги ГОСТу 5309-90 щодо “Діабетичного” хліба

№ п/ п	Показник	Подовий		Формовий		Ваговий
		0,5 кг	0,1 кг	0,5 кг	1,0 кг	
1.	Вологість м’якуша,%, не більше	45	46	46	47	48
2.	Кислотність,%, не більше	10	10	10	10	10
3.	Пористість,%, не більше	46	46	48	48	48

Організація виробництва хлібобулочних виробів за наведеною вище технологією потребує придбання та монтажу відповідного устаткування. На основі ретельного аналізу пропозицій київських постачальників обладнання для пекарень прийнято рішення придбати необхідний комплект технологічного устаткування у ТОВ “Прома” (м. Київ).

Вибір постачальника здійснювався за ступенем привабливості техніко-економічних показників устаткування (змінної продуктивності, питомої вартості, комплектності й транспортних витрат). Планується замовлення на придбання необхідного комплексу устаткування, перелік з ключовими показниками якого наведено у табл. 5.4.

Таблиця 5.4 – Пропонований комплект технічного устаткування ТОВ “Прома” (м. Київ) для виробництва “Діабетичного” хліба у ПП “Флюк”

Найменування устаткування	Кількості у комплекті одиниць	Продуктивність за зміну, кг	Вартість комплекту, грн.	Амортизаційний період, років
Піч конвекційна	1	1200	220450	7
Борошнопросівач	1			
Тістомісилка	1			
Діжа	4			
Візок	4			
Форма	420			
Розстоювальна шафа, подвійна	1			

						Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Крім того, підприємство має намір придбати один спеціальний автомобіль вартістю 48490 грн.

Отже, балансова вартість основних фондів підприємства становитиме 268940 грн. на потреби нового хлібопекарного виробництва. Розрахунок капітальних вкладень подано у табл. 5.5.

Таблиця 5.5 – Розрахунок капітальних витрат на впровадження пропозицій виробництва “Діабетичного” хліба у ПП “Флюк”

Показники	Вартість, грн.
Вартість придбання і доставка технологічного устаткування пекарного виробництва	220450
Монтаж устаткування	4100
Реконструкція й обладнання виробничих і допоміжних приміщень	6810
Витрати на придбання автотранспорту	48490
Всього	279850

Основні види вихідної сировини, використовуваної для випічки запропонованих для внутрішнього ринку хлібобулочних виробів, їх постачальників, ціни та умови постачання подано у табл. 5.6.

Таблиця 5.6 – Основні види сировини та постачальники для випікання “Діабетичного” хліба у ПП “Флюк”

№ п/п	Найменування сировини	Постачальник	Умова постачання
1.	Борошно вищого ґатунку, висівки	ТОВ “Надзбруччя-хліб”	попередня оплата
2.	Дріжджі, 500 г	Львівський дріжджовий завод	оплата протягом місяця
3.	Олія	Вінницький олієжировий комбінат	попередня оплата
4.	Сіль	АТ “Мікс” (м. Київ)	оплата протягом місяця
5.	Поліпшувач (сода) 1 п.	ТОВ “Ніка” (м. Київ)	попередня оплата

При цьому необхідно дотримуватися таких умов зберігання:

- дріжджі – нетривале зберігання в холодильнику (камері);

- борошно, сіль і сода харчова – зберігання в сухому приміщенні (борошно – у провітрювальній тарі, або матерчатих мішках, сіль і сода – у герметичній упаковці);

- олія – в алюмінієвих, або пластикових ємностях.

ПП “Флюк” ставить за мету покращення управлінської діяльності за рахунок розширення хлібопекарного виробництва, у тому числі, продажу нового виду продукції – хліба “Діабетичного”, внаслідок чого очікуємо суттєве збільшення обсягу реалізації.

Збільшення обсягів реалізації продукції знаходимо за формулою 5.1:

$$\Delta PP = PP_0 \times \%_{зр}, \quad (5.1)$$

де PP_0 – обсяг реалізації продукції до впровадження заходів;

$\%_{зр}$ – економічний ефект від впровадження заходу.

Збільшення обсягу реалізації продукції становитиме:

$$\Delta PP = 598,66 \times 15 / 100 = 89,79 \text{ тис. грн.}$$

При реалізації даних пропозицій враховуються загальні витрати, які становлять 279,85 тис. грн. (див. табл. 5.5).

Економічний ефект від запропонованого заходу (випікання “Діабетичного” хліба) знайдемо за формулою 5.2:

$$E_{я} = \Delta PP - E_n \times K, \quad (5.2)$$

де E_e – економічний ефект;

E_n – нормативний коефіцієнт (0,15);

K – капітальні витрати.

Отже, економічний ефект від впровадження даних заходів буде становити:

$$E_{\text{я}} = 89,79 - 0,15 \times 279,85 = 47,82 \text{ тис. грн.}$$

Як бачимо з вище проведених розрахунків, ПП “Флюк” варто провести ряд запропонованих заходів, оскільки економічний ефект становитиме 47,82 тис. грн.

Оцінка пропозицій за такими показниками, як чистий приведений дохід, індекс рентабельності інвестицій та термін окупності інвестицій, розрахований на основі дисконтованих інвестицій та грошових потоків, також дає змогу зробити висновок про економічну доцільність реалізації пропозицій. Внаслідок впровадження пропозицій виручка від реалізації продукції становитиме 688,4 тис. грн. При зростанні обсягів виробництва та враховуючи подорожчання енергоносіїв, планова собівартість становитиме 484,7 тис. грн., а чистий прибуток з урахуванням капітальних витрат на втілення пропозицій розширення хлібопекарного виробництва – 203,7 тис. грн.

Визначимо період окупності (звичайний):

$$PP = \frac{IC}{PN}, \quad (5.3)$$

де PP – період окупності;

PN – середньорічний прибуток, тис. грн.;

IC – величина капітальних вкладень (інвестицій), тис. грн.

$$PP = \frac{279,85}{203,7} = 1,37 \text{ року}$$

Як бачимо з розрахунку, період окупності пропозицій розширення хлібопекарного бізнесу у ПП “Флюк” є невеликий (1,37 року), тож дані пропозиції потрібно запровадити у виробництво.

При впровадженні пропозицій з розширення хлібопекарного виробництва (виробництва “Діабетичного” хліба) ПП “Флюк” отримає наступні фінансові результати на плановий 2020 р., які були складені з врахуванням передбачених витрат на організацію хлібопекарного бізнесу (табл. 5.7). Податок на додану

вартість та податок з прибуток підприємств в Україні взято на рівні 18% станом на 2018 р.

Таблиця 5.7 – Очікувані фінансові результати пропозицій з розширення хлібопекарного виробництва (виготовлення “Діабетичного” хліба) у ПП “Флюк” у 2020 р.

№ п/п	Статті	Сума, грн.
1.	Дохід (виручка) від реалізації продукції	688400
2.	Податок на додану вартість	123900
3.	Чистий дохід від реалізації продукції	564500
4.	Собівартість реалізованої продукції	484700
6.	Валовий прибуток	79800
6.	Податок з прибутку	14360
7.	Чистий прибуток	65440

Дані табл. 5.7 було сформовано на основі того, що підприємство у 2020 р. зможе отримати дохід від розширення хлібопекарного бізнесу (виготовлення “Діабетичного” хліба) у розмірі 688400 грн. та чистий прибуток у розмірі 65440 грн., що забезпечить покращення іміджу підприємства, здійснить інформованість про діяльність ПП “Флюк”, що приведе до прихильності, а в подальшому – до збільшення кількості споживачів.

5.2. Визначення абсолютних показників заходів з впровадження нового виду кондитерської продукції на хлібопекарському підприємстві

Передбачається вивести на ринок продукцію, що відповідає найсучаснішим якостям, за невисокою ціною і має оригінальний смак та форму – пудинги з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю. Оптимізація структури харчування дітей дошкільного віку за рахунок наукового обґрунтування, розроблення та впровадження технологій харчової продукції (у тому числі пудингів) функціонального призначення, які базуються на використанні рослинної сировини із підвищеним вмістом біологічно активних речовин є актуальною у галузі забезпечення здорового харчування. Поставлена

технічна задача вирішується тим, що у пудинг з підвищеною харчовою та біологічною цінністю, що містить сир м'який знежирений, яйця курячі, цукор-пісок, горіхи волоські, родзинки, ванільний інгредієнт, сметану, додатково введено композиційну суміш (зі шроту льону та насіння льону, та/або шроту із зародків пшениці, шроту з льону, насіння льону, та/або шроту з льону, насіння льону, шроту з гарбуза, насіння гарбуза), а як присипку використовують кунжутне насіння та/або насіння кунжутне та насіння гарбуза, соняшникову олію, какао-порошок, мелену корицю, присипка.

Враховуючи середню ціну реалізації пудингу з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю у розмірі 6,4 грн., відповідно, розрахуємо економічну ефективність інвестиційного проекту, який може бути реалізований на базі ПП “Флюк”, враховуючи річний фінансовий звіт.

Для впровадження даного проекту потрібно використати машину ALADIN 600. Обладнання придбаємо у м. Київ.

Для визначення ефективності впровадження проекту потрібно розрахувати витрати на купівлю й утримання даного обладнання, які ми подамо у табл. 5.8.

Таблиця 5.8 – Прогнозовані капітальні витрати ПП “Флюк”, пов’язані зі встановленням нового обладнання для виробництва пудингів з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю

Найменування статті витрат	Сума, грн.
Витрати на придбання обладнання	295800
Витрати на утримання обладнання	119221
Витрати на монтаж	15560
Витрати на доставку	48900
Інші витрати	6260
Сума	485741

Оскільки чистий дохід ПП “Флюк” на кінець звітного 2018 р. складав 30419 тис. грн., тому підприємству достатньо власних коштів, щоб можна було купити обладнання з метою реалізації запропонованого проекту з виробництва пудингів з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю.

Вихідні дані для впровадження у виробництво пудингу з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю подамо у табл. 5.9.

Таблиця 5.9 – Вихідні дані для проекту впровадження пудингів з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю у ПП “Флюк”

Найменування даних	Сума, грн.
Ціна оптової реалізації 1 т продукту	64000
Виробнича потужність цеху, тонн на місяць	32,26
У перший місяць цех працює із завантаженням потужності, %	45
У другий місяць цех працює із завантаженням потужності, %	70
Змінні витрати на тону продукції	30674
Постійні витрати, грн. в рік	4562

Сукупні витрати на заробітну плату всіх працівників становитимуть:
 $194736 + 42844 = 237600$ грн.

Здійснимо економічне обґрунтування запропонованого проекту.

Проведемо розрахунок прибутку від реалізації проекту виробництва пудингів з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю.

Випуск продукції за 1 місяць $= 32,26 \times 0,45 = 14,5$ т.

За 2 місяць $= 32,26 \times 0,7 = 22,6$ т.

За 2020 р. складатиме: $32,26 \times 10 + 14,5 + 22,6 = 359,7$ т.

Починаючи з 2019 р. обсяг виробництва продукції становитиме:

$32,26 \text{ т} \times 12 = 387,12$ т/рік.

Виручка у перший місяць становитиме:

$32,26 \times 64 \times 0,45 = 435,51$ тис. грн.

Виручка у другий місяць становитиме:

$32,26 \times 64 \times 0,7 = 677,46$ тис. грн.

Обсяг реалізації за наступні роки приймаємо без змін, виходячи з досягнутої максимальної виробничої потужності пудингів з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю обладнання у розмірі 387,12 т/місяць.

Виручка за 2020 р. складатиме:

$967,8 \times 10 + 435,51 + 677,46 = 10790,97$ тис. грн.

Відповідно, виручка від реалізації пудингів з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю становитиме у 2020 р. та у наступні роки:

Річна виручка становитиме:

$$32,26 \times 64 \times 12 = 116313,6 \text{ тис. грн.}$$

Проведемо розрахунок суми поточних витрат по даному проекту.

Змінні витрати для проекту склали:

$$\text{У 1 місяць: } 30,674 \times 0,45 \times 32,26 = 445,29 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{У 2 місяць: } 30,674 \times 0,7 \times 32,26 = 692,68 \text{ тис. грн.}$$

У 3 і всі наступні місяці змінні витрати за розрахунками складуть:

$$30,674 \times 32,26 = 989,54 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно за 2020 р. вони складуть:

$$445,29 + 692,68 + 10 \times 989,54 = 11033,37 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{За наступні роки} = 989,54 \times 12 = 11874,48 \text{ тис. грн.}$$

Проведемо економічне обґрунтування запропонованого проекту.

Визначаємо ефективність інвестицій, вкладених у запропонований проект виробництва пудингів з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю:

$$E_{\text{інв}} = 277800 / 485700 = 0,57.$$

Термін окупності капіталовкладень $T_{\text{окр}}$ є оберненим показником до E_p і визначається за формулою:

$$T_{\text{ок}} = \frac{1}{E_p} \quad (5.4)$$

$$T_{\text{ок}} = \frac{1}{0,57} = 1,75 \text{ роки}$$

Найважливішим показником оцінки економічної ефективності виробничих інвестицій є чиста теперішня вартість (ЧТВ), яка визначається наступною формулою:

$$ЧТВ = -K + \frac{ГП_1}{1+R} + \frac{ГП_2}{(1+R)^2} + \frac{ГП_3}{(1+R)^3} + \dots + \frac{ГП_\tau}{(1+R)^\tau}, \text{ грн.} \quad (5.5)$$

Згідно форми №2 ПП “Флюк”, у 2018 р. чистий дохід складав 30419 тис. грн., а сума амортизаційних відрахувань – 1013 тис. грн., то $ГП = 29406$ тис. грн.

Підприємство прогнозує щорічне зростання грошових потоків у 2020, 2021 та 2022 рр. на 6%. Отже, у 2020 р. $ГП = 29406 \times 1,06 = 31170,36$ тис. грн., у 2021 р. $ГП = 31170,36 \times 1,06 = 33040,58$ тис. грн., у 2022 р. – 35023,01 тис. грн.

Щорічна норма прибутку, на яку розраховує інвестор, становить 20%.

Розраховуємо чисту теперішню вартість ПП “Флюк” наступним чином:

$$ЧТВ = \frac{31170,36}{1+0,2} + \frac{33040,58}{(1+0,2)^2} + \frac{35023,01}{(1+0,2)^3} - 485,7 = (25975,3 + 22944,85 + 20267,95) - 485,7 = 69188,1 - 485,7 = 68702,4 \text{ грн.}$$

Індекс дохідності інвестицій (I_∂) розраховується за наступною формулою:

$$I_\partial = \frac{ГП}{К} \quad (5.6)$$

$$I_\partial = \frac{68702,4}{485,7} = 1,41 \text{ грн. на 1 грн. витрат.}$$

Оскільки, $ЧТВ > 0$, а індекс дохідності більший 1, то даний проект слід прийняти до уваги та впроваджувати на виробництві.

Вартість сировини на 100 порцій пудингів з сиру, при середній вазі одного пудингу з сиру 100 г, становить 640 грн. Отже, собівартість одного пудингу з сиру становить 6,4 грн. При націнці на одному пудингу 35%, роздрібна ціна становитиме 8,64 грн.

Для наочності та можливості додаткового аналізу прибутковості запропонованого проекту зведемо отримані дані розрахунку чистого прибутку у табл. 5.10.

Таблиця 5.10 – Розрахунок прогнозованого чистого прибутку від реалізації проекту по виробництву пудингів з сиру з

підвищеною харчовою та біологічною цінністю у ПП “Флюк”

Назва показника	Сума, грн.
Дохід (виручка) від реалізації продукції	33447168
Податок на додану вартість	6689433,6
Чистий дохід від реалізації продукції	26757734,4
Собівартість реалізації продукції	25499021
Валовий прибуток	1258713,4
Податок з прибутку	226568,4
Чистий прибуток	1032145

ПДВ: виручка $\times$ ставка ПДВ = $33447168 \times 0,2 = 6689433,6$ грн.

Дохід: виручка – ПДВ = $33447168 - 6689433,6 = 26757734,4$ грн.

Прибуток: дохід – собівартість = $26757734,4 - 25499021 = 1258713,4$ грн.

Податок з прибутку розраховується наступним чином: прибуток $\times$ ставка податку з прибутку становить: $1258713,4 \times 0,18 = 226568,4$ грн.

Чистий прибуток розраховується наступним чином: прибуток – податок на прибуток становить: $1258713,4 - 226568,4 = 1032145$ грн.

Отже, чистий прибуток від реалізації проекту по виробництву пудингів з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю становитиме 1032145 грн.

Капітальні витрати на реалізацію проекту / чистий прибуток від реалізації становитимуть: $485741 / 1032145 = 0,48$ року (або 6 місяців).

Враховуючи те, що період окупності інвестицій, вкладених у даний проект, становить 6 місяців, а рентабельність відповідно 4,05%, то проект по виробництву пудингів з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю доцільно реалізувати у ПП “Флюк”.

5.3. Визначення абсолютних показників визначення стратегічної позиції за рахунок освоєння виробництва нового виду продукції у ПП “Флюк”

Для підвищення конкурентоспроможності ПП “Флюк” може запропонувати такий альтернативний варіант освоєння виробництва нової продукції – впровадження виробництва листових вафель як напівфабрикату для виготовлення тортів, тістечок та інших видів кондитерської продукції. Продукція представляє собою напівфабрикат для виготовлення тортів, цукерок. У табл. 5.11 показано харчову та енергетичну цінність листових вафель.

Таблиця 5.11 – Харчова та енергетична цінність листових вафель

Назва виробу	Білки, г	Жири, г	Вуглеводи, г	Енергетична цінність 100 г продукту, кКал
Листові вафлі	12,0	3,3	73,1	378,0

Потенційними споживачами листових вафель як напівфабрикату для виробництва тортів та тістечок, можуть бути кондитерські виробництва ресторанів, кафе, великих мережних магазинів, більшість з яких почали виробляти власну кондитерську продукцію. У структурі собівартості продукції кондитерської промисловості високою є питома вага витрат на сировину.

Для обслуговування ліній необхідно додатково включити до штату даного підприємства по 2 робітники та по одному пакувальнику.

Експлуатація обладнання вимагає витрат на електроенергію та витрат на поточний ремонт і технічне обслуговування. Витрати на електроенергію розраховуються, виходячи із потужності обладнання та часу його роботи (табл. 5.12).

Таблиця 5.12 – Витрати на електроенергію для виробництва листових вафель у ПП “Флюк”

Показники	Виробництво листових вафель
Кількість електроенергії, що споживається за 1 годину, кВт	22,5
Кількість годин роботи обладнання за рік	2100
Кількість спожитої енергії за рік, кВт-годин	47250
Вартість спожитої енергії за рік, грн.	7560

Вартість спожитої енергії в розрахунку на 1 т продукції (1000 листів), грн.	102,27
---	--------

Витрати на поточний ремонт і технічне обслуговування обладнання, за експертними оцінками, складають 10% від суми нарахованої амортизації. Витрати на тару для упакування готової продукції (поліпропілен з поліграфією) складають 0,2 грн. на 1 кг продукції.

У табл. 5.13 розраховані всі витрати по запропонованому проекту з виробництва листових вафель у перший рік його впровадження. Амортизація обладнання становить 24% на рік. Накладні витрати (оплата праці адміністративного персоналу, у т. ч. менеджера зі збуту; оплата послуг зв'язку, канцелярських товарів тощо) становить 30% від прямих.

Таблиця 5.13 – Загальна сума витрат ПП “Флюк” за запропонованим проектом виробництва листових вафель у перший рік його впровадження

Стаття витрат	Сума, грн.
Вартість сировини	215755
Заробітна плата з відрахуваннями до фондів соціального страхування	91291
Амортизація обладнання	64320
Поточний ремонт та технічне обслуговування обладнання	6432
Витрати на електроенергію	7560
Витрати на тару	14784
Всього прямих витрат	400142
Накладні витрати	120043
Всього витрат	520195

Розрахунки показують, що загальна сума поточних витрат у перший рік впровадження виробництва листових вафель становить 520,2 тис. грн.

Прогнозні обсяги виробництва листових вафель за рік розраховано, виходячи із продуктивності обладнання:

$$Об = 35 \times 8 \times 22 \times 12 = 73920 \text{ кг} = 73,92 \text{ т}$$

ПП “Флюк” для реалізації проекту доцільно скористатися зовнішніми джерелами фінансування – банківським кредитом під 20% річних.

Виплату кредиту передбачається здійснювати рівними сумами впродовж трьох років.

Розрахунки по виплаті кредиту та відсотків у результаті реалізації проекту з виробництва листових вафель наведені у табл. 5.14.

Таблиця 5.14 – Розрахунки по виплаті кредиту та відсотків у результаті реалізації проекту з виробництва листових вафель у ПП “Флюк”

Рік	Виробництво листових вафель Σ кредиту = вартості обладнання = 268 тис. грн.		
	основний платіж	відсотки	разом
1	89333	53600	142933
2	89333	35733	125066
3	89334	17867	107201

У табл. 5.15 складено план доходів і видатків за альтернативним інвестиційним проектом виробництва листових вафель у ПП “Флюк” на наступні три роки (2020-2022 рр.).

Таблиця 5.15 – План доходів і видатків за проектом виробництва листових вафель у ПП “Флюк”

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Обсяг виробленої продукції, т	73,92	81,31	89,44
Ціна (без ПДВ) 1 т продукції, грн.	9800	9800	9800
Чистий дохід від реалізації продукції, грн.	724416	796838	876512
Вартість сировини, грн.	215755	237325	261055
Заробітна плата з нарахуваннями, грн.	91291	100418	110458
Амортизація, грн.	64320	48883	37151
Поточний ремонт та технічне обслуговування обладнання, грн.	6432	4888	3715
Витрати на електроенергію, грн.	7560	8316	9147
Вартість тари, грн.	14784	16262	17888
Всього прямих витрат, грн.	400142	416092	439414
Накладні витрати, грн.	120043	124828	131824
Загальні витрати за проектом, грн.	520195	540920	571238

Операційний прибуток, грн.	204231	255918	305274
Сплата відсотків за кредит, грн.	53600	35733	17867
Прибуток до оподаткування, грн.	150631	220195	287407
Податок з прибутку, грн.	37658	55046	71852
Чистий прибуток, грн.	112973	165139	215555
Платіж по кредиту, грн.	89333	89333	89333
Чистий прибуток після сплати кредиту, грн.	23640	75806	126221

При розрахунку прийнято, що обсяг виробленої та реалізованої продукції буде щорічно зростати на 10%. Базою для нарахування амортизації є залишкова вартість активу. Загальна сума інвестицій для проекту “Виробництво листових вафель” становить 268 тис. грн.

Результати оцінювання ефективності альтернативного інвестиційного проекту з виробництва листових вафель у ПП “Флюк” наведені у наступній табл. 5.16.

Таблиця 5.16 – Показники ефективності інвестиційного проекту з виробництва листових вафель у ПП “Флюк” у 2020-2022 рр.

Термін реалізації проекту	Числове значення
Термін реалізації проекту, років	3
Чиста теперішня вартість проекту, грн.	253798
Термін окупності проекту, років	3,2

Розрахунки показали, що для ПП “Флюк” є достатньо ефективним проект з виробництва листових вафель. Сума накопиченого приведенного доходу за роками реалізації проекту з виробництва листових вафель (2020-2022 рр.) становить 253798 грн. Його термін окупності – 3,2 роки.

Висновки до п'ятого розділу

У п'ятому розділі магістерської роботи обгрунтовано економічну ефективність. Визначенно абсолютні показники пропозиції розширення асортименту продукції як можливість забезпечення стратегії розвитку ПП “Флюк”. Проведені дослідження ринкового середовища підтвердили наявність необхідної узгодженості передбачених обсягів виробництва і знайденої ринкової ніші для запропонованого нового виду хлібобулочних виробів – хліба “Діабетичний”. Така узгодженість є достатньою передумовою формування більш-менш стійкого каналу збуту хліба “Діабетичний”. При цьому, доцільно організувати як роздрібну (через власну торгівельну точку), так і оптову торгівлю (на основі укладеної угоди з окремими продовольчими магазинами села міського типу та сіл). Період окупності пропозицій розширення хлібопекарного бізнесу у ПП “Флюк” є невеликий (1,37 року), тож дані пропозиції потрібно запровадити у виробництво. ПП “Флюк” у 2020 р. зможе отримати дохід від розширення хлібопекарного бізнесу (виготовлення “Діабетичного” хліба) у розмірі 688400 грн. та чистий прибуток у розмірі 65440 грн., що забезпечить покращення іміджу підприємства, здійснить інформованість про діяльність ПП “Флюк”, що приведе до прихильності, а в подальшому – до збільшення кількості споживачів.

Визначено абсолютні показники заходів з впровадження нового виду кондитерської продукції на хлібопекарському підприємстві. Пропонуємо виробництво пудингів з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю. Чистий прибуток від реалізації проекту по виробництву пудингів з сиру пудингів з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю становитиме 1032145 грн. Період окупності проекту по виробництву таких пудингів становитиме 0,48 року (або 6 місяців). Рентабельність даного проекту становить 4,05%. Враховуючи те, що період окупності інвестицій, вкладених у даний проект, становить 6 місяців, а рентабельність відповідно 4,05%, то проект по виробництву пудингів з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю доцільно реалізувати у ПП “Флюк”.

Визначено абсолютні показники визначення стратегічної позиції за рахунок освоєння виробництва нового виду продукції у ПП “Флюк” – впровадження виробництва листових вафель як напівфабрикату для виготовлення тортів, тістечок та інших видів кондитерської продукції. Сума накопиченого приведенного доходу за роками реалізації проекту з виробництва листових вафель (2020-2022 рр.) становить 253798 грн. Його термін окупності – 3,2 роки. За дотриманням всіх обмежень із розрахунку точки беззбитковості граничним рівнем проекту “Виробництво листових вафель” є реалізація у обсязі 350082,56 грн. на рік, за якої підприємство зможе компенсувати постійні витрати у сумі 190795 грн.

РОЗДІЛ 6

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА

В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

6.1 Охорона праці

Необхідність забезпечення здорових і безпечних умов праці, формування цілісних орієнтацій пріоритетності життя і здоров’я людей по відношенні до результатів виробничої діяльності, зумовлює потребу вивчення охорони праці. Охорона праці – це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних та лікувально-профілактичних заходів і

засобів, спрямованих на збереження здоров'я та працездатності людини в процесі праці.

Управління охороною праці в основній ланці господарського механізму – на підприємстві – повинно бути складовою частиною, підсистемою загальної системи управління підприємством, тому що тільки при високому рівні охорони праці може бути забезпечене ефективне вирішення завдань, поставлених перед підприємством.

Один із основних факторів, що впливає на дієздатність і здоров'я людини – це стан повітряного середовища робочих місць виробничих приміщень. Під виробничим приміщенням розуміють замкнутий простір у спеціально відведених будівлях і спорудах, в яких постійно (по змінах) або періодично (упродовж робочого дня) здійснюється трудова діяльність людей, пов'язаних з різними видами виробництва, організацією, контролем і управлінням виробництвом, а також з участю в інших невиробничих видах праці на підприємствах зв'язку, на транспорті та інше.

Основними задачами покращення умов праці є збереження і покращення здоров'я працівників, підвищення їх працездатності, отримання кожним працівником психофізіологічного задоволення від праці. Сприятливі умови праці підвищують творчу активність колективу, сприяють удосконаленню організації праці та підвищенню ефективності виробництва.

Тому основними шляхами збереження працездатності є заходи по скороченню робочих місць із шкідливими умовами праці, усунення причин, які викликають травматизм і професійні захворювання, створення нормальних санітарно-гігієнічних умов праці, забезпечення безпеки праці. Покращення санітарно-побутового і медичного обслуговування.

Потрібно враховувати заходи по зниженню виробничого травматизму, автоматизації і механізації важких і трудомістких процесів. У відповідності з типовою структурою номенклатурні заходи здійснюються за трьома основними напрямками: ліквідація нещасних випадків; ліквідація професійних захворювань; загальне покращення умов і охорони праці. Усі передбачені в номенклатурі заходи по охороні праці повинні бути забезпечені проектно-

кошторисною і технічною документацією, фінансовими засобами і матеріальними ресурсами.

Управління охороною прані – це підготовка, прийняття та реалізація рішень спрямованих на забезпечення здоров'я та працездатності людини в процесі праці. Система управління охороною праці є складовою частиною загальної системи управління підприємством. Об'єктом управління є діяльність структурних підрозділів підприємства, яка спрямована на створення безпечних і здорових умов праці.

Служба охорони праці підприємства створюється на підприємствах, установах і організаціях незалежно від форми власності та виду діяльності для виконання правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних та лікувально-профілактичних заходів, у процесі праці.

Для реалізації перелічених вище цілей служба охорони праці повинна вирішувати такі завдання:

- здійснювати контроль за безпекою виробничих процесів, устаткування, будівель і споруд;
- забезпечувати працюючих засобами індивідуального і колективного захисту;
- забезпечувати професійну підготовку і підвищення кваліфікації працівників із питань охорони праці;
- забезпечувати оптимальні режими праці і відпочинку працюючих;
- вимагати професійного добору кадрів для визначених видів робіт.

Основними функціями управління охороною праці у ПП “Флюк”, що розробила і втілює служба охорони праці, є:

- створення ефективної системи управління (СУОП), яка б сприяла удосконаленню діяльності кожного структурного підрозділу і кожної посадової особи;
- здійснення оперативно-методичного керівництва роботою з охорони праці;

- розроблення разом із структурними підрозділами заходів по забезпеченню норм безпеки, гігієни праці та виробничого середовища або їх підвищення, а також підготовка розділу “Охорона праці” колективного договору;

- розроблення змісту та методики проведення інструктажу з питань охорони праці.

Служба охорони праці підпорядковується безпосередньо керівникові підприємства. Служба охорони праці у ПП “Флюк” функціонує, як самостійний підрозділ підприємства. Навчання та інструктажі працівників із питань охорони праці є одним із основних принципів держаної політики в галузі охорони праці і складовою системи управління охороною праці. Працівники, що виконують роботи підвищеної небезпеки, а також де є необхідність у професійному відборі, при прийнятті на роботу проходять попереднє спеціальне навчання і перевірку знань з питань охорони праці та періодичне навчання і перевірку знань не рідше одного разу на рік.

У ПП “Флюк” навчання з питань охорони праці організовує відділ охорони праці. Для перевірки знань посадових осіб і спеціалістів за наказом керівника підприємства створюється комісія, очолювана керівником підприємства або керівником відділу охорони праці. До комісії входять керівники (їх заступники) відділу охорони праці, виробничо-технічних служб та представники місцевих органів державного нагляду за охороною праці. Первинний, повторний, позаплановий та цільовий інструктажі проводить безпосередньо керівник робіт (начальник виробництва, цеху, майстер, інструктор виробничого навчання тощо).

Інженер з охорони праці виконує такі основні функції:

- опрацьовує ефективну цілісну систему управління охороною праці, сприяє удосконаленню діяльності у цьому напрямку кожної посадової особи;
- проводить оперативно-методичне керівництво роботою з охорони праці;
- складає разом зі структурними підрозділами підприємства комплексні заходи щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та

виробничого середовища, проводить для працівників вхідний інструктаж з питань охорони праці;

- організовує забезпечення працівників правилами, стандартами, нормами, положеннями, інструкціями та іншими нормативними актами з охорони праці;

- організовує паспортизацію робочих місць щодо відповідності їх вимогам охорони праці;

- організовує облік, аналіз нещасних випадків, професійних захворювань і аварій, а також шкоди від цих подій;

- організовує підвищення кваліфікації і перевірку знань посадових осіб з питань охорони праці.

Інженер з охорони праці має право:

- представляти підприємство в державних та громадських установах при розгляді питань охорони праці;

- безперешкодно в будь-який час відвідувати виробничі об'єкти, структурні підрозділи підприємства, зупиняти роботу машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва у разі порушень, які створюють загрозу життю або здоров'ю працівників;

- одержувати від посадових осіб необхідні відомості, документи та пояснення (письмово чи усно) з питань охорони праці, перевіряти стан безпеки, гігієни праці та виробничого середовища на об'єктах підприємства;

- вимагати від керівництва відсторонення від роботи працівників, які не пройшли медичного огляду, навчання інструктажу, перевірки знань з охорони праці, не мають допуску до відповідних робіт або порушують нормативні акти про охорону праці;

- надсилати керівникові підприємства подання про притягнення до відповідальності працівників, які порушують вимоги щодо охорони праці.

Інженер з охорони праці має право видавати керівнику ПП "Флюк" обов'язкові для виконання приписи щодо усунення наявних недоліків, у тому числі про зупинення робіт, може скасувати в письмовій формі лише посадова

особа, якій підпорядкована служба охорони праці. У своїй діяльності він керується законодавством про працю, міжгалузевими і галузевими нормативними актами з охорони праці і Положенням про службу охорони праці.

Оцінка умов праці на виробництві здійснюється шляхом прямих вимірювань параметрів виробничого середовища і зіставлення їх з нормативами, а також шляхом контролю за функціональним станом, працездатністю і здоров'ям працівників.

Щоб оцінити рівень травматизму у ПП “Флюк” використаємо формули 6.1 та 6.2:

$$П_{чт} = 1000 \times A / T, \quad (6.1)$$

$$П_{тт} = Д / A, \quad (6.2)$$

де $П_{чт}$ – показник частоти травматизму;

A – кількість випадків травматизму за звітний період;

T – середньоспискова чисельність працівників;

$П_{тт}$ – показник важкості травматизму;

$Д$ – кількість днів непрацездатності.

$$П_{чт} 2017 = 1000 \times 1 / 7 = 142,9;$$

$$П_{чт} 2018 = 1000 \times 2 / 8 = 250;$$

$$П_{тт} 2017 = 8 / 1 = 8;$$

$$П_{тт} 2018 = 12 / 2 = 6.$$

Для більш повної картини розрахуємо показник непрацездатності за формулою 6.3:

$$П_{нп} = 1000 \times Д / T \quad (6.3)$$

$$\text{Пнп 2017} = 1000 \times 8 / 7 = 1142,9;$$

$$\text{Пнп 2018} = 1000 \times 12 / 8 = 1500.$$

З даних розрахунків бачимо, що показник важкості травматизму протягом зазначеного періоду коливається у межах 6-7 днів. А показник частоти травматизму, аналізуючи два останні роки, у 2017 р. зменшився. У 2018 р. даний показник збільшився, для максимального зменшення нещасних випадків пропонується ввести ряд рекомендацій.

Реалізація цілеспрямованих заходів з покращення умов і охорони праці дозволить зменшити показник загального виробничого травматизму, приблизити його значення до рівня розвинених європейських країн, зменшити питому вагу працівників, зайнятих в умовах, які не відповідають санітарно-гігієнічним нормам. Тому, насамперед, необхідно:

- удосконалити управління охороною і безпекою на підприємстві;
- забезпечити на постійній основі комплексну оцінку робочих місць з позиції потреб ергономіки, санітарно-технічних нормативів і державних нормативних правових актів з охорони праці;
- систематично проводити профілактичні засоби виробничого травматизму, які включають в себе атестацію робочих місць, за умовами праці, впровадження системи сертифікації організації робіт з охорони праці, навчанні та інструктаж, підвищення кваліфікації;
- створювати та впроваджувати сучасні засоби індивідуального і колективного захисту, приладів контролю, шкідливих і небезпечних речовин в робочій зоні;
- формувати заздалегідь сприятливі умови праці на новому обладнанні;
- створити правила фінансування у плановому періоді (2017-2018 рр.) попереджувальних заходів для зменшення виробничого травматизму і професійних захворювань працівників і санітарно-курортного лікування працівників, які зайняті на роботах з шкідливими або небезпечними виробничими чинниками;

- виділяти щорічно із бюджету підприємства достатню кількість грошових коштів для фінансування заходів, для поліпшення умов праці робітників.

Після введених заходів, розрахуємо економічну ефективність. Умовне вивільнення чисельності працівників у результаті впровадження заходів з охорони праці розрахуємо за наступною формулою 6.4:

$$Увіч = [(ВРЧб - ВРЧп) / (\Phi - ВРЧп)] \times Ч \quad (6.4)$$

де ВРЧп – втрати робочого часу через травматизм і захворюваність до впровадження заходів на одного працюючого, люд./дн.;

ВРЧп – втрати робочого часу через травматизм і захворюваність після впровадження заходів на одного працюючого;

Φ – річний фонд робочого часу одного працюючого (базовий);

Ч – середньорічна розрахункова чисельність працюючих, люд.

$$УВПч = [(1500 - 1364) / (2000 - 1364)] \times 8 = 136 / 636 \times 8 = 2 \text{ (людей)}$$

Отже, можливе зростання продуктивності праці за постійної чисельності працюючих розрахуємо за формулами 6.5 і 6.6:

$$\Pi = 100 \times УВПч / (Ч - УВПч) \quad (6.5)$$

$$\Pi = 100 \times 2 / (8 - 2) = 33\%$$

Економію фонду заробітної плати визначимо за формулою 6.6:

$$Езоп = УВПч \times Зс \times (1 + Псс / 100), \text{ грн.}, \quad (6.6)$$

де Зс – середньорічна заробітна плата орного працівника, грн.;

Псс – відсоток відрахування на соціальне страхування, %.

$$Езоп = 2 \times 2130 \times (1 + 2,5 / 100) = 4366,5 \text{ грн.}$$

Економію коштів фонду соціального страхування на виплату за лікарняними листками непрацездатності визначимо за формулою 6.7:

$$Есс = (Вб/Пб) \times [(ВРЧб - ВРЧп) \times I_3 \times K \times Ч], \text{ грн.}, \quad (6.7)$$

де Вб – сума витрат на оплату лікарняних листків за базовий рік, грн.,

Пб – витрати робочого часу через травматизм, захворюваності в базовому році, люд.-дн.;

I₃ – індекс зростання середньорічної заробітної плати робітників за планом,

K – частка виробничої зумовленої захворюваності в її загальній величині (приймають 0,5-0,7).

$$Есс = (147 / 10) \times [(1500 - 1364) \times 0,1 \times 0,6 \times 8] = 959,6 \text{ грн.}$$

Після проведених розрахунків, впливає, що після виконання запропонованих рекомендацій підприємство підвищить продуктивність праці на 33%. Отже, безпека праці має не лише вагоме соціальне значення, як засіб збереження життя і здоров'я працівників, але виступає і потужним економічним чинником, оскільки покращення умов праці веде до збільшення її продуктивності, сприяє продовженню терміну служби обладнання, яке застосовується у процесі трудової діяльності, забезпечує для підприємства позитивний фінансовий ефект за рахунок зменшення виплат за лікарняними листками, скорочення витрат від компенсацій втрати працездатності, тощо. Економія фінансових ресурсів сприяє зростанню фінансової стійкості будівельних підприємств, дозволяє їм отримати можливість альтернативного їх розміщення, наприклад, інвестування з метою одержання додаткового прибутку, що дозволить підвищити рівень їх економічної безпеки.

Для електрообігріву виробничих приміщень у ПП “Флюк” застосовують різні дроти, кабелі і навіть сталевий дріт, іноді використовують електроди, а також електрокалориферні установки. Дроти, що прокладаються, отримують електроживлення від мережі напругою 127, 220 В від спеціальних

трансформаторів з напругою на вторинній обмотці, рівною 50 або 36 В. У цих установках найчастіше ушкоджуються контакти, відбуваються обриви ланцюгів під час обробки ґрунту. Ці пошкодження легко визначаються і усуваються.

У виробничих цехах як обігрівальні установки використовуються також калорифери, що складаються з нагрівача та вентилятора. При експлуатації електрокалориферів особливу увагу необхідно приділяти послідовності включення вентилятора калорифера. Першим включають вентилятор, потім калорифер. Відключають установку в зворотному порядку. Для здійснення такої послідовності включення і відключення потрібне блокування електрична або за допомогою повітряного струменевого реле. Такі заходи необхідні тому, що при роботі калорифера без вентилятора він швидко виходить з ладу із-за перегріву. Тому необхідно при обслуговуванні звертати увагу на кріплення лопаток на валу двигуна, їх наявність, міцність тощо.

Електротехнічна частина установок мікроклімату приміщень складна і різноманітна. Вона включає силову частину, електронагрівачі, елементи автоматики мікродвигуни, датчики, показчики тощо. У парниках застосовуються електромашини трифазного виконання. Можна застосовувати і однофазні електроприймачі, що підключаються на лінійну напругу, потужністю не більше 1,3 кВт і що підключаються на фазну напругу потужністю не більше 0,6 кВт. Електроустаткування, що використовується в харчовій промисловості, повинно бути спеціального виконання. Але допускається використовувати устаткування загальнопромислового призначення хімвологостійкого виконання.

Внутрішні проводки прокладають в трубах. Пускову і захисну апаратуру електроустановок розміщують поза приміщеннями, де містяться тварини і птахи, окрім пультів і кнопок управління, які встановлюють безпосередньо у робочих машинах. Якщо неможливо встановити апаратуру в спеціальних приміщеннях, приймають заходи для захисту її від навколишнього середовища.

У відгалуженнях водопроводу від магістральних ліній до електроприймачів, споживаючих воду (електроводонагрівачі тощо), встановлюють ізолюючі вставки завдовжки не менше 1 м. При використанні

спеціальних захисних пристроїв для захисту людей і тварин ізолюючі вставки на трубопроводах не встановлюють. Усі металеві конструкції і труби, в яких закладена електропроводка, надійно заземляють або зануляють. Освітлювальне навантаження у парниках розподіляють рівномірно по трьох фазах. При цьому для включення і відключення загального освітлення застосовують триполюсний комутаційний апарат (автоматичний вимикач, рубильник тощо). Якщо у приміщенні декілька однофазних груп чергового освітлення, їх підключають до різних фаз. Для включення переносних електроустановок у парникових приміщеннях встановлюють герметизовані штепсельні розетки із заземлюючим гніздом.

Захисне заземлення – один з найбільш поширених заходів захисту людей і тварин від поразки електричним струмом. По розташуванню щодо місця знаходження устаткування, що заземляється, заземлюючі пристрої бувають виносні або контурні. Заземлювачі виготовляють з кутової сталі, металевих труб і стрижнів, сталевих смуг тощо, а заземлюючі провідники із сталевого дроту або шини. Як заземлюючі провідники можуть бути використані металеві конструкції виробничого призначення (каркаси розподільних пристроїв), сталеві труби проводок, свинцеві і алюмінієві оболонки кабелів тощо.

Кожен елемент електроустановки, що підлягає заземленню, приєднують до заземлювача або заземлюючої магістралі. Причому заземлюючі провідники приєднують до електричних машин і апаратів болтами. Для заземлення машин і апаратів, встановлених на пересувних електрифікованих машинах використовують гнучкий мідний дріт з наконечником. Заземлюючі провідники, що прокладаються відкрито, зазвичай зафарбовують в чорний колір. У період експлуатації наземну частину заземлюючих пристроїв піддають технічним оглядам (відходам). При цьому очищають заземлюючі провідники і перевіряють цілісність ланцюга заземлення. При необхідності розбирають і зачищають контакти в місці з'єднання заземлюючих провідників і електроустаткування, відновлюють пошкоджене забарвлення елементів заземлюючого пристрою. Двічі в рік рекомендується вимірювати опір заземлюючих пристроїв в періоди

найменшої провідності (влітку – при найбільшому просиханні ґрунту і взимку – при її найбільшому промерзанні).

Розглянемо санітарно-епідеміологічний нагляд і його роль у профілактиці професійних захворювань у результаті господарської діяльності ПП “Флюк”. Професійна захворюваність акумулює категорію хвороб, які виникають внаслідок впливу на організм людини несприятливих факторів виробничого середовища, а також самого трудового процесу. Стан професійної захворюваності – невід’ємна частина показника соціально-економічного, технічного, культурного, етичного розвитку держави, її трудового потенціалу. Тобто йдеться про проблему, яку треба розглядати у тісному взаємозв’язку із загальною соціально-економічною і демографічною ситуацією. А вона в Україні характеризується нині тим, що розвиваються економічні відносини, реструктуризуються галузі промисловості, з’являються підприємства різних форм власності – приватні, орендні, сімейні тощо. За таких умов надзвичайно актуальним завданням стає вироблення нових, адекватних часові підходів до розв’язання цієї проблеми.

Головна мета національної політики у галузі охорони і гігієни праці – підвищення рівня охорони праці і виробничої гігієни, а також запобігання нещасним випадкам і травматизму, спричиненим виробничою діяльністю або пов’язаними з нею чинниками. Значна увага приділяється цим питанням у різних міжнародних документах. Так, в Європейській соціальній хартії і додаткових протоколах сформульовані вимоги щодо необхідності дотримуватись прав працівників на безпечні і здорові умови праці та на участь у визначенні й поліпшенні умов праці і виробничого середовища на підприємстві, проголошуються обов’язковими заходи, спрямовані на усунення або зменшення ризиків на робочому місці.

За останні роки в Україні сформована правова основа, яка створює умови для запобігання професійним і виробничо зумовленим захворюванням шляхом ідентифікації і контролю, зниження або ліквідації факторів ризику їх розвитку, а також сприяє виявленню і лікуванню ранніх проявів захворювання.

З метою розробки гігієнічних нормативів і санітарних правил та здійснення контрольної функції за їх дотриманням у системі МОЗ створені органи санітарно-епідеміологічної служби. Основною установою цієї служби є санітарно-епідеміологічні станції (СЕС) обласного, міського та районного типу. Вони здійснюють усі види санітарної та протиепідеміологічної діяльності на територіях, що ними обслуговуються. Робота СЕС визначається “Положенням про державний санітарний нагляд”.

Основним завданням державного санітарного нагляду є контроль за дотриманням законодавства під час проектування, будівництва та експлуатації промислових підприємств та інших об’єктів виробничої діяльності. Органи державного санітарного нагляду мають організаційну, контрольну та адміністративну функції. Посадові особи цих органів мають право безперешкодно входити на всі об’єкти нагляду, надавати обов’язкові для виконання вказівки щодо усунення порушення санітарних нормативів. Органи державного санітарного нагляду мають право забороняти чи припиняти будівництво або реконструкцію об’єктів проекти яких не мають позитивної санітарної експертизи або роботи ведуться з порушенням санітарного законодавства. Вони мають право вносити подання про відсторонення від роботи осіб, що порушують санітарно-гігієнічні нормативи. Діяльність органів нагляду здійснюється шляхом запобіжного та поточного санітарного нагляду.

Запобіжний державний нагляд полягає у здійсненні контролю за дотриманням санітарних правил і гігієнічних нормативів під час проектування будівництва, реконструкції та введення в експлуатацію промислових об’єктів або визначення земельних ділянок для їх розміщення.

Забезпечення пожежної безпеки є невід’ємною частиною цивільного захисту населення, діяльності щодо охорони життя та здоров’я людей, навколишнього природного середовища. Приміщення ПП “Флюк” відносяться до категорії В – пожежонебезпечні. Оскільки всі структурні підрозділи підприємства розташовані в одному будинку, то категорія будинку щодо вибухопожежної та пожежної небезпеки – Д.

Первинні засоби пожежогасіння призначені для гасіння пожеж у початковій стадії їх розвитку силами персоналу підприємства до прибуття штатних підрозділів пожежної охорони, а також – ліквідації невеликих осередків пожеж. Вони є у приміщенні ПП “Флюк” та передаються під охоронну відповідальність безпосередньо керівнику фірми.

Необхідну кількість приладів подачі вогнегасних засобів можна визначити за формулою 6.8:

$$n = \frac{F_T I_F}{q_{cm} B} \quad (6.8)$$

Отже,
$$n = \frac{600 \times 0,07}{11,8} = 3,6$$

Приймаємо 4 водяних стволи Б продуктивністю 11,8 л/с при тиску у стволі 30 м. вод. ст., довжина струмини – 31 м.

Розрахунковий запас води при 3-годинному пожежегасінні, м³, розраховується за формулою 4.9:

$$Q = 3 \times 3600 (n_1 + n_2) / 1000 \quad (6.9)$$

де 3600 і 1000 – перевідні коефіцієнти;

n_1 – потреби води на внутрішні (5 л / с) і n_2 – зовнішні пожежегасіння.

Отже,
$$Q = 3 \times 3600 (5 + 25) / 1000 = 330 \text{ м}^3,$$

Також на підприємстві є внутрішній пожежний кран, установка пожежогасіння та пожежна сигналізація. Фірма має вогнегасники різного типу, які розміщені у адміністрації, торговому залі, коридорі, на пункті охорони, у виробничому цеху, їдальні, на сходовій клітці та на складі. Присутні 3 пожежних рукави та пожежний щит біля виробничого цеху з відповідними засобами пожежогасіння, пофарбований у червоний колір згідно чинного державного стандарту. Вогнегасники, допущені до введення в експлуатацію у

ПП “Флюк”, мають: облікові (інвентарні) номери за прийнятою на об’єкті системою нумерації; пломби на пристроях ручного пуску; бирки та маркувальні написи на корпусі, червоне сигнальне пофарбування згідно з державними стандартами.

6.2 Безпека в надзвичайних ситуаціях

6.2.1 Організація цивільного захисту об’єктів торгівлі та бізнесу, ліквідація наслідків можливих надзвичайних ситуацій

Проблеми ефективного та адекватного цивільного захисту населення, яке постраждало внаслідок надзвичайних ситуацій (НС) є одним з актуальних завдань сучасної охорони здоров’я та медичної науки, що зумовлено двома причинними факторами: по-перше, зростанням частоти та важкості НС, по-друге, виникненням нових типів НС, зокрема соціально-політичного характеру, що потребує особливого характеру організації процесу ліквідації наслідків НС. Пошук і порятунок людей при катастрофах і НС з великою кількістю постраждалих (витоки нафти й особливо небезпечних хімічних речовин, непоодинокі випадки терористичних актів) складають 80% від всієї кількості випадків, тому ліквідація їх наслідків відбувається згідно заздалегідь розроблених принципів й алгоритмів.

Управління у НС полягає у постійному керівництві з боку органу управління та уповноваженого керівника з ліквідації НС залученими службами і силами та в організації виконання завдань з ліквідації НС або її наслідків. Основними завданнями управління є: підтримання високого рівня морально-психологічного стану особового складу та постійної готовності до дій; завчасне планування дій сил; безперервний збір та вивчення даних про обстановку в районі НС; своєчасне прийняття рішень та доведення їх до підлеглих; організація та забезпечення безперервної взаємодії; організований збір та евакуація населення із зони НС; підготовка сил і засобів до проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт, пов’язаних з ліквідацією

НС; організація всебічного забезпечення сил і засобів; контроль за своєчасним виконанням заходів і завдань підлеглими та надання їм необхідної допомоги.

Факторами, що впливають на ліквідацію НС можна назвати наступні: політичні, економічні, інституціональні, соціо-гуманітарні, психологічні, технологічні, інформаційні, організаційні, просторово-часові. Політичні фактори відображають розподіл основних завдань серед органів державної влади центрального і регіонального рівня, а саме: Кабінет Міністрів України, міністерства та територіальні органи управління. Економічними факторами виступають фінансування заходів з ліквідації наслідків НС, відшкодування збитків постраждалим, матеріально-технічне забезпечення заходів цивільного захисту, що в свою чергу є комплексом організаційних, інженерно-технічних, правових та інших заходів, спрямованих на безперервне постачання органів управління і сил цивільного захисту, а також 8 населення, яке постраждало внаслідок НС. Під інституціональним фактором розумітимемо сукупність інститутів-правил, інститутів-організацій та інституціональних умов, а саме: формування в Україні засад безпечної життєдіяльності, виражена економічна та екологічна політика, виражене природокористування, рекреаційне відновлення територій, створення дієвих органів управління запобіганню НС. Основні засади забезпечення безпеки є шляхами практичного застосування досягнень безпеки життєдіяльності для сталого гармонійного еволюційного розвитку людини та суспільства.

Соціо-гуманітарний фактор розкриває волонтерський рух – інформаційно-просвітницька діяльність, навчання навичкам надання домедичної допомоги, підвищення професійної підготовки волонтерів рятувальників-кінологів, залучення населення до поширення знань з питань виживання в умовах НС різного характеру. Психологічний фактор – запобігання виникненню панічних настроїв серед постраждалих, психологічна підтримка професійної діяльності аварійно-рятувальних формувань, та як обов'язків елемент – проведення медико-психологічної реабілітації рятувальників та особового складу мобільних медичних формувань.

Інформаційний фактор – застосування сучасних інформаційних та телекомунікаційних технологій для супроводу прийняття управлінських рішень, отримання своєчасної та адекватної інформації про наслідки НС та обстановку в зоні НС, технології OLAP-аналізу та просторового аналізу засобами ГІС-технологій при визначенні зони НС, автоматизовані системи контролю стану гідроспоруд та АЕС. Організаційний фактор розкриває цілі та завдання Єдиної державної системи цивільного захисту (ЄДСЦЗ) як сукупності органів управління, сил і засобів центральних та місцевих органів виконавчої влади, Ради міністрів Автономної Республіки Крим, виконавчих органів рад, підприємств, установ та організацій, які забезпечують реалізацію державної політики у сфері цивільного захисту. Просторово-часовий фактор – ЄДСЦЗ функціонує на території всієї України безперервно та постійно. Залежно від масштабу і особливостей надзвичайної ситуації, що прогнозується або виникла, в Україні або в межах конкретної її території встановлюється один із таких режимів функціонування єдиної державної системи цивільного захисту: повсякденного функціонування; підвищеної готовності; надзвичайної ситуації; надзвичайного стану.

Підсумовуючи вищесказане, слід зазначити, що сукупність економічного і психологічного факторів впливу на процес ліквідації наслідків НС може носити виражений негативний характер. У той же час поєднання інформаційного та соціогуманітарного факторів дозволяє оптимізувати прийняття управлінських рішень та наблизити допомогу до постраждалих. Неврахування важливості політичного та економічного фактору, нехтування проблемами адекватного за потребами фінансування заходів цивільного захисту як у період ліквідації наслідків НС, так й при запобіганні виникненню НС, може призвести до зниження рівня природно-техногенної безпеки України.

В останні роки в багатьох державах поряд із заходами, що спрямовані на забезпечення охорони природного середовища, проводиться робота, яка передбачає не тільки підготовку до ліквідації наслідків можливих аварій, катастроф, стихійного лиха, а й підвищення стійкості (надійності) роботи

різних об'єктів у надзвичайних ситуаціях. Під стійкістю роботи промислового об'єкта розуміють його здатність протистояти руйнівним силам аварій, катастроф і стихійного лиха, вражаючих факторів сучасної зброї, можливість в екстремальних умовах випускати продукцію в запланованому обсязі і номенклатурі, а також можливість у мінімальні строки відновлювати порушене виробництво.

Для об'єктів, що не виробляють матеріальні цінності (транспорт, зв'язок, торгівельні підприємства), під стійкістю їх роботи розуміють здатність виконувати свої функції у надзвичайних ситуаціях мирного і воєнного часу.

Основні принципи стійкості:

- базування на директивній, нормативній і плановій основі;
- проведення заходів на всій території держави;
- завчасна розробка і проведення заходів по підвищенню стійкості;
- диференційований підхід (чим важливіше значення підприємства, тим вище ступінь захисту).

Кожний об'єкт має головні, другорядні й допоміжні елементи, однак останні в забезпеченні функціонування об'єкта можуть відігравати дуже важливу необхідну роль. Наприклад, залізничні вузли та аеропорти не можуть функціонувати без систем управління, а ГЕС – без ліній електропередач. Тому при проведенні оцінки об'єкта по стійкості це обов'язково повинно враховуватись.

Надійність роботи об'єкта у воєнний час значною мірою залежить від стійкості багатьох його складових елементів. Як відомо, під час війни визначальну роль відіграє економіка країни. Досвід Другої світової війни свідчить, що країни протистояння намагались нанести якомога більші збитки економіці противника всіма існуючими способами поразки. У сучасних умовах, коли науково-технічний прогрес в усіх областях виробництва досяг небачених масштабів і зумовив створення новітніх видів зброї масового знищення, роль і значення економіки як найважливішого фактору підготовки і ведення війни виросли ще більше. Під час війни будь-який об'єкт промисловості може

опинитись у сфері дії вражаючих факторів сучасної зброї. Очевидно, що ступінь руйнування елементів об'єкта буде різна. Вона залежатиме від місця розміщування об'єкта в осередку ураження й підготовленості його до захисту від дії вражаючих факторів. Підприємства, на яких будуть здійснені заходи по підвищенню стійкості, матимуть менші ушкодження (збитки), а, отже, строки ліквідації наслідків будуть значно коротшими.

6.2.2 Планування матеріального забезпечення на об'єкті економіки на випадок надзвичайних ситуацій мирного та воєнного часу

Формування державної політики у сфері цивільного захисту в Україні (далі – ЦЗ) тісно пов'язано з процесами планування основних заходів щодо захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій (далі – НС) техногенного, природного характеру та в особливий період. Зокрема, планування є важливою умовою якісної реалізації механізмів державного управління Єдиною державною системою цивільного захисту (далі – ЄДСЦЗ). При цьому, ефективність функціонування ЄДСЦЗ знаходиться у прямій залежності від ефективності планування заходів, а саме: забезпечення здійснення планування заходів цивільного захисту, дій органів управління та сил, реагування на надзвичайні ситуації, взаємодії тощо. У свою чергу, якість планів (плануючих документів) залежить від уміння керівників усіх рівнів прогнозувати ризики, враховувати багатоваріантність та особливості НС, чітко планувати заходи щодо запобігання НС та ліквідації їх наслідків. При цьому, важлива роль відводиться стратегічному плануванню превентивних заходів, основне завдання яких полягає у зменшенні ризиків загрози виникнення НС, а у разі виникнення НС – у пом'якшенні їх наслідків.

Матеріальне забезпечення – це забезпечення транспортних та інших машин, які використовують для евакуаційних перевезень, паливом, мастилами та іншими матеріалами, а населення – харчами та предметами першої необхідності. У замиській зоні постачання організовують через місцеві органи торгівлі та громадського харчування.

Планування заходів цивільного захисту на можливі прогнозовані НС у мирний та воєнний час в Україні здійснюються за двома основними напрямками: "запобігання виникненню НС" – застосування превентивних заходів з метою зниження ризиків загрози виникнення НС та пом'якшення впливу їх дії від небезпечних факторів; "ліквідації наслідків НС" – комплексного підходу до застосування заходів захисту від радіаційного, хімічного та природного впливу. В цілому реалізація вищезазначених напрямів знаходить своє відображення у планах реагування на НС державного, галузевого, регіонального, місцевого та об'єктового рівня, а у суб'єктах господарювання (далі – СГ) з чисельністю працюючих до 50 осіб – в інструкціях щодо дій персоналу у разі загрози або виникнення НС, основних заходах ЦЗ, планах евакуації населення та приймання і розміщення евакуйованого населення, оперативних планах життєзабезпечення населення у НС.

Організація життєзабезпечення населення у НС є однією з важливих складових в діяльності ЄДСЦЗ і передбачає здійснення комплексу заходів силами і засобами даної системи у зонах НС, на маршрутах евакуації, в місцях тимчасового розміщення і відселення евакуйованого та постраждалого населення, у карантинних зонах у разі виникнення епідемій, у зонах бактеріологічного зараження тощо. Реалізація цих заходів здійснюється за територіальним принципом і покладається на постійні органи управління ЄДСЦЗ, а саме: відповідні органи виконавчої влади (ОВВ); органи місцевого самоврядування та їх спеціалізовані служби і формування. Основу зазначених служб та підпорядкованих їм сил і 15 засобів становлять відповідні профільні структурні підрозділи суб'єктів забезпечення ЦЗ, такі як служби оповіщення та інформування, енергетики, транспортних в комунальних господарств, торгівлі, громадського харчування, охорони громадського порядку і безпеки руху та ін. До здійснення відповідних заходів залучаються також сили і засоби центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ), їх аварійно-рятувальні служби.

Згідно зі статтею 81 Кодексу цивільного захисту України організація життєзабезпечення постраждалого населення у НС полягає у створенні та

підтриманні умов, мінімально необхідних для збереження життя і здоров'я населення за встановленими нормами та нормативами та включає забезпечення населення водою, продуктами харчування, предметами першої необхідності, місцем для тимчасового проживання, виробами медичного призначення, лікарськими засобами та комунально-побутовими послугами, а також транспортне та інформаційне забезпечення. Планування заходів життєзабезпечення проводиться завчасно з урахуванням економічних, природних, територіальних особливостей, ступеня небезпеки для населення. Планування життєзабезпечення населення у НС здійснюється у розділах планів основних заходів ЦЗ, планів евакуації населення та приймання і розміщення евакуйованого населення, оперативних планах життєзабезпечення населення у НС. Вихідними даними для планування та організації життєзабезпечення населення в зоні НС мають бути:

- прогнозування обстановки на можливі види НС техногенного, природного характеру та в особливий період;
- можлива чисельність втрат населення;
- забезпечення населення за видами першочергового життєзабезпечення;
- терміни здійснення заходів з життєзабезпечення тощо.

Оперативний план життєзабезпечення населення у НС розробляється як самостійний план або розділ плану дій, у якому надається:

- перелік основних завдань по кожному виду життєзабезпечення;
- наявність джерел ресурсів та технічних засобів життєзабезпечення;
- заходи з ресурсного забезпечення та обслуговування населення;
- терміни виконання заходів з переліком відповідальних та виконавців.

Основною вимогою у практичній реалізації запланованих заходів життєдіяльності населення у НС є врахування необхідності мінімізації витрат часу, сил, матеріальних і фінансових засобів на їх реалізацію.

Організація життєзабезпечення населення в умовах НС становить невід'ємну частину реалізації заходів у сфері ЦЗ, а виконання цих заходів дасть змогу забезпечити необхідний рівень життєдіяльності населення в цих умовах.

Висновки до шостого розділу

У шостому розділі розглянуто питання з охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях. На продуктивність роботи працівника негативний вплив складають шум, вібрації, загазованість, теплота. Тому, для підвищення продуктивності роботи працівників на підприємстві створюють комфортні умови робочого місця, а саме: забезпечують робітників засобами індивідуального захисту, застосовують засоби вібраційного захисту, встановлюють кондиціонери у виробничих цехах. Параметри мікроклімату приміщення ПП “Флюк” задовольняють норми, а також відповідають вимогам паспорту. Температурні параметри мікроклімату в холодний період року у виробничих приміщеннях забезпечуються за рахунок централізованого опалення, а в теплий період року – за рахунок кондиціонування. Навколишнє середовище значною мірою визначає наслідок дії електричного струму на людину. Опір перегрітого організму знижується, тому з підвищенням температури тяжкість ураження струмом підвищується. Приміщення ПП “Флюк” відносяться до категорії В – пожежонебезпечні. Оскільки всі структурні підрозділи підприємства розташовані в одному будинку, то категорія будинку щодо вибухопожежної та пожежної безпеки – Д. Первинні засоби пожежогасіння призначені для гасіння пожеж у початковій стадії їх розвитку силами персоналу фірми до прибуття штатних підрозділів пожежної охорони, а також – ліквідації невеликих осередків пожеж. Світильники місцевого освітлення повинні мати відбивач, що просвічує, із захисним кутом, не меншим, ніж 40 град. Слід передбачити обмеження прямої блискості від джерел природного та штучного освітлення.

Досліджено організацію цивільного захисту об’єктів торгівлі та бізнесу, ліквідація наслідків можливих надзвичайних ситуацій. Проблеми ефективного та адекватного цивільного захисту населення, яке постраждало внаслідок надзвичайних ситуацій (НС) є одним з актуальних завдань сучасної охорони

здоров'я та медичної науки, що зумовлено двома причинними факторами: по-перше, зростанням частоти та важкості НС, по-друге, виникненням нових типів НС, зокрема соціально-політичного характеру, що потребує особливого характеру організації процесу ліквідації наслідків НС. Факторами, що впливають на ліквідацію НС можна назвати наступні: політичні, економічні, інституціональні, соціогуманітарні, психологічні, технологічні, інформаційні, організаційні, просторово-часові.

Для об'єктів, що не виробляють матеріальні цінності (транспорт, зв'язок, торгівельні підприємства), під стійкістю їх роботи розуміють здатність виконувати свої функції у надзвичайних ситуаціях мирного і воєнного часу. Основні принципи стійкості: базування на директивній, нормативній і плановій основі; проведення заходів на всій території держави; завчасна розробка і проведення заходів по підвищенню стійкості; диференційований підхід (чим важливіше значення підприємства, тим вище ступінь захисту). Кожний об'єкт має головні, другорядні й допоміжні елементи, однак останні в забезпеченні функціонування об'єкта можуть відігравати дуже важливу необхідну роль. Наприклад, залізничні вузли та аеропорти не можуть функціонувати без систем управління, а ГЕС – без ліній електропередач. Тому при проведенні оцінки об'єкта по стійкості це обов'язково повинно враховуватись.

Розкрито питання, що торкаються планування матеріального забезпечення на об'єкті економіки на випадок надзвичайних ситуацій мирного та воєнного часу. Формування державної політики у сфері цивільного захисту в Україні (далі – ЦЗ) тісно пов'язано з процесами планування основних заходів щодо захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій (далі – НС) техногенного, природного характеру та в особливий період. Зокрема, планування є важливою умовою якісної реалізації механізмів державного управління Єдиною державною системою цивільного захисту (далі – ЄДСЦЗ).

РОЗДІЛ 7

ЕКОЛОГІЯ

7.1 Пріоритетні напрямки енергозбереження у харчовій промисловості

Енергозберігаючий шлях розвитку підприємств харчової промисловості передбачає значне зниження в розрахунку на одиницю продукції витрат палива, електроенергії і теплоти на всіх стадіях їх споживання, що зумовлює підвищення коефіцієнту їх використання, вдосконалення структури енергобалансу у напрямі заміщення в ньому дефіцитних і дорогих енергоресурсів дешевшими і доступнішими, а також нетрадиційними джерелами енергії.

Функціонування підприємств у сучасних умовах вимагає застосування нових принципів управління енергозбереженням, зниження рівня споживання паливно – 6 енергетичних ресурсів на одиницю кінцевого корисного ефекту при їх використанні з одночасним скороченням негативного впливу на навколишнє середовище. Енергозбереження – це реалізація виробничих, наукових, технічних, організаційних, економічних і правових заходів, що спрямовані на досягнення економічно обґрунтованого значення ефективності використання

паливно-енергетичних ресурсів і на застосування нетрадиційних та поновлювальних джерел енергії. Поняття “енергоефективність” є дещо ширшим та містить не лише напрями безпосереднього енергозбереження, а й заходи, що призводять до зниження споживання ПЕР. Енергоефективність та енергозбереження є взаємопов’язаними, оскільки в більшості випадків енергозбереження є головним чинником підвищення рівня ефективності використання ПЕР.

У паливно-енергетичному балансі України підприємства харчової промисловості займають лише 5%, але і вони витрачають ПЕР на загальну суму близько 0,5 млрд. доларів США. У 2018 р. підприємствами харчової промисловості спожито: палива – 2,22 млн. т у. п., теплової енергії – 10,51 млн. ГКал і електроенергії – 1,64 млрд. кВт × год. Теплова енергія у вигляді пари або гарячої води, отримана в процесі спалювання натурального палива, є одним із найдорожчих видів енергії на підприємствах харчової промисловості України. За технологічними особливостями виробництва продукції найбільше споживання теплової енергії відбувається на підприємствах цукрової, олійно-жирової, хлібопекарської та спиртової галузей: вони споживають 82% паливно-енергетичних ресурсів харчової промисловості і є найбільш енергоємними галузями.

Одним із головних пріоритетів технічного розвитку підприємств є впровадження енергозберігаючих заходів, оновлення та заміна застарілого обладнання. Для зменшення втрат теплової і електричної енергії на підприємствах передбачено упорядкування існуючих енерготехнологічних схем, виконання робіт щодо впровадження нових енергозберігаючих технологій та обладнання, комплекс налагоджувальних робіт по впорядкуванню електричних мереж та інші організаційно-технічні заходи. Це дозволить скоротити споживання палива – на 33,28 тис. т у. п., теплоенергії – на 455,58 тис. ГКал і електроенергії – на 18,96 млн. кВт.×год, покращить рівень експлуатації енерготехнологічного обладнання. Споживання природного газу, при виконанні заходів із енергозбереження на підприємствах харчової

промисловості, скоротиться на 64,38 тис. т у. п. Підприємства харчової промисловості мають у своєму розпорядженні великий резерв паливних і теплових вторинних енергетичних ресурсів (ВЕР), які посідають значне місце в їх паливно- енергетичному балансі і представляють собою енергетичний потенціал продукції, побічних і проміжних продуктів, що утворюються у технологічних агрегатах (установках), який можна використати безпосередньо без зміни виду енергоносія (для задоволення потреби в дешевій енергії і паливі). Рациональне використання ВЕР є одним із найбільших резервів економії палива, що сприяє зниженню паливо- та енергоємності продукції, що дасть можливість знизити собівартість продукції і підвищити конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості. Розвиток сфери альтернативних джерел енергії передбачає переорієнтацію значної кількості 12 українських підприємств харчової промисловості на виробництво біологічних видів палива (етанол, біоетанол, біогаз) з органічних відходів цукрового та спиртового виробництва.

Харчовою галуззю у 2018 р. спожито близько 2,6% енергоресурсів усієї промисловості країни. Питомі витрати енергії на виробництво харчових продуктів в Україні у кілька разів, а деяких продуктів (сиру, згущеного молока) майже на порядок вищі, ніж у країнах ЄС. У структурі сукупних витрат енергії на виробництво харчових продуктів (за винятком масла вершкового, олії, какао та субпродуктів харчових) переважають витрати на традиційно дорогі види рідкого та газоподібного палива (64-83% загальних витрат енергії на одиницю продукції). Аналіз світового ринку інновацій у харчовій промисловості показує, що одним із ключових напрямів інноваційного розвитку є виробництво біопалива з продуктів і відходів харчової промисловості. Продукція та відходи харчової промисловості є важливим джерелом виробництва біопалива – біоетанолу на базі спиртових заводів, а також лушпиння соняшника, яке є відходом виробництва підприємств олійнодобувного підкомплексу.

Зважаючи на нерозвиненість внутрішнього ринку твердих видів альтернативного палива в Україні, виробництво пеллет і гранул з

соняшникового лушпиння орієнтується на експорт, про що свідчать показники експорту цієї продукції, що динамічно зростає, в основному, до Європи. Найбільшим споживачем українського експорту за цією статтею протягом багатьох років є Польща.

7.2 Основні пріоритети екологічної модернізації харчових виробництв

У харчовій промисловості екологізація виробництва охоплює систему заходів, спрямованих на організацію екологічно стійких ландшафтів, забезпечення розширеного відтворення у сфері виробництва і в природному середовищі, а також стабільне зростання виробництва високоякісної чистої продукції землеробства та тваринництва. Проблема екологізації виробництва стосується всього комплексу економічних, соціальних проблем функціонування господарського механізму і характеру використання виробничого потенціалу галузі, територіальної раціональності та екологічної безпеки розміщення продуктивних сил, створення умов для забезпечення соціально-екологічної стабільності території.

Процесу екологізації виробництва у харчовій промисловості має передувати низка заходів. Передусім це вироблення програми екологізації виробництва і формування механізму природоохоронної діяльності у галузі. Серед основних положень програми з екологізації виробництва у харчовій промисловості можна виділити такі:

- вироблення теоретичної, методологічної та методичної основи екологізації виробництва в галузях харчової промисловості в умовах різних форм власності;
- створення можливостей для екологізації виробничого потенціалу галузей, вивчення передумов переведення центру господарських навантажень з природних компонентів на техногенні та економічні;
- формування та функціонування економічного механізму фінансування охорони навколишнього середовища;

- раціоналізація розміщення продуктивних сил харчової промисловості з урахуванням можливостей для самовідновлення природного стану навколишнього середовища;

- створення передумов для функціонування соціально-екологічної стабільності території та соціально-екологічного захисту населення від інтенсивного впливу діяльності харчової промисловості;

- організація ефективної системи екологічного виховання для працівників харчової промисловості відповідно до нових форм господарювання.

Визначаючи хід процесу екологізації виробництва у харчовій промисловості, слід враховувати умови і чинники формування ресурсозберігаючого господарського механізму галузі, а саме:

- економне та комплексне використання природних ресурсів, створення безвідходних і маловідходних технологій;

- зміну техніко-технологічних принципів організації виробництва на такі, що забезпечують екологічну рівновагу;

- діалектичну єдність системи споживання та можливості реалізації потреб;

- загальне господарське навантаження регіону, в тому числі частку харчової промисловості, на навколишнє середовище, визначення екологічно оптимальних меж концентрації виробництва;

- еколого-економічну оцінку всіх проектів перетворення природи і природокористування.

Критерієм соціально-економічної ефективності екологізації є стабільність екологічного ефекту в часі.

Екологізація виробництва у харчовій промисловості здійснюється за такими принципами:

- діалектична єдність законів природи і всіх її елементів, взаємозв'язку та взаємозумовленості всіх її процесів;

- планомірність і комплексність екологізаційних процесів, запобігання вузьковідомчим інтересам;

- раціональність розміщення виробництва та концентрація продуктивних сил з урахуванням екологічних проблем;

- науковість екологізації, проведення широкої екологічної експертизи проектів екологізації виробництва, організація науково обґрунтованих форм екологізації виробництва;

- територіальний підхід, максимальне врахування економічних, соціальних умов регіонів, рівня використання природно-ресурсного потенціалу;

- глибоке вивчення можливих змін, що можуть вплинути на здоров'я й умови життя людей, зміну естетичних цінностей природних і антропогенних ландшафтів.

Екологізація виробництва у галузях харчової промисловості передбачає формування чіткої системи екологічних заходів, що є основою цього процесу. Головна роль у зростанні економічної ефективності та цілеспрямованості екологічних процесів належить інвестиційній системі природокористування. Зміна пріоритетів у розподілі інвестицій екологічного призначення знаходить вияв у збільшенні частки інвестицій, спрямованих на фінансування, проектування і будівництво природоохоронних і природовідновлювальних комплексів, а також науково-технічних розробок у сфері поліпшення якості природного середовища та інтенсифікації природокористування.

Висновки до сьомого розділу

У сьомому розділі вивчено питання з екології. Визначено пріоритетні напрямки енергозбереження у харчовій промисловості. Енергозбереження – це реалізація виробничих, наукових, технічних, організаційних, економічних і правових заходів, що спрямовані на досягнення економічно обґрунтованого значення ефективності використання паливно-енергетичних ресурсів і на застосування нетрадиційних та поновлювальних джерел енергії. Теплова енергія у вигляді пари або гарячої води, отримана в процесі спалювання натурального палива, є одним із найдорожчих видів енергії на підприємствах харчової промисловості України. За технологічними особливостями

виробництва продукції найбільше споживання теплової енергії відбувається на підприємствах цукрової, олійно-жирової, хлібопекарської та спиртової галузей: вони споживають 82% паливно-енергетичних ресурсів харчової промисловості і є найбільш енергоємними галузями. Підприємства харчової промисловості мають у своєму розпорядженні великий резерв паливних і теплових вторинних енергетичних ресурсів (ВЕР), які посідають значне місце в їх паливно-енергетичному балансі і представляють собою енергетичний потенціал продукції, побічних і проміжних продуктів, що утворюються у технологічних агрегатах (установках), який можна використати безпосередньо без зміни виду енергоносія (для задоволення потреби в дешевій енергії і паливі). Рациональне використання ВЕР є одним із найбільших резервів економії палива, що сприяє зниженню паливо- та енергоємності продукції, що дасть можливість знизити собівартість продукції і підвищити конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості.

Окреслено основні пріоритети екологічної модернізації харчових виробництв. Визначаючи хід процесу екологізації виробництва у харчовій промисловості, слід враховувати умови і чинники формування ресурсозберігаючого господарського механізму галузі, а саме: економне та комплексне використання природних ресурсів, створення безвідходних і маловідходних технологій; зміну техніко-технологічних принципів організації виробництва на такі, що забезпечують екологічну рівновагу; діалектичну єдність системи споживання та можливості реалізації потреб; загальне господарське навантаження регіону, в тому числі частку харчової промисловості, на навколишнє середовище, визначення екологічно оптимальних меж концентрації виробництва; еколого-економічну оцінку всіх проектів перетворення природи і природокористування. Екологізація виробництва у галузях харчової промисловості передбачає формування чіткої системи екологічних заходів, що є основою цього процесу. Головна роль у зростанні економічної ефективності та цілеспрямованості екологічних процесів належить інвестиційній системі природокористування.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

ПП “Флюк” створене у відповідності з положеннями Цивільного та Господарського кодексів України, Закону України “Про підприємства” з метою отримання прибутку. Юридична адреса ПП “Флюк”: 47500, Тернопільська обл., Бережанський р-н, м. Бережани, вул. Золочівська, 6.

Основними функціями ПП “Флюк” є виробництво та реалізація хліба, хлібобулочних, кондитерських виробів, їх зберігання, відвантаження та транспортування до споживачів. Свою продукцію підприємство реалізує за договірними, вільними відпускними цінами. Головна мета організації приватного підприємства – підвищення ефективності виробництва, задоволення суспільних потреб і отримання прибутку. ПП “Флюк” обслуговує 10 населених пунктів Тернопільської обл. Обсяг виробництва та реалізації продукції залежить від рівня технічної забезпеченості підприємства та інтенсивного використання обладнання, забезпеченості сировиною та її якості, наявності на підприємстві кваліфікованих кадрів та рівня організації праці. Усі ці фактори вивчаються у процесі аналізу, визначається їх вплив на процес виробництва та результати господарської діяльності підприємства.

На сьогодні налічується близько 90 найменувань виробів не лише з пшеничного та житнього борошна, а й із суміші пшеничного та житнього борошна, заварних сортів хліба, булочних та здобних виробів. Присутній надзвичайно широкий вибір кондитерської продукції (борошняні кондитерські

вироби: печиво, тістечка, торти нетривалого зберігання, оздоблені декоративними солодоцями).

На даному підприємстві існує лінійна структура управління. В її основі лежить зосередження всіх виробничих і управлінських функцій у керівника. Тут усі повноваження – прямі (лінійні) – спрямовані від вищої ланки управління до нижчої.

Підприємству притаманне нестійке фінансове становище. Для забезпечення запасів, крім власних обігових коштів та довгострокових кредитів і позик, залучаються короткострокові кредити та позики; платоспроможність порушена, але є можливість її відновити шляхом залучення довгострокових кредитів та позик. У зв'язку з несприятливою загальноекономічною кон'юнктурою, падінням платоспроможного попиту, іншими несприятливими чинниками фінансово-господарської діяльності приватного підприємства у 2018 р. виявилася збитковою (-3657,0 тис. грн.). Збиток був покритий за рахунок нерозподіленого прибутку минулих періодів. Незважаючи на негативний фінансовий результат підприємства вдалося зберегти фізичні об'єми продаж на рівні 2017 р., ритмічність виробництва. Виходячи з показників рентабельності можна зробити висновок про збитковість даного підприємства у всіх аналізованих періодах (2016-2018 рр.), що є наслідком зменшення прибутку від реалізації продукції. Причиною даного скорочення є підвищення конкуренції та скорочення доходів населення.

Нами було проаналізовано вплив факторів макросередовища, здійснено оцінювання зовнішніх можливостей і загроз для ПП “Флюк”, також перелік можливостей і загроз мікросередовища даного підприємства, оцінювання характеристик профілю покупців та сформована матриця SWOT, на основі чого ми прийшли до висновку, що необхідно змінювати існуючу стратегію підприємства на стратегію росту.

Рекомендовано кілька заходів, які забезпечать розробку ефективної стратегії управління ПП “Флюк”, зокрема пропонуємо розширення асортименту продукції як можливість забезпечення стратегії розвитку підприємства.

Важливим завданням подальшого розвитку ринку хлібобулочних виробів є найповніше задоволення потреб споживачів в якісному хлібі промислової випічки за прийнятною ціною і одержання на цій основі достатньої маси прибутку підприємствами-виробниками хлібобулочних виробів. Проведені дослідження ринкового середовища підтвердили наявність необхідної узгодженості передбачених обсягів виробництва і знайденої ринкової ніші для запропонованого нового виду хлібобулочних виробів – хліба “Діабетичний”. Така узгодженість є достатньою передумовою формування більш-менш стійкого каналу збуту хліба “Діабетичний”. При цьому, доцільно організувати як роздрібну (через власну торгівельну точку), так і оптову торгівлю (на основі укладеної угоди з окремими продовольчими магазинами села міського типу та сіл). Період окупності пропозицій розширення хлібопекарного бізнесу у ПП “Флюк” є невеликий (1,37 року), тож дані пропозиції потрібно запровадити у виробництво. ПП “Флюк” у 2020 р. зможе отримати дохід від розширення хлібопекарного бізнесу (виготовлення “Діабетичного” хліба) у розмірі 688400 грн. та чистий прибуток у розмірі 65440 грн., що забезпечить покращення іміджу підприємства, здійснить інформованість про діяльність ПП “Флюк”, що приведе до прихильності, а в подальшому – до збільшення кількості споживачів.

Доцільними будуть заходи з впровадження нового виду кондитерської продукції на хлібопекарському підприємстві. Пропонуємо виробництво пудингів з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю. Обладнання, призначене для даного проекту, застосовується у кондитерській галузі, та передбачає виведення на ринок продукції, що відповідає найсучаснішим якостям, за невисокою ціною і має оригінальний смак і форму пудингу. Пудинги з сиру відносяться до легкозасвоюваних десертних страв і тому їх часто використовують у складі раціонів харчування дітей дошкільного та шкільного віку. Чистий прибуток від реалізації проекту по виробництву пудингів з сиру становитиме 1032145 грн. Період окупності проекту по виробництву

таких пудингів становитиме 0,48 року (або 6 місяців). Рентабельність даного проекту становить 4,05%. Враховуючи те, що період окупності інвестицій, вкладених у даний проект, становить 6 місяців, а рентабельність відповідно 4,05%, то проект по виробництву пудингів з сиру з підвищеною харчовою та біологічною цінністю доцільно реалізувати у ПП “Флюк”. Оскільки по здійснених розрахунках усі фінансові показники даного проекту є доволі високими, то проект слід прийняти до уваги та впроваджувати на виробництві у ПП “Флюк”, щоб підвищити конкурентоспроможність нової продукції та отримати максимальні прибутки підприємству.

Визначено стратегічну позицію за рахунок освоєння виробництва нового виду продукції у ПП “Флюк” – впровадження виробництва листових вафель як напівфабрикату для виготовлення тортів, тістечок та інших видів кондитерської продукції. Продукція представляє собою напівфабрикат для виготовлення тортів, цукерок. Вона призначена для реалізації у торговельній мережі, підприємствам ресторанного господарства, а також підприємствам з виробництва тортів та тістечок. Потенційними споживачами листових вафель як напівфабрикату для виробництва тортів та тістечок, можуть бути кондитерські виробництва ресторанів, кафе, великих мережних магазинів, більшість з яких почали виробляти власну кондитерську продукцію. ПП “Флюк” для реалізації проекту доцільно скористатися зовнішніми джерелами фінансування – банківським кредитом під 20% річних. Виплату кредиту передбачається здійснювати рівними сумами впродовж трьох років. Для ПП “Флюк” є достатньо ефективним проект з виробництва листових вафель. Сума накопиченого приведенного доходу за роками реалізації проекту з виробництва листових вафель (2020-2022 рр.) становить 253798 грн. Його термін окупності – 3,2 роки. За дотриманням всіх обмежень із розрахунку точки беззбитковості граничним рівнем проекту “Виробництво листових вафель” є реалізація у обсязі 350082,56 грн. на рік, за якої підприємство зможе компенсувати постійні витрати у сумі 190795 грн.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Про безпечність та якість харчових продуктів: Закон України від 23 грудня 1997 р. № 771/97-ВР. Відомості Верховної Ради України, 1998. № 19. Ст.98.
2. Про власність : Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 1991, № 20, 249 с.
3. Про конкуренцію: Закон України. Відомості Верховної Ради України, 1997. №36. 167 с.
4. Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 04.02.2009 № 913-VI.
5. Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2003, № 31-32, 263.
6. Про охорону навколишнього середовища : Закон України. Відомості Верховної Ради України, 1991. № 41.
7. Про підприємництво : Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 1991, N 14, 168 с. (втратив чинність, окрім ст. 4).
8. Про підприємства : Закон . Відомості Верховної Ради (ВВР), 1991, N 24, 272 с.
9. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2004, N 9, 79с.

10. Цивільний кодекс України. Постатейний коментар у двох частинах. Частина 1. За ред. А.С. Довгерта та Н.С. Кузнецової. – К.: Юстиніан, 2005. 695 с.
11. Андрушків Б.М., Харів П.С., Кирич Н.Б. Економіка підприємства: посібник з самостійного вивчення курсу. Тернопіль: ТІСІТ, 2007. 312 с.
12. Андрушків Б.М., О.Є. Кузьмін Основи менеджменту: методичні положення та приклади, механізми. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Тернопіль: Лілея, 1997. 292 с.
13. Андрушків Б.М., Мельник Л. М., Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч.-метод. посіб. Тернопіль, 2010. 271 с.
14. Баранцева С. Стратегічне управління прибутком, як регулятор діяльності підприємств. Торгівля і ринок України, 2008. 81-86 с.
15. Базилюк Я.Б. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення. К.:НІСД, 2002. 6 с.
16. Бандурка О. М., Червяков І. М., Посилкіна О. В. Фінансово-економічний аналіз. Харків, 2012. 300 с.
17. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю. К.: КНЕУ, 2005. 592 с.
18. Білик М. Д. Фінансовий аналіз: навч. посіб. К.:КНЕУ, 2005. 545 с.
19. Бутко А.Д., Кислиця Н. Г. Теорія економічного аналізу: консп. лекц. К: КНТЕУ, 2007. 200 с.
20. Василенко В.А. Теорія і практика управлінських рішень: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2010. 420 с.
21. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб., вид. 2-ге, виправл. і доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2008. 504 с.
22. Веллінгтон Дж. Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій: монографія. К.: Бліц-Інформ, 2009. 455 с.
23. Виноградова О.О., Марченко О.І. Управління конкурентними рекламними можливостями підприємства. Вісник ВПІ, 2000. №3. 42-48 с .

24. Вінник О.М. Господарське право: навч. посіб. Вид. 2-е., змін. та доп. К.: Правова єдність, 2008. 766 с.
25. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 2008. 290 с.
26. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємництва: діагностика, стратегія, ефективність. К.: Вища школа, 2010. 205 с.
27. Гиниятулин А. Р. Правовое регулирование деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства в зарубежных странах: Евразийский юридический журнал, 2012. № 10 (53).
28. Гідулян А. Підходи до визначення суб'єктів малого і середнього підприємництва та їх застосування в банківській практиці. Вісник НБУ, 2011.40–45 с.
29. Джонсон Р.А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників: навч. посіб. К.: Бліц–Інформ, 2008. 347 с.
30. Довбуш Р.А., Зозуля А.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підруч. Х.: Основа, 2011. 234 с.
31. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
32. Дубовик О. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу. Регіональна економіка. 2005. №3. 204-212 с.
33. Єрмак А.В. Конкурентоздатність підприємства: сутність поняття (проблематика питання). Вісник Економічної Науки України. 2005. №1(7). С.41-44.
34. Евланов А.Г. [Теория](#) и практика принятия решений. М.: Экономика, 2004. 280 с.
35. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства. Економіка України. 2003. – №8. 33-38 с.
36. Іванова І.В. Менеджмент підприємства: практикум: навч. посіб. К.: Київ, НТЕУ, 2008. 247 с.

37. Ісаков М.Г. Види та організаційні форми підприємств в Україні . *Вісник Академії правових наук України*. 2004. – № 4 (39). С. 224.
38. Ісаков М.Г. Деякі проблеми приватних підприємств. *Підприємництво, господарство і право*. 2013. № 3. С. 109-111.
39. Калина А. В., Конєва М.І., Яшенко В. О. Сучасний економічний аналіз і прогнозування (мікро- та макрорівснь): навч.-метод. посіб. Вид. 2-ге. К.: МАУП, 2007. 280 с.
40. Келли Г., Армстронг Р. Тренінг прийняття рішень. СПб: Питер, 2011. 224 с.
41. Ковалев А.И., Привалов В. П. Анализ финансового состояния предприятия. М.: Центр экономики и маркетинга, 2009. –280 с.
42. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб., Вид.2-ге., перероб. і доповн. К.:Знання, 2010. 485 с.
43. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособ. К.: МАУП, 2009. 256 с.
44. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посіб. К: Знання, 2008. 378 с.
45. Коллас Б. Управление финансовой деятельностью предприятия: проблемы, концепции и методы /пер. с франц. Б. Коллас. М.: Банки и биржи – ЮНИТИ, 2010. 300 с.
46. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособ. К.: МАУП, 2004. 256 с.
47. Коробов М.Л. Фінанси промислового підприємства. К.: Вік-Глобус, 2011. 220 с.
48. Крайник О.П., Барвінські Є. С. Економіка підприємства: навч. посіб. Львів: Інтелект, 2011. 240 с.
49. Кравчук В.М. Заміна власника (засновника) приватного підприємства. *Підприємництво, [господарство](#) і право*, 2000. №1. С. 50-53.
50. Кревенс Д. Стратегический маркетинг / пер. с англ. Д. Кревенс. 6-е изд.. М.; СПб.: Вильямс, 2008.742 с.

51. Кривонос А.О. Бізнес-планування на підприємстві: навч. посіб. К.: МАУП, 2007. 160 с.
52. Крутик А.Б., А.И. Муравьев Антикризисный менеджмент. Спб: Питер, 2007. 432 с.
53. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2010. 655 с.
54. Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Маркітан О.С. Бізнес-планування фірми: навч. посіб. К.: Знання, 2009. 423 с.
55. Ліпич О.М. Управління і регулювання виробничо-ресурсним потенціалом підприємств. Л.: Економічна думка, 2006. 245 с.
56. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. М.: Юрайт, 2001.
57. Національна програма сприяння розвитку малого підприємництва в Україні: затверджена Законом України від 21 грудня 2000 р. [URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/2157-14](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2157-14)
58. Отченаш К.Г., Вольвач М.М. Особливості формування конкурентної стратегії. Проблеми системного підходу в економіці. 2010. №1
URL: www.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2010_1/Otchenash_110.htm
59. Плотнікова М. Ф., Мосейчук В.В. Стратегічні орієнтації підприємств хлібопекарської промисловості. *Міжнародний науково-виробничий журнал "Економіка АПК"*. 2013. № 12. С. 42-48.
60. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності підприємств: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2014. 230 с.
61. Портер М. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільського. К.: Основи, 2007. 390 с.
62. Протоєрейський О. С., Запорожець О. І. Охорона праці в галузі: навч. посіб. К.: Книжкове вид-во НАУ, 2012. 268 с.
63. Пудсакулич В. Ю. Методи ідентифікації малих підприємств. Сучасний соціокультурний простір : зб. наук. праць VII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (Ужгород, 2009).

[URL:http://intkonf.org/pudsakulich-vyu-metodi-identifikatsiyi-malih-pidpriemstv/](http://intkonf.org/pudsakulich-vyu-metodi-identifikatsiyi-malih-pidpriemstv/)

64. Ромащенко В.М. Прийняття рішень: ситуації і поради. [Київ](#), 2003. 73-75с.

65. Савчук В.І., Корж Д.А. Системи управління конкурентоспроможністю: підруч. Х.: Основа, 2008. 547 с.

66. Сафина М. Создание малых и средних предприятий в ЕС (на примере Германии): Региональный Центр Инноваций и Трансфера Технологий.

URL: [http:// www.rcitt.ru/332.file](http://www.rcitt.ru/332.file).

67. Організація і планування на підприємстві / Станчевський В. К., Панкова М. О., Семенов А. Г., Гребінець К.М.: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2013. 528 с.

68. Сердюк О.Д. Теорія і практика менеджменту: навч. посіб. К.: Професіонал, 2008. 432 с.

69. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 503 с.

70. Скрипко І. Т., Ланда О. О. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр навч. літ-ри, 2006. 176 с.

71. Соснін О.С., Мельниченко Л.В. Основи теорії і практики менеджменту: [конспект](#) лекцій. К.: Видавництво Європейського університету, 2009. 178-191 с.

72. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. Посіб. К.:ІВЦ “Видавництво “Політехніка”, 2011. 200 с.

73. Степаненко С.В. Економіка : навч. посіб. К.: КНЕУ, 2011. 306 с.

74. Стеценко І.Т. Основи менеджменту. Хто такий менеджер: навч. посіб. К.: А. С. К., 2005. 224 с.

75. Суторміна В. М. Фінанси зарубіжних корпорацій: навч. метод.-посК.: КНЕУ, 2012. 110 с.

76. Сухарський В.С. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2011. 340 с.

77. Такамацу К. Методи управління конкурентоспроможністю японських виробників: монографія. К.: Бліц-Інформ, 2009. – 123 с.

78. Труш Ю.Л. Обґрунтування основних проблем та аналіз хлібопекарської галузі в Україні під час економічної кризи. *Формування ринкових відносин в Україні. Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності*. Київ, 2010. № 1. С. 98 – 101.

79. Труш І. Приватне підприємство як важливий чинник сприяння розвитку малого бізнесу. *Право України*. – № 10. 2007. С. 50-54.

80. Чернелевський Л.М., Темчишина Ю.Л. Проблеми стабілізації економічного розвитку підприємств хлібопекарської промисловості у трансформаційному періоді. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. К.: НУХТ, 2012. №11. С. 117-118.

81. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. К.: Академвидав, 2003. 608 с.

82. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: МАУП, 2011. 256 с.

83. Чухрай Н.І. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Львів: Нац. ун-т “Львівська політехніка”, 2010. 340 с.

84. Цуруль О.А. Менеджменту державних організаціях: навч-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2003. 108 с.

85. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика фінансового М.: ИНФРА-М, 2011. 190 с.

86. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз: навч. посіб. К.: Кондор, 2009. 395 с.

87. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Антикризове управління підприємством: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2011. 196 с.

88. Шило В. П., Верхоглядова Н. І., Ільїна С. Б. Аналіз фінансового стану виробничої та комерційної діяльності підприємства: навч. посіб. К.: Кондор, 2013. 240 с.

89. Штангрет А.М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: Знання, 2010. 335 с.
90. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підруч. Вид.2-ге., перероб. і доп.. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
91. Шубіна О.О. Інфраструктура товарного ринку: підруч. К.: Знання, 2011. 564 с.
92. Юкаева В.С. Управленческие решения: учеб. пособ. М.: Издательський дом “Дашков и К”, 2005. 292 с.