МАРКОВА С. В.

УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ЇХ РОЗВИТКУ

Монографія

Запоріжжя

2021

УДК: 338.27:658.511

М26

Рекомендовано Вченою Радою
Запорізького національного університету (протокол № 7 від 23 лютого 2021 р.)

Рецензенти:

Ілляшенко С. М., д. е.н., професор Сумського державного університету;
Ткач В. О., д.е.н., професор Одеської національної академії харчових технологій;
Труніна І. М., д.е.н., професор Кременчуцького національного університету ім. Остроградського.

Маркова С. В.

М26 **Управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств та стратегічні вектори їх розвитку:** монографія / Запоріжжя. ФОП Мокшанов В. В. 2021. 410 с.

ISBN 978-617-8064-02-0

Монографія включає питання формування стратегічних векторів управління життєзабезпечення діяльності підприємств харчової промисловості. Наведено складові елементи життєзабезпечення діяльності підприємства, які, охоплюють усі види функціонування та фактори виробництва (праця, земля, капітал, підприємливість та інформація) з урахуванням їх забезпеченості, що дозволяє підприємству зацікавити покупців в продукції та послугах і отримати різі види ефектів, допоможе позитивно вплинути на конкурентоспроможність продукції й створити основу для розвитку життєзабезпечення діяльності підприємства Розглянуто інноваційна модель управління життєзабезпечення діяльності підприємства, яка враховує інноваційну активність та інноваційний потенціал підприємства з метою формування продуктової, ринкової, організаційно-інноваційної стратегій задля забезпечення оптимальної ефективності інноваційної діяльності та оптимального розподілу інноваційно-інвестиційних ресурсів.

Монографія розрахована на широкий загал читачів, а також науковців, викладачів, аспірантів, студентів закладів освіти економічного та управлінського напрямів підготовки.

УДК: 338.27 : 658.511

ISBN 978-617-8064-02-0

© Маркова С. В., 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ 13
1.1. Сутність та зміст поняття «життєзабезпечення діяльності підприємства» 13
1.2. Концептуальні положення щодо формування системи управління життєзабезпечення діяльності підприємства.....38
1.3. Наукові погляди на управління життєзабезпечення діяльності промислового підприємства на різних стадіях його життєвого циклу.....62
РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ВЕКТОРІВ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....79
2.1. Стратегії управління життєзабезпечення діяльності підприємства та ключові характеристики формування стратегічних векторів.....79
2.2. Конкурентоспроможність як основа життєзабезпечення діяльності промислових підприємств.....105
2.3. Інструментарій стратегічного управління інноваційним потенціалом підприємства щодо реалізації життєзабезпечення його діяльності.....127
РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УКРАЇНІ.....144
3.1. Дослідження розвитку підприємств харчової промисловості в Україні 144
3.2. Оцінка стану життєзабезпечення діяльності підприємств харчової промисловості та прогнозування розвитку виробництва.....160
3.3. Моніторинг життєзабезпечення діяльності підприємств харчової промисловості в Запорізькій області.....181

РОЗДІЛ 4 МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....219
4.1. Таксономічний аналіз формування стратегічних векторів управління життєзабезпечення діяльності підприємств харчової промисловості.....219
4.2. Модель прогнозування неплатоспроможності (банкрутства) підприємств харчової промисловості.....270
4.3. Методологічний підхід до визначення оптимального інтервалу багатономенклатурного замовлення.....287
РОЗДІЛ 5 ПРОГРАМА УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ВЕКТОРІВ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.306
5.1. Розробка методологічного підходу до оцінки життєзабезпечення діяльності підприємства за рахунок класифікації товарів на підприємствах харчової промисловості.....306
5.2. Методичний підхід до оцінки визначення прийнятного ритейлера для підприємств виробників продукції харчової промисловості.....329
5.3. Стратегічні вектори життєзабезпечення діяльності підприємств харчової промисловості.....345
ВИСНОВКИ.....364
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....371

ВСТУП

Сучасні умови діяльності підприємств визначаються жорсткою конкуренцією, динамічністю ринкової кон'юнктури, попитом споживачів, сучасними інноваційними тенденціями ведення діяльності, постійно мінливим характером зовнішнього і нестабільністю внутрішнього середовища. В таких умовах планувати розвиток надзвичайно складно, тому все більша частина підприємств вимушена обирати стратегію управління життєзабезпечення діяльності підприємства. Для цього підприємству потрібно ефективно й раціонально використовувати наявні ресурси та фактори виробництва для досягнення максимального прибутку в умовах обмеженості природних, матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів. Тож, в зазначених умовах, як ніколи, виникає актуальне питання визначення стратегічних векторів управління життєзабезпечення діяльності промислового підприємства.

В умовах загострення конкуренції на ринках товарів споживчого та промислового призначення вітчизняні виробники здійснюють постійний пошук шляхів підтримання власної конкурентоспроможності та конкурентоспроможності пропонованої продукції.

Стратегія управління життєзабезпечення діяльності підприємства ґрунтується на загальних принципах і методах, які притаманні управлінським процесам. Головною метою такого управління є забезпечення стійкого фінансового стану в результаті своєчасного реагування на зміни, спричинені зовнішнім середовищем (економічні, політичні, соціальні, міжнародні метаморфози) та раціонального використання наявних ресурсів і факторів виробництва (капітал, земля, персонал, підприємливість та інформація) через уведення в дію стимулюючих векторів розвитку управління життєзабезпечення діяльності, які дають змогу усунути фінансові ускладнення на підприємстві та подолати симптоми банкрутства і спад виробництва.

В сучасних умовах функціонування підприємства залежить від уміння вчасно передбачати зміни і відповідно адаптувати свою діяльність, створити умови та забезпечити досягнення встановлених цілей. Значний внесок у розвиток наукових підходів до вдосконалення процесу управління життєзабезпечення діяльності підприємства в стратегічному управлінні зробили вітчизняні і закордонні автори, такі як: І. Ансофф, О. Апаршина, Д. Бабміндра, І. Балабанов, І. Бланк, М. Бондарчук, І. Вовк, Ю. Воробйова, І. Герчикова, О. Гончар, Л. Гораль, І. Грозний, Н. Гуржій, Н. Данилочкіна, Н. Довгаль, В. Забродський, О. Зборовська, М. Іванов, А. Карпенко, О. Кендюхов, А. Ковальов, Д. Крилов, Т. Крилова, П. Круш, О. Лепьохін, Т. Мостенська, В. Нижник, О. Пономаренко, С. Рижов, К. Романчук, Е. Стоянова, А. Череп, О. Шатайло, А. Шеремет, З. Шершньова, М. Ястремська та ін.

Незважаючи на велику кількість науково-практичних досліджень, залишається недостатньо вирішена проблема розробки методологічних засад оцінки стратегічних векторів управління життєзабезпечення діяльності промислового підприємства й практичних рекомендацій щодо оптимізації ресурсів та факторів виробництва для забезпечення стратегічного управління. Процес управління життєзабезпечення діяльності підприємства передбачає використання всіх наявних на підприємстві ресурсів з урахуванням інноваційних технологій, організації виробництва з метою підвищення показників: продуктивності праці, фондовіддачі, матеріалоємності та фінансової стійкості, платоспроможності, що забезпечує досягнення поставлених цілей в умовах мінливого ринкового середовища.

Недостатня розробленість методологічних засад оцінки та аналізу стратегічних векторів управління життєзабезпечення діяльності промислового підприємства зумовила тему наукового дослідження, його цілі, завдання та основні напрями.

Метою дослідження є обґрунтування та розробка теоретичних, методологічних та практичних засад щодо формування стратегічних векторів

управління життєзабезпечення діяльності промислового підприємства.

Поставлена мета передбачає вирішення таких завдань теоретичного, методологічного та практично-рекомендаційного характеру:

– удосконалити понятійно-категоріальний апарат життєзабезпечення діяльності підприємства;

– узагальнити складові елементи життєзабезпечення діяльності підприємства, які охоплюють усі види функціонування та фактори виробництва;

– узагальнити інтегральну модель принципів управління життєзабезпечення діяльності підприємства;

– удосконалити комплексну модель життєзабезпечення діяльності підприємства, яка включає фактори зовнішнього макросередовища та внутрішнього середовища;

– визначити сутність поняття «стратегічне управління життєзабезпечення діяльності підприємства»;

– удосконалити інноваційну модель управління життєзабезпечення діяльності підприємства;

– дослідити та оцінити рівень життєзабезпечення підприємств харчової промисловості, визначити динаміку показників ймовірності банкрутства;

– розробити методологічний підхід до комплексної оцінки життєзабезпечення діяльності підприємства з урахуванням факторів виробництва;

– розвинути методику оцінки підприємливості, яка враховує, як риси особистості так і «обличчя бренду»;

– запропонувати методологічний підхід до визначення оптимального інтервалу багатономенклатурного замовлення, який ґрунтується на асимптотичному підході;

– розробити методологічний підхід до оцінки життєзабезпечення діяльності підприємства за рахунок класифікації товарів із урахуванням трудомісткості виробництва та рівня рентабельності;

– удосконалити методичний підхід до визначення прийнятного варіанту ритейлу з потенційних представників, який передбачає використання методу ієрархій Т. Сааті для оптимального вибору управлінського рішення;

– обґрунтувати систему заходів щодо забезпечення формування раціональної системи стратегічних векторів управління життєзабезпечення діяльності підприємства.

Об’єктом дослідження є процес формування стратегічних векторів управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних, методологічних, практичних положень формування стратегічних векторів управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств.

Інформативною базою дослідження є: офіційні документи Державної служби статистики; законодавчі й нормативні акти, офіційні документи різних державних і урядових органів; первинні документи різних промислових підприємств; матеріали наукових конференцій і семінарів; ресурси глобальної інформаційної системи Інтернет; наукові праці вітчизняних, зарубіжних фахівців, науковців та практики у галузі економічної науки, присвячені проблемам стратегічного управління діяльністю підприємства; результати власних напрацювань, дослідження, пов’язані з теорією інформації. Економічні розрахунки виконані із застосуванням сучасних методик і комп’ютерних технологій обробки статистичних матеріалів.

Найсуттєвіші результати дослідження, які містять наукову новизну, полягають у наступному:

вперше:

˜ методологічний підхід до визначення оптимального інтервалу багатономенклатурного замовлення, який ґрунтується на асимптотичному підході моделювання змін внутрішнього середовища з метою врахування особливостей попиту на продукцію, що дозволяє визначити оптимальний

період між замовленнями для багатономенклатурної поставки та знизити логістичні витрати підприємства з метою забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства на внутрішньому ринку;

˜ методологічний підхід до комплексної оцінки життєзабезпечення діяльності підприємства з урахуванням факторів виробництва, а саме капітал, праця, земля, підприємливість та інформаційна забезпеченість, що передбачає використання матриці системи показників їх життєзабезпечення з урахуванням оцінки неплатоспроможності та формування стратегії управління життєзабезпечення діяльність підприємства;

˜ методологічний підхід до оцінки життєзабезпечення діяльності підприємства за рахунок класифікації на товари-стимулятори (S – stimulant) життєзабезпечення діяльності підприємства і товари-дестимулятори (D – destimulant) та ті, що можна віднести до проміжної групи – це товари-інерти (I – inertia), сукупність даної інформації створює SID – аналіз, який враховує трудомісткість та рівень рентабельності продукту підприємства з метою формування оптимальної товарної політики підприємства;

удосконалено:

˜ сутність поняття життєзабезпечення діяльності підприємства, яке, на відміну від існуючих, запропоновано розглядати як процес ефективного управління всіма наявними на підприємстві ресурсами і факторами виробництва з використанням інноваційних технологій та організації виробництва з метою формування оптимального їх рівня й підвищення показників: продуктивності праці, фондовіддачі, матеріаловіддачі та забезпечення фінансової стійкості, платоспроможності, що надасть можливість досягти поставлених цілей в умовах мінливого ринкового середовища;

˜ інноваційна модель управління життєзабезпечення діяльності підприємства, яка, на відміну від існуючих, передбачає врахування інноваційної активності та інноваційного потенціалу підприємства з метою формування продуктової, ринкової, організаційно-інноваційної стратегій

задля забезпечення оптимальної ефективності інноваційної діяльності та оптимального розподілу інноваційно-інвестиційних ресурсів;

˜ методичний підхід до визначення прийнятного варіанту ритейлу з потенційних представників, який, на відміну від існуючих, передбачає використання методу ієрархій Т. Сааті для оптимального вибору управлінського рішення за такими показниками, як: умови ритейла, географічне розташування, імідж ритейлера, автоматизація обліку, умови зберігання, інформаційна забезпеченість, розмір магазину/ площадки, що дозволяє обрати ритейлера з метою підвищення лояльності клієнта та збільшення обсягів продажу при мінімальних витрат на збут та його стимулювання;

˜ понятійно-категоріальний апарат щодо сутності стратегічного управління життєзабезпечення діяльності підприємства як процесу перспективного планування за певними правилами й використанням інноваційних прийомів, який спрямований на досягнення цілей діяльності та ефективне використання ресурсно-потенційних можливостей поточного рівня життєзабезпечення з подальшим збереженням зростання на інноваційній основі, враховуючи конкурентні переваги, вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, інтереси та потреби споживачів;

набули подальшого розвитку:

˜ складові елементи життєзабезпечення діяльності підприємства, які, на відміну від існуючих, охоплюють усі види функціонування та фактори виробництва (праця, земля, капітал, підприємливість та інформація) з урахуванням їх забезпеченості, що дозволяє підприємству зацікавити покупців в продукції, роботах та послугах і отримати інноваційний, організаційний, економічний, фінансовий, бюджетний, соціальний та екологічний ефекти, допоможе позитивно вплинути на конкурентоспроможність продукції та створити основу для розвитку життєзабезпечення діяльності підприємства;

˜ комплексна модель життєзабезпечення діяльності підприємства, яка, на відміну від існуючих, включає фактори зовнішнього макросередовища та фактори внутрішнього середовище з урахуванням основних показників моделі Р. Квінна та Р. Кемерона (фактори виробництва, структурний розвиток, творчий потенціал, розвиток персоналу, конкурентоспроможність тощо), що дозволяє підприємству відтворити економічний, соціальний, фінансовий, бюджетний, інноваційний, ресурсний ефекти з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

˜ методика оцінки підприємливості, яка, на відміну від існуючих, враховує, як риси особистості, що засновані на здатності людини досягати запланованих та конкретних цілей в економічній, трудовій, інформаційній, ресурсній та соціальній сферах діяльності за рахунок бажання отримати вигоди на основі своєї ініціативи, діловитості, винахідливості, самостійності, готовності до ризику, креативності та інноваційності так і «обличчя бренду» – яке є якісною характеристикою керівника підприємства, що асоціюється у споживачів продуктів харчування з товаром або послугою та враховує особистісні (прагнення до самовдосконалення; вольові якості; вміння сприймати та використовувати ідеї, протилежні власним; високий рівень адаптації) та фахові компетенції (аналітичне мислення; володіння мистецтвом швидкого аналізу отриманої інформації; здатність забезпечувати фінансову результативність; вміння розподіляти робочий час; комунікабельність; постійний прояв ініціативності);

˜ інтегральна модель принципів управління життєзабезпечення діяльності підприємств, що, на відміну від існуючих, включає два великі блоки: адміністративно-організаційний та організаційно-соціальний. До першого відносять: цілеспрямованості, владні принципи, організаційні принципи, розподіл праці, департаменталізації, ієрархії принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації управління. Другий блок, організаційно-соціальний, складається зі взаємопов’язаних принципів, таких як: врахування потреб та інтересів персоналу, дисципліна, мотивація,

справедливість, єдність інтересів персоналу і підприємства, принцип ефективності і оптимальності, ініціативи, гармонійність розвитку персоналу, який створює на підприємстві такі умови, за яких його персонал розкривається найкращим чином, працює у повному єднанні та злагоді;

˜ система заходів формування раціональної системи стратегічних векторів управління життєзабезпечення діяльності підприємства, яка враховує інноваційний потенціал, як основний складовий елемент системи управління підприємством, що позитивно вливає на ефективне використання факторів виробництва.

Взагалі, значні зміни зовнішнього середовища, що впливають як на роботу промислових підприємств харчової галузі, так і на економіку України, обумовлюють нові і суттєві вимоги до удосконалення стратегічного управління на засадах формування стратегічних векторів управління життєзабезпеечення діяльності підприємств, зумовили тему дослідження, мету, структуру та завдання монографії.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та зміст поняття «життєзабезпечення діяльності підприємства»

В умовах соціально-економічної та політичної нестабільності проблема життєзабезпечення діяльності підприємств дедалі більше набуває важливого значення, оскільки відображає сукупність процесів, що протікають на підприємстві та слугує підтриманню в ньому життя і його функціонування. Основа діяльності будь-якої бізнес-одиниці незалежно від сфери та розміру завжди повинна бути спрямована на отримання прибутку і, додатково, ефекту для суспільства.

Сьогодні підприємства вже «виросли» з простого процесу створення продукту (послуги), сучасні керівники розуміють, що завдання ефективного і тривалого існування на ринку підприємства – це лояльність споживачів до продукту, який надає бізнес. Кожне промислове підприємство має місію, досягнення якої – основа функціонування. Для досягнення місії, розробляється стратегія і тактика, формуються цілі і завдання на кожній окремій ділянці, де були здійснені витрати. Мінімізувати витрати – це ще одне важливе завдання, створюючи умови для досягнення якого, промислове підприємство може розраховувати на життєзабезпечення свого бізнесу.

Поняття «життєзабезпечення діяльності підприємства» тісно пов’язане з життєдіяльністю підприємства, адже є ключовим її компонентом, який при раціональному управлінні забезпечує ефективний розвиток підприємства.

Тому для кращого розуміння сутності та змісту поняття «життєзабезпечення діяльності підприємства» на наш погляд необхідно

здійснити спочатку тлумачення понять «життєдіяльність» та «життєдіяльність підприємства».

В сучасних турбулентних умовах поява, функціонування, розвиток і процвітання підприємства – це складний, досить довгий процес, результативність якого залежить від внутрішніх і зовнішніх (вихідних) чинників. Проте підтримка рівня життєдіяльності є актуальним завданням на кожному етапі існування промислового підприємства.

У словнику української мови поняття «життєдіяльність» розглядається в прямому сенсі, як «сукупність життєвих функцій організму», та переносному – «діяння, функціонування чого-небудь» [1, с. 534].

Український дослідник Лепьохін О. В. під час тлумачення поняття життєдіяльність застосовує функціональний підхід та стверджує, що це «система певних здатностей до певних дій, зокрема: здатностей до забезпечення визначених або запланованих параметрів повсякденної діяльності, здатностей до активної та пасивної діяльності, до динамічного розвитку; здатностей до взаємодії і взаємозв'язку між компонентами, задіяними в діяльності [2, с. 172].

Ґрунтовний аналіз наукової літератури та джерел, дає підстави стверджувати, що поняття «життєдіяльність» трактується не окремо, а часто пов'язується з такими поняттями, як «людина», «населення», «природний світ», «підприємство», «організація» та ін. Тобто зазначена наукова дефініція насамперед проявляється в соціальній, біологічній та економічних сферах (рис. 1.1).

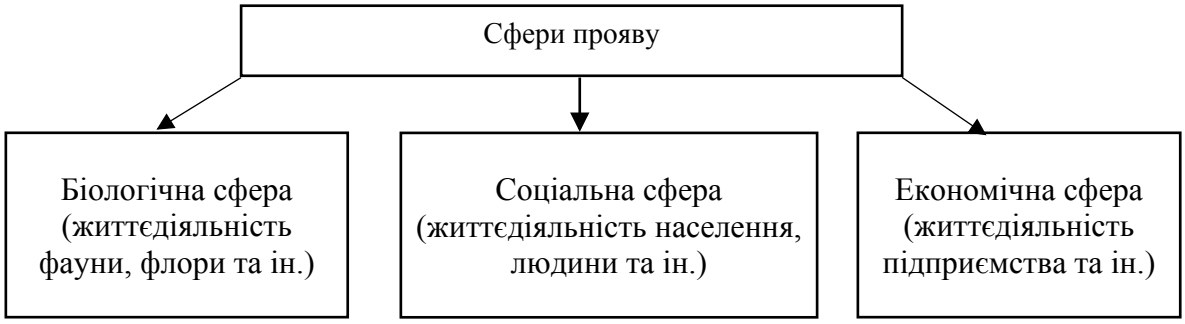


Рис. 1.1. Сфери прояву процесу життєдіяльність

Примітка: побудовано автором

Виходячи з того, що безпосереднім предметом нашого наукового дослідження є «життєзабезпечення діяльності підприємства», то на його ґрунтовному аналізі ми зупинимося пізніше.

У табл. 1.1 стисло розглянемо тлумачення поняття «життєдіяльність» українськими науковцями у соціальному аспекті.

Таблиця 1.1

Соціальні аспекти щодо тлумачення поняття «життєдіяльність»

Автор, джерело	Визначення поняття
Закон України «Про реабілітацію інвалідів»	життєдіяльність людини – здатність організму особи до участі у життєдіяльності/заняттєвої участі у спосіб і в межах, звичайних для людини [3].
Енциклопедія сучасної України	життєдіяльність населення – сукупність процесів, які характеризують особливості біологічної та соціальної діяльності людей у конкурентному середовищі. Розглядають життєдіяльність людей як біологічних істот і як соціальних індивідів. Перший підхід включає процеси відтворення населення шляхом народжуваності й смертності, а також фізіологічній діяльності організму людини, виражені в її здоров'ї [4].
Рижов С. В.	життєдіяльність – регульований стан навколишнього середовища, при якому згідно з чинним законодавством, нормативами забезпечується комфортна й безпечна взаємодія людини з його компонентами, запобігання погіршенню екологічних умов і охорони праці, виникненню небезпеки та дій у надзвичайних ситуаціях [5, с. 261–262].

Примітка: сформовано автором на основі [3; 4; 5]

Доречі необхідно зауважити, що прояв життєдіяльності у соціальній сфері пов'язаний з фізіологічними процесами людини, тому біологічний фактор є істотною та невід'ємною ознакою даного процесу.

Визначення поняття «життєдіяльність підприємств» у вітчизняній та зарубіжній науці перебуває у процесі становлення та теоретико-методологічного обґрунтування. Це зумовлено тим, що по-перше на міжнародному рівні не розроблено чіткого стандарту щодо трактування даного поняття, по-друге – в нашій державі на сьогодні відсутнє чітке тлумачення поняття «життєдіяльність підприємства» в нормативно-правових актах.

Отже, дефініція «життєдіяльність підприємства» є неоднозначною і теоретично дискусійною у вітчизняній науці. Зокрема, вітчизняний дослідник Лепьохін О. В. застосовуючи функціональний підхід, визначає її як «сукупність виробничо-збутових, інноваційних, фінансово-економічних здатностей, які регулюють діяльність підприємства в зовнішньому середовищі й спонукають до підвищення конкурентоспроможності» [2, с. 174] та зауважує, що необхідність визначення проблем забезпечення життєдіяльності виникає незалежно від поточного етапу життєвого циклу підприємства [6].

Інші українські дослідники навпаки пов'язують життєдіяльність підприємства зі стадіями життєвого циклу всіх видів діяльності: операційної, інноваційної, логістичної, управлінської, крім того акцентують увагу на впливі на життєдіяльність економічної і фінансової безпеки та конкурентоспроможності [7].

Також, необхідно зазначити, що часто науковці при дослідженні сутності та змісту поняття «життєдіяльність підприємства» використовують різні підходи. Ми погоджуємося з Лепьохіним О. В., який виділяє шість підходів щодо розуміння сутності поняття «життєдіяльність підприємства»: економічна діяльність, фінансова діяльність, маркетингова діяльність, безпековий, аналітичний та ринковий підходи [2, с. 172].

Деякі дослідники пов'язують процес життєдіяльності підприємства із його економічною (господарською) діяльністю. Так, наприклад, Круш П. В. стверджує, що економічна діяльність – це «…практична робота, що забезпечує життєдіяльність підприємства, поліпшення її результатів» [8]. Череп А. В. зазначає, що значний вплив на життєдіяльність підприємства, здійснює такий аспект економічної діяльності підприємства, як управління витратами [9, с. 3].

Багато українських та зарубіжних науковців (Ястремська О. М. , Верещагіна Г. В. , Авраменко О. В. , Савицька Г. В., Стоянова Е. С., Крилова Т. Б., Балабанов І. Т., Бланк І. О. та ін. [7, с. 95; 10, с. 5; 11, 12])

зазначають, що фінансова діяльність забезпечує життєдіяльність підприємства у сучасних умовах розвитку економіки. Разом з цим, дослідник Мишко О. В. взагалі стверджує, що «життєдіяльність підприємства – це складний процес, який є результатом неперервного циклічного руху грошових коштів» [13].

Інші дослідники застосовують маркетинговий підхід до тлумачення поняття «життєдіяльність підприємства». Так, Білецька Н. П. відмічає, що «основною формою економічної життєдіяльності підприємств в умовах ринкової економіки є маркетинг» [14].

Поширеним серед науковців є безпековий підхід щодо тлумачення сутності та змісту життєдіяльності підприємства. Адже вони наголошують на значному впливі фінансово-економічної безпеки на життєдіяльність підприємства [7, с. 95-138; 8]. Хочемо зауважити, що на наш погляд помилковим є ототожнення деякими науковцями фінансово-економічної безпеки з життєдіяльністю підприємства. Ґрунтовний та комплексний аналіз наукової літератури [7, 6, 8, 10, 11, 14], показав, що життєдіяльність підприємства ширше за сутністю і змістом поняття, адже включає різні види його діяльності (фінансову, економічну, інноваційну, маркетингову та ін.) і безпеки (окрім фінансово-економічної наприклад екологічну, інформаційну тощо). Отже фінансово-економічна безпека – є важливою складовою, яка забезпечує життєдіяльність підприємства.

Аналітичний підхід стосовно розуміння життєдіяльності підприємства, полягає у тому, що дослідники здійснюють аналіз та оцінку даного процесу. Необхідно зазначити, вивчення економічної літератури, дає підстави стверджувати, що науковці досліджуючи питання аналізу та оцінки життєдіяльності підприємства, приділяють значну увагу наступним аспектам:

- фінансова стабільність та стійкість підприємства[7; 10; 11];
- ефективність діяльності підприємства [6; 9; 10];
-проблеми фінансово-економічної безпеки [7; 8],
- конкурентоспроможність підприємства [7; 15].

Ринковий підхід полягає у тому, що виділяє два основні процеси, які суттєво впливають на життєдіяльність промислових підприємств, а саме – конкурентоспроможність та інноваційність. Науковці Азоєв Г. Л. та Челенков А. П. стверджують, що «високий рівень конкурентоспроможності – це основна умова життєдіяльності підприємства» [15, с. 4]. Інші дослідники зазначають «інновації є ефективним засобом конкурентної боротьби, вдале використання якої дозволяє підтримувати сталу динаміку життєдіяльності підприємства в позитивному напрямі» [7, с. 9].

Бурманн К. пов'язує життєдіяльність підприємств з можливістю використання ринкового потенціалу та нематеріальними організаційними можливостями зростання вартості підприємств в майбутньому та забезпечення подальшого їх розвитку [16].

Таким чином, виходячи з аналізу ринкового підходу сутнісно-змістовного наповнення категорії «життєдіяльність підприємства», можна запропонувати наступний ринковий механізм життєдіяльності підприємства (рис. 1.2)

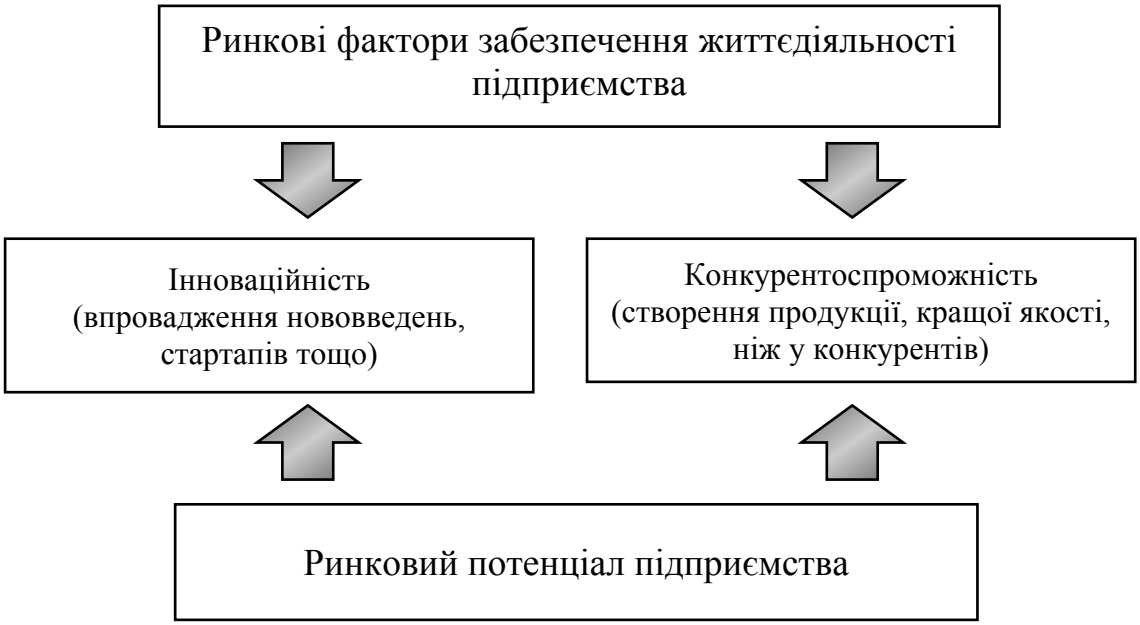


Рис.1.2. Ринковий механізм життєдіяльності підприємства

Примітка: розроблено автором

Отже, погоджуємося з думкою Лепьохіна О. В., який зазначає, що життєдіяльність підприємства є складним поетапним процесом розвитку під впливом великої кількості елементів. У забезпеченні життєдіяльності підприємств беруть участь і структури внутрішніх підрозділів (відділи, служби, філії тощо), і різні суміжні в області зовнішні загальногосподарські і спеціально створені структури» [2].

Також, на наш погляд, важливим компонентом у процесі життєдіяльності підприємства, у тому числі від якого залежить успішний розвиток чи відродження підприємства й на етапах його життєвого циклу – є життєзабезпечення його діяльності.

Слід зауважити, що сьогодні не існує уніфікованого визначення «життєзабезпечення діяльності підприємства», а також залишаються дискусійними питання, які характеризують дану категорію.

Отже, важливою складовою у життєзабезпеченні діяльності промислового підприємства є його ресурси. Так наприклад, Лепьохін О. В. зазначає, що «якість життєзабезпечення – це раціональне облаштування підприємства по використанню усіх доступних ресурсів, які дозволяють йому функціонувати і продовжувати свою діяльність» [6, с. 41].

Тому для кращого розуміння сутності життєзабезпечення діяльності підприємства проаналізуємо поняття «ресурси підприємства», а потім близьке до нього поняття «фактори виробництва»

Необхідно відмітити, що поняття «ресурс» використовується в різних сферах, галузях суспільства, а також науках, наукових напрямках, школах чи окремих наукових дослідженнях. У табл. 1.2 наведено визначення поняття «ресурси підприємства» з економічної точки зору у працях зарубіжних та українських вчених [17; 18; 19; 20; 21; 22; 23].

Необхідно зазначити, що у сучасній економічній літературі існують різні підходи до класифікації ресурсів підприємств. Так, Закаблук Г. О. [24, с. 89] стверджує, що ресурси класифікують за такими ознаками: за походженням; за характером використання; за виробництвом; за способом

відтворення. Науковець Апаршина О. І. підкреслює, що існує багато різних класифікацій ресурсів [25] та відзначає, що вони можуть бути розглянуті: за фізичним змістом, за призначенням у процесі виробництва, за ступенем використання у виробничому процесі. В своїй роботі Лопатніков Л. І. [26] розглядає ресурси як сукупність природних, виробничо-технічних, організаційних, та соціальних факторів. На наш погляд, цікавою є класифікація ресурсів, запропонована Волковою С. В. [27], яка розрізняє ресурси – активи та ресурси-пасиви. До ресурсів-активів вона відносить необоротні та оборотні активи, а до ресурсів-пасивів – власні, довгострокові та короткострокові залучені джерела їх формування.

Таблиця 1.2

Тлумачення поняття «ресурси підприємства»

Автор	Визначення
Мочерний С. В.	Основні елементи виробничого потенціалу, які має в розпорядженні система і які використовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку [17, с. 206].
Окорокової Л. Г.	Сукупність засобів, запасів, джерел, засобів і предметів праці, що є в наявності у підприємства і які можуть бути мобілізованими і приведеними в дію, а також використаними для досягнення його цілей [18, с. 174].
Гончаров С. М.	природні, сировинні, матеріальні, трудові, фінансові цінності, які можуть бути використані в разі потреби для створення продукції, надання послуг, одержання додаткової вартості [19, с. 264].
Холод Б. І., Воробйов Ю. М.	сукупність засобів, за допомогою яких суб'єкт господарювання може досягти мети й одержати очікуваний результат [20, с. 19].
Мамалуй О. О.	капітал фірми, тобто благо, використання якого дає можливість збільшити майбутні блага [21, с. 133].
Терещенко С. І.	сукупність матеріальних і нематеріальних елементів, які прямо чи опосередковано беруть участь у виробничому процесі. Особливістю категорії ресурси є їхня відтворюваність, яка здійснюється як у формі споживчої вартості, так і у формі вартості [22, с. 194].
Довгаль Н. С.	сукупність окремих елементів, які прямо чи опосередковано беруть участь в процесі виробництва товарів чи наданні послу [23, с. 43].

Примітка: сформовано автором на основі [17; 18; 19; 20; 21; 22; 23]

Загалом аналіз економічної літератури, дає підстави виокремити наступні критерії для класифікації ресурсів (Додаток А, табл. А.1).

Найбільш поширеною є класифікація ресурсів підприємств за фізичним змістом, що передбачає їх поділ на п’ять основних видів ресурсів: матеріальні, трудові, нематеріальні, фінансові та інформаційні. Хоча необхідно зазначити, що багато науковців, за даним критерієм виділяють чотири види ресурсів, а саме: матеріальні, людські, фінансові та інформаційні [28, с. 428; 29, с. 3].

На наш погляд, важливим ресурсним аспектом життєзабезпечення діяльності підприємства – є час, адже як ресурс, він відіграє важливу роль в управлінні та організації функціонування промислового підприємства та може виступати у якості переваги серед конкурентів. Необхідно зауважити, що в науковій літературі недостатньо уваги приділено висвітленню сутності й ролі одного з найважливіших ресурсів підприємства – часу. Це особливий і найменш вивчений із наукового погляду ресурс.

В економічній енциклопедії наведено таке визначення: «ресурси часові – фонд часу, який має система для реалізації мети, задля якої вона існує». Часові ресурси пов’язані з використанням технічних і трудових (кадрових) ресурсів [17, с. 208]. Усі виробничі процеси, управління, як і усі види людської діяльності загалом формуються і розвиваються в часі. На думку Скибіцької Л. І., час – унікальний ресурс [30]. Характеризуючи особливості часу як ресурсу, Пітер Ф. Друкер, відзначав: «Час – це найбільш дефіцитний ресурс, і якщо ним не керувати, то все інше залишається некерованим...» і «якщо не вмієш розпоряджатися ним, не зможеш розпоряджатися нічим іншим» [31].

Інтегроване та комплексне врахування ресурсів промислового підприємства у процесі управління його життєзабезпеченням, в тому числі враховуючи час, як ресурс підприємства, сприятиме досягненню ним позитивних результатів у процесі своєї життєдіяльності (рис. 1.3).

Також необхідно зазначити, що в науковій літературі та дослідженнях присвяченій ресурсам, поряд із поняттям «ресурси підприємства», часто використовують поняття «фактори виробництва». Загалом можна

стверджувати, що серед науковців склалося два основних підходи щодо співставлення зазначених наукових дефініцій. Перший підхід полягає у тому, що економічні ресурси, які використовуються на підприємстві ототожнюються деякими дослідниками з факторами виробництва (Панчишин С. [32], Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устинко О. А., Юрій С. І. [33], Комарницького І. Ф. [35] та ін.) Тобто зазначені науковці вважають, що між цими поняттями не існує суттєвих відмінностей, і вони можуть використовуватись як синоніми.



Рис. 1.3. Ресурсний підхід до визначення сутності «життєзабезпечення діяльності підприємства»

Примітка: розроблено автором

Другий підхід чітко розмежовує дані поняття, наголошуючи на тому, що поняття «ресурси», як обов`язковий елемент діяльності підприємства носить потенційний характер, а економічна категорія фактори виробництва, характеризується тим, що означає реальне залучення до процесу виробництва продукції (Білецька Л. В., Білецький О. В., Савич В. І. [34], Романчук К. В.

[35], Ватаманюк З. [36] та ін.). Ми є прихильниками другого підходу, адже, на наш погляд, фактори виробництва це вже реально (фактично) залученні в процес виробництва ресурси. Тому у науковій роботі поняття «ресурс виробництва» будемо розуміти, як економічний потенціал підприємства, а під поняттям «фактори виробництва» розуміти ті ресурси, які конкретно вже задіяні в процесі життєзабезпечення діяльності підприємства. Таким чином, фактори виробництва – це «працюючі ресурси» [37].

Під факторами виробництва Єрмишин П. [38] розуміє «особливо дуже важливі елементи або об'єкти, які здійснюють вирішальний вплив на можливість і результативність господарської діяльності».

Розподіл факторів виробництва на основі марксистського підходу практично не використовується у сучасній економічній науці. Тому в нашому науковому дослідженні фактори виробництва будемо розглядати з позицій неокласичного підходу.

Крім цього, необхідно зазначити, що на відміну від ресурсів, фактори стають такими тільки в межах взаємодії. Погоджуємося з точкою зору американських дослідників Макконелла К. Р., Брю С. Л., які стверджують, що види ресурсів (земля, праця, капітал та підприємницька здібність) – повинні поєднатися, для того щоб виробити товари та послуги, у такому випадку ці ресурси називаються факторами виробництва [39, с. 26]. Тому виробництво – завжди взаємодіюча єдність його факторів.

Отже, важливим сутнісним та змістовним аспектом життєзабезпечення діяльності підприємства є раціональне функціонування з використанням всіх доступних ресурсів, які дозволяють йому досягати поставлених цілей (на всіх рівнях управління) на рівні не нижче середніх показників, що склалися в конкурентному середовищі. При цьому стійкість життєзабезпечення характеризується здатністю підприємства самостійно зберігати і підтримувати прийнятний рівень власних доходів в кількісних рамках існуючих факторів виробництва у своїй діяльності (табл. 1.3). Основні фактори виробництва постійно знаходять в взаємозалежності, тобто можна

окремо визначити додаткових фактор виробництва – інформація, який в сучасних інтеграційних умовах набуває все більшого значення [38].

Отже, життєзабезпечення діяльності підприємства, запропоновано розглядати як процес ефективного управління всіма наявними на підприємстві ресурсами і факторами виробництва з використанням інноваційних технологій та організації виробництва з метою формування оптимального їх рівня й підвищення показників: продуктивності праці, фондовіддачі, матеріаловіддачі та забезпечення фінансової стійкості, платоспроможності, що надасть можливість досягти поставлених цілей в умовах мінливого ринкового середовища.

Таблиця 1.3

Фактори виробництва, як основа життєзабезпечення діяльності підприємства

Земля	як фактор виробництва, об'єднує всі види природних ресурсів, всю сукупність природних явищ або об'єктів, які використовуються людьми для створення матеріальних і нематеріальних благ, забезпечення відтворення населення, підтримки умов існування людини, підвищення якості життя
Праця	як фактор виробництва, має особливість, праця це товар - який оплачується в повному обсязі. Ціна праці (заробітна плата) виражається здатністю людини до праці, іноді кількістю часу, який людина витрачає на поставлене завдання (погодинна оплата праці).
Капітал	це сукупність усіх створених людьми технічних і матеріальних засобів виробництва, а також грошові накопичення, які використовуються у виробництві товарів і послуг.
Підприєм-ницька здібність	особливий унікальний, рідкісний вид людських ресурсів, один з видів складної творчої роботи, який полягає в здатності найбільш ефективно поєднувати і використовувати інші фактори виробництва

Примітка: сформовано автором на основі [33; 36; 37]

Таким чином, життєзабезпечення діяльності підприємства тісно пов'язане з наявними кількісно-якісними факторами виробництва та ресурсним потенціалом. Саме тому життєзабезпечення діяльності підприємства не здійсненне без правильного співвідношення всіх факторів виробництва (праця, земля, капітал і підприємницька здатність). Ефект синергії, який виходить у результаті взаємодії даних факторів дає можливість промисловому підприємству продовжити свою життєдіяльність на довгий час. Крім цього, робота підприємства не може бути відділена від інтересу і

бажань споживачів, які створюють попит і формують конкурентоспроможність продукту, обсяги продажів призводять до конкурентоспроможності підприємства, але для того щоб цей процес був довгостроковим і успішним проблем з життєзабезпечення діяльності підприємства не повинно бути.

Зауважимо, що під життєзабезпечення діяльності підприємства автор не має на увазі досягнення тільки певного рівня прибутковості бізнесу, цей показник є другорядним, оскільки гідно функціонувати не можливо без наявності сприятливих елементів і факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, було розширено складові елементи життєзабезпечення діяльності підприємств. Таким, чином життєзабезпечення, як сукупність процесів необхідних для функціонування та сталого розвитку, безпосередньо залежить від зовнішнього (інституціонального) середовища у якому знаходиться промислове підприємство. Уся ця сукупність факторів, кожен з яких впливає на промислове підприємство своїм унікальним чином, встановлює юридичні, техніко-технологічні, соціально-культурні та інші обмеження та складає основу, тобто загальні умови, в яких підприємство веде свою діяльність. Життєзабезпечення діяльності це існування та розвиток підприємства на основі використання всіх доступних ресурсів (потенційна складова) та факторів виробництва (земля, праця, капітал, підприємливість та інформація) у ринковому середовищі на основі застосування конкурентоспроможності та інноваційності, задля досягнення поставлених цілей та завдань і загалом результативності господарської діяльності (на всіх рівнях управління). Відсутність поглибленого вивчення факторів зовнішнього середовища, що мають значення для діяльності підприємств та непристосування до них є основними причинами виникнення криз на підприємствах та їх закриття. Білоусько Т. Ю. зазначає, що зовнішнє середовище підприємства це «складна багаторівнева структура елементів, яка знаходиться за межами підприємства та різним чином впливає на його діяльність» [41, с. 56].

В залежності від характеру процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі, їх взаємопов'язаності та функціональної подібності можна виділити наступні сфери, які впливають на функціонування та розвиток промислових підприємств в Україні (рис. 1.4):

1. Соціальне середовище. Демографічна ситуація яка склалася в країні, культурно-освітній розвиток потенційних споживачів промислової продукції, визначення потреби в кількості та якості благ потенційного ринку.

2. Правове середовище. Наявність юридичних обмежень, правових норм, що встановлюють поведінку промислових підприємств, розв'язують дискусії, конфлікти між ним і суспільством.

3. Державне середовище. Полягає у тому, що держава через механізми управління та регулювання, вливає на розвиток промисловості в Україні, здійснює державну політику у сфері промислових підприємств.

4. Політичне середовище. Це вплив політичних процесів на діяльність промислових підприємств, на національному, регіональному та місцевому рівнях.

5. Технологічне середовище. Полягає у дослідженнях динаміки інноваційних впроваджень на промисловому ринку, ресурсів і фінансів, розвитку технологій тощо.

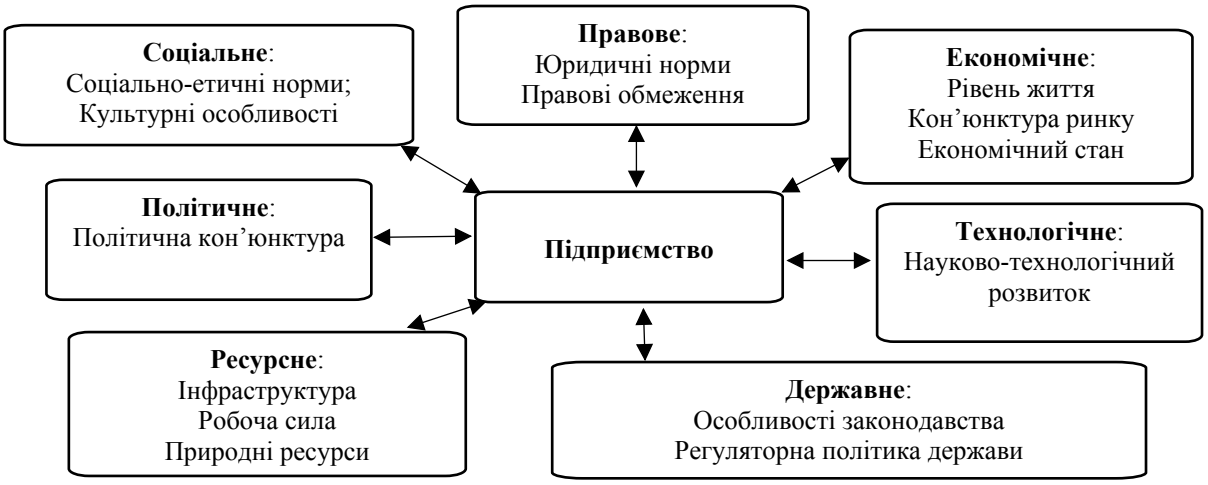


Рис. 1.4. Зовнішнє середовище життєзабезпечення діяльності підприємств

Примітка: складено автором за [24; 38]

6. Економічне середовище. Залежність діяльності промислових підприємств від економічної ситуації та темпів економічного росту(чи спаду), які склалися в державі в конкретний період.

7. Ресурсне середовище. Використання ресурсів зовнішнього середовища з урахуванням рівня життєзабезпечення діяльності промислових підприємств. До основних елементів ресурсного середовища, які впливають на промислові підприємства належать: робоча сила, природні ресурси, інфраструктура, територіальне розташування та інші.

На наш погляд, саме в межах зазначених сфер зовнішнього середовища, виходячи із критерію характеру впливу на життєзабезпечення діяльності промислових підприємств, можна виокремити дві групи факторів: загальні (непрямої дії) та специфічні (прямої дії).

Перед тим, перейти до безпосереднього розгляду цих двох груп факторів, які вливають на життєзабезпечення діяльності промислових підприємств, необхідно зазначити, що серед науковців існують різні підходи до класифікації факторів зовнішнього середовища (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікації факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність промислових підприємств

Автор(и)	Види факторів
Котлер Ф. [42, с. 65]	демографічні, економічні, природні, науково-технічні, політичні, фактори культурного середовища.
Швартц П. [43, с. 46]	економічні, політичні, соціально-демографічні, конкурентні, географічні.
Круглов М. [44, с. 710]	економічні, політичні, ринкові, фактори конкуренції, виробничо-технологічні, міжнародні, соціальні.
Шершнева З. [45, с. 70-73]	економічні фактори, політико-інституційні фактори, структурні тенденції, науково-технічні тенденції, природно – економічна складова, тенденції ресурсного забезпечення, демографічні тенденції, соціально-культурна складова, несподіванки стратегічного характеру і можливі» горизонти» стратегічного планування, міжнародне середовище (по окремих країнах).
Фатхутдінов Р. [46, с. 83]	міжнародні, політичні, економічні, соціально-демографічні, правові, екологічні, природно - кліматичні, науково-технічні, культурні.

Примітка: сформовано автором на основі [42; 43; 44; 45; 46]

Загальними факторами зовнішнього середовища є ті, які не мають прямого впливу на діяльність підприємств. У науковому дослідженні було поділено їх на наступні групи: політико-правові, економічні, соціально-культурні, технологічні, екологічні (природні) та демографічні фактори (рис. 1.5).

Економічні фактори. До них передусім належать рівні і темпи зайнятості та інфляції, динаміка ВВП, платіжний баланс потенційних споживачів промислової продукції та платоспроможність контрагентів, коливання курсу національно валюти, умови одержання промисловими підприємствами кредиту і відсоткова банківська ставка; система оподаткування, стан джерел сировини та енергоресурсів, дефіцит державного бюджету, зростання та спад виробництва та інші.

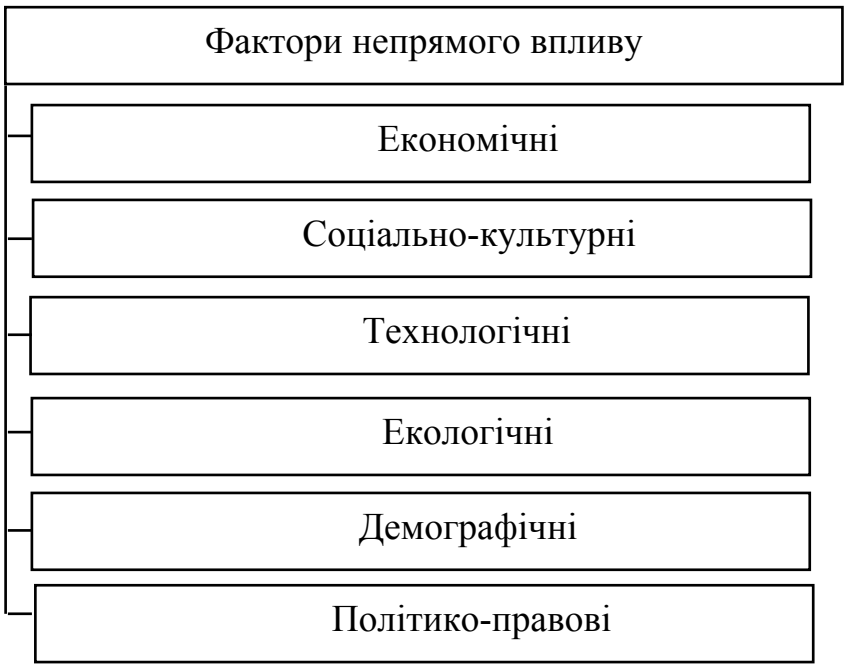


Рис. 1.5. Непрямі фактори дії зовнішнього середовища на життєзабезпечення діяльності підприємств

Примітка: розроблено автором

Отже, для створення та забезпечення сприятливих умов своєї діяльності підприємства повинні здійснювати постійний моніторинг

економічної ситуації та оцінювати її зміни з точки зору можливих для себе наслідків.

Політико-правові фактори. Серед важливих політичних факторів, які впливають на розвиток промислових підприємств, так і їх процесу управління життєзабезпечення діяльності є: формування та зміна уряду, політична стабільність (чи нестабільність) у країні, зміна політичного курсу тощо. Наприклад «зниження політичної стабільності в суспільстві призводить до збільшення шансів щодо соціальних потрясінь, а це негативно вплине на діяльність підприємства» [45, с. 42].

Також нестабільні політичні процеси, призводять до відтіку капіталу з галузей промисловості та спрямовує підприємницьку діяльність до позицій короткого обігового циклу, який властивий торговельному бізнесу.

Ми погоджуємося з думкою Берницької Д., яка відмічає, що головними правовими факторами, які впливають на підприємство (в тому числі і харчової промисловості), є:прийняття нормативних актів, які послаблюють економічне становище, укладання міждержавних договорів у сфері експорту пива, зміна системи оподаткування та якості «економічного законодавства [45, с. 44].

Також необхідно відміти, що правове середовище, має вагомий вплив на промислові підприємства, оскільки спричиняють зниження його доходів [46, с. 198].

Тому необхідно відмітити, що серед основних нормативно-правових актів, що регулюють діяльність промислових підприємств є Конституція України. Так, наприклад, в положеннях Основного Закону України регламентовано, що держава забезпечує захист прав усіх суб’єктів права власності і господарювання та стверджується - усі суб’єкти права власності рівні перед законом [47, с. 13]. Також в Конституції України встановлено, що громадяни України мають право на здійснення підприємницької діяльності, яка не заборонена законом, забезпечується з боку держави захист конкуренції у сфері підприємництва. Не допускаються зловживання монопольним

становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція, а також з боку держави захищаються права споживачів, здійснюється контроль за якістю і безпечністю харчової продукції [47, с. 42].

Господарський кодекс України, який упорядковує правові основи господарювання в сучасних ринкових відносинах в Україні, забезпечує ріст ділової активності суб'єктів господарювання, сприяє розвитку підприємництва у сфері промисловості тощо [48]. Податковий кодекс України регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів промислових підприємств, також визначає, права та обов'язки платників податків та зборів, повноваження контролюючих органів, регламентує відповідальність за порушення податкового законодавства промисловими підприємствами в Україні тощо [49]. Цивільний кодекс України, що регламентує договірні відносини у сфері управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств, а також особисті немайнові та майнові відносини (цивільні відносини), засновані на юридичній рівності, вільному волевиявленні, майновій самостійності їх учасників [52, с. 1] тощо. Проте хочемо зазначити, що насьогодні в Україні не прийнято нормативно-правового документу який би комплексно та безпосереднього регламентував правові, інституційні та економічні аспекти, що виникають між господарськими суб'єктами у сфері промисловості, державними органами влади та органами місцевого самоврядування. Тому на наш погляд постала нагальна потреба розробити та прийняти Закон України « Про промислову політику».

Соціально-культурні фактори. Вони створюються в межах конкретного суспільного середовища, це насамперед зниження чи зростання чисельності населення, зростання соціальних вимог населення, зниження (підвищення) рівня безробіття, зниження (зростання) рівня освіти тощо.

Демографічні фактори. Це передусім структура населення за віковими, національними, кваліфікаційними ознаками, доходів, споживацькими

перевагами тощо, їх аналіз дає змогу визначити, чи достатній освітній та кваліфікаційний рівень населення регіону для позитивного сприйняття харчової продукції. Також до них належать міграційні процеси як в цілому по країні, так і в конкретному регіоні.

Технологічні фактори. До них відносяться: рівень новизни і сучасності обладнання в промисловості, науково-технічний прогрес у сфері виробництва, інноваційні дослідження у сфері промисловості, запровадження нових видів сировини, засобів матеріально-технічного призначення, обладнання на промисловому ринку тощо.

Екологічні фактори. Це дуже важливий фактор непрямої дії, який вливає на управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств. До них належать:

- викиди у середовище забруднюючих та отруйних речовин; рівень фізичного (електромагнітного, радіаційного, теплового) впливу на середовище;

- надійність і соціально-екологічна безпека виробничих систем та великих технологічних утворень на промислових підприємствах ;

- кількість і якість промислової продукції, що виготовляється, її безпечність і утилізаційна (корисна) придатність; стан природного середовища, в якому перебуває підприємство (до і після реалізації запланованої стратегії розвитку), і розміри можливих незворотних негативних наслідків тощо [46].

Необхідно зазначити, що специфікою факторів зовнішнього середовища прямої дії є інтенсивність і постійний характер впливу, спрямованість на зміну базових внутрішніх складових промислових підприємств. А це в свою чергу вимагає оперативного розроблення заходів щодо пом’якшення їх негативних наслідків або, навпаки, повнішого використання сприятливих можливостей.

Узагальнивши підходи до класифікації факторів прямої дії зовнішнього середовища, у нашому дослідженні до таких факторів віднесемо:

постачальників, посередників, споживачів, конкурентів, контактні аудиторії, державні органи влади, громадські організації (рис. 1.6).

Постачальники. Забезпечують підприємство необхідними ресурсами (матеріально-технічними, трудовими та інформаційними та ін.). Саме тому промислове підприємство повинно постійно слідкувати за динамікою цін на об’єкти постачання, регулярністю постачань ресурсів, необхідних для виконання виробничого процесу та інших видів діяльності.

Якщо не виконувати дане завдання, то на підприємствах виникають суттєві проблеми, пов’язані з виробництвом та збутом та й загалом у майбутньому може створитися ситуація, коли підприємство може втратити свій імідж і прихильність до нього ділових компаньйонів та клієнтів. Саме тому сучасним промисловим підприємствам варто ретельно та відповідально ставитися до процесу вибору своїх постачальників, спираючись на методи наукового прогнозування та планування і використовуючи досвід успішних інших промислових підприємств.



Рис. 1.6. Фактори прямої дії зовнішнього середовища на життєзабезпечення діяльності підприємств

Примітка: розроблено автором

Посередники. До них належать організації або окремі фізичні особи (підприємці), які допомагають промисловим підприємствам реалізовувати свою продукцію. До них можуть належати: торговельні посередники, компанії з організації товарообігу (наприклад транспортні підприємства, складські мережі), агентства з надання маркетингових послуг (спеціальних досліджень, консалтингових, реклами тощо), а також банки та інші фінансово-кредитні установи (наприклад комерційні банки, страхові компанії).

Ефективна співпраця з посередниками може сприяти підприємствам отримати сильні позиції на ринку, що в свою чергу може призвести до збільшення прибутків підприємства. І навпаки невдале співробітництво з посередниками, може призвести до негативних наслідків і навіть в крайньому випадку призвести до банкрутства промислового підприємства.

Споживачі (клієнти). Це ті суб`єкти зовнішнього мікросередовища, які є безпосередніми отримувачами промислової продукції та послуг. Для того, щоб розуміти тимчасову ситуацію, яка склалася на промисловому ринку й швидко реагувати на її зміни знати кон'юнктуру ринку й оперативно реагувати на її зміни, промислові підприємства повинні обов`язково досліджувати своїх споживачів.

Важливим сучасним аспектом відкритості та прозорості у сфері виробництва, в тому числі і промислового є те, що підприємства повинні обов'язково надавати споживачеві інформацію про продукцію, які вони виробляють. В Україні основні положення щодо прав споживача на отримання належної інформації про промислову продукцію закріплено в Законі України «Про захист прав споживачів» [53, с. 15]. А для продукції харчової промисловості у Законі України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів», в якому встановлено, що споживачі отримують необхідні дані з метою забезпечення високого рівня захисту здоров'я громадян і задоволення їхніх соціально-економічних інтересів [52].

Конкуренти. Включають організації і фізичні особи, які займаються аналогічною діяльністю у сфері промисловості. Господарського успіху на внутрішньому та зовнішньому промисловому ринку досягає, як правило, те промислове підприємство, яке всеохоплюючи та планомірно досліджує своїх конкурентів, пропонує споживачам конкурентоспроможну продукцію та послуги. Причому хочемо зазначити, що головна роль у цьому процесі є розроблення і дотримання певної ринкової стратегії і тактики з урахуванням усіх факторів, які впливають безпосередньо на рівень і ступінь жорсткості конкуренції.

«Контактні аудиторії» – це певні об`єднання , що виявляють інтерес до діяльності промислового підприємства і можуть вплинути на досягнення ним поставлених цілей. Контактні аудиторії аудиторії характеризуються своєю різноманітністю, а тому можуть бути класифіковані на наступні групи:

- контактні аудиторії державних інституцій – державні службовці, що відповідають за управління, регулювання, контроль та реєстрацію та інші дії пов’язані з функціонуванням промислових підприємств, працівники податкової служби та статистичних органів, пожежної інспекції та санітарно-епідеміологічного контролю тощо. Також хочемо зазначити, що на сьогодні державна система управління та контролю за промисловими підприємствами безпосередньо закріплена за Міністерством економіки України.

- контактні аудиторії засобів масової інформації (економічні оглядачі, співробітники відділів реклами та інформації, маркетологи);

- місцеві контактні аудиторії місцеві (місцеві жителі, громадські організації, що знаходяться або мешкають поруч з промисловими підприємствами);

- фінансові контактні аудиторії (банкіри, аудитори, бухгалтери, аналітики, дебітори, кредитори, фінансові консультанти, брокери);

- контактні аудиторії груп громадської дії (різного виду активісти - екологічного руху, руху за здоровий спосіб життя тощо);

- контактні аудиторії публіки (це перш за все лідери громадської думки, які можуть впливати і формувати імідж промислових підприємств);

- внутрішні контактні аудиторії підприємств харчової промисловості(трудовий колектив, акціонери, рада директорів, профспілки).

Також, на наш погляд, під час процесу управління життєзабезпечення діяльності підприємств потрібно враховувати структурні (жорсткі) та гнучкі (адаптивні) підходи. Для розкриття даної концепції скористаємося моделлю конкуруючих цінностей Квінна Р. та Кемерона Р. [55, с. 67]. Даний дослідник розмістив використання гнучкого і структурного підходів на підприємстві на горизонтальній та вертикальній вісях (рис. 1.7).

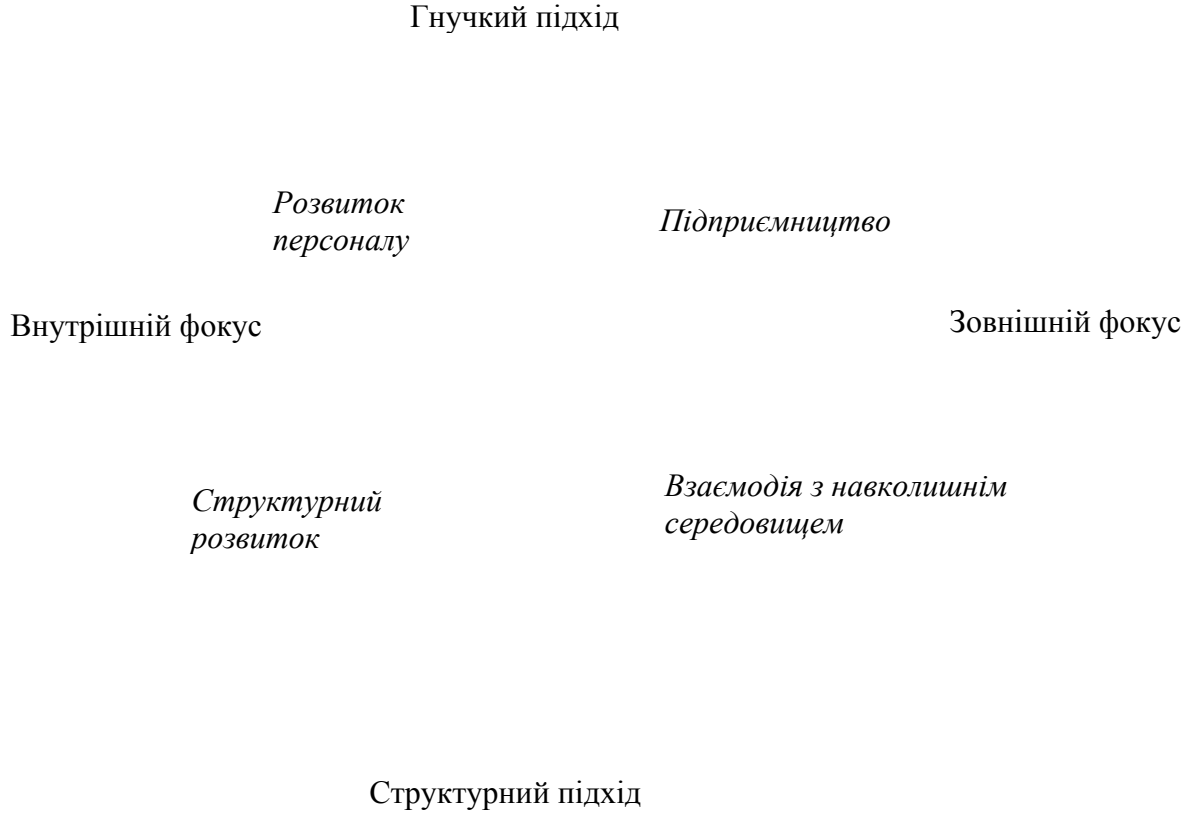


Рис. 1.7. Модель життєзабезпечення діяльності підприємств за Квінном Р. та Кемереном Р.

Примітка: побудовано автором [55, с. 67]

Згідно моделі Квінна Р. та Кемерона Р. горизонтальна вісь – внутрішній та зовнішній фокус, відображає пріоритети менеджменту підприємства при прийнятті управлінських рішень, чи спрямована увага керівництва власне на

підприємство (внутрішнє середовище) чи на замовника та інших зовнішніх зацікавлених сторін (зовнішнє середовище).

Вертикальна вісь відображає гнучкий або структурний підхід – вказує як реагує підприємство на проблеми та можливості, що виникають – адаптується до цих викликів (гнучкий підхід), або забезпечує свою соціально-економічну безпеку на основі власного планування, шляхом вироблення правил та інших структурно-організаційних інструментів (структурний підхід).

Дві пересічні осі фокусу (внутрішній і зовнішній) та організаційної гнучкості (гнучка чи структурована) призводять до виникнення чотирьох секторів – це сфери розвитку промислового підприємства. Модель управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств унікальним чином присвоює цим секторам організаційні атрибути, які впливають на прийняття управлінських рішень. Розглянемо кожен з секторів детальніше.

Сектор 1: Підприємництво. Це творчий потенціал промислового підприємства, який складається із сприйняття середовища та творчої інтерпретації цього образу. Розвитку підприємництва можна досягти надаючи можливості експериментувати з новими ідеями та створюючи умови праці, де посилюється інноваційне мислення.

Сектор 2: Розвиток персоналу. Цей сектор відображає адаптивний потенціал промислового підприємства, який визначається знаннями, вміннями та навичками працівників та потенціалом навчання. Підвищення кваліфікації персоналу створює умови для розвитку індивідуальних компетентностей, колективної роботи та сприятливих умов для розкриття свого потенціалу.

Сектор 3: Структурний розвиток. Структурний розвиток формує потенціал промислового підприємства для забезпечення внутрішньої стабільності та безпеки, що забезпечує ефективне виконання завдань, процесів та проектів. Він охоплює всі письмові норми та стандарти, що регламентують щоденну роботу, такі як організаційна схема, специфікації

робочих місць, процедури, плани проектів та інформаційні системи управління, включає всі формалізовані процеси щодо того, як виконувати виробничі процеси, як її вдосконалювати та як впроваджувати зміни, включаючи коригування цілей підприємства.

Сектор 4: Взаємодія з навколишнім середовищем. Цей сектор відображає потенціал промислового підприємства для взаємодії з навколишнім середовищем.

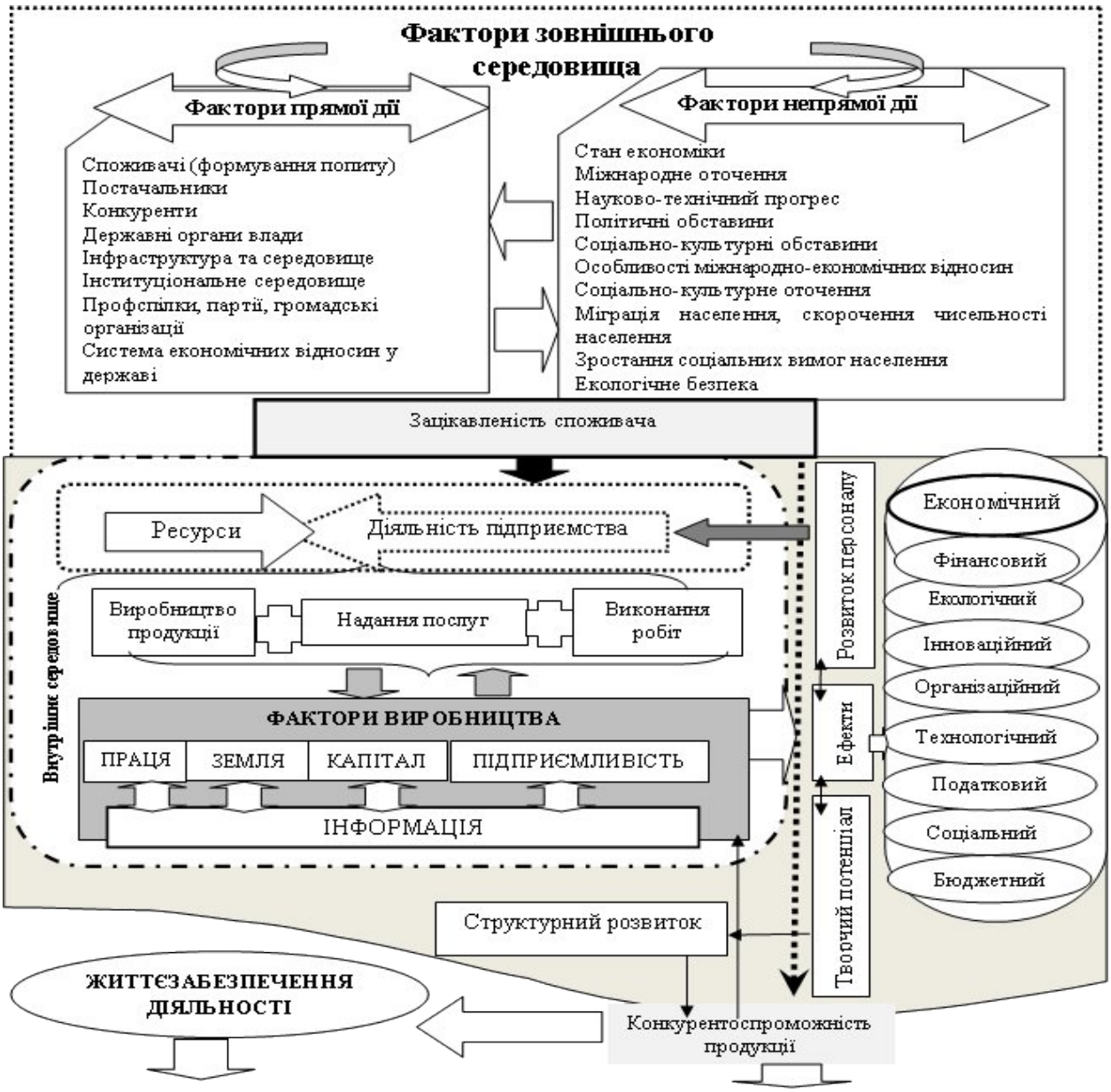


Рис. 1.8. Комплексна модель управління життєзабезпечення діяльності підприємства

Примітка: розроблено автором [56]

Отже, враховуючи зовнішнє середовище, а також основні показники моделі Квінна Р. та Кемерона Р., пропонуємо наступну комплексну модель життєзабезпечення підприємства (рис. 1.8).

Таким чином, сформовано понятійно-категоріальний апарат «життєзабезпечення діяльності підприємства»– важлива економічна категорія, яка показує його здатність самостійно зберігати і підтримувати прийнятний рівень власних доходів у кількісних рамках існуючих факторів виробництва [57], з використанням ресурсів підприємства та задля отримання ефектів від діяльності, а саме: економічний, фінансовий, технологічний податковий бюджетний, соціальний та інноваційний.

1.2. Концептуальні положення щодо формування системи управління життєзабезпечення діяльності підприємства

Незважаючи на значний науковий внесок у дослідженнях, пов'язаних з питаннями управління життєдіяльністю підприємства, аспекти його управління є недостатньо висвітленими. В даний час у вітчизняній науці не вистачає праць, які б комплексно розглядали складові та проблеми управління життєзабезпечення діяльності підприємства.

Головним чином теоретичні дослідження в нашій державі спрямовані на проблеми життєдіяльності підприємства, причому часто у призмі його життєвих циклів, а управління життєзабезпечення діяльності підприємства, якщо і розглядається – дуже поверхнево або передусім як придаток до його ресурсного забезпечення. На наш погляд, це призводить до вузькості теоретичних засад діяльності та розвитку промислових підприємств України та до створення недосконалих концепцій, теорій і програм щодо управління життєзабезпечення діяльності підприємства.

Тому є необхідними нові розробки науково обґрунтованих методологічних рекомендацій стосовно управління життєзабезпечення

діяльності промислових підприємств. Це дасть змогу нашій державі раціонально й ефективно реалізовувати свої стратегічні вектори у сфері життєдіяльності промислових підприємств.

Необхідно відмітити, що питання методології – досить складне та багатоаспектне, оскільки серед науковців це поняття трактується по-різному. Наприклад Войтович Р. у своїй науковій праці наводить такі визначення методології наукових досліджень:

- система наукових принципів, на яких базується дослідження і здійснюється вибір сукупності пізнавальних засобів, методів, прийомів дослідження;

- вчення про науковий метод пізнання або систему наукових принципів, на основі яких будується дослідження;

- теорія методів дослідження, створення концепцій як системи знань про теорію науки або систему методів дослідження;

- загальна форма організації наукового знання (науково-пізнавальної діяльності), що містить у собі принципи його побудови [58, с. 5].

У менеджерському словнику методологія визначена як «вчення про систему принципів, етапів і способів організації та здійснення теоретичної та практичної діяльності» [59, с. 145]. Ми вважаємо, що теорія та практика життєзабезпечення діяльності промислового підприємства в сучасному ринковому середовищі повинно виходити та базуватися на принципах та методах управління (менеджменту) та не суперечити їм. Тому вбачаємо за доцільне розпочати аналіз саме з тлумачення сутності та змісту принципів управління (менеджменту) підприємства.

Ми погоджуємося з точкою зору американських науковців Макконелла К. Р. та Брю С. Л, які вважають, що принципи це – «узагальненні уявлення про поведінку індивідуумів і інститутів» [60, с. 7], та далі продовжують, що синонімами поняттю «принцип», є поняття «закон», «теорія» і «модель» [60, с. 8].

Таблиця 1.5

Принципи управління життєзабезпечення діяльності підприємства за Файолем А.

Назва принципу	Стисла характеристика
1. Поділ праці	Є природним явищем. Основною метою поділу праці є підвищення кількості і якості виробництва при затраті тих же зусиль. Результатом поділу праці на підприємстві є спеціалізація функцій управління і поділ влади.
2. Влада	Сутність влади на підприємстві полягає у праві віддавати розпорядження та у силі, що змушує їм підкорятися. Влада немислима без відповідальності, тобто системи санкцій (винагорода, покарання та ін.)
3. Дисципліна	У загальному розумінні дисципліна на підприємстві – це дотримання угод, що мають предметом послушання, старанність, діяльність і зовнішні знаки поваги.
4.Єдність розпорядження (командування)	Полягає у тому, що працівник повинен одержувати накази, (стосовно бідь-якого діяння) тільки від одного безпосереднього начальника.
5. Єдність керівництва	Даний принцип полягає у наступному положенні: один керівник і одна програма для сукупності дій на підприємстві, що переслідують одну і ту ж мету.
6. Підпорядкування приватних інтересів загальним	Даний принцип характеризується тим, що інтереси працівників не повинні ставитися вище за інтереси підприємства
7. Винагорода персоналу	Винагорода персоналу є оплата за виконану роботу на підприємстві. Вона повинна бути справедливою і по можливості задовольняти персонал і підприємство
8. Централізація	Як і розділ праці, централізація є природним явищем. В більшій чи меншій мірі процес децентралізації присутній на підприємстві завжди.
9. Ієрархія	Це ряд керівних посад, починаючи з вищих і закінчуючи нижчими.
10. Порядок	Сутність даного принципу розкривається у наступному положенні: певне місце для кожного працівника на підприємстві і кожний працівник на своєму місці.
11. Справедливість	Справедливість – це поєднання доброти і правосуддя. При практичному своєму здійсненні на підприємстві вона потребує здоровий глузд, великий досвід і доброту.
12. Сталість складу персоналу	Висока плинність персоналу знижує ефективність діяльності підприємства. Проте зміни в складі персоналу неминучі на підприємстві. Тому принцип сталості робочого складу має свою міру на підприємстві.
13. Ініціатива	Основною метою цього принципу є можливість створення і здійснення плану на підприємстві. Свобода пропозиції і здійснення завдань на підприємстві, також відноситься до категорії ініціативи.
14. Єднання персоналу	Єднання, гармонія персоналу – це велика рушійна сила на підприємстві.

Примітка: сформовано автором за [61]

Спочатку вбачаємо за доцільне більш детально зупинитися на аналізі

принципів та методів управління, які досліджувалися та розглядалися у наукових працях засновників менеджменту та практиків, а саме: Файолем А., Тейлором Ф., Емерсон Г. Слід зауважити, що досліджуванні нами принципи та методи управління, спираючись на метод екстраполяції можна застосовувати безпосередньо чи опосередковано і у процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств (табл. 1.5).

Анрі Файоль теоретик і практик менеджменту, засновник адміністративної (класичної) школи управління у своїй фундаментальній праці «Загальне і промислове управління» (1923 р.), зазначав, що кількість принципів управління, які можуть використовуватися на підприємстві є необмеженою, адже на його погляд будь-яке правило, управлінський засіб, що зміцнює й полегшує діяльність підприємства, займає своє місце серед принципів [61]. Тому він виділив 14 основних загальних принципів управління на підприємстві (Додаток Б, табл. Б.1).

Необхідно відміти, що Файоль А. [61] один з перших хто застосував функціональний принцип під час дослідження організаційної структури і системи управління підприємства.

Інший відомий науковець Тейлор Ф. [62] у своїй науковій праці «Принципи наукового управління» (1911), виділив ряд принципів і методів наукової організації праці, заснованих на вивченні дій робітника з допомогою хронометражу, стандартизації прийомів і знарядь праці. Він сформулював такі принципи наукового управління:

- розробка оптимальних методів виконання роботи на базі наукового вивчення витрат часу, дій і зусиль працівників;

- абсолютне дотримання розроблених на науковій основі стандартів тощо;

- підбір, навчання і розміщення працівників на ті робочі місця і завдання, на яких вони будуть найбільш корисними;

- оплата за результатами;

- використання функціональних менеджерів, що здійснюють

обмірковування робіт і контролювання спеціалізованих напрямів робіт;

- підтримка дружніх стосунків між робітниками і менеджерами з метою забезпечення можливості здійснення наукового управління [62].

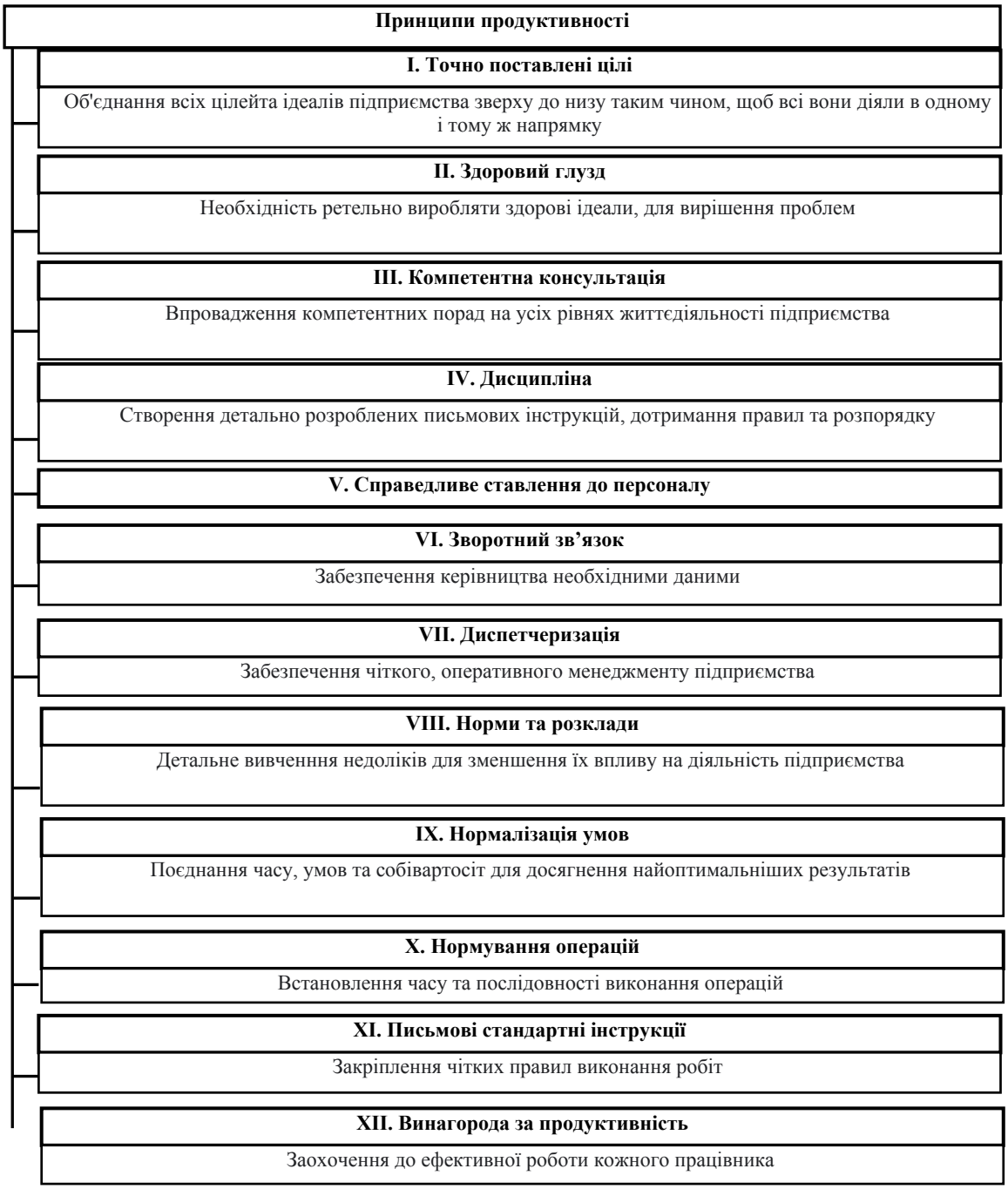


Рис. 1.9. Принципи продуктивності праці у контексті управління життєзабезпечення діяльності підприємства за Емерсоном Г.

Примітка: сформовано автором

На наш погляд, важливим процесом, який сприятиме створенню оптимальних умов для здійснення управління життєзабезпечення діяльності

підприємства є його продуктивність та ефективність. Саме ці поняття ввів в науковий обіг американський науковець Емерсон Г. [63] (рис. 1.9).

Проаналізувавши принципи управління засновників менеджменту Файоля А., Тейлора Ф., Емерсона Г. було розвинуто інтегральну модель принципів управління життєзабезпечення діяльності підприємств, які повинні використовуватися у процесі управління життєзабезпечення діяльності підприємств поділивши їх на два великі блоки: адміністративно-організаційний та організаційно-соціальний (рис. 1.10).

Перший блок – адміністративно – організаційний складається з наступних принципів:

- цілеспрямованості – спрямовують управління життєзабезпечення діяльності підприємств на досягнення місії та загальних цілей та виконання поставлених завдань;

- владні принципи – встановлюють систему керівного впливу у процесі управління життєзабезпечення діяльності підприємств та забезпечують формування інституту відповідальності на підприємстві, шляхом застосування раціональної системи санкцій (винагород, покарань тощо). Слід зауважити, що відповідальність є невіддільною від влади та адміністративного управління на підприємстві. На наш погляд, до владних принципів у процесі управління, необхідно віднести і принцип єдиноначальності, який у Файоля А. називається єдність розпорядження (командування);

- організаційні принципи – забезпечують створення структурної «будови» процесу управління життєзабезпечення діяльності підприємств та розподіл повноважень і відповідальності між його персоналом. На наш погляд, до них належать такі принципи:

- розподіл праці - передбачає поділ праці під час здійснення управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств на окремі види робіт, функції чи операції. Необхідно зазначити, що на основі даного принципу організовується процес управління, забезпечується

створення організаційної структури промислового підприємства, відбувається поділ влади тощо; - департаменталізації (забезпечує процес управління життєзабезпечення діяльності підприємств відповідними структурними підрозділами);

- ієрархія – (цей принцип базується на скалярному ланцюгу управління, який показує послідовний та вертикальний ряд від керівника вищої ланки до керівника нижчої ланки).



Рис. 1.10. Інтегральна модель принципів управління життєзабезпечення діяльності підприємств

Примітка: розроблено автором [67]

Також вважаємо, що окрім принципу централізації, який запропонував Файоль А. для підприємств повинні застосовуватися децентралізаційні закономірності чи правила (у оптимальному поєднанні з централізаційними відносинами), які враховують важливий аспект організаційних відносин на

підприємстві, як делегування повноважень. Тому окрім зазначених організаційних принципів управління життєзабезпечення діяльності підприємств, пропонуємо принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації управління – покликаний для того, щоб створити оптимальним процес передачі своїх повноважень (делегування) вищим керівництвом своїм підлеглим, для того щоб досягти у процесі управління життєзабезпечення діяльності підприємствами, сприятливого соціально-психологічному клімату у трудовому колективі та ефективних результатів діяльності підприємства.

На основі цього принципу на підприємстві в системі розподілу управлінських рішень створюється оптимальна ситуація, за якої стратегічні рішення здійснюються централізовано, а тактичне та оперативне управління здійснюється децентралізовано (на основі реалізації організаційного процесу - делегування).

Другий блок організаційно-соціальний – складається з наступних взаємопов’язаних принципів:

- врахування потреб та інтересів персоналу – полягає у задоволенні бажань (потреб) та інтересів працівників підприємств у процесі управління їх життєзабезпеченням з метою досягнення його місії та загальних цілей;

- дисципліна – передбачає чітку регламентацію діяльності персоналу на підприємстві, дотримання правил та розпорядку, сумлінне виконання працівниками своїх повноважень, а також виконання вимог виробничого процесу на промисловому підприємстві, правил безпеки праці;

- принцип мотивації – полягає у створенні ефективної та прозорої системи мотивації на підприємствах в тому числі і у процесі управління їх життєзабезпеченням, на основі насамперед заохочувальних заходів (справедливої оплати за результати, винагорода, премії, надбавки та ін.);

- принцип справедливості – заснований на тому, що у процесі управління життєзабезпечення діяльності підприємств, менеджери повинні здійснювати по відношенню до персоналу справедливі дії та рішення, які

характеризуються безпристрасним відношенням до істини, неупередженістю, чесністю та законністю. Менеджер застосовуючи принцип справедливості на промисловому підприємстві обов'язково повинен враховувати правосуддя із здоровим глуздом і доброзичливістю під час своєї управлінської діяльності;

- єдність інтересів персоналу і підприємства. Хочемо зазначити, що у Файоля А., застосовується принцип «підпорядкування приватних інтересів загальним», який на наш погляд у сучасних умовах розвитку промислових підприємств є не досить коректним. Інтереси персоналу та загальні інтереси підприємства повинні складатися на певних паритетних основах. Тому саме вбачаємо використання у процесі управління життєзабезпечення діяльністю підприємств принципу «єдності інтересів персоналу і підприємства». Він полягає у тому, що загальні інтереси промислового підприємства повинні співпадати та узгоджуватися з інтересами персоналу;

- принцип ефективності і оптимальності – полягає у підвищенні ефективності та продуктивності праці на підприємстві при максимізації прибутку за мінімальних витратах. Необхідно зазначити, що даний принцип ефективно реалізується тільки тоді, коли промислове підприємство впроваджує інновації, здійснює модернізацію способів організації праці на підприємстві та системи управління, використовує сучасні технології тощо;

- принцип ініціативи – передбачає, що менеджери на підприємствах надають працівнику певну самостійність та креативність, можливість проявляти незалежні судження під час виконання своїх повноважень та завдань;

- принципи гармонійного розвитку персоналу – полягають у тому, що створюють на промисловому підприємстві такі умови, за яких його персонал розкривається найкращим чином, працює у повному єднанні та злагоді. На наш погляд важливими принципами даної групи є принцип «правильного відбору і розташування персоналу» та принцип «сталості складу персоналу».

Наступні дослідники у сфері менеджменту, враховуючи сучасні реалії розвитку виробництва зробили вагомий методологічний внесок у розуміння

принципів управління, які повинні використовуватися на промисловому підприємстві. Серед них необхідно відміти науковий доробок таких зарубіжних вчених та популяризаторів розвитку сучасного менеджменту, як Друкера П. та Адізеса І.

Наукові праці, ще одного видатного дослідника у сфері менеджменту Друкера П. значні за обсягом та досить різноманітні. На його думку, менеджмент складається з великої ключових (центральних) взаємопов'язаних компонентів. Тому для кращого розуміння принципів, які пропонує даний вчений під час дослідження менеджменту на підприємстві, на наш погляд, необхідно застосувати системний підхід.

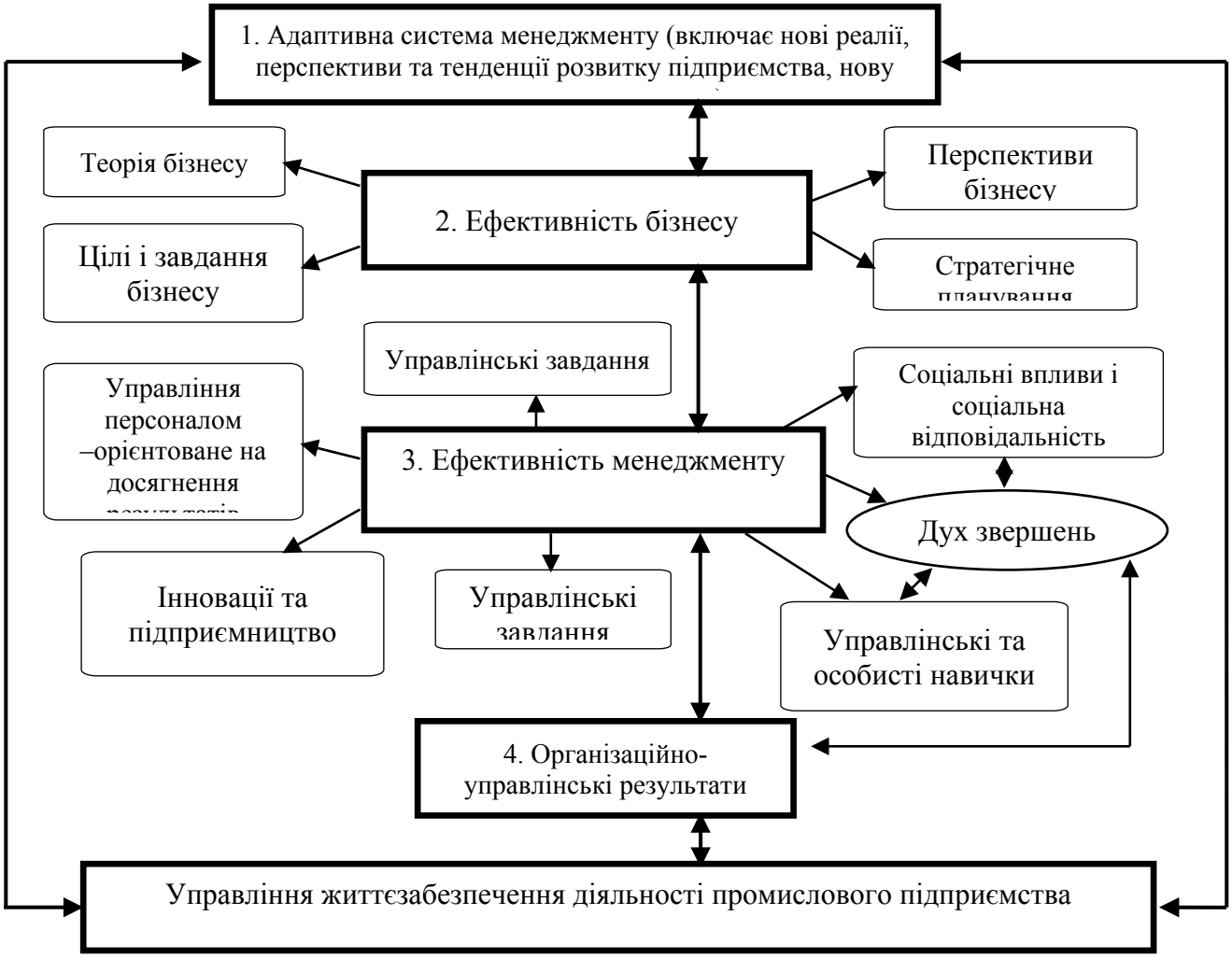


Рис. 1.11. Методологічна модель управління життєзабезпечення діяльності промислового підприємства за Друкером П.

Примітка: розроблено автором на основі [65; 66; 67]

На рис. 1.11 на основі узагальнення основних праць Друкера П. запропоновано методологічну модель управління у контексті життєзабезпечення діяльності промислового підприємства.

Проаналізуємо зазначені компоненти моделі більш детально у контексті управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств:

1. компонент. Адаптивна система менеджменту. Темпи розвитку сучасного світу з кожним роком зростають, у всіх сферах суспільства відбуваються постійні зміни, в тому числі й економіці. Глобалізаційні та інтеграційні процеси, соціально-економічні кризи, вірусні епідемії суттєво впливають на функціонування та розвиток промислових підприємств як в розвинутих країнах так і тих, що розвиваються. Тому Друкер П. вважає, що при здійсненні загального управління на підприємстві, менеджменту необхідно бути готовим до нових реалій та прогнозувати які суттєві зміни очікують підприємства в майбутньому, визначати перспективи та тенденції розвитку підприємства, які нові парадигми менеджменту з'являються на основі нових реалій та зрушень [64, с. 91].

Отже, управління життєзабезпечення діяльності підприємства повинно враховувати зовнішні чинники, виклики та зміни які виникають в суспільстві, а також швидко та ефективно адаптуватися до них.

2 компонент. Ефективність бізнесу. Управління підприємством повинно базуватися на концепції, яка полягає у тому, що господарська діяльність (бізнес) повинна бути завжди ефективною, тобто приносити позитивний результат. Друкер П. пропонує чотири основні складові, які забезпечують ефективність бізнесу [65]:

- теорія бізнесу. Це спосіб, за допомогою якого підприємство має намір створювати цінність для своїх споживачів.

В межах теорії бізнесу підприємство визначає місію, аналізує свої сильні і слабкі сторони у конкурентному ринковому середовищі, досліджує свою цільову аудиторію, осмислює що є суттєвими результатами для нього.

А також визначає якою має бути теорія підприємства, тобто спрямовує менеджмент шукати можливості для інновацій. Таким чином, теорія бізнесу встановлює та пояснює основні вектори щодо функціонування та розвитку промислового підприємства.

- цілі і завдання бізнесу. Промислове підприємство для того, щоб вести успішно свій бізнес повинно, чітко розуміти та правильно вміти встановлювати цілі щодо своєї діяльності.

Цілі бізнесу повинні існувати не в самому бізнесі а їх потрібно знайти в громадській сфері, оскільки будь-яке бізнес-підприємство є елементом економічної системи. Існує тільки одне логічне визначення мети бізнесу - створення клієнта [64, с. 164]. Оскільки метою бізнес-підприємства є створити клієнта, то будь-яке підприємство має дві базові функції – маркетинг і новаторство.

Завдання повинні виходити з цілей промислового підприємства та базуватися на тому, в чому сенс бізнесу, яке його призначення та основні напрямки реалізації на підприємстві. Це набір дій, стандарти на основі яких вимірюється ефективність її роботи. Отже, завдання є фундаментальною бізнес-стратегією. На думку Друкера П., завдання повинні бути сформульовані в таких восьми областях:

- аналіз перспектив бізнесу. Важливим фактором для життєзабезпечення діяльності промислового підприємства є здатність аналізувати події, що вже наступили, не тільки через призму сьогодення, а також враховуючи спрогнозовані наслідки від таких подій, які будуть впливати на підприємство протягом одного двох наступних десятиріч. Іншими словами «спробувати передбачити майбутнє» та підготовитись до нього.

Стратегічне планування. Для перетворення цілей і завдань в конкретні стратегії розвитку промислового підприємства і концентрування на них ресурсів, підприємству необхідно здійснювати стратегічне планування. Слід зазначити, що стратегічне планування це передусім застосування мислення,

аналізу, уяви та оцінки. Це скоріше сфера відповідальності, ніж методика [64, с. 197].

3 компонент Ефективність менеджменту. Як і ефективність бізнесу, у даному компоненті можна виокремити наступні блоки:

- управління персоналом – орієнтоване на досягнення результатів.

- соціальні впливи і соціальна відповідальність.

На наш погляд, важливим елементом у процесі управління життєзабезпечення діяльності промислового підприємства є соціальний вплив та соціальна відповідальність. Згідно моделі Друкера П., соціальна відповідальність передбачає обов'язок керівництва підприємства приймати рішення й виконувати дії, які збільшують рівень добробуту й відповідають інтересам як суспільства, так і самої компанії. Проте необхідно відзначити, що головним обов`язком підприємства є виконання своєю місії і результати цієї діяльності можуть бути визначені як соціальний вплив. Якщо підприємство провалиться у досягненні своїх цілей через неправильний розподіл часу та ресурсів у спробі виконати певну соціальну відповідальність, воно не тільки не зможе вирішити соціальні проблеми, а ймовірно припинить своє існування.

- управлінські навички. Система менеджменту – це вид діяльності, що вимагає особливих умінь і навичок. Серед них можна виділити наступні:

- прийняття ефективних рішень;

- прийняття ефективних кадрових рішень;

- комунікації в рамках і за межами організації;

- належне використання механізмів контролю та заходів;

- навички складання бюджету і планування;

- належне використання аналітичних інструментів, тобто науки управління.

- інновації та підприємництво.

Даний компонент запропонований Друкером П. у системі менеджменту повністю узгоджується з нашою концепцією щодо дослідження проблем

управління життєзабезпечення діяльності промислового підприємства, оскільки нововведення, підприємництво, конкурентоспроможність на наш погляд є ключовими елементами які забезпечують життєдіяльність підприємства у сучасних ринкових умовах розвитку. Ми погоджуємося з думкою Друкера П., який вважає, що підприємство, яка хоче розвинути свою здатність до інновацій, повинно опиратися та застосовувати в своїй практичній діяльності підприємницький менеджмент, тобто підприємницькі методи та прийоми [64, с. 479].

Таким чином, на рис. 1.12 показано погляд Друкера П. на систему менеджменту з урахуванням управління життєзабезпечення діяльності підприємства. Як бачимо американський науковець розглядає менеджмент, як органічно цілісну будову (структуру), яка складається з взаємозалежних блоків, що в свою чергу складаються з взаємопов'язаних компонентів. Також хочемо зазначити, що управлінські задання (слід зауважити, що вони насамперед повинні буди спрямовані на забезпечення реалізації теорії бізнесу) та особисті й управлінські навички необхідно розглядати як важливі принципи управлінської ефективності та використовувати їх для реалізації теорії бізнесу на промислвому підприємстві.



Рис. 1.12. Сфери застосування управлінських завдань у контексті управління життєзабезпечення діяльності підприємства

Примітка: розроблено автором

Чітко функціональний підхід до розуміння принципів управління

застосовує І. Адізес (так званий принцип PAEI). Який вважає, що принципи управління базуються на використанні на промислових підприємствах наступних взаємопов'язаних функцій.

Згідно концепції Адізеса І. функція – виробництво результатів (Producing) є першою, яку має виконувати управлінська система на будь-якому підприємстві в тому числі і промисловому.

Головний принцип у ході виконання функції – виробництво результатів, полягає у тому, що підприємство повинно якнайкраще задовольнити потреби споживача, й тим самим забезпечити результативність в короткостроковому періоді діяльності підприємства. Дана функція оцінюється за кількістю людей, які повертаються, щоб придбати ваші конкурентоспроможні продукти або послуги (рис. 1.13).

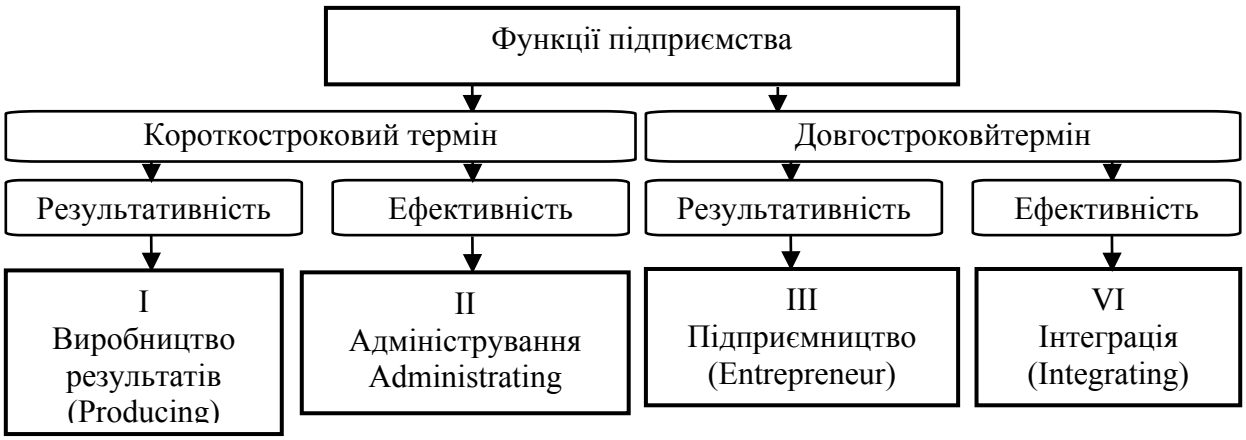


Рис. 1.13. Функціональний підхід до принципів управління на промисловому підприємстві за Адізисем І.

Примітка: побудовано автором на основі [68, с. 24]

Друга функція адміністрування (Administrating) реалізується на промисловому підприємстві, для того щоб контролювати порядок в управлінсько-організаційних процесах які протікають у його діяльності. Головна мета даної функції забезпечити високий рівень ефективності промислового підприємства в короткостроковому періоді.

Третя функція характеризується, тим що на промисловому підприємстві повинен бути використаний творчий потенціал та

інноваційність. Це досягається завдяки такому фактору виробництва, як підприємницькі здібності. Це функція (Entrepreneur), полягає у тому, підприємець, підходить до справи креативно і готовий ризикувати. Якщо підприємство успішно справляється з виконанням цієї функції, промислова продукція буде користуватися попитом у майбутніх споживачів, а значить, вона буде результативною в довгостроковій перспективі

За Адізесом І. останньою функцією – є інтеграція (Integrating), яка спрямовано на створення на промисловому підприємстві такої атмосфери і системи цінностей, які змусять працівників діяти спільно і не дадуть нікому стати незамінним, що робить підприємства ефективним в довгостроковій перспективі [68, с. 24].

Зрозуміло, що існують і інші принципи управління які можуть застосовуватися під час управління життєзабезпечення діяльності промислового підприємства. У Додатку Б, табл. Б. 2 наведено інші класифікації принципів управління на підприємстві зарубіжних та вітчизняних дослідників.

Застосування принципів управління життєзабезпечення діяльності промислового підприємства здійснюється за допомогою різних методів менеджменту. У буквальному розумінні слово «метод» перекладається з грецької мови як «шлях до чого-небудь», тобто це спосіб, засіб, прийом певного пізнання або дослідження. В свою чергу методи управління (менеджменту) – «засоби (прийоми) цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або на окремих працівників з метою досягнення цілей організації чи способи та прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо) [59, с. 143].

Значна увага у вітчизняних наукових колах приділяється і питанням класифікації методів управління на підприємстві. Наведемо у Додатку Б, табл. Б. 3. класифікацію методів деяких зарубіжних та українських вчених [69; 70; 71; 72].

Якщо розглянути класифікацію методів управління, то можна

побачити, що існує багато підходів щодо їх систематизації та видового розподілу, часто одні й ті ж методи знаходяться в площинні застосування різних класифікацій. Це залежить від того, що кожен дослідник даної проблематики ставить перед собою різні цілі й завдання в процесі упорядкування методів управління на підприємстві, спираючись на обрану ним систему методології та власне науково-теоретичне осмислення.

Ми вважаємо, що серед основних методів які повинні використовуватися під час управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств є наступні: економічні, технологічні, адміністративні, соціально-психологічні та правові. Здійснимо їх загальну характеристику.

Економічні методи управління. Це сукупність економічних інструментів і заходів, на основі яких реалізується вплив на керовані об’єкти з метою досягнення матеріальних інтересів участі працівника у господарських процесах, що відбуваються у процесі управління життєзабезпечення діяльності підприємств.

Характерними ознаками економічних методів на промислових підприємствах є наступні:

- вони можуть проявлятися на макрорівні та мікрорівні. Так промислове підприємство за допомогою економічних методів створює умови для єдності індивідуальних і колективних інтересів, здійснює опосередкований вплив на виробничу діяльність промислового підприємства застосовуючи планові показники, які стосуються наприклад системи оплати праці, економічних санкцій чи преміювання тощо. Держава через застосування політики заробітної плати, систему оподаткування, фінансово-кредитної політики, економічні дозволи чи обмеження також впливає функціонування та розвиток промислових підприємств;

- на основі використання системи матеріальної мотивації на промислових підприємствах стимулюють ініціативу та відповідальність персоналу за наслідки прийнятих рішень та виконаних завдань і операцій;

- вони створюють сприятливі економічні умови для розвитку промислових підприємств, тобто є методами непрямої (опосередкованої) дії.

Основними видами економічних методів у процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств є: планування виробничої (господарської) діяльності, комплексні цільові програми, бізнес-планування в управлінні харчовим підприємством, система внутрішніх економічних регуляторів, комерційний розрахунок.

Отже, економічні методи управління на промислових підприємствах, забезпечують створення економічних умов, які спонукають їх колективи, вивчати запити споживачів, створювати, виготовляти і обслуговувати продукцію, що відповідає цим потребам і запитам [75, с. 144].

Технологічні методи управління. У процесі управління життєзабезпечення діяльності підприємств, їх менеджмент також впливає на персонал через використання технологічної та конструкторської документації.

Так, у Національному стандарті України «Система технологічної документації. Терміни та визначення основних понять» визначено, технологічний документ – це «документ, який окремо або разом з іншими документами визначає технологічний процес чи технологічну операцію виготовлення або ремонтування виробу» [76].

Наведемо характеристику деяких технологічних документів на прикладі підприємств харчової промисловості. Так важливим технологічними документами, які використовуються під час управління життєзабезпечення харчових підприємств є технологічні інструкції, які впроваджуються разом зі технічними умовами (стандартами) та визначають: асортимент напівфабрикатів, які виробляються на харчових підприємствах; вимоги до якості і норми витрати сировини; порядок проведення технологічних процесів; вимоги до упакування і маркування; умови і терміни зберігання та транспортування та ін.

Конструкторські документи, які застосовуються на промислових

підприємствах включають – проектну конструкторську документацію (технічна пропозиція, ескізний проект, технічний проект) та робочу конструкторську документацію (специфікація, складальні креслення, креслення деталей та ін.)

Адміністративні методи управління. На промислових підприємствах здійснюють прямий управлінський та регуляторний вплив на їх діяльність та персонал. Адміністративні методи управління реалізовуються через керівні інституції у межах своєї компетентності з метою досягнення поставлених цілей і завдань на промисловому підприємстві.

До характерних ознак цих методів слід віднести:

- вони на відмінну від економічних методів здійснюють прямий вплив на об'єкт управління на промисловому підприємстві;

- носять імперативний характер, тобто є обов'язковими і однозначними у процесі виконання поставлених управлінських рішень і завдань;

- за невиконання наказів, розпоряджень та інших адміністративних інструментів обов`язково наступає відповідальність для працівників промислового підприємства.

Серед науковців поширеним є підхід щодо класифікації адміністративних методів управління на промислових підприємствах на три групи: організаційні, розпорядчі та дисциплінарні.

Організаційні адміністративні методи. Вони передусім використовуються в період створення нових промислових підприємств, або під час процесу їх реорганізації з метою вирішення першочергових завдань: відбору, адаптації та переміщення персоналу на промислових підприємствах, а також проведення інструктажів для трудового колективу; розроблення та визначення функціональних прав та обов'язків кожного працівника промислового підприємства та його місця в управлінсько-господарській системі; контроль за здійсненням поставлених цілей та завдань під час організаційних процесів, які відбуваються на промислових підприємствах.

Зазначені методи у процесі управління життєзабезпечення діяльності

промислових підприємств реалізуються на основі застосування наступних інструментів - регламентування, нормування й інструктування (рис. 1.14).

Розпорядчі адміністративні методи. Складають систему інструментів, які покликані формалізувати завдання, прийоми, операції, що застосовуються на промислових підприємствах. Крім цього дані методи усувають недоліки, відхилення, які виникають у процесі діяльності промислових підприємств на основі застосування наказів, розпоряджень; рекомендацій, а також проведення нарад, консультацій та інших узгоджувальних процедур під час управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств.

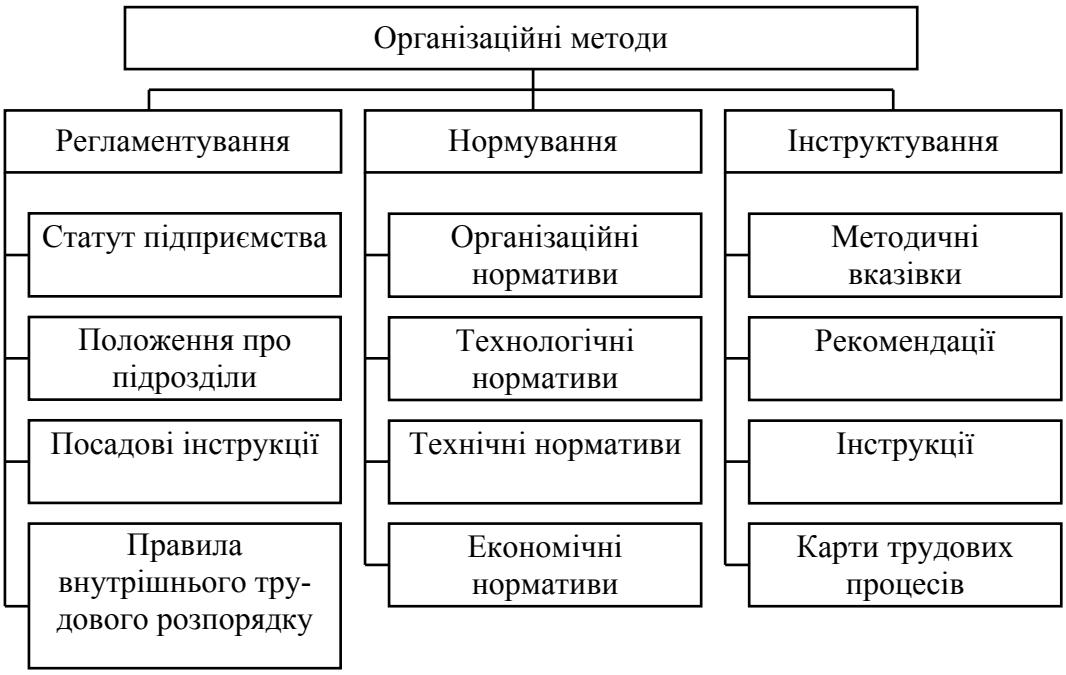


Рис. 1.14. Класифікація організаційних методів, які використовуються у процесі управління життєзабезпечення діяльності підприємств

Примітка: складено автором на основі [77]

Дисциплінарні адміністративні методи. Головною метою застосування даних методів є забезпечення ефективної та стабільної діяльності промислових підприємств через дисциплінарні інструменти та важелі (санкції) з урахуванням питань пов’язаних з відповідальністю персоналу під час виконання своїх функцій на підприємствах.

Соціально-психологічні методи управління. Дані методи впливають на

соціально-психологічний клімат який сформований у трудовому колективі промислових підприємств. Також соціально-психологічні методи управління здійснюють вплив на трудову і соціальну активність персоналу [78]. Так, Бєлік В. Д. відмічає, що на підприємствах зазначені методи «орієнтовані на розширення можливостей і шляхів найбільш ефективної мобілізації інтелектуальних та емоційних ресурсів працівників з метою активізації їх трудової активності» [79, с. 38].

Виходячи з того, що людський фактор є одним з найголовніших елементів у системі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств, то ми вважаємо що в даний час в кризових умовах існування промисловості України необхідно активізувати процес застосування саме соціально-психологічних методів. Отже, використання соціально-психологічних методів під час управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств потребує раціонального використання людського фактору з «урахуванням індивідуальних соціально-психологічних, психо-фізіологічних, мотиваційних особливостей особистості, що сприятиме отриманню значного соціального, економічного та морального ефекту в організації (на підприємстві) [80, с. 172 – 181].

Соціально-психологічні методи за способом дії поділяють на соціальні та психологічні. Основними відмінностями між цими методами, полягають в наступному – за допомогою соціальних методів відбувається управління відносинами в колективах і між колективами, а за допомогою психологічних –управління поведінкою індивіда і міжособовими стосунками у колективі [81, с. 223].

Правові методи управління. У менеджерському словнику визначено, що це сукупність способів дій суб’єкта управління за допомогою правових норм, правових відносин і правових актів» [59, с. 145]. Вони передусім забезпечують інституціональний розвиток промислових підприємств, визначають їх правила поведінки та юридично регламентують всі аспекти діяльності підприємств.

Забезпечення ефективного управління життєзабезпечення діяльності підприємств, в першу чергу залежить від раціонального застосування менеджерами методи управління, які відповідають сучасним перетворенням які відбуваються на промисловому ринку України [97]. Отже, здійснивши характеристику методів управління пропонуємо наступну узагальнену систему класифікації методів управління життєзабезпечення діяльності підприємств (рис. 1.15).



Рис. 1.15. Узагальнена класифікації методів управління життєзабезпечення діяльності підприємств

Примітка: побудовано автором на основі [81; 82]

На наш погляд, важливим аспектом у процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств є (за необхідності)

подолання кризових явищ, які виникають періодично на підприємстві [83]. Тому доцільно буде дослідити методологічні антикризового управління на підприємствах.

Погоджуємося з думкою дослідників Вороніна О. та Товма І., які відмітили, що кризовий стан на промисловому підприємстві характеризується своєю унікальністю та певною непередбачуваністю, а тому менеджерам підприємств досить важко розробити та сформувати чіткий та ефективний набір правил і методів, які потрібно використовувати під час попереднього запобігання або фактичного подолання кризових явищ які виникають під час управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств. Отже, використання на промислових підприємствах антикризового управління має базуватися на принципах, які забезпечать діагностику, упередження та ліквідацію кризи на промисловому підприємстві.

Узагальнивши класифікації принципів антикризового управління, запропонували при розробці заходів антикризового управління враховувати дві групи принципів:

1) загальні для системи управління: економічної ефективності; соціальної відповідальності; розмежування функцій політичного, державного та господарського управління; орієнтації на споживача; системності;

2) специфічні для антикризового управління: планування та розробки спеціальних програм стратегічного характеру; постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища; безперервності; цілеспрямованість процесу управління; оперативності та достовірності вхідної інформації; достовірності прогнозів; відсутності універсальних антикризових рішень; кінцевої орієнтації на діяльність [84, с. 31].

У процесі практичного здійснення антикризового управління на промислових підприємствах використовуються й різноманітні методи та принципи (Додаток Б, табл. Б. 3).

На думку Іванюти С. М., метод антикризового управління – це сукупність принципів, методів, категорій та інструментарію, який застосовується для дослідження процесів антикризового управління [90, с. 30].

Науковець Шапурова О. О. розподіляє методи антикризового управління підприємством на:

– функціональні методи, які спрямовані на вирішення кризи через внесення змін у певні дії менеджерів і персоналу підприємства;

– системні методи, завдання яких полягає у вирішенні кризи шляхом корінної реструктуризації підприємства [31].

Необхідно відмітити, що поширеною серед науковців (Крисанов Д. [93], Москаленко Л., Хринюк О. [94], Кульчій І. [95], Скібіцький О. [96] та ін.) є класифікація методів антикризового управління на дві групи: тактичні і стратегічні.

Тактичні методи антикризового управління на промислових підприємствах орієнтовані на оперативне покращення фінансових показників, подолання наслідків кризи на підприємстві. Результати застосування стратегічних методів підприємство відчуває, як правило, не одразу, проте вони змінюють сутність бізнесу, його якісні характеристики, такі як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, інноваційність тощо [95, с. 63].

Отже, у науковому дослідженні було проаналізовано основні принципи управління, які можуть застосовуватися на промислових підприємствах та розробили методологічні моделі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств спираючись на управлінські концепції класиків менеджменту Файоля А., Тейлора Ф., Емерсона Г., Друкера П.

Також було досліджено систему методів управління, що забезпечують реалізацію принципів під час управління життєзабезпечення діяльності

підприємств та є важливими способами, які визначають функціонування та розвиток промислового підприємства.

1.3. Наукові погляди на управління життєзабезпечення діяльності промислового підприємства на різних стадіях його життєвого циклу

Важливою характеристикою процесу управління життєзабезпечення діяльності підприємства є його циклічність. Слід зауважити, що наукові концепції щодо розуміння життєвого циклу почали виникати наприкінці XIX ст. як сукупність поглядів, що включали в себе ідеї розвитку та старіння на рівні індивідів та організмів, а також процесів пристосування, виживання на рівні окремих видів та цілих популяцій живих організмів.

Ґрунтовний аналіз концепцій життєвого циклу підприємства у працях зарубіжних вчених дає підстави стверджувати, що в даний час розроблено більше десяти моделей циклічного розвитку підприємств, які включають певні фази (стадії чи етапи) виникнення, існування та розвитку конкретного підприємства, особливості протікання яких формують різні варіанти та ситуації щодо їх управління на підприємстві.

ЖЦП – це період часу існування, починаючи з розробки концепції бізнесу (зародження та створення ідеї) та закінчуючи моральним або фізичним зносом, що завершується ліквідацією або перетворенням на нову систему з іншими цільовими орієнтирами. Необхідно зазначити, що проблематику життєвого циклу підприємства вивчали чимало науковців, а саме: Адізес І., Грейнер Л., Міллер Д. та Фрізен П., Кац Д. та Канн Р., Мільнер Б., Корягіна С., Широкова Г., Козаченко Г., Шацька О. та ін. Проте необхідно зазначити, що кожен науковець, по-своєму тлумачив життєві цикли організації (підприємства (ЖЦП)).

У табл. 1.6 наведено різні підходи щодо розуміння поняття «життєвий цикл підприємства».

Популярність і широке практичне застосування теорії ЖЦП, може бути обумовлені наступними причинами: було виявлено, що життя підприємства, що виробляє один вид продукції стає дедалі коротшим. Це пов'язане з більш швидкими темпами розвитку техніки й технології, поява інновацій. Нові інтереси споживачів та потреби на ринку, вимагають від підприємств якісні товари, а для цього потрібні значні інвестицій. У цьому випадку використання життєвого циклу дозволить координувати плани виробничої й маркетингової діяльності підприємства з його інвестиційними планами.

Таблиця 1.6

Визначення сутності поняття «життєвий цикл підприємства»

Автор (и)	Визначення
Бланк І. О. [98, с. 674]	Загальний період часу від початку діяльності підприємства до природного припинення його існування або відродження на новій основі (з новим складом власників і менеджерів, з принципово новою продукцією, технологією тощо).
Лігоненко Л.О. [99]	Сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку підприємства протягом певного проміжку еволюції, після якого напрями діяльності можуть принципово змінюватися.
Мазур І. І., Шапіро В. Д., Ольдерогге Н. Г. [100]	Об'єктивна реальність, але відродження організації потребує суб'єктивних дій управлінського персоналу.
Мільнер Б. З. [101]	Життєвий цикл – передбачувані зміни з визначеною протягом часу послідовністю станів.
Родіонова Н. В. [102]	Життєвий цикл – певні закономірності в розвитку будь-якого підприємства, які можуть відрізнятися швидкістю перебігу та амплітудою рівня розвитку.
Корягіна С. В. [103]	Сукупність стадій, які проходить підприємство у перебігу своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей і завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування.
Козаченко Г. О. [104]	Послідовність змінюваних періодів, у яких підприємство принципово трансформує ціннісні установки та управлінські завдання, що забезпечують перехід на новий рівень розвитку.
Фірстова О. Ю. [105]	Окреслений у часі період діяльності підприємства, протягом якого воно проходить певні етапи розвитку.

Примітка: згруповано автором на основі [98; 99; 100; 101; 102; 103; 104; 105]

Вітчизняні та іноземні науковці залежно від тих характеристик, яких набуває підприємство за певний проміжок часу, певний період свого «життя», подає свій поділ її життєвого циклу на певну кількість етапів

(стадій, фаз). Кількість фаз життєвого циклу підприємства, що її пропонують різні автори, коливається від 3 до 9, але найпоширеніші теорії розподіляють на 5 – 6 фаз. Найчастіше ЖЦП відображається графічно з зазначенням змін (етапів) у життєдіяльності підприємства [31].

Розглянемо та проаналізуємо основні моделі життєвого циклу підприємства в теорії управління в контексті їх життєзабезпечення у хронологічній послідовності їх появи.

Однією з перших моделей життєвого циклу для організацій під назвою «Рушійні сили росту» розробив у 1967 році Даун А. Дана модель включає три етапи зростання та розвитку організацій:

- боротьба за автономію: виникає до формального народження або відразу ж після нього. Вона характеризується прагненням знайти законність і необхідні ресурси від навколишнього середовища для досягнення «порогу виживання»;

- стрімке зростання: передбачає стрімке розширення, для якого характерні такі властивості як інноватівність та креативність;

- уповільнення: характеризується уточненням і формалізацією правил і процедур контролю [105, с. 98].

Необхідно відміти, що Даун А. розробив дану модель для урядових організацій (комітетів), але на наш погляд дані стадії є властивими і для комерційних (приватних) організацій та підприємств, у тому числі які працюють у промисловості України.

Ліппіт Г. і Шмідт У. у своїй науковій праці «Управлінська участь» (1967 р.) одні із перших запропонували модель життєвого циклу для підприємств приватного сектору. Дана модель передбачає шість основних управлінських завдань, що змінюються за переходу від однієї стадії до іншої: створення системи та досягнення порогу виживання, стабільність та набуття репутації, досягнення унікальності та здатність відповідати на соціальні потреби [106, с. 87].

Вони припустили, що підприємства проходять три етапи розвитку:

- народження, в процесі якого створюються системи управління, і досягається життєздатність;

- молодість, для якої характерно розвиток репутації і стійкості;

- зрілість, на протязі якої діяльність підприємства спрямована на досягнення унікальності і здатності до пристосування в умовах, що змінюються областях діяльності [107, с. 123].

На думку даних науковців остання фаза життєдіяльності підприємства, яка характеризується адаптивними процесами та досягає найвищої точки його зростання та розвитку.

На початку 70-х років XX століття на підставі написання праці Л. Грейнера «Проблеми лідерства на стадії еволюції та революції» виникла класична модель життєвих циклів і розвитку підприємства (рис. 1.16).

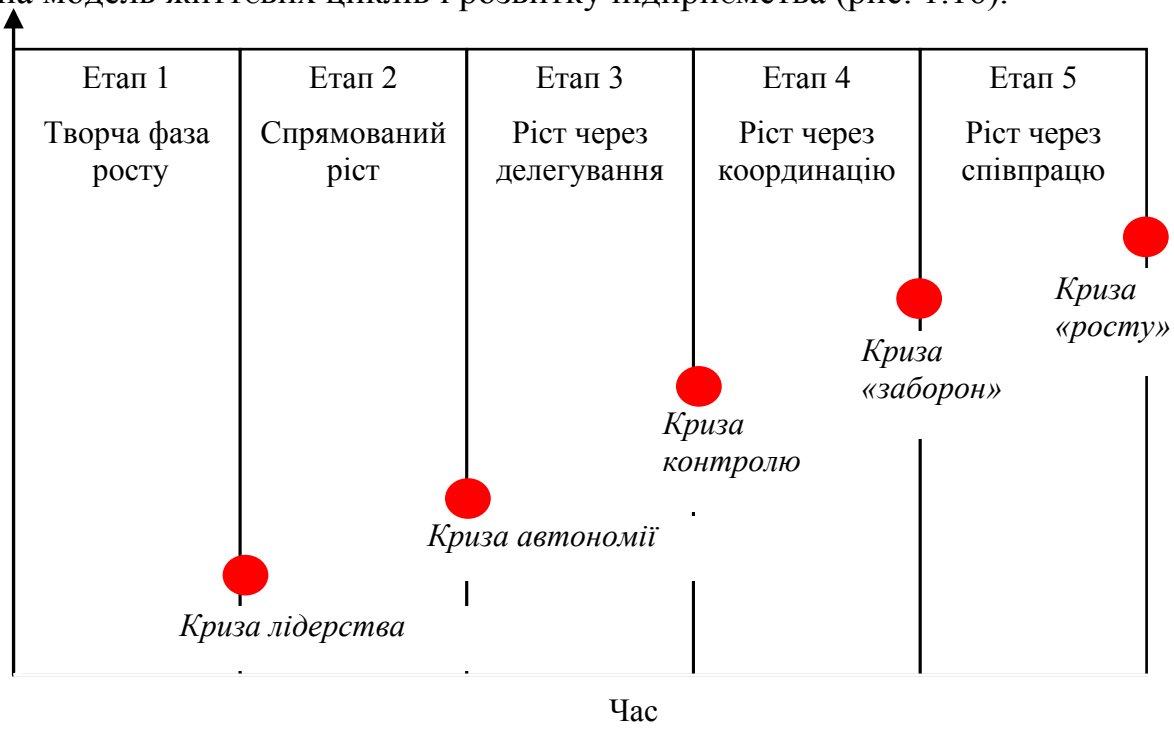


Рис. 1.16. Модель життєвих циклів підприємства за Грейнером Л.

Примітка: побудовано автором [109]

Відповідно до концепції Грейнера Л. [109], кожне підприємство у процесі свого функціонування проходить послідовні етапи, при цьому можна виділити на кожній з них проблеми та пастки, які є поштовхом для переходу на нову стадію розвитку (рис. 1.16).

Якщо підприємство вирішує проблему, властиву кожному етапу (тобто долає кризу), то воно переходить на наступний етап свого еволюційного розвитку, якщо немає, - то або припиняє своє існування, або повторює минулий етап [109, с. 169].

Зауважимо, що важливою рисою моделі Грейнера Л. є те, що підприємство не може залишатися на одній стадії постійно, а також не може повернутися на попередню (минулу) стадію. На кожній стадії життєвого циклу відбуваються певні процеси, що є специфічними для кожного підприємства. Отже, визначення чіткого часу кожного етапу ЖЦП є досить складним, оскільки розвиток та життєдіяльність кожного підприємства є специфічним [113].

Таким чином, на думку Гейнера Л. життєдіяльність підприємства в ході свого еволюційного розвитку переходить з одного етапу до наступного на основі революційних зрушень та за умови подолання певної кризи яка виникає на підприємстві з однієї стадії свого розвитку до наступної передбачає подолання відповідної кризи даного перехідного періоду.

Модель життєдіяльності організацій (підприємств) Каца Д. і Кана Р. побудована на дослідженні її організаційної структури, відповідно до цього автори моделі пропонують три основних стадії розвитку – стадія простих систем, стійка стадія організації і стадія розробки структур. Основні її ідеє були викладені в науковій праці - «Організаційна структура» (1978 р.).

Отже, науковці, Кац Д. та Канн Р. в основу моделі життєвих циклів розвитку підприємства, поклали організаційно-структурний підхід. Вони розглядають підприємство як «відкриту систему», яка характеризується відносинами із зовнішнім середовищем [111].

Американський дослідник Адізес І. у своїй фундаментальній науковій праці «Теорія життєвих циклів організації» (1979 р.) припустив, що динаміка розвитку підприємства характеризується своєю циклічністю, адже подібна до функціонування та розвитку, більшості фізичних, біологічних і соціальних систем, носить циклічний характер. У моделі життєвих циклів організації

(підприємства) Адізеса І., представлено десять послідовних етапів: залицяння, дитинство, «давай-давай», юність, розквіт, стабільність (пізній розквіт), аристократизм, рання бюрократизація (Салем Сіті), бюрократизація і смерть (Додаток В, рис. В. 1.) [112].

На думку І. Адізес (Додаток В, рис. В. 1), в процесі зростання підприємства наштовхуються на певні проблеми, які поділяються на хвороби росту (проблеми, зумовлені незрілістю підприємства і яких важко уникнути) і організаційні патології, з якими, на відміну від хвороб зростання, самостійно організація впоратися не може [112].

Дослідник зазначає, що при правильній стратегії і тактиці розвитку організація може досягти розквіту і перебувати в цьому стані досить довго. В наявності цієї принципової можливості – основне обмеження аналогії між розвитком підприємства і живого організму [112].

Необхідно наголосити, що модель Адізеса І. описує більш широкий спектр параметрів підприємства, ніж модель Грейнера і в більшій мірі відповідає моделі розвитку підприємства як відкритої системи.

Досліджувана модель, характеризуються своєю простотою та наочністю, проте не розкриває причин невдалого розвитку і стверджує, що за бюрократизацією настає смерть підприємства. Вона описує монотонно-односпрямовану еволюцію, де кордони стадій розмиті і умовні. Вказується на неможливість перестрибування через зазначені стадії [112, с. 170].

Незважаючи на високий ступінь деталізації описаної вище моделі і облік в ній значної кількості факторів, що визначають траєкторію розвитку підприємства, при проведенні емпіричних досліджень, які мають у назві місії кількісного і якісного аналізу, даний підхід видається занадто складним в застосуванні [115].

Досліджуючи життєві цикли підприємства науковці Міллер Д. (Додаток В, рис. В.2) та П. Фрізен виокремили п’ять етапів (рис. 1.17):

- народження – підприємство має неформатну структуру; рішення в основному приймаються одноосібно менеджером-власником.

- зростання – зростання продажів більше, ніж на 15%, формування функціональної структури.

- зрілість – зростання продажів нижче 15%, збільшення рівня бюрократизації на підприємстві.

- -відродження – зростання продажів більше 15%. Формування дивізіонної організаційної структури; диверсифікація продукції, використання складних методів контролю та планування в системі менеджменту).

- занепад – попит на продукти/послуги знижується, скорочення впровадження інновацій; зниження рівня прибутку) [116, с. 320].

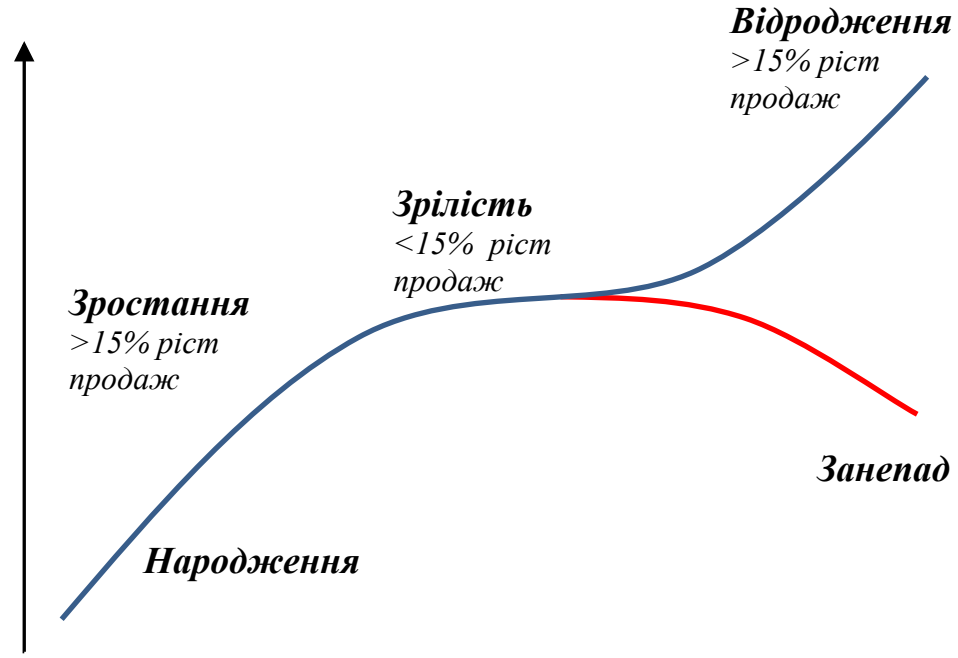


Рис. 1.17. Модель життєвих циклів підприємства за Міллером Д. та Фрізеном П.

Примітка: побудовано автором [115; 116; 117]

Так, Міллер Д. та Фрізен П. зазначають, що стадія зрілості може передувати стадії занепаду, відродження або навіть зростання, коли за стадією зростання може йти стадія зане паду або смерті підприємства [117].

Також зазначена модель включає чотири основні параметри : стратегію, структуру, організаційне середовище і стиль ухвалення рішень. Та

як видно з рис. 1.17 ключовим критерієм щодо визначення на якому етапі перебуває підприємство є рівень його продажів.

Продовжуючи теорію Міллера Д. і Фрізена П., науковець Мільнер Б. З. життєвий цикл підприємства пов'язує із життєвим циклом продукції. При цьому виділяються наступні етапи: підприємництва, колективності, формалізації та управління, вироблення структури, занепаду. Необхідно зауважити, що останній етап, на думку Мільнера Б. З., не обов'язково повинний завершуватися смертю або ліквідацією підприємства. Можливим вважається і варіант його відродження або реорганізації [100].

Також необхідно зазначити, що модель життєвого циклу підприємства, яку запропонував Мільнер Б. З., по суті не складна в розумінні, але, на наш погляд, не завжди відповідає процесам життєдіяльності підприємства. Ми вважаємо, що в даній моделі неповністю використано системний підхід. Крім цього не встановлено чітких критеріїв та параметрів, що дозволяють віднести підприємство до тієї чи іншої стадії розвитку.

У 2006 році зарубіжні науковці дослідженні Агарон Дж., Фалька Х. та Ієхуда Н. продовжуючи традиції сформованих концепцій життєвого циклу у попередні роки виділяють чотири стадії існування та розвитку підприємства: зародження, ріст, зрілість, занепад. З посиланням на підхід, що склався в рамках теорії життєвого циклу підприємства, виділяється чотири основних стадії розвитку. При цьому вони відмічають, що основні відмінності в тенденціях розвитку підприємства на різних стадіях полягають в таких характеристиках, як ступінь невизначеності, з якою стикається компанія, структура активів і наявність можливостей для здійснення інвестицій [115].

Таким чином, характеристика зазначених моделей життєвого циклу підприємства, показала, що в більшості з них простежується еволюційний підхід стосовно існування та розвитку підприємства. Хоча слід зазначити, що він не завжди завершується стадією занепаду, а можливі варіанти коли після «старіння» підприємство може відновлюватися чи відроджуватися. Як видно з опису зазначених моделей серед науковців немає єдиних підходів, щодо

визначення критеріїв та параметрів розвитку підприємства на кожному із етапів. Також часто науковці надають стислу характеристику розроблених ними етапів, що призводить до не повного розуміння їх сутності та змісту.

Хочемо зазначити, що ключ успіху в управлінні підприємством – це вміння зосередитися на вирішенні проблем, які присущі даній стадії ЖЦП та недопущення виникнення патологій (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Етапи життєвого циклу підприємства

Етап	Зміст
зародження	формування структури підприємства,- пошук свого споживача та свого місця на ринку. Цей етап характеризується інтенсивним розвитком, потребою кредитних ресурсів, високим ризиком повернення коштів і отримання прибутку
зростання	перетворення організаційної структури, завоювання- нових сегментів ринку, розширення виробництва та напрямків збуту, зростання іміджу підприємства та якості послуг. Цей етап характеризується екстенсивним розвитком, зростанням рівня конкуренції, зростанням потреби у фінансових та кадрових ресурсах
зрілість	стійка конкурентна позиція на ринку, ефективна- організаційна структура, нарощування виробничих потужностей, ефективна організація виробничого процесу та ефективна кадрова політика. Цей етап характеризується конструктивним розвитком, збереженням рівня прибутковості за рахунок мінімізації витрат, напрямком зусиль фінансової стратегії на збереження досягнутих результатів
спад	зниження усіх економічних процесів: виробничих,- фінансових, кадрових, реалізації та збуту; різке зменшення надходження коштів зростання плинності та руху кадрів. Цей етап характеризується збільшенням тиску з боку зовнішнього середовища, тому розвиток на даному етапі має регресивну спрямованість. При цьому підприємство або ліквідується внаслідок банкрутства, або обирає шлях відродження за рахунок реорганізації та впровадження антикризового або санаційного управління

Примітка: побудовано автором [109, с. 172]

Концепція життєвого циклу підприємства – це специфічний документ, в якому відображається аналіз та результати роботи спеціалістів по визначенню стратегії і тактики на різних етапах функціонування бізнесу.

Таким чином, спираючись на здійснену характеристику моделей життєвих циклів підприємства на основі методу узагальнення, ми в науковому дослідженні констатуємо, що більшості моделям притаманні

(безпосередньо чи опосередковано) наступні послідовні етапи (Додаток В, рис. В. 3).

Зазначені етапи життєвого циклу підприємства будемо використовувати, у своєму науковому дослідженні в ході необхідності їх застосування, при розгляді рівнів управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств, аналізі їх стратегій розвитку. Також необхідно зазначити, що промисловим підприємствам властиві й певні особливості на різних етапах життєвого циклу.

Ми розглянемо їх за такими показниками: стан підприємства, цілі, організаційна структура, виручка від реалізації продукції, чистий прибуток, фінансові ризики, кількість персоналу, інновації (Додаток Г, табл. Г.1) (табл. 1.8).

Отже, оскільки процес управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємства окрім, циклічності характеризується, ще і якісними показниками, то на наш погляд, доцільно його розглядати у розрізі рівнів (низький, середній, високий) узгоджуючи з етапами життєвого циклу промислових підприємств.

Вважаємо, що серед зазначених показників важливе місце посідає такий показник, як стратегії у контексті розгляду життєвих циклів розвитку промислових підприємств.

Необхідно зазначити, що в сучасних умовах розвитку промислових підприємств, для того щоб отримати заплановані результати ефективного життєзабезпечення підприємства на всіх його рівнях, на наш погляд, необхідно враховувати та опиратися на наступні важливі етапи:

- аналіз соціально-економічної безпеки промислового підприємства (1 етап);

- дослідження фінансових ресурсів підприємства (2 етап);

- аналіз рівня ключових ринкових інструментів його життєзабезпечення - інноваційності та конкурентоспроможності (3 етап);

- розробка, впровадження та підтримка системи управління безпечністю промислової продукції (4 етап);

- прийняття управлінських рішень стосовно здійснення заходів, які визначають конкретні набори програм та методів з формування та організації процесу управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств враховуючи його заходи, які були визначено на попередніх етапах (5 етап).

А тепер детально здійснимо характеристику запропонованих етапів, які, на наш погляд, генерують основні показники та удосконалюють методичний інструментарій управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств.

Таблиця 1.8

Особливості підприємства на різних етапах життєвого циклу

Показники	Зародження	Ріст	Зрілість	Спад
1	2	3	4	5
Стан	невелике підприємство; однорідне оточуюче середовище	середній розмір; більш конкурентне оточуюче середовище	великий розмір; складне і динамічне оточуюче середовище; розсіяне управління;	займає значну частинуринку; однорідне і конкурентне середовище
Цілі	виживання, короткостроковий прибуток	створення іміджу, прискорений ріст	збалансований ріст, унікальність	Модернізація,реб редінг
Структура	неформальна; централізована влада;	формалізація структури	формальна бюрократична структура;	формальна, бюрократична структура
Виручка	темпи росту низькі	темпи росту високі	зниження темпів росту, їх стабілізація	падіння
Чиистий прибуток	відсутність (норма беззбитковості)	поява і збільшення	стабільний уровень рівень росту	Зменшення (збитки)
Фінансові ризики	високі	високі/середні	низькі	високі
Кількість персоналу	ріст	значний ріст	повільний ріст	скорочення
Інновації	значна кількість інновацій	значна кількість інновацій	міцні інновації	низький рівень інновацій

Примітка: побудовано автором за даними [107; 109, с. 172; 114; 117]

1 етап. Результативність управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств, полягає у ефективній організації соціально-економічної безпеки підприємства, яка залежить від обґрунтованого використання певного набору засобів та чіткої реалізації заходів задля її підтримки, а також достатньої соціальної та економічної бази.

На наш погляд, для ґрунтовного та комплексного вивчення процесу управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств з урахуванням аспектів його безпеки, необхідно розкрити сутність поняття «соціальна-економічно безпека підприємства».

Так науковець Коленда Н. В. відмічає, що поняття «соціально-економічна безпека підприємства» – «це стан, який характеризується надійною захищеністю соціально-економічної системи від наявних та потенційних загроз із внутрішнього та зовнішнього середовища, який дає можливості для самоорганізації та саморозвитку, збереження та розвитку трудового потенціалу, гарантує стійкість та стабільність, відповідний соціальний стан та рівень життєзабезпечення в умовах відповідного рівня прибутковості та узгодженості й реалізації економічних інтересів» [118, с. 676]. Безбожний В. Л. надає більш загальне визначення та розуміє під поняттям «соціальна-економічна безпека підприємства» – стан захищеності підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз, який досягається шляхом гармонізації та взаємоузгодження його інтересів відповідно до інтересів суб'єктів внутрішнього й зовнішнього середовища в часі та просторі [119].

Слід зауважити, що серед науковців поширеним є погляд, коли розглядаються питання лише економічної безпеки на промислових підприємствах. У своєму науковому дослідженні ми відстоюємо позицію, що під час процесу управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств необхідно інтегровано та комплексно підходити до його безпекових питань, а тому велику увагу приділяти окрім забезпечення економічної безпеки промислового підприємства й проблемам його соціального розвитку та безпеки. Адже в сучасних умовах розвитку

підприємництва України спостерігається трансформація економічної безпеки у соціально-економічну безпеку підприємства, що зумовлено збільшенням впливу людського чинника на середовище функціонування підприємства [120].

На наш погляд, даний етап повинен включати в себе наступні напрямки:

- моніторинг та виявлення зовнішніх та внутрішніх загроз для промислового підприємства;

- аналіз промислового підприємства на основі здійснення оцінки соціально-економічної безпеки з урахуванням його рівнів життєзабезпечення;

2 етап. На цьому етапі необхідно здійснити оцінку рівня використання ресурсів (факторів) промислового підприємства із метою визначення його можливостей та перспектив розвитку. Слід зауважити, що важливу роль у процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств, відіграють саме фінансові ресурси.

Так дослідник Лепьохін О. В. відмічає, що «результати в будь-якій сфері бізнесу залежать від наявності і ефективності використання фінансових ресурсів, які прирівнюються до кровоносної системи, що забезпечує життєдіяльність підприємства» [121, с. 41-42].

Такої ж думки дотримується й авторський колектив монографії «Управління життєдіяльністю підприємств промисловості», які визначають важливу (чи навіть найголовнішу) роль у процесі життєзабезпечення його діяльності, використання саме фінансових ресурсів [106, с. 95-105].

Оскільки сфера управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств є комплексною, тому, на наш погляд, повинна передбачати наступні аспекти використання фінансових ресурсів задля досягнення різних цілей:

- створити та підтримувати умови щодо забезпечення процесу фінансової стійкості на промисловому підприємстві;

- ефективне використання обігових коштів, підвищення рентабельності власного капіталу,

- формування оптимального портфеля цінних паперів та ін.

Також доцільно під час оцінки фінансових ресурсів промислового підприємства застосовувати інтегральний показник, що визначає рівень фінансової діяльності промислового підприємства. Ми погоджуємося з думкою Дубровіної Н. А. та Веретенникова Г. Б., які пропонують наступні інтегральні показники ефективності використання фінансових ресурсів на підприємстві:

- інтегральний показник досягнутих фінансових результатів функціонування підприємства, під час визначення, якого необхідно враховувати показниками рентабельності сукупного і власного капіталів, валової та операційної рентабельністю продажів;

- інтегральний показник ліквідності, що включає коефіцієнти абсолютної, термінової і загальної (поточної) ліквідності;

- інтегральний показник ділової активності, що враховує частку власних обігових коштів в активах, коефіцієнти оборотності власного, основного, оборотного капіталу і капіталу загалом, оборотності виробничих запасів і готової продукції, оборотності дебіторської і кредиторської заборгованостей;

- інтегральний показник фінансової незалежності, до складу якого доцільно віднести коефіцієнти фінансової стійкості, автономії, маневреності робочого капіталу, показник фінансового важеля, коефіцієнт забезпечення запасів і витрат власними джерелами формування та коефіцієнт фінансового ризику [122].

3 етап. Невід'ємною складовою підтримання рівня життєзабезпечення діяльності промислових підприємств є впровадження та підтримання системи управління безпечності продукції [124].

Необхідно зазначити, що основними процедурними інститутами, які забезпечують процес управління безпечності промислової продукції – є стандартизація та сертифікація [128].

Так у промисловості безпечність продукції регулюється технічними стандартами, які у різних її галузях. Лише певні особливості у цьому аспекті мають підприємства харчової промисловості, на яких безпечність харчової продукції регулюються встановленими санітарними та фітосанітарними нормами.

Виходячи з того, що аналітичний та статистичний аналіз у третьому розділі нашого наукового дослідження стосується підприємств, які належать до харчової промисловості, то вбачаємо що логічним буде здійснити характеристику зазначеного етапу саме на прикладі безпечності харчових продуктів на основі застосування інституціонального підходу (полягає у розкритті системи безпечності харчових продуктів передусім спираючись на механізми правового та державного регулювання).

4 етап. На даному етапі необхідно враховуючи стадію життєвого циклу промислового підприємства (оскільки кожний етап життєдіяльності підприємства, характеризується певними особливостями в його діяльності та розвитку), визначити рівень інноваційності та конкурентоспроможності підприємства, виходячи з того, що на наш погляд дані показники є основними чинниками підтримки рівнів життєзабезпечення діяльності промислових підприємств [126].

У табл. 1.9 здійснено аналіз сучасних досліджень науковців у сфері розробки моделей життєвого циклу підприємства на ринку інновацій. Конкурентоспроможність підприємств на кожному рівні життєзабезпечення діяльності змінюється в залежність від життєвого циклу продукції, що виробляється [129]. Слід зазначити, що тільки життєвий цикл підприємств, дає можливість дослідити та проаналізувати життєвий ріст і процес управлінсько-організаційних змін у тісному зв’язку з конкурентоспроможністю підприємства. Адже, виходячи з концептуальних

засад циклічного розвитку промислового підприємства, воно у своїй життєдіяльності проходить певні етапи, від зародження до кризи чи взагалі занепаду, тобто стає неконкурентноздатним [131; 132].

Таблиця 1.9

Моделі життєвого циклу підприємств у контексті
їх інноваційної діяльності

Автор(и)	Назва моделі	Стадії та стисла характеристика
Owen S. Yawson A. [133]	Життєвий цикл стартапа	стадії: народження, зростання, зрілість. Характеризуються за видами діяльності на етапах – маркетинг, виробництво, інвестування.
Мінакова В. М. [134]	Життєвий цикл малого інноваційного підприємства	Включає 5 фаз: виникнення, розвиток, зростання, зрілість, загасання. Фази характеризуються за обсягом виробництва
Шепелев Г. В. [135]	Життєвий цикл стартапа	Включає 5 фаз, структурованих за обсягом одержуваних інвестицій: посівна, стартап, рання стадія, розширення, вихід
Молчанова А. О. [136]	Фази життєвого циклу малого інноваційного підприємства	Включає 5 фаз: виникнення, розвиток, зростання, зрілість, загасання. Фази характеризуються за обсягом виробництва

Примітка: сформовано автором [133; 134; 135; 136]

Основні показники (параметри) життєзабезпечення діяльності підприємства (наприклад, організаційна структура, система управління, соціально-економічна безпека та ін.) проходять певний шлях через етапи життєвого циклу, які розміщенні в певній послідовності і в свою чергу відображають природній хід змін конкурентоспроможності підприємства.

5 етап. На даному етапі доцільно розробити блок-схему (рис. 1.18), де для кожного її структурного елементу відповідав певний набір заходів щодо управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств за ситуації, що склалася на підприємстві в конкретний період.



Рис. 1.18. Заходи розробки і реалізації заходів процесу управління життєзабезпечення діяльності підприємств на відповідному рівні

Примітка: розроблено автором [137; 138; 139; 140]

Необхідно зазначити, що виходячи з наших етапів, соціально-економічна безпека, інновації та конкурентоспроможність є присутніми на кожному із рівнів життєзабезпечення діяльності промислових підприємств [142].

Даний підхід надасть змогу передбачити розробку й реалізацію заходів щодо підтримки процесу управління промислового підприємства, які знаходяться на різних рівнях його життєзабезпечення [143]. У зв'язку з постійною необхідністю системного спостереження та оцінювання рівня процесу управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств, використання запропонованої блок-схеми дозволить наочно визначити своєчасність використання певних заходів, зробити висновок про їх доцільність для застосування на підприємстві, а також надасть можливість прогнозувати та планувати тактичні і стратегічні завдання щодо управління та організації життєзабезпечення на промисловому підприємстві у майбутньому.

РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ВЕКТОРІВ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Стратегії управління життєзабезпечення діяльності підприємства та ключові характеристики формування стратегічних векторів

У сучасних умовах підприємства різних форм власності – це відкриті системи, що активно взаємодіють із зовнішнім (інституціональним) середовищем. Бурхливі, постійні і неоднозначні зміни середовища у якому існує промислове підприємство є передумовою розробки на ньому системи гнучкого пристосування до змін. Для вирішення таких проблем пошуку ефективної стратегії кожне підприємство може оперативно реагувати на зміни середовища і при цьому зберігати результативність створюючи умови для підтримки життєзабезпечення власної діяльності.

Планування та розробка стратегії – це важливі кроки функціонування промислового підприємства, це постійна праця топ-менеджменту у пошуку ефективного «бачення свого підприємства» у майбутньому. Стратегія – це план на подальше життя, вибір сфери діяльності, бачення майбутніх конкурентних переваг та пошук боротьби з загрозами та посилення слабких сторін діяльності промислового підприємства.

Значне коло науковців теоретиків та практиків досліджували та досліджують категорію стратегію та похідні від неї («стратегічний розвиток», «стратегія підприємства», «стратегічне управління», «стратегічний менеджмент»).

Необхідно зазначити, що поняття «стратегія» (від грецького – strategy) дослівно означає «мистецтво генерала», тобто це термін за походженням відноситься до військової практиці.

У фундаментальній праці Ансоффа І. «Стратегічне управління» наводиться таке поняття стратегії: «За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності». І. Ансофф стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди зможе розпізнати за успіхом підприємства ту чи іншу оригінальну стратегію [144, с. 136].

Адаєва Т. вважає, що конкурентна стратегія визначається як здатність фірми виготовляти конкурентоспроможні товари, а крім цього, як конкурентна стійкість організації та її здатність пристосуватися до несприятливих умов конкуренції [145, с. 53].

Котлер Ф. вважає, що стратегія допомагає підприємству ефективно конкурувати з іншими підприємствами та займати провідні позиції на ринку [146, с. 71].

Портер М. розглядав стратегію як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між частинами підприємства. Для цього він застосував ідею ланцюжка цінностей і визначив, як і де додається цінність. Портер сформулював одне з найточніших визначень поняття стратегії підприємства [147, с. 24].

Ансофф І. [144, с. 137], використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, зазначав, що стратегія – один з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки підприємства, і виділив чотири групи правил: правила встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем; правила встановлення відносин і процесів всередині підприємства; правила ведення щоденних справ; засоби вимірювання результатів сьогоденної майбутньої діяльності підприємства.

Він описує стратегію як сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства; виокремлюючи дві групи правил: правила взаємовідносин підприємства з

зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) і правила встановлення рівноваги між власними внутрішніми змінними (організаційна концепція) [144, с. 519].

Використовуючи ідею ланцюжка цінностей, Портер М. пропонував стратегію розглядати як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того щоб визначити, як і де додається цінність. При цьому стратегія – це позиціонування підприємства щодо галузевого середовища [147].

Джонсон Дж. та Скулс К. розглядають стратегію як напрям і масштаб дій у довгостроковому плані, що в ідеалі приводить ресурси компанії у відповідність до мінливого середовища функціонування (ринки, споживачі і клієнти) таким чином, щоб компанія відповідала очікуванням власників часток участі у ній [148].

Вітчизняна дослідниця Шершньова З. Є. розуміє під поняттям «стратегія» – довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе з альтернативних варіанті, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики [148, с. 408].

Стратегічне управління для вітчизняних промислових підприємств є вкрай необхідним. По-перше, воно сприяє досягненню динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем. По-друге, його використання пов’язане з пошуком шляхів виживання в умовах ринку та нових факторів успіху промислового підприємства у конкурентному середовищі. На даний час для більшості керівників промислових підприємств сфера стратегічного управління є найскладнішою і потребує ретельного дослідження [149, с. 344-345].

Таким чином, поняття «стратегія» по-різному тлумачиться зарубіжними та вітчизняними дослідниками. Ґрунтовний аналіз економічної літератури, дає підстави стверджувати, що стратегія часто розглядається науковцями як певна модель дій або план (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Визначення категорії «стратегія»

Зміст	Пояснення	Автори
модель (дій)	довгострокова модель діяльності підприємства, яка приймається для досягнення стратегічних цілей його власників і враховує можливості та обмеження внутрішнього і зовнішнього середовища господарювання.	Стадник В. В., Йохна М. А. [150, с. 76]
	узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії.	Карлоф Б. [151, с. 148]
	узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії.	Герасимчук В. Г. [152, с. 26]
	узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених довгострокових цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії.	Зуб А. Т. [153]
	це модель взаємодії всіх ресурсів, що дозволяє організації найкращим способом виконати її місію і досягти стійких конкурентних переваг.	Смирнова Н. К., Фоміна О. В. [154]
план	детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації й досягнення її цілей.	Мескон М., Альберт Ф., Хедоурі М. [155, с. 181]
	план управління фірмою, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб та досягнення визначених цілей.	Томпсон А. А., Стрінкленд А. Дж. Томпсон А. А. [156, с. 11]
	генеральний план дій, який визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси і послідовність кроків щодо досягнення стратегічних цілей.	Поршнева А., Румянцева З., Саломатіна Н. [157, с. 133]
	план, що інтегрує в деяке узгоджене ціле такі компоненти: головні цілі організації; політику (цінності, філософію, ідеологію); застосовувані дії.	Гершун А. [158, с. 20]
	це комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства.	Гордієнко П. [159, с. 9]

Примітка: складено автором на основі [150-159]

Необхідно, що під час процесу розробки і формування стратегії промислові підприємства повинні враховувати низку вимог (рис. 2.1) [144 с. 147].

В той же час вимоги та принципи визначення сучасних стратегій розглядаються як план дій, згідно якого промислове підприємство зможе досягнути максимум свого розвитку, вибороти найкраще місце серед конкурентів, постійно збільшувати обсяги виробництва.

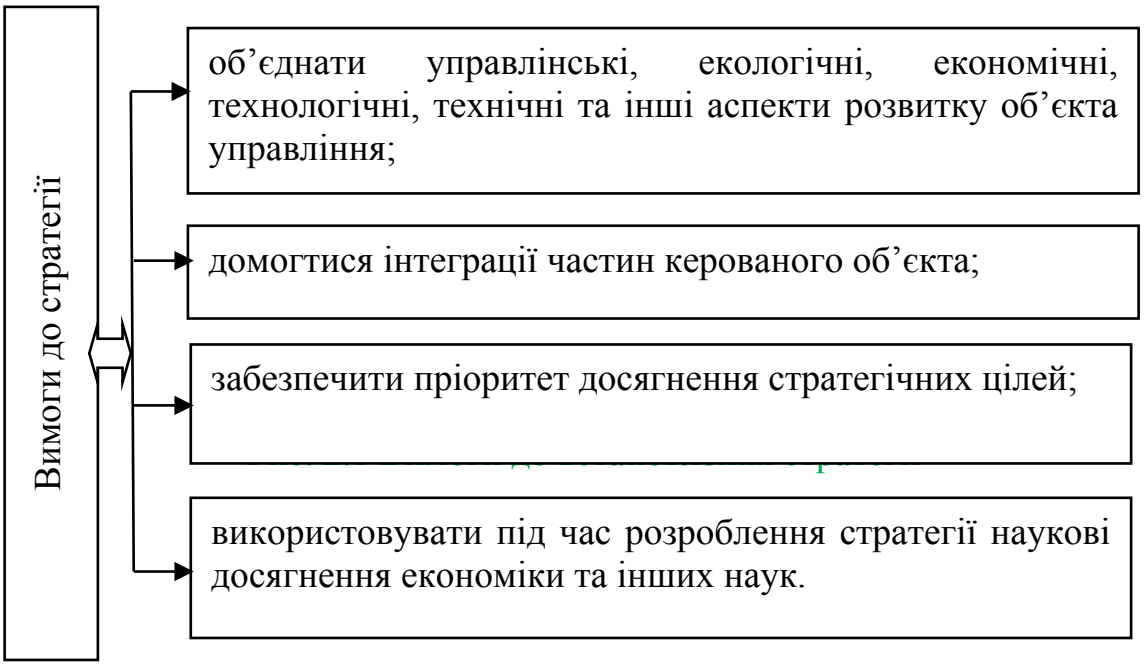


Рис. 2.1. Основні вимоги до стратегії промислового підприємства

Примітка: розроблено автором на основі [152; 153; 154]

В той же час стратегія – це не «Біблія для розвитку компанії», враховуючи існування нечітких можливостей, перешкод та загроз. Стратегія – це напрям згідно якого діяльність промислового підприємства може бути ефективною.

Також хочемо зазначити, що не всі перспективні курси та напрямки які ставлять перед собою промислові підприємства, можна віднести до складових стратегії (рис. 2.2). Управлінський підхід до визначення сутності стратегії ліг в основу й спільного дослідницького проекту «Стратегічні документи соціально-економічного розвитку», розробленого у 2003 р. фахівцями Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції, а також експертами Програми розвитку ООН, хоча у підсумковій аналітичній записці надано одразу три визначення стратегії:

– довгострокова узагальнена сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрями розвитку економіки, галузі, регіону тощо;

– система концептуальних цілей та інструментів для їх досягнення...те, що поєднує тактичні короткострокові дії у систему, яка забезпечує високий результат... у цілому за стратегічний період;

– довгостроковий узагальнений план управління обраною сферою або системою [162, с. 5].

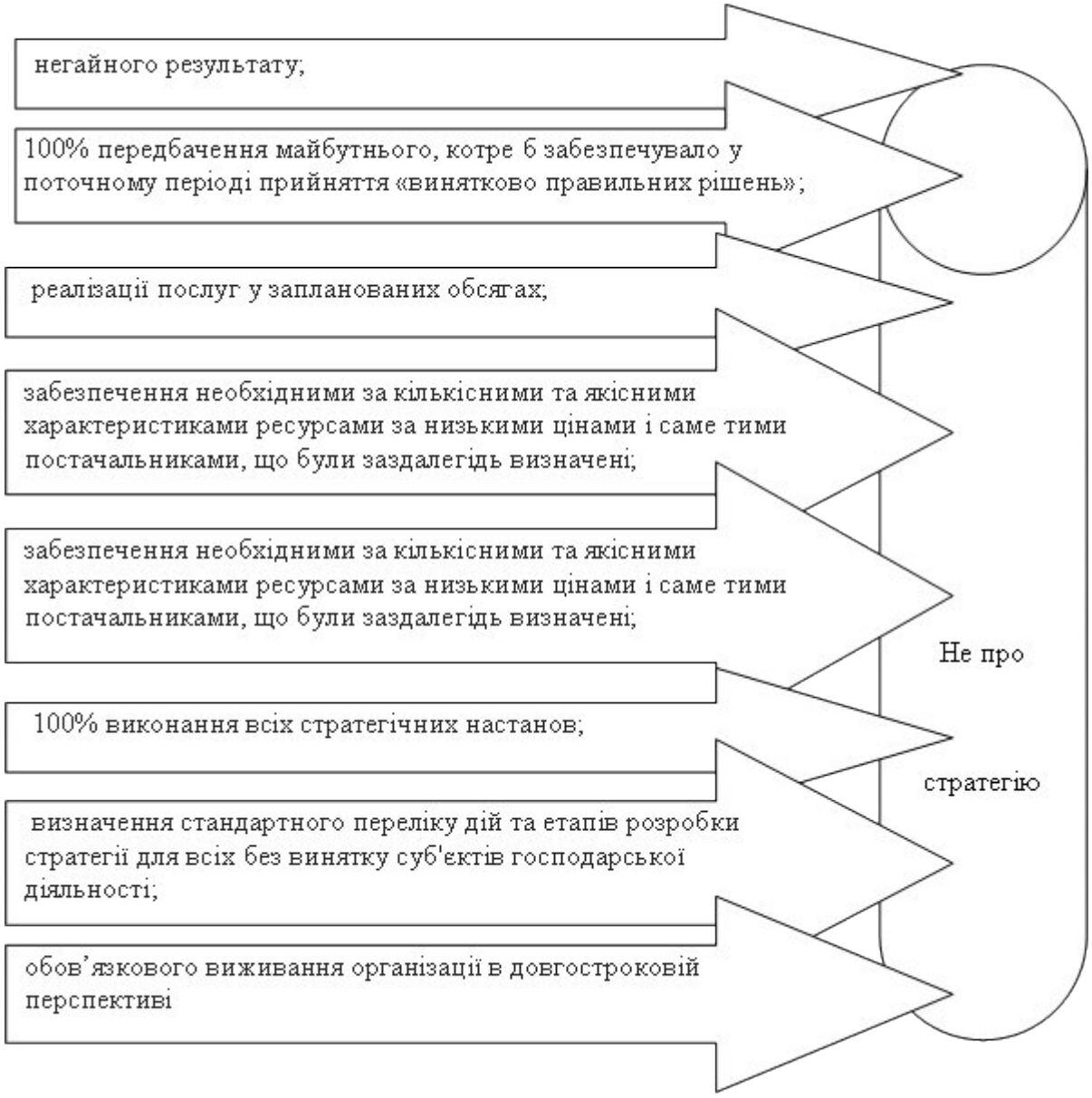


Рис. 2.2. Складові, що не відносяться до стратегії у процесі управління життєзабезпечення діяльності підприємств

Примітка: розроблено автором на основі [158-161]

Відомий вчений Ансофф І. виділяє декілька характерних рис стратегії (рис. 2.3):

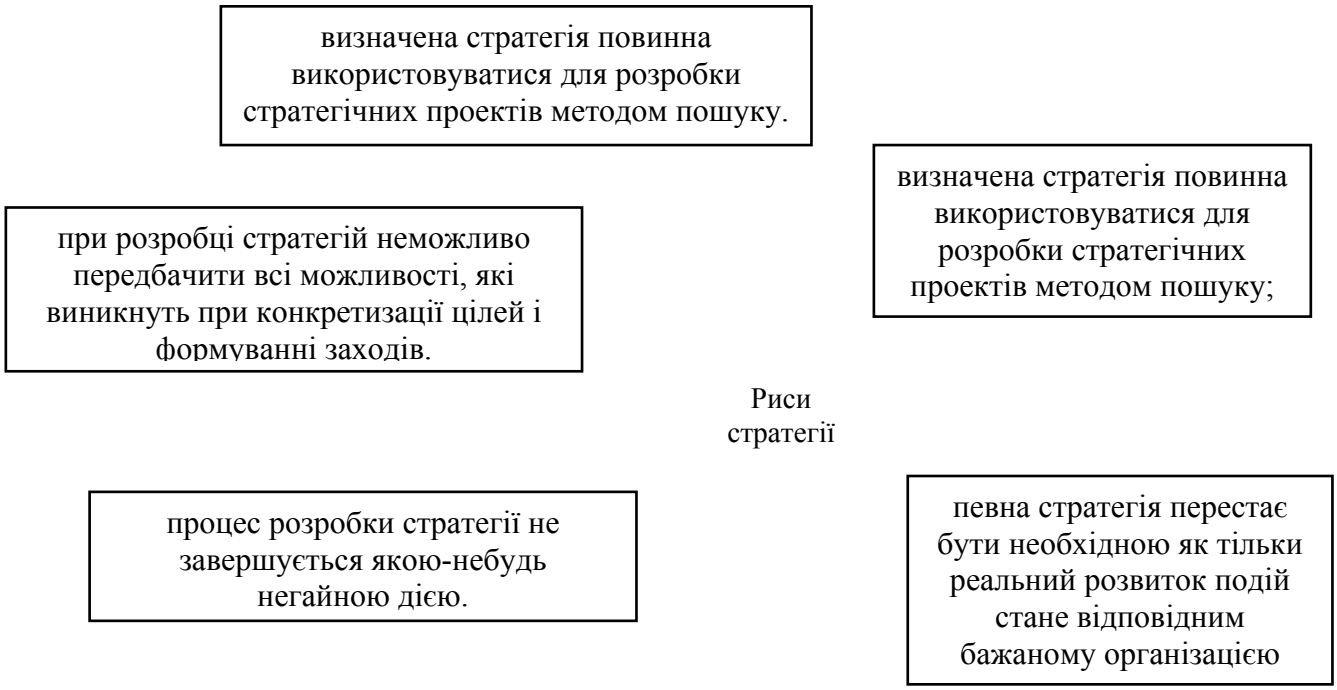


Рис. 2.3. Риси стратегії промислового підприємства за Ансоффом І.

Примітка: розроблено автором на основі [144]

Розробка стратегії є прерогативою топ-менеджменту кожного промислового підприємства. Пономаренко В., Тридід О., Кизим М. розвиток розглядають як процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується ефективність функціонування та стійкість до дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища [163, с. 62]. Тобто акцентується увага на врахуванні впливу факторів зовнішнього середовища та підвищенні ефективності діяльності промислового підприємства, яка не завжди є можливою.

Отже, цілі стратегії – це ключові результати, до яких прагне підприємство у своїй діяльності. Саме стратегія розвитку покликана забезпечувати адаптацію підприємства до мінливого навколишнього середовища.

Промислове підприємство як система функціонує у динамічному середовищі, тому вчасна реакція на зміни, що відбуваються, є основою забезпечення принципу гнучкості діяльності підприємства. Як відомо, кожен суб’єкт господарювання підлягає закону циклічності, а отже, проходить певні

стадії свого розвитку, кожна з яких має свої характерні особливості і вимагає корегування стратегії діяльності залежно від ситуації, що склалася на ринку та всередині промислового підприємства. Недостатня увага до ситуаційного планування конкурентної поведінки призводить до виникнення криз, властивих кожному із рівнів управління життєзабезпечення діяльності промислового підприємства. Задля уникнення «смерті» підприємства, попередження та подолання кризових ситуацій менеджменту варто чітко розуміти взаємозв'язок між стадією, в якій знаходиться підприємство, і конкурентною стратегією, яка повинна реалізовуватись для подальшого розвитку і ефективного функціонування [35].

Загалом необхідно зазначити, що на сьогодні в наукових колах не існує чіткого визначення поняття «стратегія» у аспекті управління життєзабезпечення діяльності підприємства. Тому ми пропонуємо авторське тлумачення поняття «стратегія управління життєзабезпечення діяльності промислового підприємства» – це модель перспективного запланованого курсу (процесу) з певними правилами та прийомами, яка спрямована на досягнення стратегічних цілей та ефективне використання ресурсно-потенційних можливостей поточного рівня життєзабезпечення, базується на конкурентних перевагах і забезпечує зростання на інноваційній основі, враховуючи екзогенні та ендогенні чинники, інтереси та потреби споживачів.

Необхідно відмітити, що сучасні підприємства є не тільки відкритими, як ми вже зазначали, але і складними соціально-економічними системами, в тому числі часто багатогалузевими, тому стратегічні вектори їх функціонування та розвитку можуть мати декілька рівнів: функціональний, корпоративний, конкурентний, операційний та інші.

Виходячи з того, що наше наукове дослідження базується на ринковому підході щодо розуміння процесу управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств, базисними елементами якого є конкурентоспроможність, інноваційність та й загалом різноманітні маркетингові інструменти та важелі. Тому вважаємо за доцільне розглянути

конкурентні стратегії, які можуть застосовуватися у процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств.

На сьогодні науковцями у сфері економіки та стратегічного менеджменту запропоновано цілу низку підходів стосовно застосування конкурентних стратегій. На наш погляд, вагоме місце серед них посідають класифікації конкурентних стратегій, які запропонували відомі зарубіжні дослідники Портер М. та Котлер Ф.

У табл. 2.2 показано види конкурентних стратегій зазначених вчених з урахуванням рівнів управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств.

Таблиця 2.2

Варіанти вибору стратегії управління життєзабезпечення діяльності підприємств

Рівень життєзабезпечення	Стратегічні підходи	
	Портер М.	Котлер Ф.
Низький	Стратегія фокусування Стратегія диференціації продукції	Стратегія фірми-послідовника Стратегія фірми-нішера
Середній	Початкові етапи стратегії лідерства	Стратегія фірми-челенджера
Високий	Стратегія лідерства за витратами	Стратегія ринкового лідера

Примітка: запропоновано автором на основі [146; 147]

Перед тим як перейти до аналізу конкурентних стратегій, які застосовуються на низькому рівні управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств, необхідно пояснити специфіку даного рівня. Вона полягає у тому, що цей рівень включає протилежні цикли життєзабезпечення діяльності промислових підприємств – зародження (позитивний) та занепад (негативний), а тому в межах нього ми розглянемо різні стратегії за таким їх групуванням – низький рівень позитивний та низький рівень негативний. Отже враховуючи особливості низького рівня управління життєзабезпечення

діяльності промислових підприємств можливі такі варіанти вибору конкурентних стратегій.

Низький рівень позитивний: Стратегія диференціації– полягає у тому, що підприємство створює продукт, який сприймається в межах усієї галузі як унікальний [4, с. 75].

Стратегія диференціації на промислових підприємствах може здійснюватися у різних формах (рис. 2.4).

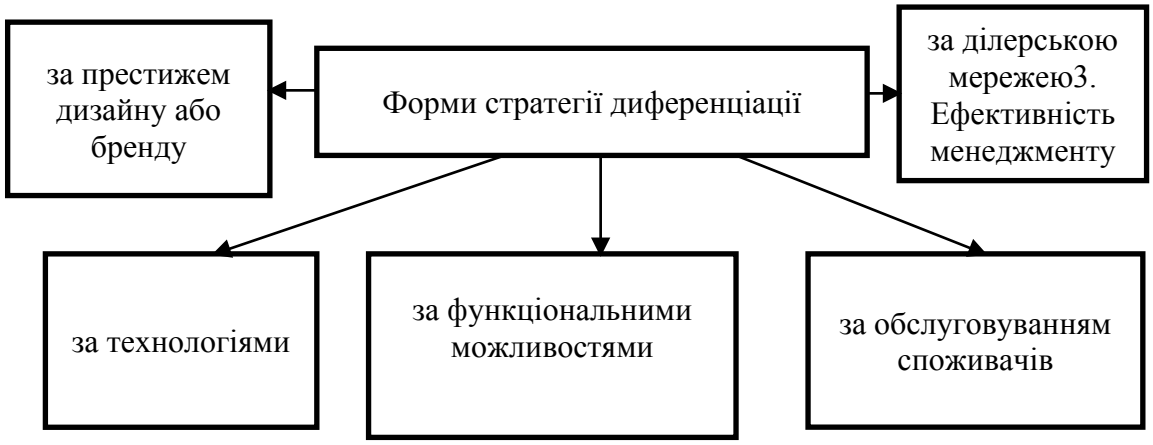


Рис. 2.4. Форми реалізації стратегії диференціації в процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств

Примітка: розроблено автором за даними [147, с. 75]

Таким чином, однією з головних рис стратегії диференціації продукціє, є те, що вона передбачає виробництво промислової продукції з унікальними властивостями. Ефективне застосування стратегії диференціації зменшує гостроту конкуренції, особливо серед виробників споживчих товарів.

Необхідно зазначити, що загалом існує велика кількість видів стратегії диференціації, які можуть використовуватися у процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств.

Узагальнивши основні підходи до класифікацій стратегії диференціації на рис. 2.5. пропонуємо наступні її види, які, на наш погляд, якнайкраще відображають стратегію диференціації у процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств.

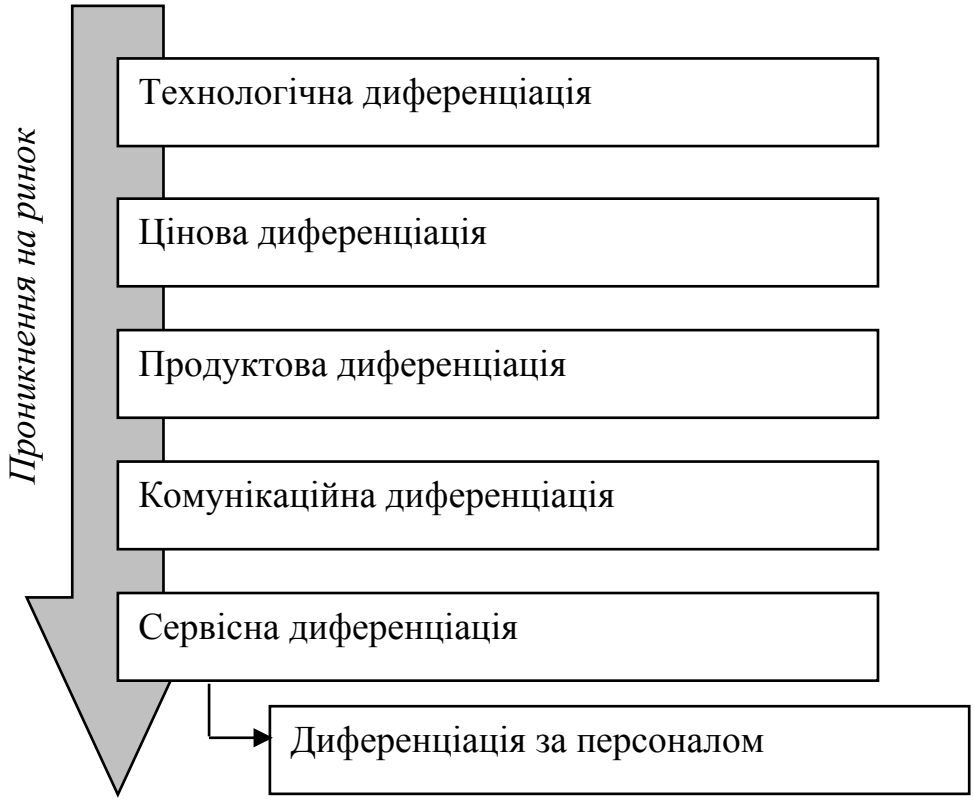


Рис. 2.5. Класифікація стратегій диференціації в процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств

Примітка: розроблено автором [163; 164; 165]

А тепер давайте здійснимо стислу характеристику зазначених видів стратегії диференціації, які можуть використовуватися під час управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств.

1. Технологічна диференціація. Полягає у тому, що застосування нових технологій на промислових підприємствах, підвищує розвиток системи управління життєзабезпечення діяльності промислового підприємства на низькому рівні, адже вони забезпечують більші можливості стратегії диференції на промисловому ринку. Вона дає позитивний ефект, покращує якість промислової продукції, полегшує умови праці та забезпечує її безпеку. Більшість винаходів і прирівнюваних до них корисних моделей з'являється в ході ескізно-технічного проектування на стадії дослідно-конструкторських розробок [165, с. 45].

2. Цінова диференціація. Найчастіше застосовується під час ситуації , коли промислова продукція має різну оцінку споживчої вартості на різних ринках або сегментах. У сегментах ринку з високими оцінками споживчої вартості промислової продукції або сегментах, слабо чутливих до цін, слід їх підвищити. Ефективність даної стратегії визначається точністю сегментації, а також рівнем дослідження потреб, інтересів, переваг і поведінки споживача. На жаль, в Україні поки що цінова дискримінація зумовлена неефективністю ринків, унаслідок чого значна частина прибутку перепадає торговцям, а не виробникам [166].

3. Продуктова диференціація – одна з основних стратегій диференціації. Диференціація промислової продукції здійснюється за такими чинниками: додаткові можливості продукції; ефективність використання продукції; комфортність; надійність; стиль і дизайн продукції [167].

4. Комунікаційна диференціація. Чітко не доведено інформація про новизну і принципові переваги своєї продукції промисловим підприємством призводить до того, що споживачі купують таку ж продукцію у підприємства конкурента, незважаючи на те, що вона гіршої якості. Таким чином промисловим підприємствам недостатньо лише позиціонувати продукцію як нову, необхідно чітко пояснити споживачеві її новизну та переваги. Саме стратегія комунікаційної диференції забезпечує контакт між виробником промислової продукції і споживачем. Основними складовими стратегії комунікаційної диференціації промислового підприємства є реклама, PR-заходи, створення іміджу продукції.

5. Сервісна диференціація. Передбачає значну роботу пов`язану з якісним обслуговуванням споживачів під час продажу промислової продукції. Отже дана стратегія – пропонує широкий рівень послуг, які супроводжують продану продукцію (наприклад терміновість і надійність постачань, установка обладнання, консультування споживачів та ін.). До різновидів сервісної диференціації можна віднести диференціацію за

персоналом. Підприємство може досягти більшої конкурентної переваги, наймаючи й навчаючи кращих службовців, ніж конкуренти [168].

Хочемо зазначити, що на наш погляд важливе місце серед видів стратегії диференціації які використовуються в процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових посідають – технологічна, продуктова та комунікаційна диференціації.

Проте необхідно зазначити, що дана стратегія диференціації в процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств, має як свої певні переваги так і ризики (табл. 2.3).

- стратегія фірми-послідовника – полягає у тому, що під час управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств, багато з них не мають значних власних сил та ресурсів, щоб змінити конкуренту структуру промислового ринку, а тому політика слідування за лідером може бути виправданої стратегією для промислових підприємств.

Необхідно відмітити, що стратегія підприємства - послідовника, зовсім не означає, що дане немає своєї власної стратегії. Основна мета його діяльності – утримання існуючих споживачів. Промислове підприємство - послідовник намагається мати певну незначну конкурентну перевагу на своєму цільовому ринку (територіальне розміщення, сервісне обслуговування, фінансові привілеї). Єдине, чого не допускатиме послідовник, – це агресивності щодо конкурентної структури ринку, яка вже склалася (на відміну від челенджера, який намагається її змінити на свою користь). Маркетингова діяльність промислового підприємства послідовника характеризується такими ознаками:

- ефективним сегментуванням ринку з метою уникнення конфронтації з іншими фірмами,

- першочерговою увагою до показників прибутковості, а не підвищення ринкової частки,

- орієнтацією на обмежені, а не повномасштабні конкурентні дії,

- мінімум витрат на інновації [135].

Таблиця 2.3

Переваги та ризики стратегії диференціації у процесі управління життєзабезпечення діяльності підприємств

Переваги	Ризики
1	2
можливість промислового підприємства встановлювати підвищену ціну на продукцію; збільшувати обсяги продажу через залучення значної кількості покупців за рахунок індивідуальних характеристик промислової продукції; підсилювати лояльність споживачів до своєї товарної марки через їх прихильність до додаткових характеристик продукції.	- підвищення рівня витрат ведення діяльності промислових підприємств: - витрат на модифікацію продукції; - господарські, адміністративні витрати; - витрати на управління товарно-матеріальними запасами, на рекламну діяльність та інші заходи по просуванню промислової продукції на ринок.
розширення можливості вибору необхідних варіантів промислової продукції споживачами, що зумовлено широким її асортиментом.	нездатність управлінців підприємства точно та чітко визначити, яка специфіка та характеристики промислової продукції є важливими і цінними для клієнтів.
промислові підприємства можуть отримати прибутки вище середньогалузевого рівня, тому що зростання прихильності споживачів завдяки специфічним характеристикам продукції знижує їх чуттєвість до цін.	високі ціни на продукцію, які можуть призвести до ситуації коли споживачі перестань купувати якісну диференційовану продукцію, та віддадуть перевагу дешевшій стандартній продукції.
можливість підприємства уникнути пряму цінову конкуренцію та розподілити з конкурентами різні ринкові сегменти.	можливість конкурентів швидко і без значних витрат імітувати розробки промислового підприємства.
відносна захищеність відомих промислових підприємств від імітаційної діяльності конкурентів наявністю торгових знаків, відомих брендів.	ігнорування підприємством необхідності доведення до споживачів інформації про якість продукції, розрахунок тільки на реальну базу диференціації.
можливість обирати потужних постачальників ресурсів високої якості, особливо в умовах обмеженого доступу до певних видів сировини, матеріалів.	зменшення потреби покупців у диференційованій продукції через зростання їх інформованості.
жорсткість вхідного бар'єра в галузь промисловості завдяки сформованим перевагам споживачів.	пересегментація ринку, створення ситуації, коли різні модифікації продукції підприємства будуть конкурувати між собою.
гарантоване отримання прибутку від реалізації продукції підприємством.	організації, зорієнтовані на широку диференціацію, швидше можуть бути витіснені конкурентами.

Примітка: побудовано автором за даними [169, с. 44]

Отже промислове підприємство - послідовник – це підприємство, яке займає слабшу порівняно з лідером позицію на ринку, одержує стабільний

прибуток і прагне зберегти свою частку ринку без конфронтації з лідерами [149, с. 150].

Котлер Ф. відмічає, що основна перевага використання стратегії послідовника пояснюється тим, що весь ризик стосовно товару і ринку збуту покладається на ринкового лідера. Інноваційна діяльність, як відомо, пов'язана з великими витратами і великим комерційним ризиком. Послідовник же наслідує тільки вдалий, перевірений ринком досвід ринкового лідера. Тому витрати і ризик підприємства-послідовника
значно менші, що є підставою для підвищення прибутковості його діяльності [168, с. 679].

Також необхідно зазначити, що Котлер Ф. виокремив три типи підприємств-послідовників, кожному з яких притаманні свої власні стратегії (рис. 2.6.), які зрозуміло можуть використовувати під час здійснення своєї стратегії і промислові підприємства.

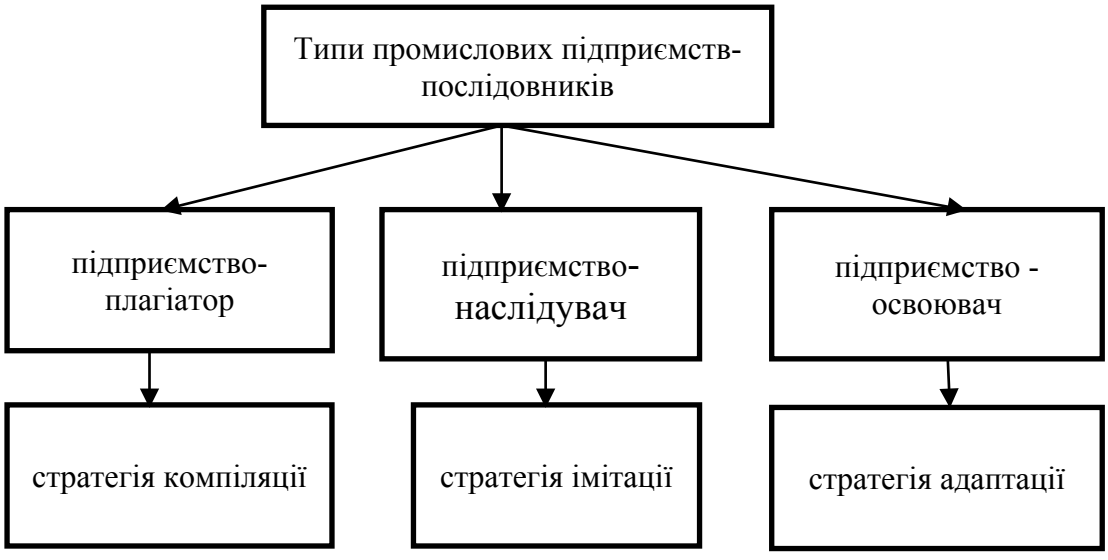


Рис. 2.6. Типи та стратегії промислових підприємств – послідовників у процесі управління життєзабезпечення їх діяльності

Примітка: розроблено автором [168; 170]

Стратегія компіляції – полягає у тому що дублює повністю щодо товарної, цінової та маркетингової діяльності систему конкурентних стратегій лідера на промисловому ринку. Хочемо відмітити, що часто трапляється ситуація коли зазначена стратегія повністю компілює товарну марку та товарний знак промислового підприємства - лідера, особливо це притаманно у тих країнах де відсутні чіткі правові механізми захисту елементів іміджу підприємства – лідера. За таких умов імідж підприємства-лідера скоріш за все зазнає певних збитків, тому що якість промислової продукції підприємства - компілятора, зазвичай нижча, ніж у підприємства-лідера.

Стратегія імітації характеризується тим, що промислове підприємство-наслідувач копіюючи певні аспекти діяльності підприємства-лідера вносить свої власні розробки та надбання до промислової продукції (такі відмінності наприклад можуть стосуватися упаковки, маркування, реклами, цінової політики тощо).

Стратегія адаптації передбачає підприємством-освоювачем використання промислових продуктів підприємства лідера та його маркетингових програм й заходів, з метою їх удосконалення. Також промислове підприємство-освоювач може використовувати для свого збуту продукції інші ринки, для того, щоб уникнути безпосередньої конкурентної боротьби з промисловим підприємством-лідером.

-стратегія фірми (підприємства) нішера. Це ще одна стратегія розроблена Ф. Котлером, яка може бути застосовано на низькому рівні управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств. Адже вона є найефективнішою для малих промислових підприємств, які тільки починають вести свій бізнес на ринку.

Як різновид конкурентних стратегій промислового підприємства, за класифікацією Котлера Ф., стратегія ринкової ніші є альтернативною щодо стратегій ринкового лідера, челенджера та послідовника.

Необхідно зазначити, що стратегія ринкової ніши є однією з провідних не тільки конкурентних стратегій, але і маркетингових стратегій. Ця стратегія розглядається у стратегічному маркетингу з різних позицій, що є наслідком застосування різних класифікаційних факторів маркетингових стратегій.

Стратегія ринкової ніші має наступну сутність: пошук і спрямованість діяльності промислового підприємства на специфічні потреби споживачів, які не є об'єктом діяльності інших підприємств.

Вибираючи стратегію ринкової ніші в процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств, на наш погляд необхідно враховувати наступні чинники: конкурентоспроможність промислового підприємства, цільовий ринок, власні можливості промислового підприємства щодо формування конкурентної переваги, особливості позиціонування.

Обрана ринкова ніша має забезпечувати промисловому підприємству: прибутковість, потенціал росту, відповідність ресурсним можливостям підприємства, низький ризик конкуренції, спроможність підприємства відстояти свої ринкові позиції в ніші.

Ми погоджуємося з думкою американських дослідників, які відмічають, що основна ідея стратегії ринкової ніші полягає у спеціалізації підприємства на певному сегменті ринку, на споживчій групі, продукті чи маркетинговому комплексі [169, с. 684]. Тому на рис. 2.7 зображено основні види спеціалізації, які можуть використовувати промислові підприємства-нішери.

А низький рівень негативний: стратегія фокусування – спеціалізація та концентрація промислового підприємства на певній групі покупців, виді продукції чи географічному сегменті промислового ринку.

Як зазначає Портер М. «основі стратегії фокусування лежить припущення, що підприємство з її допомогою здатне

переслідувати вузьку стратегічну мету з більшою ефективністю або продуктивністю, ніж конкуренти, які діють на ширшому просторі [147, с.78].



Рис. 2.7. Види спеціалізації промислових підприємств-нішерів

Примітка: розроблено автором за даними [169, с. 684-685]

Отже, головний зміст такої стратегії фокусування в процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств харчової полягає в отриманні конкурентних переваг і задоволенні ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку (з урахуванням продуктової або географічної ознаки). Вибір такої стратегії залежить від можливості промислового підприємства задовольнити вузький сегмент ринку з його

специфічними вимогами більш ефективно, ніж конкуренти, які зорієнтовані на ширший спектр потреб.

На рис. 2.8. показано переваги від орієнтації на задоволення специфічних потреб або від більших обсягів виробництва при виборі стратегії фокусування на промислових підприємствах.

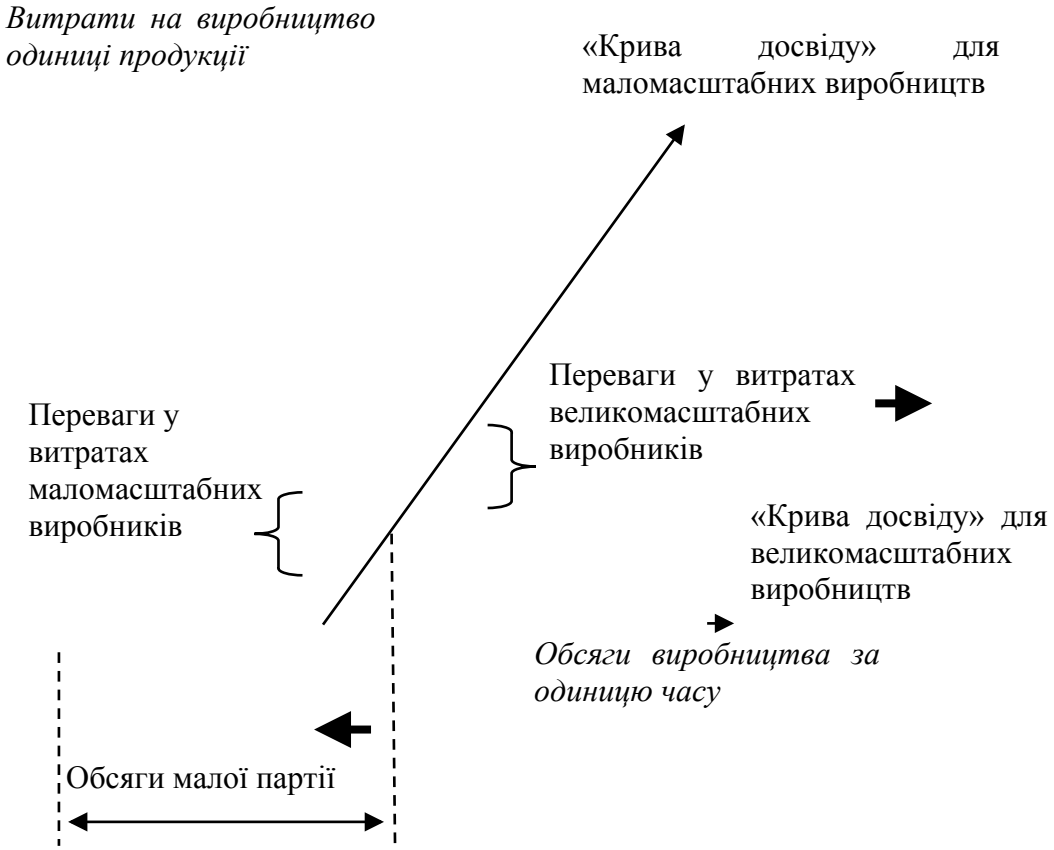


Рис. 2.8. Переваги малого та крупного виробництва на промислових підприємствах у контексті застосування стратегії фокусування

Примітка: побудовано автором на основі [165]

Необхідно відзначити, що стратегія фокусування – це більш глибока диференціація промислової продукції, що випускається підприємством. Відносно окремого сегмента ринку тут діють ті самі закономірності, що й при застосування базових конкурентних стратегій запропонованих Портером М.

Крім цього промислові підприємства, які застосовують стратегію фокусування, деякі науковці іноді називають «підприємствами віолентами».

Таблиця 2.4

Переваги та ризики стратегії фокусування у процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств

Переваги	Ризики
Менеджери промислового підприємства спрямовують свої зусилля тільки на один вид господарської діяльності. Саме за таких найкраще і простіше виявити найважливіші конкурентні переваги;	зосередження всіх його зусиль в одному напрямі (це, на наш погляд, є головним ризиком під час застосування стратегії фокусування в процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств)
можна здійснювати ґрунтовні та комплексні маркетингові дослідження, на основі яких керівництво підприємства краще розуміє потреби та проблеми споживачів;	висока залежність промислового підприємства від прихильностей, зміни потреб споживачів
є можливість економити, завдяки постійному контакту з вузьким колом постачальників і закупівлі в них великих партій продукції.	«пересегментація» ринку, коли промислове підприємство може втратити свій сегмент за рахунок появи нових конкурентів, продукції, зміни в потребах тощо.
концентрація на одному виді діяльності стимулює менеджерів прискіпливо боротися за укріплення конкурентних позицій промислового підприємства на тривалу перспективу	зменшується рентабельність прибуткових сегментів через їх привабливість і переповнення конкурентами
вище керівництво проходить усі ступені кар'єрного зростання на промисловому підприємстві, а тому має великий досвід щодо ведення господарської діяльності та компетентне в управлінських і виробничих процесах	можливість у багатьох промислових підприємств, що обслуговують ринок загалом, знайти ефективні засоби конкуренції в тому самому сегменті, на який націлене підприємство.

Примітка: побудовано автором на основі [149]

Така стратегія доцільна за таких умов:

– наявності чіткого розмежування різних груп покупців на промисловому ринку, котрі: мають специфічні потреби й використовують продукт по-різному;

– відсутності конкурентів, що претендують на обслуговування вузького конкретного сегмента;

– неможливості використання наявних ресурсів промислового підприємства на більш широкому сегменті;

– наявності значних відмінностей у розмірах, темпах зростання, прибутковості інтенсивності впливу п’яти конкурентних сил (за М. Портером), що робить одні сегменти більш привабливими, ніж інші [149].

У табл. 2.4. показано основні переваги та ризики стратегії фокусування в процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств.

Необхідно зазначити, що стратегія фокусування може використовуватися на низькому рівні управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств не тільки на етапі «спаду», а також на етапі «зародження», це стосується насамперед малих промислових підприємств, які починають вести свою підприємницьку діяльність.

Середній рівень: стратегія підприємства-челенджера (претендента)– полягає у агресивному поводженні промислового підприємства на ринку, адже головний вид стратегії, який обирає дане підприємство є – стратегія атаки (наступу), з метою розширення ринкової частки для досягнення ринкової першості (лідерства). Основний недолік даної стратегії для промислового підприємства-челенджера, що його стратегічні спрямування є дуже ризикованими, а тому окрім успіху можуть призвести й до суттєвих негараздів.

Об’єктами атаки промислового підприємства - претендента на лідерство можуть бути такі підприємства:

- лідери галузевого ринку, які недостатньо ефективно виконують свої обов’язки;
- близькі за розмірами підприємства-конкуренти, що перебувають у складному фінансовому становищі та не можуть задовольнити потреби споживачів;
- невеликі підприємства, продукція яких не користується попитом через низькі технічні характеристики чи високі ціни [149, с. 148].

Загалом Котлер Ф. виділив п’ять можливих стратегій атаки, які можуть застосовуватися в процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств (рис. 2.9).

Високий рівень:- стратегія лідерства за витратами– стратегія лідерства у витратах ґрунтується на можливості чи прагненні промислових підприємств досягти нижчих витрат порівняно з конкурентами й переважно пов’язана з існуванням «ефекту досвіду».

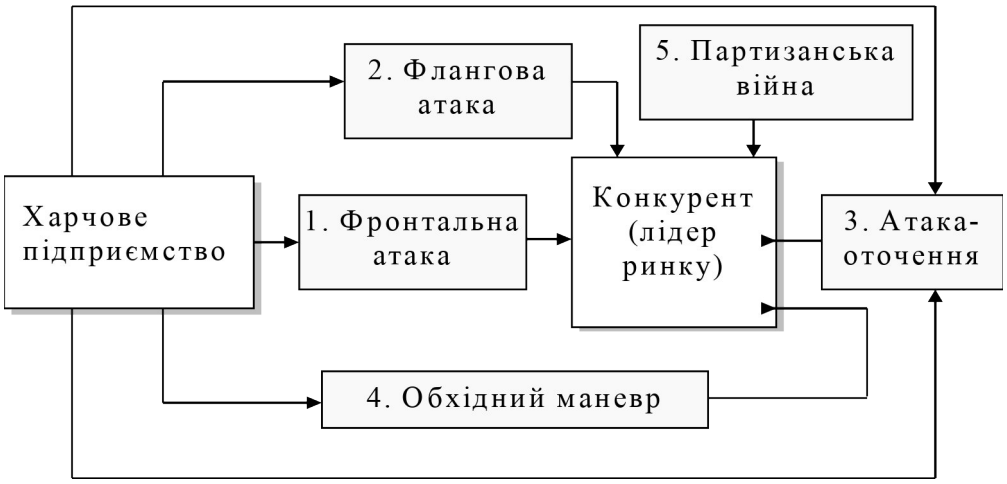


Рис. 2.9. Стратегії атаки промислових підприємств-челенджерів

Примітка: розроблено автором за даними [169, с. 676]

Хочемо зазначити, що промислові підприємства, які прийняли лідерство витрат як конкурентну маркетингову стратегію, повинні виробляти продукцію з найнижчими витратами, щоб бути на крок далі від конкурентів.

Важливим аспектом даної стратегії є, те що вартість сировини повинна бути низькою, оскільки вартість сировини визначає кінцеву ціну промислової продукції. Також промислові підприємства повинні виготовляти ефективні продукти для досягнення лідерства у витратах.

Ми хочемо виділити чотири важливих компоненти, які забезпечують реалізацію стратегії лідерства за витратами на промислових підприємствах (рис. 2.10).

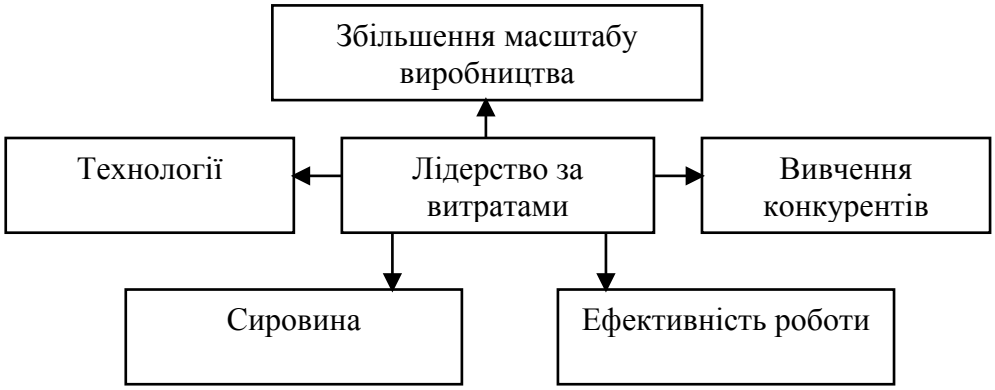


Рис. 2.10. Основні елементи стратегії лідерства за витратами в процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств

Примітка: розроблено автором на основі [149; 157]

Головним принципом збільшення масштабу виробництва в межах стратегії лідерства за витратами на промислових підприємствах, є те, що збільшення виробництва кількості харчової продукції зменшує кінцеву вартість одиниці харчового продукту.

Створення ефективних та інноваційних технологій та методів може допомогти промисловому підприємству стати лідером за витратами. Це допоможе скоротити час виготовлення продукції за годину, а також кількість персоналу. Також має місце стратегія продажів патентів на свою інноваційну продукцію та отримання прибутку таким чином.

Промислові підприємства, що можуть отримати сировину за нижчою ціною, отримають більше прибутку, ніж їх конкуренти. Низька ціна на сировину в кінцевому рахунку призведе до зниження собівартості продукту і переможе конкурентів на ринку.

Вартість виробництва промислової продукції може бути значно зменшена у розрізі ефективності роботи за певний проміжок часу. Якщо виконати завдання за менший час, це збільшить виробництво продукції на день, що призведе до збільшення прибутку підприємства.

Промислові підприємства повинні проводити постійний моніторинг своїх цільових споживачів (технологію конкурентів, спосіб виробництва товарів і послуг, вартість, за яку вони купують сировину тощо). Роблячи це,

вони мають можливість постачати продукцію з меншими витратами.

Окрім цього, на промислових підприємствах, необхідно застосовувати ефективну систему контролю за постійними витратами, раціонально побудовану конструкція нових промислових продуктів, низькі маркетингові витрати. Проте серед клієнтів не повинно створитися уявлення, що промислова продукція є дешевою чи неякісною. Така конкурентна перевага дає стабільні гарантії від п'яти конкурентних сил (постачальників, наявних і потенційних конкурентів, виробників товарів-субститутів і споживачів), адже першими дію конкурентної боротьби відчувають промислові підприємства, які працюють неефективно. Для ефективного здійснення цієї стратегії необхідні стабільні інвестиції, висока компетентність, системний контроль за виробництвом і збутом, наявність простих у виготовленні, стандартних продуктів.

Стратегія ринкового лідера – в промисловості існують загальновизнані підприємства лідери, які володіють найбільшою часткою ринку і випереджають інші підприємства по ціновим змінам, швидкості виводу на ринок нових продуктів, по територіям розподілення продуктів та затратам на стимулювання збуту. Лідер може викликати у одних підприємств захоплення, а у інших неприязнь, проте інші промислові підприємства визнають його пануючі позиції. Він незмінно та постійно є об'єктом пильної уваги з боку конкурентів, це підприємство, яке прагнуть обійти, наслідувати або уникати його. Ринковим лідером є промислове підприємство, яке охоплює найбільшу ринкову частку. Ринковий лідер визначає зміни цінової політики, напрями інновацій, інтенсивність рекламної і збутової діяльності. Таким чином, він є законодавцем маркетингового комплексу на певному ринку.

Ринковий лідер існує в кожній галузі промисловості, в кожній сфері бізнесу, на кожному товарному і територіальному ринку.

Бути ринковим лідером – це і вигідно, і ризиковано водночас. Вигідність полягає у тому, що ринковий лідер має тверді ринкові позиції,

певний високий імідж та можливості впливати на маркетингову діяльність даного ринку в цілому. Тобто ринковий лідер є одночасно і маркетинговим лідером [43].

Ризик ринкового лідера полягає в тому, що, по-перше, на ринку завжди є фірми-челенджери, які намагаються посунути лідера з його місця на ринку, по-друге, на ринку завжди існують фірми-послідовники, які застосовують стратегію імітації і можуть пошкодити імідж лідера.

Для того щоб утримати першість, ринковий лідер за існуючої місткості ринку повинен діяти у таких напрямах:

1) компанія може послабити пресинг з боку конкурентів за допомогою злиття і поглинання,

2) компанія повинна знайти можливості та засоби для підвищення сукупного попиту,

3) їй потрібно прагнути збільшити свою частку ринку, навіть тоді, коли об'єм ринку в цілому залишається незмінним,

4) постійне зменшення витрат завжди повинно залишатись сильною стороною компанії,

5) компанія повинна захищати свою поточну частку ринку з допомогою оборонних і наступальних дій. Ці п'ять напрямів є основою стратегічної діяльності ринкового лідера.

На практиці не можемо визначити чіткі межі переходу промислового підприємства з однієї стадії в іншу, тому й необхідно проводити постійний аналіз стану підприємства задля вчасного виявлення змін у його внутрішньому та зовнішньому середовищах функціонування та розвитку.

Така аналітична діяльність дасть змогу вчасно реагувати на зміну чинників впливу та корегувати конкурентну стратегію залежно від вимог середовища фірми [174].

Необхідно зазначити, що Котлер Ф. розробив цілу систему стратегій в межах стратегії лідера ринку, які в повному обсязі розкривають ключові

моменти поведінки промислових підприємств на ринку (рис. 2.11).

Таким чином, застосування різних видів стратегії під час управління підприємством, залежить від того, на якому рівні життєзабезпечення діяльності воно знаходиться в даний момент [171].

Але необхідно зауважити, що розподіл застосування стратегій залежно від рівня життєзабезпечення діяльності промислових підприємств в певній мірі носить умовний характер, на практиці трапляються ситуації коли наприклад стратегія диференціації може використовуватися на середньому і навіть високому рівнях, і навпаки елементи стратегій середнього чи високого рівнів можуть реалізовуватися в на низькому рівні.



Рис. 2.11. Стратегії лідера ринку на промислових підприємствах

Примітка: побудовано автором на основі [169, с. 663; 173]

2.2. Конкурентоспроможність як основа життєзабезпечення діяльності промислових підприємств

Конкуренція є основним елементом ринкової економіки і служить основним регулюючим механізмом в економіці. На сучасному етапі економічного розвитку конкуренція є тією рушійною силою, яка змушує суб'єктів економічної діяльності постійно шукати нові шляхи підвищення своєї конкурентоспроможності [174, с. 264].

Також конкуренція – є невід'ємною складовою частиною розвиненого промислового ринку. У зв'язку з цим виникає нагальна необхідність у вивченні конкуренції, її рівня та інтенсивності, в знанні сил і ринкових можливостей найбільш сильних конкурентів сильних конкурентів, перспектив конкуренції на обраних ринках де діють промислові підприємства.

Загалом слід відмітити, що теоретичні аспекти формування й управління конкурентоспроможністю різних галузей господарства отримали розвиток у роботах таких зарубіжних і вітчизняних науковців, як Азоєв Г., Ансофф І. [144], Білорус О., Воронкова А., Гельвановський М., Друкер П. [65], Ємельянов С., Іванов Ю., Мацейко Ю., Михайлов О., Омельяненко Т., Піддубна Л., Поклонський Ф., Портер М. [147], Соколюк Г., Сміт А., Рожок В., Фатхутдінов Р., Шумпетер Й. та інші.

Отже, особливе місце в діяльності промислових підприємств належить конкурентоспроможності. Але, на наш погляд, перед тим, як перейти до аналізу конкурентоспроможності, вважаємо за необхідність розглянути таке важливе поняття у процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств, як «конкурентний потенціал».

Адже конкурентоспроможність підприємств безпосередньо залежить від дії сукупності факторів, серед яких фактори зовнішнього, внутрішнього середовища і конкурентного статусу, який обумовлений рівнем конкурентного потенціалу. Потенційна конкурентоспроможність

промислових підприємств детермінується її конкурентним потенціалом, тобто потужністю та рівнем можливостей для забезпечення конкурентоспроможності.

Необхідно відмітити, що серед науковців не існує єдиного підходу щодо тлумачення поняття «потенціал підприємства», це зумовлено передусім тим, що дане поняття використовується у різних сферах економіки й наукових напрямах (табл. 2.5).Таким чином, хочемо зазначити, що аналіз наукової літератури, дає підстави стверджувати, що в даний час існує велика різноманітність підходів, щодо трактування сутності поняття «потенціал підприємства». Шляхом узагальнення, ми виділили два основних підходи стосовно розуміння поняття «потенціал підприємства».

Таблиця 2.5

Тлумачення поняття «потенціал підприємства»

Автор	Сутність поняття
1	2
Райан Б. [175, с. 61]	реальна або ймовірна здатність підприємства виконувати цілеспрямовану роботу
Лапін Е. [176]	сукупність ресурсів підприємства, що існують в його розпорядженні для здійснення виробничої діяльності
Плікус І. [177]	є сумою ресурсного й діючого потенціалів. Ресурсний потенціал містить активи, що перебувають у власності підприємства (включаючи майнові права), та джерела формування активів (власний і позиковий капітал). Наявний ресурсний потенціал є діючим потенціалом, результатом якого є певна величина прибутку або збитку
Краснокутська Н. [178]	це можливості системи ресурсів і компетенції підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів
Ажаман І. [179]	є спроможністю, здатністю сприяти задоволенню потреб суспільства, розвиватися у визначеному напрямі, досягати поставлених цілей за умов максимальної ефективності, отримувати заплановані результати, підвищувати конкурентоспроможність за рахунок сформованої у певний момент часу сукупності структурованих ресурсів, які використовуються у мовах дії чинників зовнішнього середовища
Василик Н. [178]	Це сукупність ресурсів, які є у його розпорядженні або можуть бути залучені до його господарської діяльності для створення товарів, виконання робіт чи надання послуг із метою максимального задоволення потреб споживачів та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.
Райзберг Б. [179]	сукупна здатність економіки країни, її галузей, підприємств, господарств здійснювати виробничо-економічну діяльність, випускати продукцію, товари, послуги, задовольняти запити населення, суспільні потреби, забезпечувати розвиток виробництва і споживання.
Самоукін А. [180]	виробничі відносини, що виникають між окремими працівниками, трудовими колективами, а також управлінським апаратом із приводу повного використання їхніх здібностей зі створення матеріальних благ і послуг.

Примітка: сформовано автором на основі [175-180]

Перший системний підхід розглядає потенціал підприємства, як певну систему блоків, які характеризують стан певної складової промислового підприємства [181]. Другий підхід функціональний – розуміє під потенціалом підприємства відповідні аспекти його реалізації у певній сфері діяльності промислового підприємства – виробничий потенціал, інноваційний, кадровий, фінансовий, інформаційний та ін.

У сучасних ринкових умовах розвитку промисловості поняття «конкурентний потенціал» починає набувати великої актуальності, як одна з ключових ознак та характеристик стійкості промислового підприємства та його розвитку в перспективі.

Ми погоджуємося з думкою Лужецького А. І., який відзначає, що конкурентний потенціал будь-якого підприємства одночасно поєднує три рівні зв'язків і відносин:

- конкурентний потенціал відображає минуле, тобто сукупність властивостей, накопичених системою в процесі її становлення і таких, що зумовлюють можливість до її функціонування і розвитку. Можна відзначити, що він фактично набуває значення поняття «ресурс»;

– конкурентний потенціал характеризує рівень практичного виживання і використання наявних можливостей. Це забезпечує розмежування реалізованих і нереалізованих можливостей, тобто частково співпадає з поняттям «резерв»;

– конкурентний потенціал орієнтується на розвиток (на майбутнє) [184, с. 126–127].

Необхідно зауважити, що поняття «конкурентний потенціал підприємства» є у своєму розумінні складною економічною категорією (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Тлумачення поняття «конкурентний потенціал підприємства»

Автор	Сутність поняття
Головкова Л. С.	сукупність наявних та невикористаних можливостей підприємства, корпорації, галузі [185, с. 23].
Романишин С. Б., Гагелюк М. М., Когут У. І.	потенційна можливість підприємства підтримувати конкурентоспроможність [186, с. 179].
Паладова Т. А., Поліді А. А.	конкурентний потенціал, спираючись на інституційний, відтворювальний і корпоративний підходи, є сукупністю спроможностей підприємства використовувати внутрішні фінансово-інвестиційні, виробничі, інноваційні та людські ресурси з метою створення стійких конкурентних переваг. Він є спроможністю бізнесу створювати довгострокові конкурентні переваги та адекватно реагувати на зміни в конкурентному середовищі [187]
Кирчата І. М.	систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, що забезпечує отримання конкурентних переваг в умовах змінюваного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених конкурентних цілей та при раціональному використанні забезпечує підприємству високий конкурентний статус [188, с. 43]
Другова О. С.	це можливості ресурсів, здатностей і компетенцій підприємства, формувати його конкурентні переваги порівняно з іншими господарюючими суб'єктами на визначеному ринковому сегменті [189]
Резніченко Д. В.	потенційна можливість підприємства (регіону, галузі, країни) зберігати та збільшувати конкурентоспроможність в довгостроковому періоді за допомогою формування сукупності параметрів, що забезпечуватимуть можливість і здатність суб'єкту конкурентних відносин ефективно функціонувати в перспективі» [190, с. 174].

Примітка: сформовано автором на основі [185-190]

Тлумачення поняття «конкурентний потенціал підприємства» наведені у табл. 2.6. свідчать про те, що ключовим завданням управління конкурентоспроможністю промислового підприємства є процес створення власного конкурентного потенціалу з чітким спрямуванням на ринкову кон'юнктуру та урахуванням конкурентного ризику. Тому, ще одним важливим завданням у процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств є своєчасне виявлення, упорядкування та аналіз усіх складових структури конкурентного потенціалу.

У табл. 2.7 показано різні підходи дослідників стосовно визначення структури конкурентного потенціалу підприємства, яка притаманна і для промислових підприємств.

Таблиця 2.7

Класифікація складових конкурентного потенціалу підприємства

Автор	Складові конкурентного потенціалу
Карачина Н. П. [191, с. 169]	виробничий;управлінський;кадровий;маркетинговий;фінансовий;інформаційно-інноваційний.
Паладова Т.А., Поліді А. А. [187]	потенціал основних бізнес-процесів, трудовий, фінансовий, управлінський, інноваційний.
Другова О. С. [189]	фінансовий, виробничий, трудовий, збутовий, управлінський.
Шульга М. О. [192]	ресурсний потенціал (сировинні, кадрові, енергетичні ресурси, основні засоби виробництва); виробничий потенціал (інформаційні, управлінсько-організаційні та маркетингові ресурси); економічний потенціал (фінансові ресурси).
Афанасьєва М. В. [193]	комерційний, техніко-технологічний, маркетинговий, клієнтський і підприємницький потенціали.
Нижник І. В. [194]	за функціональною ознакою - товарний, маркетинговий, інноваційний, інвестиційний, експортний. за ресурсними можливостями – ресурсно-вартісний, виробничо-технологічний, продуктивно-трудовий.

Примітка: сформовано автором на основі [187; 189; 191-194]

Отже, важливе значення управління конкурентним потенціалом на промислових підприємствах у сучасних реаліях визначається тим, що воно гарантує інтеграцію економічних процесів на підприємстві.

Організація процесу управління конкурентним потенціалом на промислових підприємствах відображає можливості системи впорядковувати процеси формування конкурентного потенціалу підприємства, відповідно притаманним внутрішнім закономірностям його господарської діяльності, а також і з врахуванням зовнішніх факторів. Ми погоджуємося з точкою зору Ульянова О. О. [195], який вважає, що структура конкурентного потенціалу промисловості, включає внутрішні та зовнішні конкурентні переваги (рис. 2.12).

Через високі вимоги до якості промислової продукції, неякісного менеджменту, низьку активність і ефективність інноваційної діяльності, недосконаліть бізнес-процесів та інших причин велика кількість промислових підприємств опинились не готові до адекватної поведінки на ринку промислової продукції.

Оскільки на даний момент конкурентна боротьба на світових і внутрішніх ринках загострюється, кожне підприємство-товаровиробник намагається направити свої зусилля на захоплення якомога більшої частки ринку і залучити більшу кількість потенційних споживачів. У сучасній

конкурентній боротьбі, при всій її гостроті і динамізмі, виграє той, хто аналізує ситуацію на ринку і бореться за свої конкурентні позиції. Процес забезпечення конкурентоспроможності є невід'ємним етапом стратегічного управління і пов'язаний з вирішенням проблеми швидкого досягнення запланованих результатів в умовах, мінливого внутрішнього середовища і ситуації на ринку.

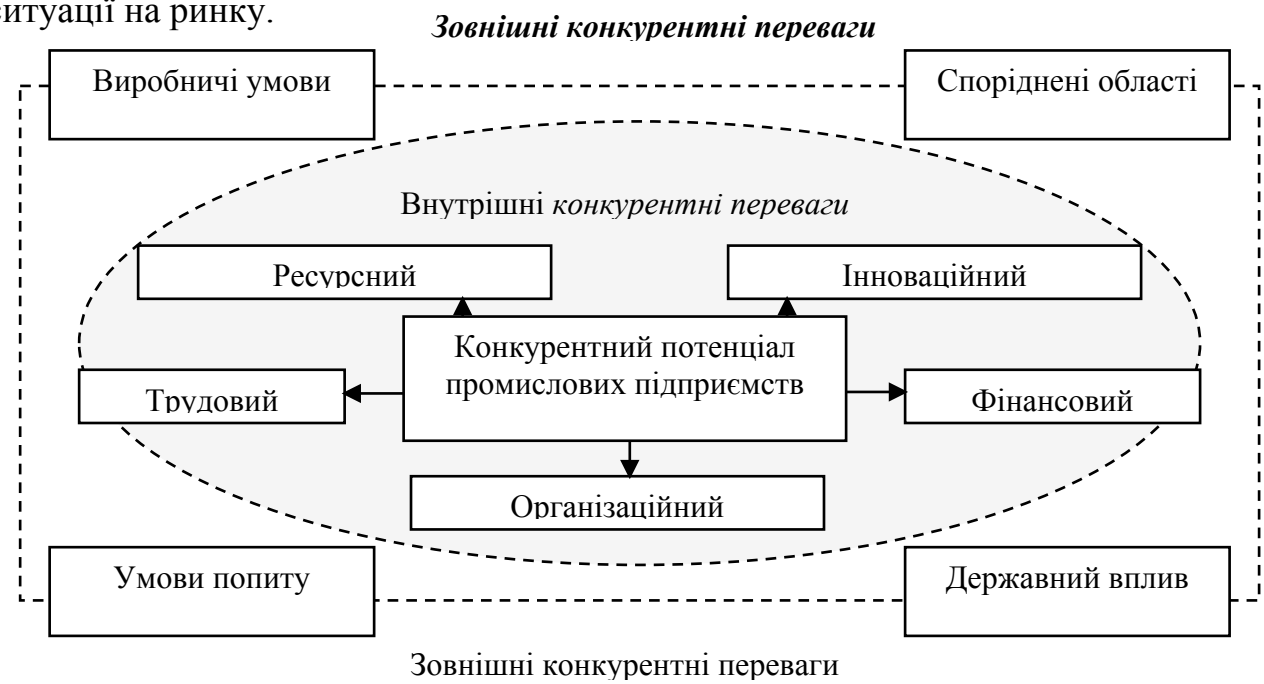


Рис. 2.12. Комплексна структура конкурентного потенціалу промислових підприємств

Примітка: побудовано автором на основі [195, с. 10]

Інтенсивне зростання біотехнологій, нарощування обсягів виробництва комп'ютерів та програмного забезпечення, промислових підприємств та низка інших інноваційних технологій зумовили істотний прогрес в традиційних секторах економіки, куди входить і промисловість.

За технологічним та економічним критеріями промисловість є високо інтегрованою галуззю, і об`єктивно, що кон'юнктурні коливання цін на сировину і матеріали призводять до коливання попиту і пропозиції на окремі види промислової продукції. Конкурентоспроможність це можливості підприємства запропонувати товар, що відповідає певним вимогам покупця, тобто певної якості, в потрібній кількості, в необхідний термін і на більш вигідних умовах поставки, ніж конкуренти [196, с. 92].

Необхідно зазначити, що впроваджуючи систему управління конкурентоспроможністю, керівництву промислового підприємства винятково важливо виявити наполегливість і домогтися того, щоб трудовий колектив усвідомив і сприйняв невідкладну потребу фундаментальних змін у системі управління та функціонування підприємства в нових умовах [197]. Отже, конкурентоспроможність в сучасних умовах розвитку є багатоукладним явищем, адже може реалізовуватися та проявлятися на чотирьох взаємопов'язаних рівнях (рис. 2.13).

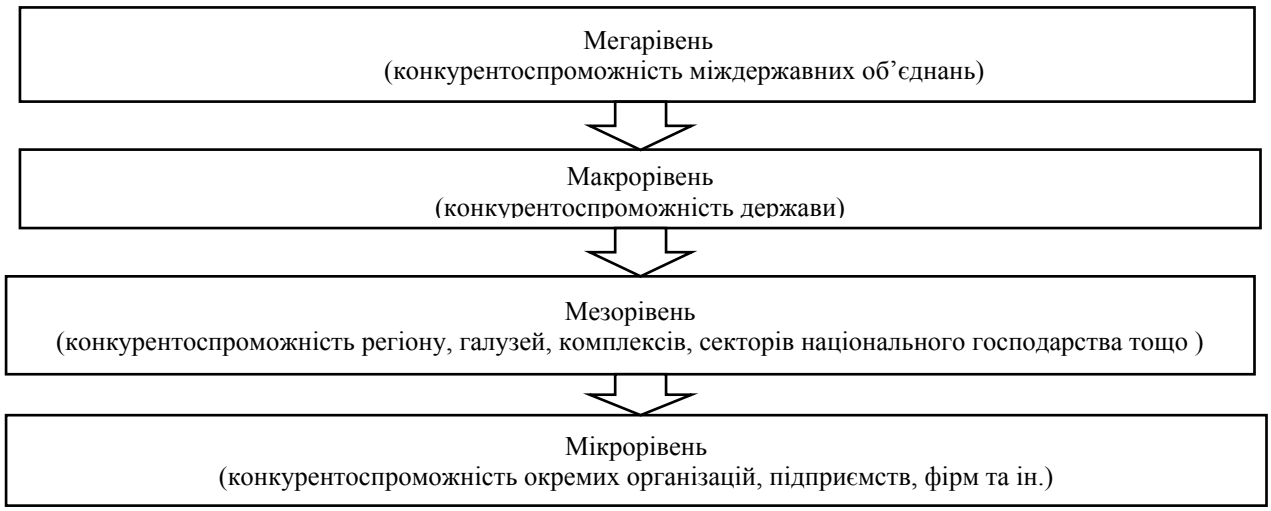


Рис. 2.13. Рівні конкурентоспроможності

Примітка: розроблено автором на основі [194; 195; 196]

Зважаючи на те, що об'єктом нашого наукового дослідження є управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств, тому ми спираючись на мікроекономічний підхід, детально зупинимось на розкритті сутності та змісту поняття «конкурентоспроможність підприємства» (табл. 2.8). Аналіз ряду публікацій з даного напряму відображає об'єктивну складність конкурентоспроможності, оскільки вона визначається безліччю факторів, передусім споживчими властивостями товарів, мірою маркетингової їх підтримки, характеристиками цільових ринків, поведінкою споживачів, потенціалом і ресурсами підприємства тощо. Набір факторів, які визначають конкурентоспроможність підприємства є дуже значимим і своєрідним, проте досить широке коло таких факторів звужується

концентрацією уваги на так званих конкурентних перевагах підприємства, що є результатом кращого задоволення потреб споживачів [205, с. 14].

Таблиця 2.8

Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення поняття
Портер М. [198, с. 76]	Порівняльна перевага по відношенню до інших фірм, здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами.
Віханський О. [199, с. 19]	Набір характеристик товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів за ступенем і рівнем задоволення потреб покупців.
Яновський А. [200, с. 22]	багаторівнева категорія, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу).
Шинкаренко В. і Бондаренко А. [201, с. 14]	це динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг.
Бєлєнький П. [202, с. 10]	На думку конкурентоспроможність підприємства є показником узагальнювальним, який відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів і механізмів.
Фатхутдінов Р. [203, с. 35]	розглядає конкурентоспроможність як властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку.
Солнцев С. О., Бажеріна К. В., Гребньов Г. М. [204, с. 14]	наявність відповідних переваг порівняно із конкурентами в таких основних функціональних сферах як закупівля, виробництво, маркетинг, просування і продаж продукції, які дозволяють підприємству краще за конкурентів задовольняти попит споживачів та збільшувати на цій основі обсяги продажу, частку ринку, доходи, прибуток та рентабельність.

Примітка: розроблена автором на основі [198; 199; 200; 201; 202; 203; 204]

Конкурентні взаємовідносини на ринку характеризуються конкурентоспроможністю підприємств. У науковій літературі її визначають щонайменше шістьма підходами, заснованими на: конкурентоспроможності продукції; конкурентних перевагах; потенціалі підприємства; ефективності виробничо-господарської діяльності; можливості вести конкурентну боротьбу; комбінації інших підходів [206, с. 284]. Тобто конкурентоспроможність базується на сукупності характеристик

підприємства здатних забезпечувати йому можливість протистояння суперникам на конкурентних ринках [207, с. 264].

Важливою рисою розвитку будь-якого промислового підприємства є швидке реагування на зміни зовнішнього середовища [208, с. 195], оскільки основою сучасного ринкового успіху підприємства є конкурентна раціональність, тобто вміння думати і діяти швидше, влучніше й етичніше. Управління розвитком промислових підприємств – це цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану з метою забезпечення процесу переходу від поточного стану підприємства до кращого (досконалішого) відповідно до поставлених цілей.

Отже, процес управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств, передусім має на меті переміщення системи з одного стану в інший із новими якісними і кількісними характеристиками конкурентоспроможності, досягнення яких залежить від факторів виробництва.

Варто зазначити, що наявність самих факторів не є достатньою умовою для забезпечення конкурентоспроможності на промисловому підприємстві. Отримання конкурентної переваги залежить від того, наскільки ефективно використовуються фактори конкурентоспроможності і де, в якій галузі промисловості вони застосовуються. Однак фактори можуть впливати і на підвищення конкурентоспроможності, і на її зменшення .

Тому у науковому дослідженні більш детальніше проаналізуємо фактори конкурентоспроможності, які впливають на процес управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств.

Нападовська Л. А. відмічає, наступні фактори конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах: інновації, технології, якість, маркетинг, ціна, доступ до нових ринків, доступ до капіталу й сировини, підприємницький дух, мобільність [209, с. 46].

Автори монографії «Управління життєдіяльністю підприємств промисловості», зазначають, що фактори конкурентоспроможності умовно можна поділити на такі групи:

- основні – це процеси, які визначають промислове виробництво і продажі;

- забезпечуючи і підтримуючі – до перших належать фактори, що забезпечують постачання, фінансування, підбір персоналу, енергозабезпечення; до другої – ремонт, сервіс тощо;

- управлінські – полягають у тому, що входом є інформаційний потік, виходом – цільові параметри (індикатори) різних процесів та ресурсів, які формують стратегію на промисловому підприємстві [210, с. 46].

Дослідження впливу зміни окремих факторів на конкурентоспроможність промислових підприємств [211] дає можливість об'єктивно оцінити її рівень та сприяє визначенню подальшої стратегії розвитку підприємства.

Павлова В. А. до числа факторів, що формують конкурентоспроможність промислового підприємства, відносить: фактори, які формують конкурентні переваги підприємства, специфічні фактори для суб'єктів певної галузі; фактори конкуренто-спроможності продукції (якість, ціна тощо); фактори, що формуються залежно від рівня суб'єкта господарювання [212].

Портер М. стверджує, що середовище, у якому існують конкуруючі галузі та об'єкти, має певні ознаки: наявність кваліфікованої робочої сили та інфраструктури; рівень попиту; наявність споріднених та підтримуючих галузей, які конкурентоспроможні на міжнародному ринку; відносно стала стратегія, структура та суперництво. Саме це, на думку дослідника, зумовлює формування конкурентного середовища, у якому підприємства розвиваються та досягають успіху [213].

Мазаракі А. обґрунтовує конкурентоспроможність підприємства залежно від сфери діяльності і до основних факторів відносить: якість

задоволення споживчого попиту; ефективність функціонування суб'єкта господарювання; ресурсний потенціал; узагальнюючі показники ефективності [214].

На думку Ліфіца І., для забезпечення високої конкурентоспроможності потрібно впливати на виробничі, збутові та сервісні фактори [215, с. 156].

Зулькарнаєв І. У. стверджує, що вся сукупність факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, поділяється на три групи: цілі, які перед собою висуває підприємство; ресурси, якими воно розпоряджається; фактори зовнішньої прямої і непрямої дії на підприємство [216, с. 20].

Череп А. В. до факторів конкурентоспроможності можна віднести: якість товару і його відповідність попиту; екологічну чистоту; собівартість і ціну; дизайн і рекламні заходи; форми просування товару й обслуговування споживачів [217, с. 21].

Таким чином, серед науковців не існує єдиної думки щодо системи основних факторів впливу на рівень конкурентоспроможності промислового підприємства. Найбільш вагомими факторами вважаються: рівень організаційно-технічного розвитку, частота оновлення промислової продукції та її якість, рівень організації виробництва і праці, економічний механізм та ін.

На наш погляд, перший етап аналізу конкуренції на промисловому ринку - є вивчення основних факторів, які визначають інтенсивність конкуренції. До таких факторів належать:

- чисельність і розміри конкуруючих промислових підприємств;
- бар'єри проникнення на промисловий ринок;
- відмінності в стратегії конкурентів;
- особливі мотиви для конкуренції на даному ринку.

Чисельність конкуруючих промислових підприємств і їх порівняльна ємність в найбільшій мірі визначають рівень конкуренції. За інших рівних умов інтенсивність конкуренції найбільша, коли на ринку конкурує значна кількість промислових підприємств приблизно рівної сили. Для збору цієї

інформації застосовують методику, яка полягає у складані спеціальних записів. А потім на основі отриманих результатів робляться висновки відносно рівня конкуренції.

На другому етапі аналізу рівня конкуренції виділяються основні підприємства-конкуренти і розглядається їх роль в сукупній реалізації промислової продукції. Промислові підприємства, які поставили перед собою завдання підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку, на наш погляд повинні досягти таких цілей:

- підвищення ефективності роботи працівників;
- зниження собівартості послуг;
- оптимізації управління бізнес-процесами промислового підприємства;
- підвищення своїх рейтингів.

Таким чином, враховуючи аналіз факторів конкурентоспроможності та етапів рівня конкуренції пропонуємо власну класифікацію факторів, які впливають на процес управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств (рис. 2.14). Тож, для забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства у процесі управління життєзабезпечення їх діяльності використовується три види факторів, ресурсні фактори, що визначають потенціал конкурентоспроможності, процесні фактори, що впливають на підвищення якості управління промислового підприємства та ринкові фактори, які поєднують цінові та нецінові (якість та новизна промислової продукції та ін.) інструменти.

Взаємопов`язана дія цих трьох факторів конкурентоспроможності, забезпечує ефективне та раціональне залучення і оптимальне застосування ресурсів, а також безпосередньо пов’язана з підвищенням продуктивності сукупної праці на промислових підприємствах [218, с. 189].

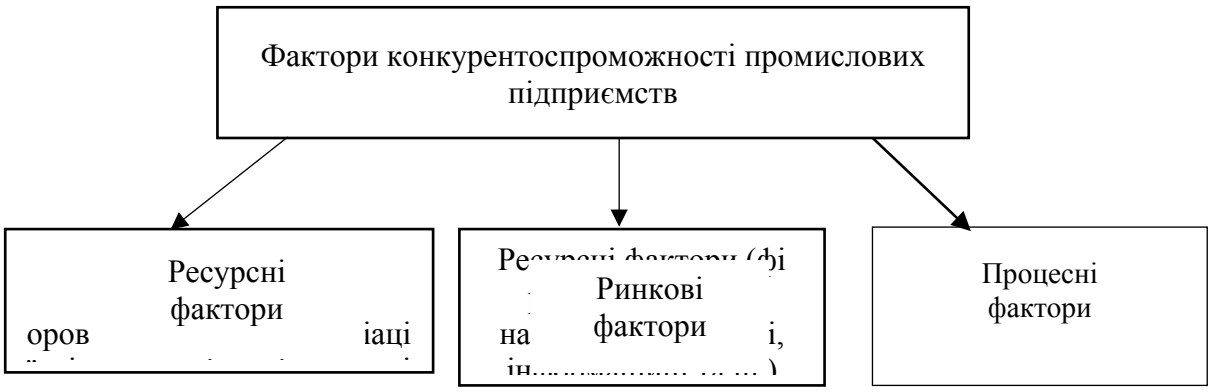


Рис. 2.14. Класифікація факторів конкурентоспроможності промислових підприємств у контексті управління життєзабезпечення діяльності

Примітка: розроблено автором на основі [214; 215]

Необхідно зазначити, що продуктивність праці та конкурентоспроможність мають прямий зв'язок між собою. Адже підвищення продуктивності праці спричиняє зростання рівня конкурентоспроможності у процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств. І навпаки зменшення продуктивності праці призводить до того, що промислові підприємства неповністю використовують наявні ресурси, що в свою чергу веде до скорочення обсягів промислового виробництва та зменшення рівня конкурентоспроможності.

Тому у науковому дослідженні враховуючи зазначені фактори та зв'язок конкурентоспроможності із продуктивністю праці, пропонуємо наступні вектори які сприятимуть підвищенню рівня конкурентоспроможності у процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств – забезпечення якості управління, накопичення людського капіталу, розвиток нецінових ринкових інструментів (насамперед це стосується якості промислової продукції та її новизни)

Забезпечення якості управління. Це вагомий інструмент щодо підвищення рівня конкурентоспроможності на промислових підприємствах. Даний вектор насамперед передбачає ефективне застосування та удосконалення таких управлінських елементів на промислових

підприємствах – система менеджменту, організаційна структура, процес прийняття управлінських рішень, рівень автоматизації управління, стилі та методи керівництва тощо. Також хочемо зазначити, що підвищення рівня якості управління буде призводити і до підвищення якості виробленої промислової продукції, що в свою чергу забезпечує довгострокову конкурентоспроможність промислового підприємства. В результаті виникає наступний взаємозв`язок: розвиток якості управління → підвищення рівня якості промислової продукції → підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств.

Накопичення людського капіталу. Необхідно зазначити, що людський капітал який використовується на промислових підприємствах можна поділити дві групи: загальний (знання, навички та вміння які отримуються майбутнім персоналом у системі загальної освіти) та особливий (знання, навички та вміння, які були здобуті персоналом під час виробничої діяльності на промислових підприємствах). Процес накопичення на промислових підприємствах людського капіталу є вагомим чинником, що зумовлює суттєве зростання продуктивності праці. Основними елементами зазначеного вектору є освіта (загальна, професійна) – вона виконує дуже важливу функцію – забезпечує формування людського капіталу, як активної частини процесів виробництва та відтворення на промислових підприємствах, а також внутрішня система навчання персоналу, за допомогою якої підвищується рівень діяльності та розвитку промислових підприємств, який відображається у створенні нової вартості, підвищенні продуктивності праці та конкурентоспроможності.

Розвиток нецінових ринкових інструментів.

Необхідно зазначити, що реалії розвитку промислових підприємств в Україні, показують тенденції до підвищення ролі саме нецінових інструментів конкурентоспроможності, серед яких слід виділити якість промислової продукції та її новизна. Це зумовлено тим, що в даний час конкуренція в галузях промисловості відбувається не тільки за рахунок

зниження витрат виробництва (підхід який базується на концепції «ринку виробника»), а в першу чергу за рахунок виробництва промислової продукції, яка має більше конкурентних переваг, і яку підприємство конкурент в даний період не може виробити (підхід який базується на концепції «споживчого ринку»).

Тому у процесі управління життєзабезпечення діяльності підприємств на перший план повинні виходити наступні показники продуктивності: рівень якості промислової продукції, кількість інноваційної продукції, що випускається на одиницю часу, частка інноваційної продукції тощо [219].

Таким чином, на основі аналізу факторів та векторів пропонуємо наступну модель підвищення рівня конкурентоспроможності на промислових підприємствах (рис. 2.15).

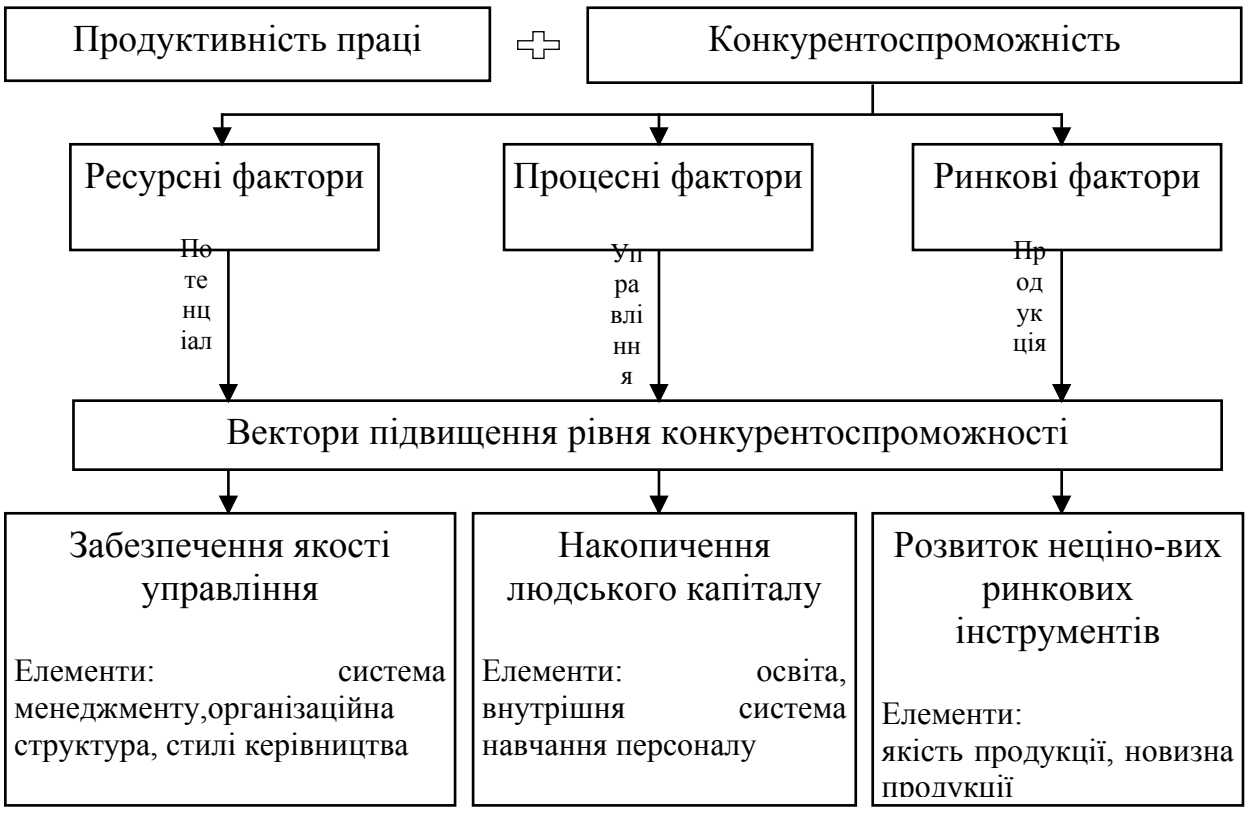


Рис. 2.15. Факторна модель підвищення рівня конкурентоспроможності у процесі управління життєзабезпечення діяльності підприємств

Примітка: розроблено автором

В сучасних умовах стійкість і конкурентоспроможність промислових підприємств безпосередньо залежить від стійкості регіональних і національних виробничих систем. В даний час об'єднання(кластери) промислових підприємств взаємопов'язаних галузей повинні стати рушійною силою розвитку регіональної економіки.

Адаптовану під сучасні потреби модель формування конкурентоспроможності промислових підприємств можна представити таким чином (рис. 2.16).

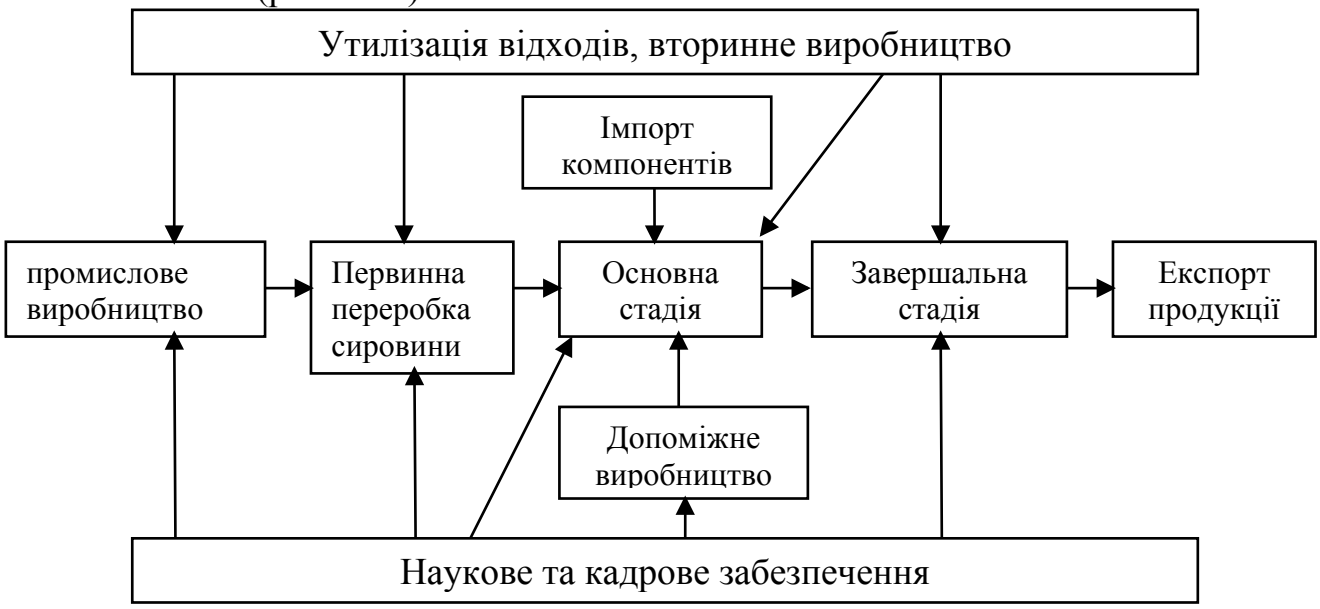


Рис. 2.16. Модель конкурентоспроможності промислових підприємств

Примітка: розроблено автором

Отже, в умовах конкурентної боротьби діяльність промислових підприємств залежить від його конкурентоспроможності, високий рівень якої забезпечується створенням і реалізацією комплексу конкурентних переваг, що є результатом кращого задоволення потреб споживачів.

В розробленій Портером М. теорії конкурентних переваг організації зазначається, що конкурентні переваги формуються завдяки ефективності використання всіх видів ресурсів підприємства, а не лише через їх наявність [198]. Відповідно, конкурентні переваги є результатом оптимальної взаємодії

значної кількості складових підприємства у співвідношенні до своїх конкурентів.

На думку Котлера Ф., конкурентні переваги – це «переваги, отримані компанією над конкурентами, за допомогою пропозиції споживачам більшої цінності або за рахунок пропозиції товарів і послуг з більш низьким у порівнянні з конкурентами цінами, або за рахунок надання споживачам великих зисків, які в достатній мірі компенсують більш високі ціни на товари і послуги.

Зав'ялов П. С. вказує на те, що конкурентні переваги – це наявність у будь-якого економічного об'єкта «якостей, які відсутні або менш виражені у конкурентів [220].

Корпенко Н. М. стверджує, що конкурентна перевага – це система з будь-якою ексклюзивною цінністю, що дає їй перевагу перед конкурентами [205].

В ході наукового дослідження був розроблений механізм формування конкурентних переваг стосовно промислових підприємств, що враховує наступні стадії (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Механізм формування конкурентних переваг на промислових підприємствах

Стадії формування	Види	Джерела отримання
Ресурси	Можливість використання ресурсозберігаючих та енергозберігаючих технологій	Техніка та технології
	Можливості використання інноваційних технологій глибокої переробки сировини	
	Доступ до використання прогресивної техніки	
Виробництво продукції	Можливість отримання високих функціональних, експлуатаційних, комерційних характеристик, що відповідають вимогам споживачів	Сировинна база, трудові ресурси, техніка та технології
Сервіс	Доступність високих технологій складування	Складування
	Доступність високоякісних засобів та умов зберігання продукції як на складі, так і у процесі доставки	Умови зберігання
	Доступність високотехнологічних фасувальних та інших процесів	Пакування, фасування, комплектація та ін.
	Доступність створення різноманітного комплектування та привабливої упаковки продукції	

Примітка: сформовано автором на основі [209; 212]

Дані, представлені в табл. 2.9, свідчать про те, що можливість залучення конкурентоспроможного персоналу, прогресивної техніки, наближеність до джерел дешевого якісної сировини та інших факторів уже дозволяють отримати промисловим підприємствам конкурентні переваги, які сприятливо позначається на наступних стадіях виробництва і реалізації промислової продукції.

Кожна конкурентна перевага, сформована на конкретному рівні управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств, відображається на тому або іншому параметрі конкурентоспроможності промислової продукції. А оскільки загальний рівень конкурентоспроможності виробленої продукції на промисловому підприємстві визначається набором її параметрів, то, отже, чим вище споживча оцінка параметрів, тим більше конкурентоспроможна продукція.

Таким чином, надання конкурентних переваг на різних рівнях процесу управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств суттєво впливає на отримання конкретних параметрів конкурентоспроможності продукції і загальний рівень конкурентоспроможності промислових підприємств.

Необхідно зазначити, що велика увага серед науковців приділяється і методичним питанням оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств. Але необхідно відмітити, що серед науковців, які досліджують зазначену проблематику не існує єдиних підходів щодо розроблення методики оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств, що певним чином зумовлено складністю і багатогранністю цієї проблеми.

Найбільш розповсюдженими методами оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств є методи, які характеризують позиції підприємства на ринку. До таких методів оцінки належать формальні та матричні.

Формальні методи базуються на взаємозалежності економічних процесів ринкового середовища та стратегічних пріоритетах підприємства. Серед формальних методів оцінки конкурентоспроможності можна виділити:

- модель конкурентної переваги Портера М. (дослідження впливу зовнішнього середовища на конкуренцію);

- модель «продукт-ринок» Ансоффа І. (аналіз підприємства з метою оптимізації розподілу ресурсів та визначення характеру поведінки підприємства на ринку);

- модель «життєвого циклу» (планування та оцінка затрат, прибутків та інвестицій підприємства).

- модель накопиченого досвіду (дослідження аспектів з мінімізації витрат).

Формальні методи оцінки конкурентоспроможності застосовуються при здійсненні аналізу бізнес середовища підприємства з метою вироблення конкретної конкурентної стратегії розвитку.

Матричні методи дослідження конкурентоспроможності базуються на використанні матриць – таблиць впорядкованих по рядках та стовпцях елементів.

Найбільш відомим прикладом є модель «Бостинської консалтингової групи» (БКГ) побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку [212]. Такий підхід дозволяє досить зручно проаналізувати та визначити стратегічну позицію підприємства на ринку та обрати найбільш оптимальну стратегію дій щодо виготовлення і реалізації продукції, оптимізації перерозподілу фінансових потоків між різними стратегічно-економічними елементами.

Окрім моделі БКГ відомими також є такі матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства:

- матриця МакКінсі (більш удосконалений варіант матриці БКГ, який дозволяє сформувати стратегію діяльності підприємства на основі привабливості ринку і за рахунок збільшення кількості оціночних факторів)

- модель компанії SHELL (аналіз якісних та кількісних показників з метою підтримки балансу між надлишком і дефіцитом коштів на різних стадіях життєвого циклу)

- модель Hofer/Schendel (аналіз діяльності з метою визначення та формулювання ідеальний позиціювання бізнесу на ринку).

Матричні методи, окрім того, що дають можливість охарактеризувати позиції підприємства на ринку, також належать до іншої групи класифікації методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, а саме за ознакою форми представлення результатів дослідження. За формою репрезентативності результатів також виділяють графічні, розрахункові та комбіновані методи.

Графічний метод заснований на побудові багатокутника конкурентоспроможності, який відображає рівень показників конкурентоспроможності різних підприємств. Перевагою такого методу є його простота та наочність. Загальним же недоліком як графічного, так і матричного (аналітичного) методів є той факт, що вони не здатні забезпечити системний погляд на конкурентоспроможність, а також не враховують фактори конкурентоспроможності в залежності від їх значимості та ваги.

Найбільш чисельними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства в залежності від форми відображення результатів є розрахункові. Вони у свою чергу поділяються на: специфічні методи (дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства в залежності від окремих аспектів його діяльності) та комплексні методи (базуються на комплексному підході охоплюючи усі аспекти)

Комбінований метод оцінки конкурентоспроможності ґрунтується на оцінці чотирьох групових показників:

І група: показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом (раціональність використання основних фондів, економічність витрат, технологічність процесу виробництва товару та ін.);

ІІ група: показники, які відображають ефективність управління фінансовими ресурсами;

ІІІ група: показники, що характеризують стратегію збуту та просування товару на ринку;

ІV група: якість та ціна товару – найвагоміші показники.

Таким чином, методи оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств, які використовуються у процесі управління життєзабезпечення їх діяльності схематично можна показати наступним чином (рис. 2.17):

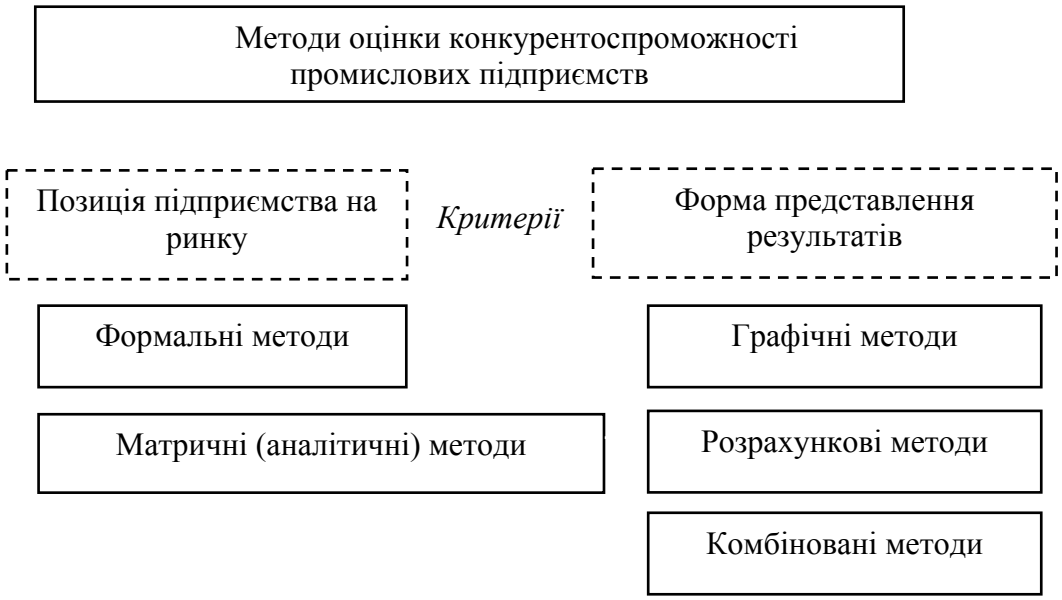


Рис. 2.17. Методи оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств у контексті управління життєзабезпечення їх діяльності

Примітка: розроблено автором на основі [212; 213]

Незважаючи на те, що під час вивчення ринкових факторів, які забезпечують конкурентоспроможність промислових підприємств нами були розглянуті певні показники промислової продукції, далі біль детальніше зупинимось на аналізі основних показників та параметрів, що визначають конкурентоспроможність промислової продукції.

Необхідно зазначити, що конкурентоспроможність промислової продукції формується на основі певних параметрів (табл. 2.10).

Також необхідно відмітити, що у процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств проблема конкурентоспроможності промислових підприємств значним чином визначається обсягом та якістю наявних нематеріальних ресурсів, можливостями працівників, що здійснюють управління цими ресурсами, можливостями менеджменту оптимально використовувати дані ресурси на промисловому підприємства тощо.

Таблиця 2.10

Параметри конкурентоспроможності продукції у процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств

Назва параметру	Характеристика
ринкові (маркетингові)	якість промислової продукції, ціна, відомий бренд, імідж підприємства, наближеність до споживача, інформація про промислову продукцію та його виробника, інновації, обслуговування, доставка, сертифікація та ін.
корисності	швидкість виробництва промислової продукції, потужність, коефіцієнт корисної дії, точність обробки та ін.
надійності	строк служби, терміни зберігання, експлуатації, ремонтоздатність та ін.
технологічні	характеризують показники ресурсозбереження і ресурсомісткості виробничого процесу на промисловому підприємстві, або певні стадії технологічного процесу (наприклад фасування, пакування, комплектація та ін.)
естетичності	унікальність, оригінальність, сучасний дизайн промислової продукції та ін.
ергономічності	антропометричні, гігієнічні та інші характеристики промислової продукції
екологічності	звуковий, механічний та інший впливи використання і експлуатації промислової продукції на оточуюче середовище і т.п.
безпекові	характеризують безпечність під час використання та споживання промислової продукції

Примітка: розроблено автором

Зазначимо, що, як показує практика використання нематеріальних активів на промислових підприємствах недостатньо зазначаються у господарсько-фінансових документах, але їх роль у визначенні вартості підприємства в даний час зростає.

У табл. 2.11 наведено основні види нематеріальних активів, які використовуються у процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств.

Отже, ми вважаємо, що система управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств, формуючи їх конкурентоспроможність повинна обов'язково включати нематеріальні ресурси.

Підприємства у сучасних реаліях свого розвитку повинні мати нові конкурентні переваги, які пов'язані з наявністю високого іміджу підприємства, єдиної інформаційної бази, висококваліфікованих працівників, стабільних зв'язків із суб'єктами мікросередовища (постачальниками, посередниками, споживачам тощо).

Таблиця 2.11

Види нематеріальних активів на промислових підприємствах

Назва виду активу	Характеристика
репутаційні	торгові марки, бренди, наявність яких сприяє зміцненню довіри споживачів до промислового підприємства та його продукції, які проявляються у підвищених обсягах продажів і нерідко в цінових преміях.
власні технології	наявність патентів, авторських прав, які дають змогу промисловому підприємству з вигодою застосовувати унікальні розробки, знання, ідеї.
стратегічні	це наявні переваги промислового підприємства, завдяки яким воно займає монополістичну позицію або обслуговує унікальний ринок.

Примітка: розроблено автором

Саме людський капітал, нові знання та інформація, яку вони генерують, визначають конкурентний потенціал промислового підприємства та є запорукою успішної діяльності.

2.3. Інструментарій стратегічного управління інноваційним потенціалом підприємства щодо реалізації життєзабезпечення його діяльності

Промисловість відіграє важливу роль у системі національного господарства України. Від її стабільного та стійкого функціонування, рівня

розвитку залежить стан економіки, ринків, екологічна безпека, рівень та якість життя населення, його здоров'я. Основою для ефективного та конкурентоспроможного розвитку підприємств харчової промисловості є наявність належної та різноманітної сировинної бази та ринків споживання готової продукції, логістичних умов та інновацій [221, с. 458].

Ми погоджуємося з точкою зору Мармуль Л.О., яка наголошує на тому, що тільки прискорений розвиток інноваційних процесів, які ґрунтуються на системному та ефективному використанні досягнень науково-технічного потенціалу, новітніх розробок продуктів і технологій, є основним чинником економічного зростання підприємств промисловості [222, с. 61].

Виходячи з того, що предметом нашого наукового дослідження є управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств, ми будемо вивчати інновації у контексті саме цієї проблематики. Але перед тим, як перейти до безпосереднього розгляду інноваційної діяльності, як ключового стратегічного вектору життєзабезпечення діяльності та розвитку промислових підприємств, розкриємо сутність поняття «інновації».

Необхідно відмітити, що на сьогодні у вітчизняній та зарубіжній економічній літературі поняття «інновація» є предметом наукових дискусій, а тому серед науковців немає єдиного підходу стосовно його тлумачення. Так наприклад Мединський В. Г., в залежності від об'єкта та предмета дослідження інновації, відмічає, що науковці розглядають поняття «інновація» як: процес; систему; зміни; результат [223, с.6].

Інші дослідники виділяють п'ять підходів до тлумачення поняття «інновація» - об'єктивний, процесний, об`єктивно-улітарний, процесно-улітарний, процесно-фінансовий [224].

Гаманець О. С. трактує поняття «інновація» з точки зору вартісного підходу, адже розуміє під ним « кінцевий результат інтелектуальної діяльності, який пройшов шлях від ідеї до впровадження на ринку, виражений у вигляді споживчої вартості (якісна сторона), тобто несе корисність своєму кінцевому споживачеві, і мінової вартості (кількісна

сторона) і приносить ефекти з урахуванням можливостей ризику при реалізації [225, с. 215].

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови поняття «інновація» трактується у таких значеннях:

- нововведення;

- комплекс заходів, спрямованих на впровадження в економіку нової техніки, технологій, винаходів тощо [226, с. 506].

Отже поняття «інновація» вживається у різних сферах діяльності, що й обумовлює її різне представлення в теорії та практиці. Тобто категорія «інновація» носить міждисциплінарний характер, оскільки використовується в усіх без винятку галузях і в повсякденному житті [227, с. 156]

Підтримуємо точку зору тих науковців [229-240; 241; 242; 243; 244], які розглядають поняття «інновація» у межах двох підходів – об'єктивного та процесного.

Окрім цього, дискусійним у наукових колах є співвідношення понять «новація», «нововведення», «інновація».

Ми погоджуємося з думкою Карпенко А. В., який вважає, що зазначені поняття необхідно розмежовувати (деякі дослідники їх ототожнюють), адже вони мають відмінні риси (рис. 2.18). Слід зазначити, що зазначені поняття на рис. 2.18 показали з врахуванням рівнів управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств. А саме на низькому рівні – характерний процес новації, а на середньому та високому рівнях (промислових підприємствах) впроваджуються нововведення та власне інновації.

Необхідно зазначити, що впровадження інновацій на промислових підприємствах може бути розглянута на різних рівнях управління життєзабезпечення їх діяльності та і з використанням різних методологічних підходів. Також для аналізу формування і впровадження інновацій на промислових підприємствах використовуються різноманітні методики.

Наприклад, це можуть бути використані методи та методики, які

пов’язані з кінцевим результатом впровадження нових промислових продуктів, з даними про кількість обігу нових промислових продуктів на ринку або проведення опитування про інноваційну діяльність промислових підприємств. Застосування низки методик у процесі дослідження дає можливість отримати повне уявлення про пріоритети в інноваційній діяльності промислових підприємств.

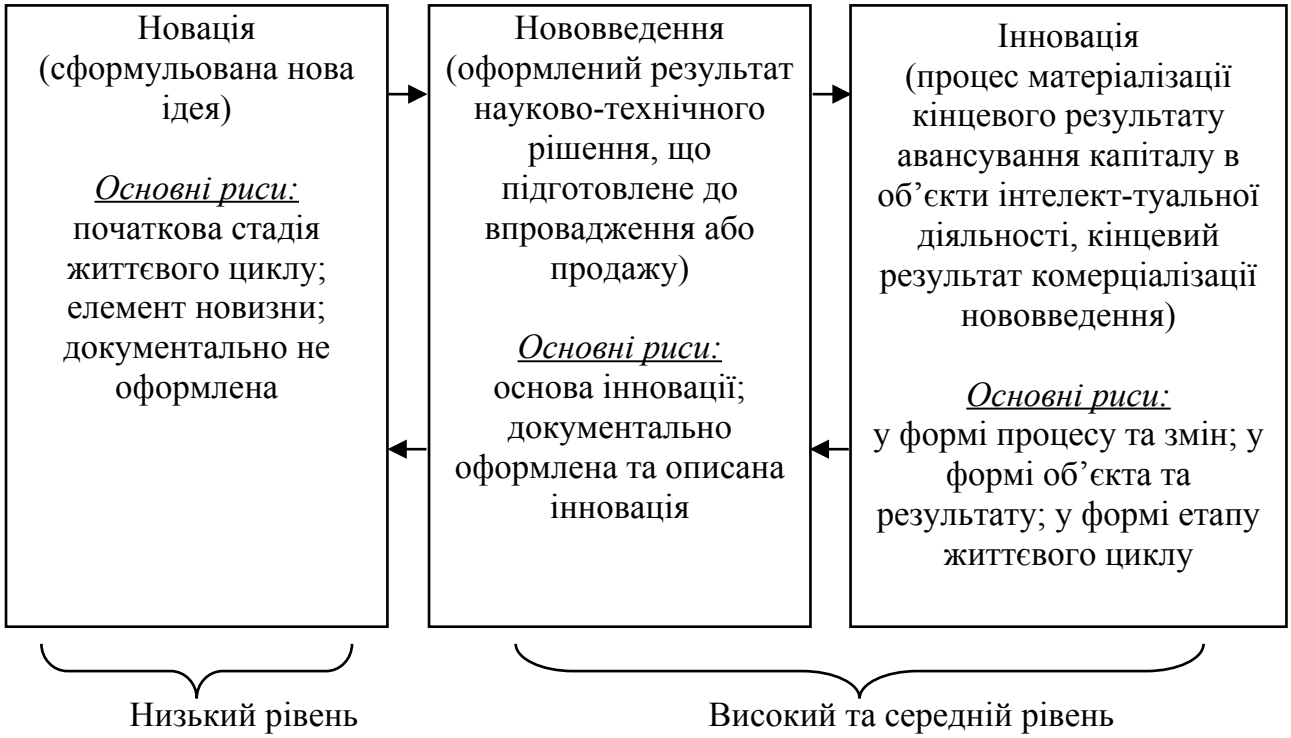


Рис. 2.18. Взаємозв`язок елементів інноваційної діяльності з урахуванням рівнів управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств

Примітка: розроблено автором за даними [245, с. 69]

Необхідно зазначити, що ускладнює процес наукового дослідження, той аспект, що у вітчизняній науці, постійно змінюється понятійно-категоріальний апарат у сфері інновації в промисловості.

Так, в Законі України «Про інноваційну діяльність» визначено, що інноваційне підприємство розробляє, виробляє і реалізує інноваційну

продукцію, обсяг якої у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції [235, ст. 1].

Часто науковці інноваційне підприємництво розглядають як найважливіший інструмент розвитку і трансформації економічної системи в умовах сучасного розвитку [246, с. 113].

Отже, інноваційне промислове підприємство – це і система організації сучасного виробництва і результат впровадження інтелектуальних ідей і розробок, яка спрямована на розроблення та реалізацію інноваційної промислової продукції, спираючись на ринкові та державні принципи та механізми.

На наш погляд, під час здійснення інноваційної діяльності у процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств повинні враховувати положення, які розробив у своїй науковій праці «Теорія економічного розвитку» класик інноваційної теорії, австрійський економіст Шумпетер Й. (рис. 2.19).

Як показує Додаток Г, рис. Г.2. по суті Шумпетер Й. запропонував типологію інновацій, яка і зараз використовується на промислових підприємствах.

Необхідно відмітити, що є і інші підходи до класифікації видів інновацій які застосовуються на промислових підприємствах. Так поширеним підходом серед українських та зарубіжних науковців щодо типологізації інновацій – є поділ їх на чотири типи - продуктові, процесні, маркетингові та організаційні [247, с. 10 -13; 248, с. 9-10; 249, с.162-163].

Проте існують і інші підходи до класифікації видів інновацій на промислових підприємствах, так наприклад науковець Радкевич Л. А. виділяє наступні – технологічні (процесні); продуктові (асортиментні); маркетингові (управлінські); інфраструктурні (організаційні) [250, с. 7].

Калініна І. В. та Фаткуллін Р. І. виділяють два критерії за якими поділяють інновації на промислових підприємствах: продуктові та процесні

(критерій – характер інновацій) та технічні, економічні, соціальні, управлінські (критерій – за змістом) [251, с. 18].

У нашому науковому дослідженні ми будемо також дотримуватися даного підходу до класифікації інновацій у процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств, поділивши їх на дві взаємопов'язані групи: технологічні та нетехнологічні (рис. 2.19).

Інновації продукту промисловості – це впровадження продукту, що є новими або значно поліпшеним за своїми властивостями чи способами використання.

Такий інноваційний продукт призначений, як для індивідуального, так і масового споживання з метою –розширення асортименту і номенклатури, задоволення потреб населення в споживанні промислових продуктів, відмінних від традиційних тощо.

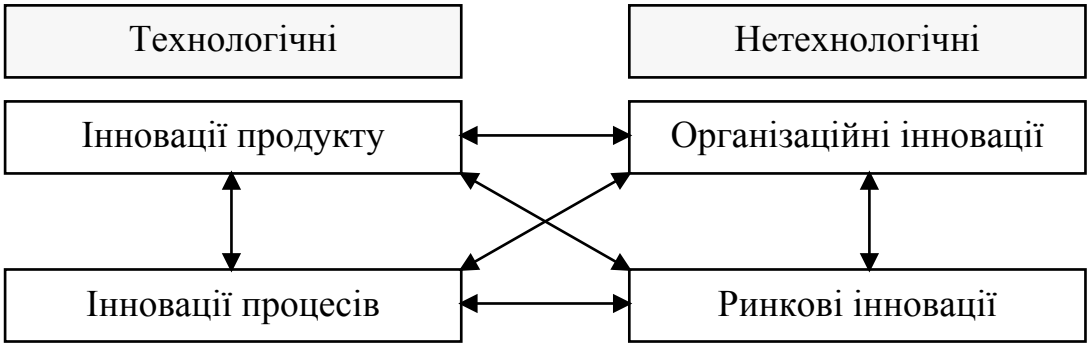


Рис. 2.19. Типи інновацій, які використовуються у процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств

Примітка: розроблено автором [249; 251]

Необхідно зазначити, що інноваційні підходи до виготовлення промислової продукції швидко змінюються, адже постійно враховують сучасні потреби споживачів. Виходячи з того, що промисловість складається з великої кількості галузей, розкриємо сучасні тренди впровадження інновацій щодо промислової продукції на прикладі харчової промисловості.

Дослідження структури сучасних харчових продуктів, показало, що в даний час до інноваційної продукції передусім належать функціональні харчові продукти. У чинному законодавстві України визначено, що «функціональний харчовий продукт» - це продукт, який містить як компонент лікарські засоби та/або пропонується для профілактики або пом'якшення перебігу хвороби людини [252, с. 1]. Таким чином, такі харчові продукти допомагають зберігати та покращувати здоров'я людини, знижувати ризик виникнення хвороб та передбачені для постійного вживання всіма групами населення, адже мають задані біологічні властивості та збагачені есенційними харчовими речовинами та мікронутрієнтами [253, с. 25] (Додаток Г, рис. Г.3).

Інновації процесів в промисловості. Хочемо зазначити, що даний вид інновацій в промисловості науковцями часто називається технологічні інновації. Адже, головна суть їх полягає у тому, щоб покращити (удосконалити) інновації на промислових підприємствах на основі застосування нових технологій, модернізації технологічного процесу.

Ми погоджуємося з думкою Радкевич Л. А., який до інновації процесів відносить:

- розробку та впровадження технологій зберігання сировини, що є основою для виробництва харчових продуктів;

- застосування ресурсозберігаючих технологій, які характеризуються максимально корисним виходом готової продукції та мінімумом відходів, на основі сучасних методів обробки;

- удосконалення технологічних процесів з метою скорочення часу виробничого циклу без втрати якості готової продукції;

- розробку та впровадження власних пакувальних ліній, які повністю відповідатимуть специфіці продуктів, які виготовляються;

- удосконалення тари, упакування та способів перевезення [250, с.7-8].

Також хочемо відмітити, що під час впровадження інновацій процесів, основними вимогами є модернізація ресурсозбереження та екологічність

процесів які застосовуються на промислових підприємств. А це в свою чергу є важливим елементом у процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств в Україні.

Ринкова (маркетингова) інновація промисловості - спрямовані на дослідження ринків збуту, нові канали збуту, пошук нових споживачів, використання нових методів продажів, реклами інноваційної продукції, просування продовольчої продукції на ринки збуту, формування нових цінових стратегій [254, с. 18].

Чорна Н. П. відмічає, що «відмінною рисою маркетингової інновації в порівнянні з іншими змінами в маркетинговому інструментарії є впровадження такого методу продажу, що не використовувався підприємством раніше. Ця зміна повинна бути частиною нової концепції або стратегії продажу, що є значним відривом від методів продажу, які раніше існували на підприємстві» [247, с. 11].

Організаційні інновації промисловості – насамперед пов’язані з реалізацією нового способу ведення бізнесу, нові стилі менеджменту, нові організаційно-управлінські рішення, організація робочих місць та зовнішніх зв’язків тощо. Організаційні інновації можуть бути спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства харчової промисловості за допомогою скорочення адміністративних витрат або оперативних витрат, підвищення задоволеності службовців станом своїх робочих місць, розширення доступу до нетоварних активів та ін. [247, с. 12].

На наш погляд, основними структурними елементами інноваційної системи процесу управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств, які будемо аналізувати наступні:

1. інноваційний потенціал - система чинників і ресурсів, які необхідні для ефективного здійснення управління та організації інноваційної діяльності промислових підприємств.

2. інноваційність – якісне поняття яке визначає у процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств наявність нових технологій, продукції, які підвищують ефективність підприємства.

3. інноваційна активність – креативна, динамічна та цілеспрямовано діяльність виробників промислової продукції, щодо впровадження інновацій у процесі здійснення ними господарської діяльності.

Також хочемо зазначити, що зазначені елементи ми розглядаємо у своєму науковому дослідженні не тільки з точки зору системного підходу, а також з позиції функціонального підходу, розуміючи їх базовими елементами й інноваційної діяльності промислових підприємств:

1-ий елемент. Інноваційний потенціал управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств. Необхідно відмітити, що даний елемент на промислових підприємствах у контексті життєзабезпечення їх діяльності посідає вагоме значення, адже складає сукупність чинників та ресурсів, які є передумовою та основою для формування та розвитку інноваційної діяльності на підприємстві.

Під інноваційним потенціалом промислового підприємства деякі дослідники розуміють – певну групу ресурсів, необхідну і достатню для вироблення інновацій, утілення їх у конкретні технології, організаційні чи управлінські рішення, здатність до сприйняття інноваційних ідей, можливість і економічну доцільність вироблення та просування інновацій на ринку [255, с. 9].

Загалом підкреслимо, у економічній теорії виокремлюється переважно два підходи до визначення категорії «інноваційний потенціал»: комплексний та ресурсний (Додаток Г, табл. Г.2.), з таким поділом підходів згодні наступні науковці: «комплексний підхід» - Кравченко С. І., Кладченко І. С. [256, с. 90], Лісин Б. К., Фрідлянов В. Н. [257, с. 25], Кокурін Д. І. [258, с. 39] та «ресурсний» - Балабанов І. Т. [259, с. 160], Олексюк О. І. [260, с. 4], Мартюшева Л. С., Калишенко В. О. [261, с. 68], Стадник В. В., Йохна М. А.

[262, с. 453], Захарченко В. І., Корсикова Н. М., Меркулов М. М. [263, с. 147], Войнаренко М. П. та Скалюк Р. В. [264, с. 12].

Основні складові інноваційного потенціалу промислових підприємств показано на рис. 2.20, яка складається з:

- ринковий потенціал в процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств показує рівень відповідності їх можливостей зовнішнім ринковим потребам інновацій, які синтезуються в межах ринкового середовища;

- фінансовий потенціал характеризується тим, що відображає – відповідність фінансового стану інвестиційної привабливості промислових підприємств, їх спроможності сплачувати кредити, системи ефективного управління фінансами підприємства щодо забезпечення стійкості інноваційної діяльності на всіх рівнях управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств;

- кадровий потенціал – забезпечує можливості персоналу промислових підприємств впроваджувати нові ідеї, знання та технології, організаційно-управлінські рішення, здійснити розробку і виготовити нову інноваційну продукцію;

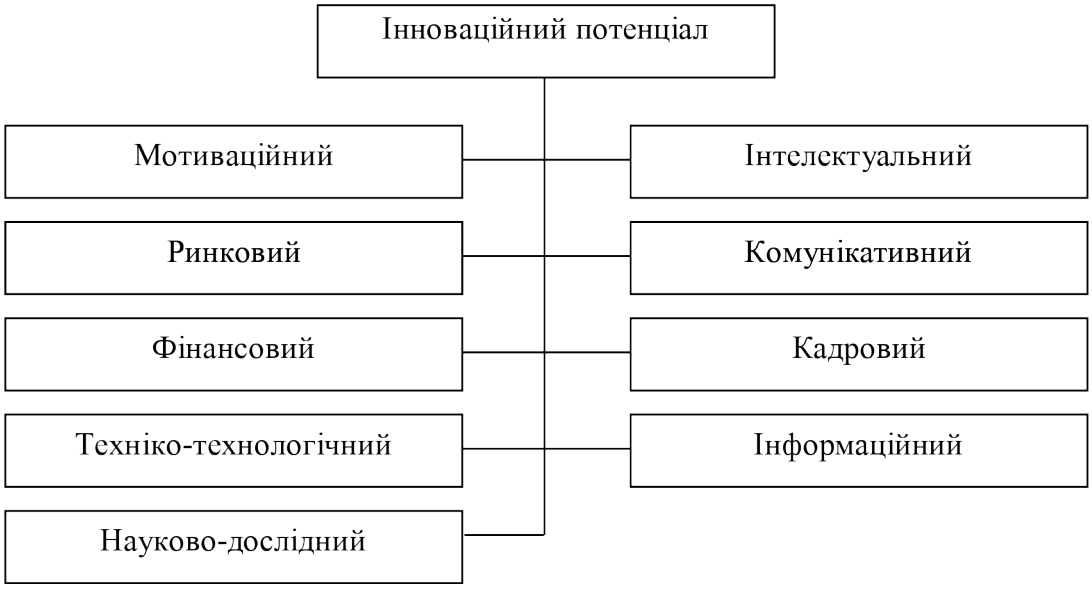


Рис. 2.20. Структура інноваційного потенціалу промислових підприємств

Примітка: побудовано автором

- інтелектуальний потенціал – показує генеративні посили щодо створення на промислових підприємствах ідей і задумів до нововведень (статрапів), доведення їх до ступеня нових технологій та організаційно - управлінських рішень.

- інформаційний потенціал – полягає у інформаційній забезпеченості промислових підприємств, розкриває рівень масштабності і точності інформації, необхідної для прийняття ефективних інноваційних рішень.

- мотиваційний потенціал – поєднує у взаємопов`язану систему усіх суб'єктів: розробників інновацій; виробників нової промислової продукції; інвесторів, постачальників вихідної сировини, матеріалів і комплектуючих; торгових та збутових посередників; споживачів; суспільство в цілому тощо.

- комунікаційний потенціал – характеризується наявністю комунікаційних зв'язків, які відображають рівень визначеності й ефективності взаємодії промислових підприємств з елементами зовнішнього середовища, що сприяють реалізації мети їх інноваційної діяльності.

- науково-дослідний потенціал – полягає у наявності на промислових підприємствах створеного резерву результатів науково-дослідних робіт, достатнього для генерування нових ідей, спроможність проведення досліджень з метою перевірки ідей новацій і можливості їхнього використання у виробництві нової промислової продукції.

- техніко-технологічний потенціал – це спроможність промислових підприємств швидко переорієнтувати виробничі потужності та налагодити економічно ефективне виробництво нових продуктів, які відповідають ринковим потребам (запитам).

2-ий елемент. Інноваційність. Необхідно відмітити, що визначення поняття «інноваційність» відсутнє у нормативно-правових актах України, та недостатньо досліджено серед вітчизняних науковців.

Ячменьова В. та Кузьмич В. під дефініцією «інноваційність» розуміють - характеристику, яка відображає помірну активність інноваційної діяльності підприємства, яка забезпечує надійність роботи його систем та

підсистем, не суперечить гуманізації та соціалізації суспільства, підвищує ринкову цінність підприємства на перспективу і не порушує екологічної рівноваги з навколишнім середовищем [265, с. 162].

Необхідно зазначити, що існують серед науковців погляди які порівнюючи поняття «інноваційність» та «інноваційна діяльність», зазначають, що наукова категорія «інноваційність» ширша за сутністю та змістом.

Так К. Д. Латипова стверджує поняття «інноваційність значно ширше традиційних трактувань і аспектів інноваційної діяльності ... Необхідно в інноваційності розглядати не тільки економічну спрямованість, а й особливий вид сприйняття і відносин, ціннісних установок і мотивацій, траєкторію зближення індивідуального і загального, мікросоціуму і макростратегії» [266, с. 166].

Наш концептуальний підхід полягає у тому, що ми не ототожнюємо ці два поняття, але інноваційність розглядаємо як суттєвий (базисний) компонент інноваційної діяльності, який використовується в процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств.

На наш погляд, серед вітчизняних науковців, змістовно розглянув поняття «інноваційність» дослідник Скворцов Д. І. Він зазначає, що поняття інноваційність є вужчим поняттям у порівняні інноваціями, під яким воно розуміється, як якісне поняття з позиції економічної теорії, що підкреслює наявність нового явища, продукції, технології тощо, які дають можливість збільшити ефективність» [267, с. 312]. Та далі продовжує, що поняття «інноваційність» повинно характеризуватися наступними критеріями:

- можливістю отримання конкурентних переваг (наприклад, випуск ексклюзивної продукції);

- ефективністю факторів виробництва, що визначається нижчими витратами на одиницю продукції (послуг) чи підвищенням якості;

- наявністю умов для отримання економічного прибутку [268, с. 34].

Крім цього, Скворцов Д. І. здійснює класифікацію інноваційності за наступними видами (рис. 2.21).

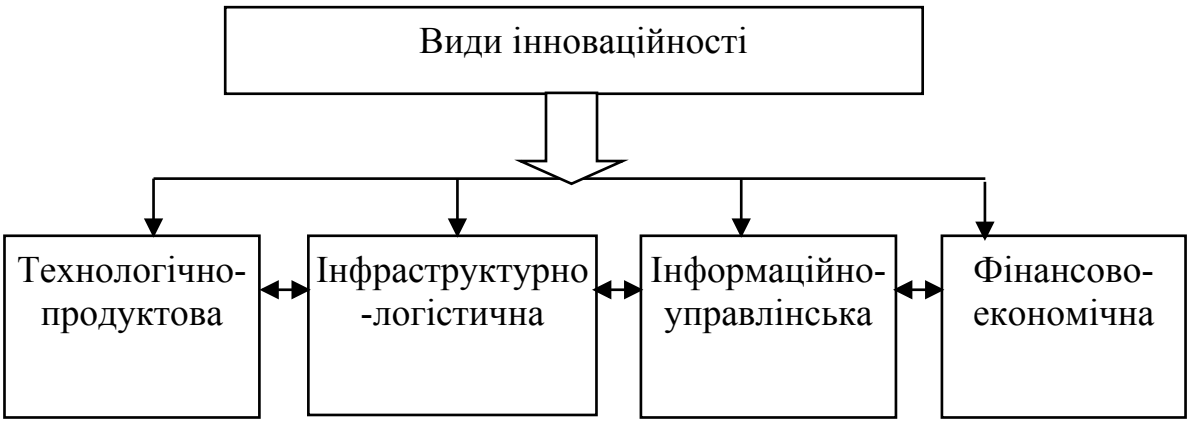


Рис. 2.21. Класифікація інноваційності за Скворцовим Д. І.

Примітка: побудовано автором на основі [267, с. 313]

3-ий елемент. Інноваційна активність.

На наш погляд, серед елементів інноваційної діяльності промислових підприємств у контексті управління їх життєзабезпеченням, вагому роль відіграє саме інноваційна активність. Адже дане поняття, на нашу думку, є інтегральним показником, який поєднує особистісні аспекти (ініціативність, новаторство, креативність менеджерів під час здійснення ними інноваційної діяльності на промислових підприємствах) та виробничо-технологічні аспекти.

Даний елемент інноваційної діяльності є важливим чинником для інноваційного розвитку промислових підприємств. Інноваційна активність характеризує усі процеси управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств, які безпосередньо впливають на їх інноваційний розвиток.

Отже, погоджуємося з думкою українських науковців Пушак Я. Я. та Лагодієнко В. В., які відмічають, що інноваційна активність підприємств промисловості є ключовим фактором підвищення ефективності промислового виробництва та посилення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках [269, с. 29].

Також, хочемо зазначити, що формування на сучасних промислових підприємствах інноваційної моделі, повинно враховувати окрім внутрішнього середовища і зовнішнє. Тому, окрім зазначених елементів, важливими є також і інноваційний клімат та стратегії розвитку інноваційного підприємства, які розробляються передусім на початкових етапах на основі оцінки інноваційного клімату.

Інноваційний клімат – це сформовані за певний період часу умови в оточенні підприємства, що впливають на ефективність його інноваційної діяльності та поділяються на дві складові мікро- та макросередовища підприємства [270, с. 45]. Тому в інноваційній моделі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємст ввважаємо за доцільне враховувати інноваційний клімат та інноваційні стратегії
(рис. 2.22).

Таким чином, проаналізувавши наукові праці вітчизняних дослідників стосовно питань розвитку інновацій на промислових підприємствах України, хочемо зазначити наступні вектори які, на наш погляд, стимулюватимуть інноваційну діяльність у процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств [271]:

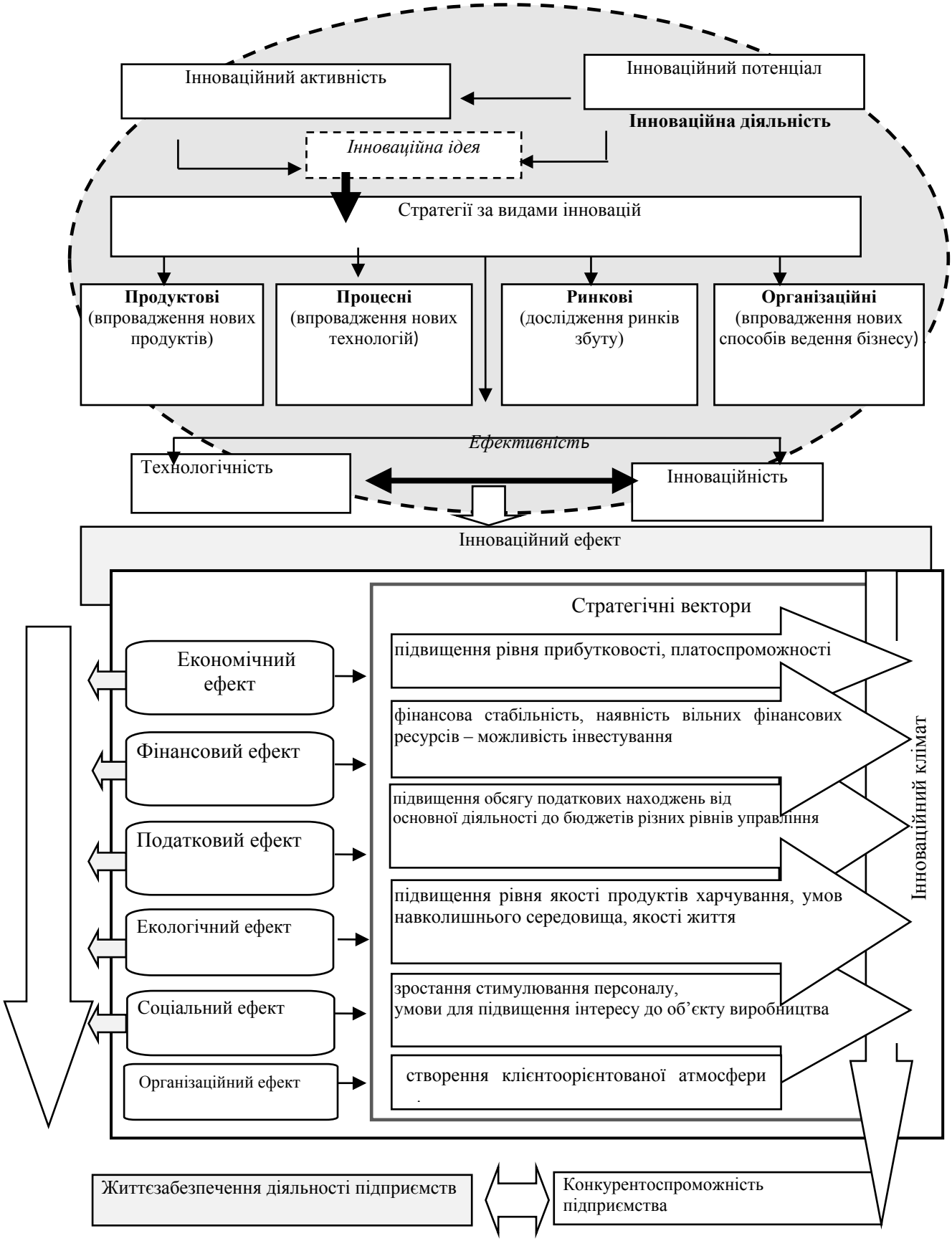


Рис. 2.22. Інноваційна модель управління життєзабезпечення діяльності промислового підприємства

Примітка: розроблено автором

1. вектор- розробити та прийняти на державному рівні (компетентним органом, що регулює діяльність промислових підприємств) моделі розвитку інноваційної діяльності на підприємствах з відкритою схемою фінансування розробокта впровадження інноваційних проектів. На нашу думку, значена проектна модель повинна буде вирішити наступні важливі завдання у сфері управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств:

- визначення оптимального розподілу ресурсів між інвестиціями в імітування інновацій, які вже використані в міжнародній практиці, і авансуванням процесів створення вітчизняних інновацій;

- встановлення найкращого розподілу ресурсів між інвестиціями в удосконалення існуючих виробництв минулих технологічних укладів і створенням виробництв, що базуються на інноваціях сучасного та перспективних технологічних укладів;

- визначення можливостей експорту інноваційної продукції промисловості;

- створення можливостей впровадження результатів вітчизняних наукових досліджень, створення об’єктів інфраструктури інноваційного розвитку промислового підприємства тощо;

- обґрунтування резервів і зацікавленості в розвитку галузевої науково-дослідної діяльності.

2-ий вектор – створити на державному рівні механізм пільгового оподаткування прибутку промислових від впровадження інновацій, надавати пільгове кредитування на науково-дослідні роботи та модернізувати процес пільгового страхування ризиків інноваційних підприємств промисловості в Україні;

3-й вектор – запропонувати відповідним компетентним державним органом законопроект до чинного Податкового кодексу України, щодо створення рахунків для синтезування коштів спрямованих на проведення інноваційної діяльності на промислових підприємствах, за допомогою яких реалізуються інноваційні проекти. Передусім ці накопиченні кошти, за умови їх застосування виключно на науково-технічну діяльність та фінансування

інноваційної, розширення власних дослідно-експериментальних баз, без оподатковування акумульованих коштів залишати у розпорядженні промислового підприємства [55];

4 вектор - створити фонд підтримки інновацій, які використовується на промислових підприємствах, а також з боку держави стимулювати науково-дослідну та технологічну кооперацію з метою формування вільного інформаційного простору для трансферу технологій між державами;

5 вектор – в межах регіонів України створити обласні центри науково-інформаційного забезпечення, з метою здійснення ними контролю за впровадженням інновацій у процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств та витрачанням коштів на інноваційні проекти;

6 вектор – полягає у формуванні та організації інститутів венчурного фінансування, капітал яких може бути зібраний за рахунок великих промислових підприємств, банків, страхових компаній, а також прийняття Закону України «Про венчурну діяльність»;

7 вектор – запровадження на промислових підприємствах харчової України - Індустрії 4.0, яка сприятиме модернізації та подальшій інтеграції ланцюгів по вертикалі та горизонталі, на основі використання розумного обслуговування та розумних промислових продуктів, а також забезпечити створення нових перспективних бізнес-проектів.

А це в свою чергу на промислових підприємствах підвищить їх рівень конкурентоспроможності та інноваційної активності, забезпечить ефективне використання інноваційного потенціалу та інноваційності в процесі управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств.

РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УКРАЇНІ

3.1. Дослідження розвитку підприємств харчової промисловості в Україні

Українська економіка має значні можливості у конкурентоспроможному розвитку промисловості країни, адже наявні технології, персонал, ресурсна база – все це надає їй значні переваги серед інших галузей та країн. Сучасні технологічні зміни та конкуренція в міжнародному розподілі праці, перехід до процесів Індустрії 4.0 додатково підкреслює важливу роль промисловості у забезпеченні економічного зростання.

Тенденції обсягів виробництва у промисловості України за останні 20 років не є чітко вираженими (у 2011 році індекс промислового виробництва був найбільшим 112,2, у кризовому 2015 році – найнижчим та становив 82,4) (рис. 3.1).

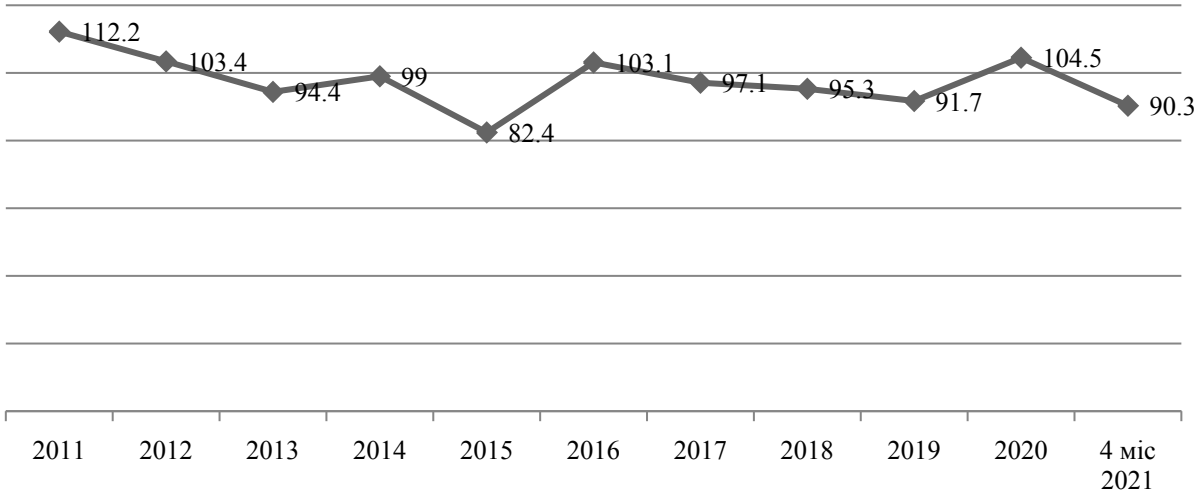


Рис. 3.1. Динаміка індексів промислового виробництва в Україні за 2010-2021 рр., %

Примітка: сформовано автором на основі [272]

За 4 місяця 2021 року індекс промислового виробництва також має позитивну тенденцію у порівнянні з минулим 2020 роком (майже на 10% більше 96,8% у квітні 2021 року, у порівнянні з 87,2% – у 2020 роком).

Карантинні обмеження та розповсюдження коронокризи у 2020 р. спричинило скорочення промислового виробництва в Україні порівняно з попереднім 2019 р. на 5,2%. Лише у грудні 2020 року відбулося зростання, яке продовжило позитивний тренд зростання.

Промисловість України є важливою ланкою господарського комплексу країни. Вона включає понад 20 різних галузевих напрямів, а у видовій структурі 3: добувну, переробну, виробництво та розподілення електроенергії, газу та води. Структура промисловості є важливою характеристикою економіки країни, оскільки впливає на економічний розвиток. Серед зазначених трьох елементів структури промисловості найбільш привабливою є переробна, де створюється вищий рівень доданої вартості.

Індекси промислової продукції за видами діяльності в Україні за 2010-2019 рр. наведемо у Додатку Д, табл. Д.1.

За 2010-2019 рр. обсяги виробництва промислової продукції скоротилися, про що свідчить зменшення індексу промислової продукції на 12,5%. Найбільше скорочення індексу промислової продукції серед трьох елементів структури промисловості було характерним для переробної промисловості (на 15,3) та постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (на 14,1). Серед галузей економіки найбільші втрати відчувалися у машинобудуванні (на 43,5%) та текстильному виробництві, виробництві одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших (на 20,5).

Вагомою у переробній промисловості є роль підприємств харчової промисловості. Харчова промисловість в господарському комплексі України є найбільшою і найважливішою серед галузей промисловості. Основною метою харчової промисловості є задоволення потреб людини в їжі. За умов правильного менеджменту вона приносить чималу частину державного

бюджету.

До харчової промисловості належать понад 40 галузей та виробництв, а промислове виробництво харчових продуктів здійснюють понад 5000 підприємств, які виробляють широкий асортимент продуктів харчування. Щорічно прямі іноземні інвестиції в харчову промисловість становлять близько $3 млрд., а це більше 25% від загальних прямих іноземних інвестицій у промисловість країни [273].

Харчова промисловість – це запорука продовольчої безпеки України. Вона включає аж понад 40 різноманітних галузей, а це майже 20% усього виробництва країни. Значне коло суміжних галузей тісно пов'язані з ефективним функціонування підприємств цієї сфери економіки, надходженням податків до бюджету України, наданням робочих місць, створенням сприятливих умов для розвитку та здоров'я нації. До речі, українські продукти цінуються в усьому світі на думку [274], адже значна їх частина експортується. Життєзабезпечення діяльності підприємств даної галузі є завданням номер

Аналіз динаміки кількості суб'єктів господарювання, що займаються виробництвом харчової продукції, попри загальні тенденції, демонструє збільшення на 181 од. При цьому, в 2011 р., 2016 р. та 2017 р. відбувалось їх зменшення. Частка фізичних осіб-підприємців серед суб'єктів господарювання в харчовій промисловості є меншою порівняно з загальною структурою в Україні на рівні 54,3-68,3% на противагу 77,2-83,6% (табл. 3.1).

Динаміка кількості суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010-2019 роках дозволяє побачити, що незважаючи на зазначену важливість харчової галузі, частка підприємств, що займаються виробництвом харчової продукції менше 1 відсотка (0,69-0,80%) .

Виходячи з логіки дослідження серед основних видів економічної діяльності, які доцільно проаналізувати в межах харчової промисловості було обрано: виробництво олії та тваринних жирів (10.4); виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалів та крохмальних

продуктів (10.6); виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів (10.7).

Таблиця 3.1

Динаміка кількості суб'єктів господарювання в харчовій промисловості України у 2010-2019 рр.

Роки	Усього, од.	Щорічне відхилення	З них фізичні особи-підприємці, од.	у % до загального показника
2010	15128	-	9422	62,3
2011	12589	-2539	6837	54,3
2012	12785	196	7737	60,5
2013	13769	984	8156	59,2
2014	14621	852	9735	66,6
2015	15264	643	10355	67,8
2016	14447	-817	9866	68,3
2017	14270	-177	9314	65,3
2018	14681	411	9533	64,9
2019	15309	628	9960	65,1
Відхилення	181	-	538	2,8

Примітка: сформовано автором на основі [275]

За 2010-2019 рр. хоча загальна кількість суб'єктів господарювання, що займаються виробництвом харчової продукції збільшилась на 181 од. та досліджуваним напрямом виробництво олії та тваринних жирів – на 96 од, а за іншими двома відбулось скорочення (Додаток Д, табл. Д.2) (рис. 3.2).

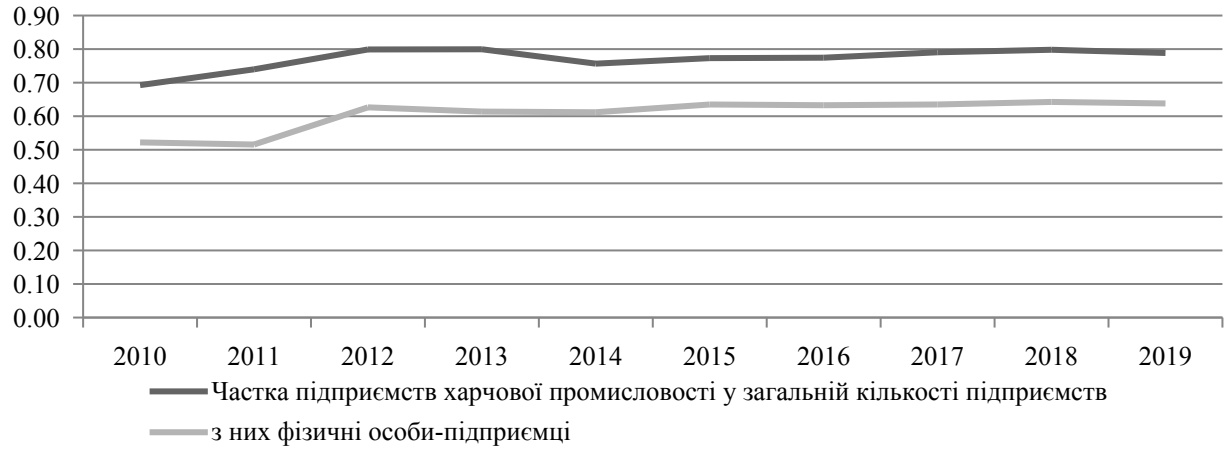


Рис. 3.2. Питома вага підприємств, що займаються виробництвом харчових продуктів у загальній кількості підприємств

Примітка: сформовано автором на основі [275]

Порівняльна характеристика в динаміці загальної кількості суб'єктів господарювання загалом, у харчовій промисловості та окремих галузевих напрямах харчової промисловості в Україні за 2010-2019 рр. представляє різні тенденції: кількість суб'єктів господарювання з виробництва олії та тваринних жирів за 2010-2019 рр. збільшилася на 96 од., а фізичних осіб-підприємців навпаки зменшилась на 176 од.; кількість суб'єктів господарювання з виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалів та крохмальних продуктів – зменшилась на 345 од. і 251 од. відповідно; кількість суб'єктів господарювання з виробництва хліба, хлібобулочних і борошняних виробів – зменшилась на 181 од., а фізичних осіб-підприємців – збільшилась на 216 од.

За 2010-2019 рр. динаміка показників у розрізі розмірів суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідпрємництва за окремими видами економічної діяльності дозволила визначити, що найбільша частка підприємств належить до групи суб'єктів малого підприємництва. Схожа, але дещо меншою є питома вага групи суб'єктів малого підприємництва з виробництва харчових продуктів в Україні, серед яких основна частка належить до мікропідприємств (75,9-85,2%).

Динаміка та порівняння кількості суб'єктів господарювання з виробництва харчових продуктів за розмірами вказує, що за 2010-2019 рр. кількість великих збільшилась на 11 од. і малих – на 358 од., а середніх – зменшилась на 188 од. В останні роки кількість підприємств збільшувалась (великих і середніх протягом 2017-2019 рр., а малих – протягом 2018-2019 рр.) (табл. 3.2). Результативність роботи підприємств в Україні, що представлена динамікою отриманого чистого прибутку (збитку) дозволяє побачити збитковість у 2013-2015 рр. За 2010-2019 рр. обсяг прибутку збільшився на 509872871,8 тис. грн., що стало наслідком зростання частки прибуткових підприємств на 16,3%. Сума прибутку отриманого прибутковими підприємствами зросла на 616822026,6 тис. грн., а збитку від збиткових підприємств – на

106949154,8 тис. грн.

Таблиця 3.2

Кількість суб'єктів великого, середнього та малого підприємництва з виробництва харчових продуктів у 2010-2019 роках

Роки	Усього					
	суб'єкти великого підприємництва, тис.грн	щорічне відхилення	суб'єкти середнього підприємництва, тис.грн	щорічне відхилення	суб'єкти малого підприємництва, тис.грн	щорічне відхилення
2010	44	-	1141	-	13943	-
2011	63	19	1129	-12	11397	-2546
2012	76	13	1089	-40	11620	223
2013	70	-6	1021	-68	12678	1058
2014	57	-13	902	-119	13662	984
2015	45	-12	883	-19	14336	674
2016	39	-6	868	-15	13540	-796
2017	47	8	910	42	13313	-227
2018	48	1	936	26	13697	384
2019	55	7	953	17	14301	604
Відхилення	11	-	-188	-	358	-

Примітка: сформовано на основі [275]

За 2010-2019 рр. підприємства з виробництва харчових продуктів в Україні забезпечили збільшення обсягу прибутку на 14500488,9 тис. грн. Частка підприємств, які отримали прибуток зросла на 11,6%. При цьому 2011 р., 2014-2016 рр. закінчились для галузі харчової промисловості зі збитками. Аналіз діяльності підприємств окремих галузей харчової промисловості мають різні тенденції, що обумовлюється різними обсягами виробництва сировини, ситуаціями на відповідних ринках тощо. Зокрема: підприємства, які займаються виробництвом олії та тваринних жирів забезпечили збільшення обсягу прибутку на 1798877,2 тис. грн. при збільшенні частки прибуткових підприємств на 3,7%; підприємства, які виробляють хліб, хлібобулочні і борошняні вироби – на 431241,5 тис. грн. при зростанні прибуткових підприємств на 16,3%; підприємства, які займаються виробництвом продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалів та крохмальних продуктів мали негативні зміни і хоча зросла частка підприємств, що отримали прибуток на 10,4% загальний збиток у 2019

р. склав 2294057,2 тис. грн.

Порівняльна характеристика обсягів отриманого прибутку підприємствами харчової промисловості та за окремими видами економічної діяльності (виробництво олії та тваринних жирів; виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалів та крохмальних продуктів; виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів) демонструє схожі тренди, однак результати є різними (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Динаміка чистого прибутку (збитку) підприємств, що займаються виробництвом окремих видів харчових продуктів в Україні, тис. грн.

Примітка: сформовано на основі [275]

Наглядне графічне представлення обсягів прибутку підприємств харчової промисловості вказує про найбільш стабільну ситуацію у підприємств з виробництва хліба, хлібобулочних і борошняних виробів, а найбільший розмах коливання – у підприємств з виробництва олії та тваринних жирів, що переважно пов'язано з цінами на сировину на світових ринках.

Основні результати операційної діяльності підприємств в Україні представлені рівнем рентабельності, від'ємний рівень якої був характерний для 2014 р. За 2010-2019 рр. зростання рентабельності операційної діяльності було характерне для всіх за розмірами видів підприємств та загалом підвищилось на 6,2%. Рівень рентабельності великих підприємств протягом всього періоду дослідження був позитивним, у середніх підприємств – крім 2014 р., у малих підприємств – крім 2014-2015 рр., а у мікропідприємств – крім 2010 р., 2012-2016 рр.

Рентабельність операційної діяльності підприємств харчової промисловості за 2010-2019 рр. була позитивною за виключенням окремих періодів: 2015 р. для підприємств з виробництва олії та тваринних жирів; 2019 р. для підприємств з виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалів та крохмальних продуктів.

Рентабельність всієї діяльності підприємств з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства демонструє за 2010-2019 рр. три негативні періоди – 2013 р., 2014 р., 2015 р.. Загалом рентабельність всієї діяльності підприємств в Україні зросла на 7,1%, великих підприємств – на 6,6%, середніх – на 6,3%, малих – на 12,7% та мікропідприємств – на 17,2%.

Динаміка рентабельності всієї діяльності підприємств харчової промисловості відмічалася протягом 2010-2019 рр. гіршими результатами. Зокрема, рівень рентабельності є набагато нижчим, ніж в цілому по економіці країни, який збільшився лише на 2,4%. Рівень рентабельності від усієї діяльності великих підприємств підвищився на 1,8%, середніх – на 2,9%, малих – на 4,7% та мікропідприємств – на 10,1%.

Аналіз рентабельності всієї діяльності підприємств харчової промисловості за окремими видами продукції наглядно представлено на Додаток Д, рис. Д.1. Тенденції, які відображають різкі коливання рівня рентабельності, вказують, що виробництво харчових продуктів є доволі нестабільним видом підприємництва (Додаток Д, табл. Д.1).

Динаміка показників доданої вартості за витратами виробництва підприємств в Україні за 2010-2019 рр. з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства демонструє загалом позитивні зміни – збільшення доданої вартості великими (на 583501362,4 тис. грн), середніми (на 767873626,8 тис. грн.) і малими (на 583849942 тис. грн.). Частка великих і середніх підприємств у створенні доданої вартості є приблизно однаковою за досліджуваний період – відповідно 33,6-41,9% та 37,9-41,0%, а малих – 19,4-26,6%. При цьому характерною є тенденція зменшення частки великих підприємств (на 6,5%) і середніх (на 0,1%) та зростання частки малих (на 6,6) .Додана вартість за витратами виробництва підприємств харчової промисловості має схожі тенденції, коли частка великих підприємств і середніх зменшується, а малих – зростає (Додаток Д, рис. Д.2).

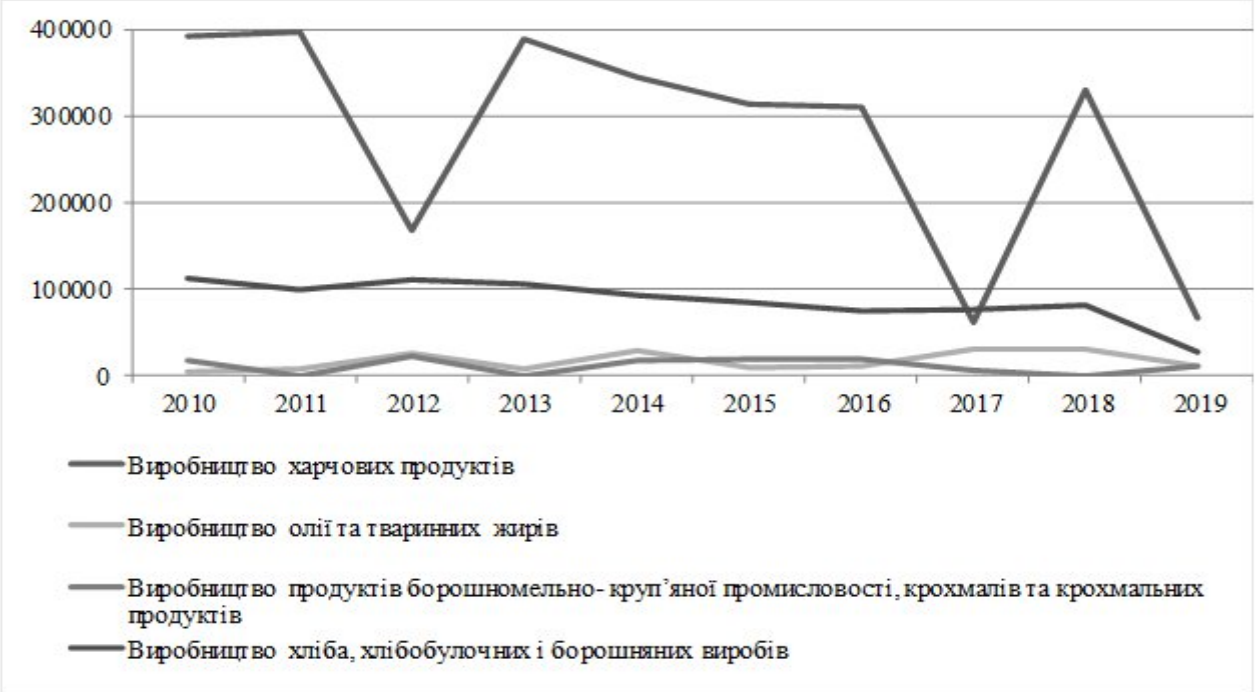


Рис. 3.4. Динаміка кількості зайнятих працівників на підприємствах харчової промисловості в Україні, осіб

Примітка: сформовано на основі [275]

Динаміка кількості зайнятих працівників у суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідпрємництва в Україні у 2010-2019 рр. демонструє негативні тенденції. Зокрема, чисельність зайнятих працівників

на великих підприємствах зменшилась на 791991 осіб, на середніх – на 324134 особи і малих – на 638852 особи. При цьому частка зайнятих працівників поступово зменшується на великих підприємствах та зростає на середніх, а на малих – залишається переважно стабільною. Близько 50% персоналу зайнято на малих підприємствах (43,0-48,9%), на середніх – 31,4-34,3 та великих – 17,8-25,0% (рис. 3.4).

Наглядно динаміка чисельності зайнятих працівників на підприємствах харчової промисловості наведена на рис. 3.4. Тенденції щодо кількості зайнятих працівників та їх структура у суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідпрємництва в Україні, що виробляють харчові продукти є іншою. Зокрема, збільшилась кількість зайнятих на 2854 особи (кількість зайнятих зростала до 2013 р., а потім з 2016 р.). За структурою відмінними є частки підприємств, зокрема, вища у середніх підприємств (56,9-65,1% зайнятих працівників), порівняно з великими (15,4-24,1%) та малими (17,1-21,2%).

Специфіка технологій виробництва та використовуваного обладнання, а також сформовані виробничі традиції впливають на чисельність зайнятих працівників на різних за розмірами підприємствах. Зокрема, на підприємствах, які здійснюють виробництво олії та тваринних жирів – на середніх та великих, на підприємствах з виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалів та крохмальних продуктів і з виробництва хліба, хлібобулочних і борошняних виробів – на середніх.

Дослідження динаміки витрат на персонал у суб'єктів підприємництва за 2013-2019 рр. в Україні дозволяє зробити висновки, що вони зростають у суб'єктів великого (на 166129727,1 тис .грн.), середнього (на 269391867,2 тис. грн..), малого (на 96059938,3) та мікропідпрємництва (33489118,2), проте частка таких витрат скорочується у великих та малих відповідно на 7,1% і 1,4%, а у середніх збільшується на 8,5% .

Важливо зауважити, що у суб'єктів: з виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалів та крохмальних продуктів більшу частку витрат несуть середні підприємства, а великі – відсутні; з виробництва олії та тваринних жирів – великі та середні майже порівну; з виробництва хліба, хлібобулочних і борошняних виробів – великі і малі порівну, а середні – 65-77%.

На підприємствах, що виробляють харчові продукти мають схожі тенденції зростання розмірів витрат і структури витрат у суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідпрємництва. Наглядно динаміку витрат суб'єктами великого, середнього та малого підприємництва на персонал представлено в Додатку Д, рис. Д.3.

Динаміка обсягу капітальних інвестицій в Україні за 2010-2019 рр. є позитивною, оскільки відбувається зростання за суб'єктами великого (на 180815981 тис. грн.), середнього (на 149645580 тис. грн.) та малого (на 63247908 тис. грн.) підприємництва (Додаток Д, рис. Д.4).

У загальній структурі капітальних інвестицій на частку суб'єктів великого підприємництва припадає 38,6-50,0%, середнього – 33,9-41,8% та малого – 15,7-22,4%. Стосовно суб'єктів підприємництва, що займаються виробництвом харчових продуктів структура є іншою: на частку суб'єктів великого підприємництва припадає 26,4-51,4%, середнього – 35,9-71,1% та малого – 3,5-12,7%. Суб'єкти підприємництва за окремими видами харчової продукції мають іншу структуру: підприємства, які займаються виробництвом олії та тваринних жирів більша частка капітальних інвестицій припадає на великі та середні, а на малі – від 1,0% до 24,4%; підприємства, які займаються виробництвом продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалів та крохмальних продуктів більша часка припадає на середні, а великих практично відсутні; підприємства, які займаються виробництвом хліба, хлібобулочних і борошняних виробів більша частка припадає на середні. Динаміка обсягу капітальних інвестицій суб'єктами великого, середнього та малого підприємництва, які займаються

виробництвом харчових продуктів в Україні за 2010-2019 рр. представлена у Додатку Д., рис. Д.5.

За 2010-2019 рр. індекси промислового виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів за видами діяльності в Україні у відсотках до попереднього року демонструють зниження, а 2015 р. та 2018 р. загалом були з негативними результатами, оскільки зменшувались обсяги виробництва

Індекси виробництва основних груп харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів в Україні за 2010-2019 рр. у % до попереднього року демонструють схожі пікові коливання (рис. 3.5), що пов'язано з загальнонаціональними тенденціями у економіці та коливаннями у виробництві та споживанні на світових ринках. Найбільші коливання характерні для виробництва олії та тваринних жирів.



Рис. 3.5. Індекси виробництва харчових продуктів в Україні у 2010-2019 рр., % до попереднього року

Примітка: сформовано на основі [275]

Отже, помісячні індекси промислового виробництва в розрізі харчових продуктів демонструють протягом 2016-2020 рр. схожі тенденції, де чітко прослідковуються мінімальні значення у січні, максимальні – у вересні, що пов'язано переважно з сезонністю виробництва сільськогосподарської продукції та зниженням економічної активності під час новорічних свят (рис. 3.6).

Обсяги виробництва продукції за окремими видами харчової промисловості за 2015-2019 рр. демонструють різні тенденції, але переважно відбулося зменшення (Додаток Д, табл. Д.3).

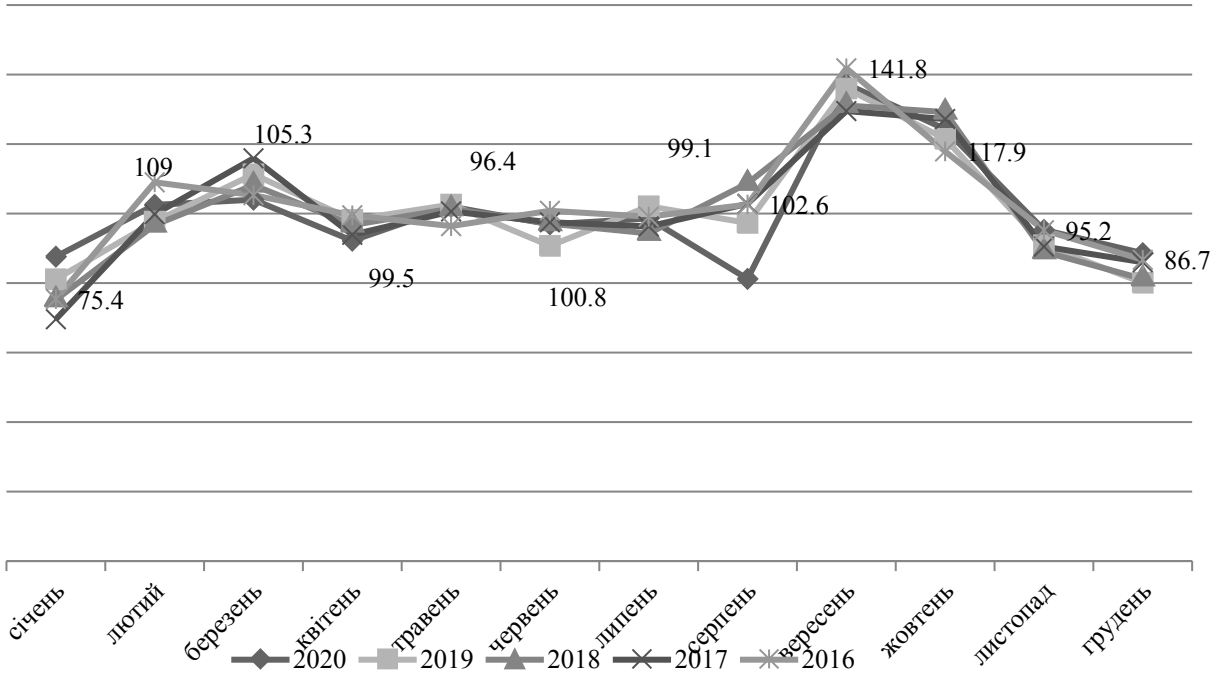


Рис. 3.6. Індекс промислового виробництва в розрізі виробництва харчових продуктів, % 2016-2020 рр.

Примітка: сформовано на основі [272]

За 2000-2019 рр. обсяг виробництва окремих видів продукції харчової промисловості зменшується, за виключенням сиру тертого, порошкового, голубого та іншого неплавленого та пива солодового. Проте вже за період 2010-2019 рр. негативна тенденція спостерігається по всім представленим продуктам, що свідчить про погіршення ситуації в галузі харчової

промисловості (табл. 3.3).

Обсяги виробництва окремих видів продукції харчової промисловості демонструють негативні тренди, крім виробництва соняшникової олії та її фракцій, нерафінованих. Обсяги виробництва борошна пшеничного чи пшенично-житнього, хліба та виробів хлібобулочних, нетривалого зберігання, а також цукру білого рафінованого бурякового у твердій формі (після зростання у 2015-2017 рр.) наглядно зменшуються.

Таблиця 3.3

Виробництво окремих видів харчових продуктів та напоїв в Україні за 2000-2019 рр.

Роки	Сир тертий, порошковий, голубий та інший неплавлений, тис.т	Борошно пшеничне та пшенично-житнє, тис.т	Цукор білий рафінований буряковий у твердій формі, тис.т	Вино ігристе зі свіжого винограду, тис.дал	Пиво солодове, млн. дал	Води з додаванням цукру і речовин підсолоджувальних чи ароматизуючих інших, тобто напої безалкогольні типу лимона-ду, оранжаду, млн.дал
2000	50,0	2710,0	1551,7	3418,0	107,6	…
2005	223,6	2679,6	1899,6	4866,5	235,3	162,3
2010	185,8	2422,5	1546,2	6025,2	306,6	134,4
2015	96,6	2056,4	1459,3	4753,6	194,8	100,4
2016	86,5	1974,0	1997,0	4740,9	180,8	107,8
2017	94,3	1991,0	2042,7	3733,4	179,5	131,7
2018	97,0	1746,0	1753,6	3399,1	181,9	144,1
2019	86,1	1737,6	1490,0	2690,9	181,6	154,0
Відхилення 2019-2010 (+, -)	-99,7	-684,9	-56,2	-3334,3	-125	19,6
Відхилення 2019-2000 (+, -)	36,1	-972,4	-61,7	-727,1	74	-

Примітка: сформовано на основі [275]

Динаміка обсягів виробництва продукції суб'єктами великого, середнього та малого підприємництва свідчить про збільшення обсягів за 2012-2019 рр. на 3708065434 тис. грн. При цьому частка виробництва

великими підприємствами зменшилась на 9,4%, а середніми та малими збільшилась відповідно на 2% та 7,4%.

Схожі тенденції та структура характерні і для підприємств, що виробляють харчові продукти. Обсяги виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалів та крохмальних продуктів і виробництва хліба, хлібобулочних і борошняних виробів є майже однаковими, схожі за трендами, а виробництво олії та тваринних жирів в декілька разів більше (рис. 3.7). Доречно відмітити, що тренди обсягів виробництва у натуральному та грошовому вимірі майже співпадають, хоча з виробництва хліба, хлібобулочних і борошняних виробів має незначну відмінність – зростання у грошових одиницях.

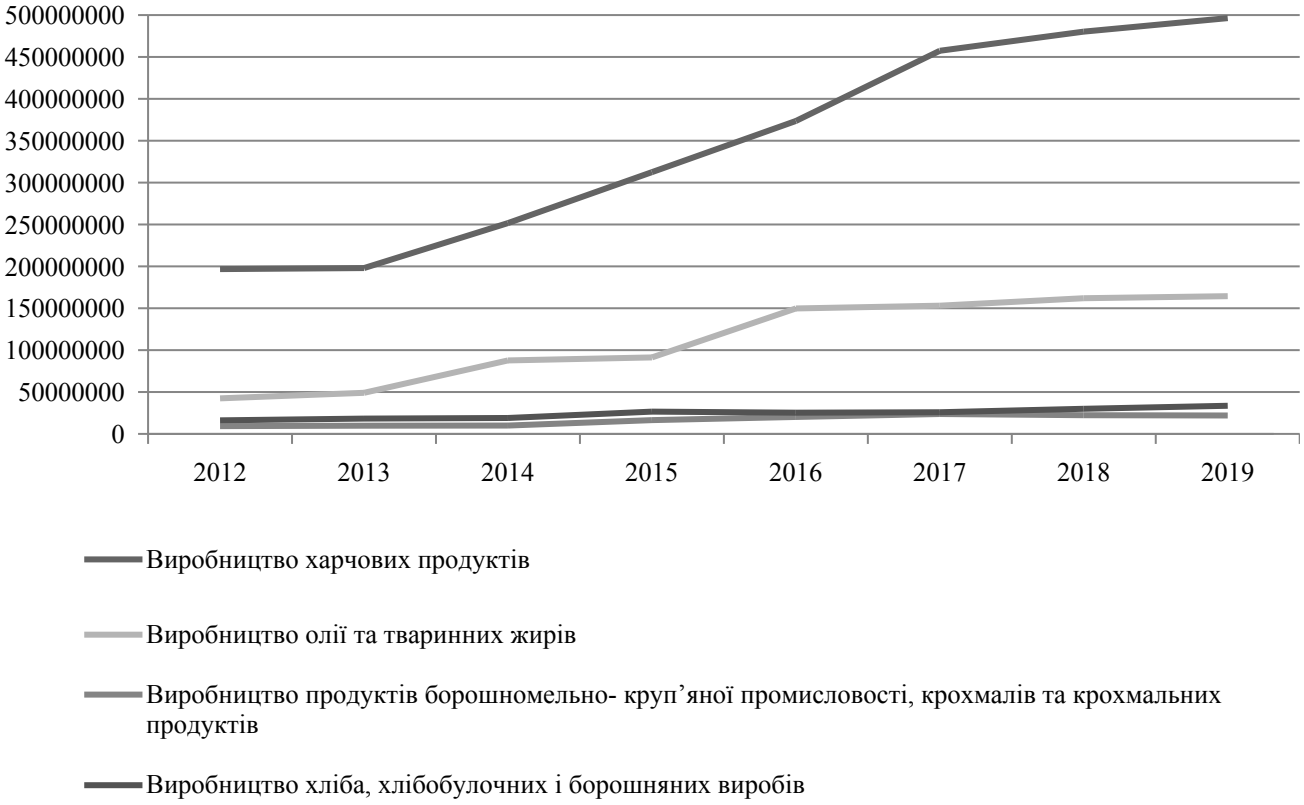


Рис. 3.7. Динаміка обсягів виробленої продукції на підприємствах харчової промисловості в Україні, тис. грн.

Примітка: сформовано на основі [275]

Обсяги реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами великого, середнього та малого підприємництва за окремими видами економічної

діяльності в Україні за 2010-2019 рр. зростає . У структурі реалізації великі і середні підприємства мають майже однакові відсотки, проте частка великих зменшується на 3,9%, а середніх і малих зростає відповідно на 1,7% і 2,2%. Схожа динаміка характерна і для підприємств, які займаються виробництвом харчових продуктів, проте частка великих зростає на 14,6%, а середніх і малих зменшується відповідно на 14,5% і 0,1% (рис. 3.8).

Обсяги виробництва і реалізації підприємствами харчової промисловості у грошовому вимірі збільшились за 2012-2019 рр. відповідно на 299625970 тис. грн. і 358017360 тис. грн., в т.ч. по олії та тваринним жирам – відповідно на 121987147,7 тис. грн. і 156638199 тис. грн., по продуктам борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалів та крохмальних продуктів – відповідно на 12691059,1 тис. грн. і 21912640,7 тис. грн., по хлібу, хлібобулочним і борошняним виробам – відповідно на 17401947,2 тис. грн. і 17034414,8 тис. грн.



Рис. 3.8. Структура обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами великого, середнього та малого підприємництва з виробництва харчових продуктів в Україні за 2010-2019 рр., %

Примітка: сформовано на основі [275]

Помісячна динаміка виробництва хліба, хлібобулочних і борошняних

виробів демонструє певну стабільність за досліджувані 2019-2020 рр., частка якого у загальному обсязі промислової продукції 1,31-1,51%. Абсолютне відхилення за 2019-2020 рр. виробництва хліба, хлібобулочних і борошняних виробів демонструє негативні зміни, оскільки обсяги зменшуються (Додаток Д, табл. Д.3-Д.4).

Загалом, обсяг виробництва промислової та харчової продукції в Україні має тенденцію до зростання у грошовому вимірі, а в абсолютному є різні тенденції. За окремими досліджуваними напрямами виробництва (виробництво олії та тваринних жирів, виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалів та крохмальних продуктів, виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів) загалом прослідковуються протилежні тенденції: зростання та покращення у виробництві олії та тваринних жирів, певні сталі тенденції у виробництві хліба, хлібобулочних і борошняних виробів, а найгірші – у виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалів та крохмальних продуктів.

3.2. Оцінка стану життєзабезпечення діяльності підприємств харчової промисловості та прогнозування розвитку виробництва

Всесвітня організація охорони здоров'я, усі цивілізовані країни визнали харчування одним з найголовніших факторів забезпечення та покращення здоров'я населення. Згідно з оцінкою експертів ВООЗ, здоров'я громадян на 50% залежить від соціально-економічних умов і способу життя, найважливішою складовою якого є харчування. Харчування – головний керований чинник, що забезпечує нормальний ріст та розвиток дітей, здоров'я та якість життя людини, працездатність, активне довголіття, творчий потенціал нації [280; 281].

Оскільки постійне насичення організму неякісними продуктами призводить до зниження рівня продуктивності праці (хвора людина не може максимально виконувати посадові обов'язки), важливо проаналізувати кількість населення та вікову структуру працездатного населення з рівнем виробництва і споживання основних продуктів харчування.

Динаміка чисельності населення України скорочується за останні 20 років майже на 8 млн. осіб (2000 р. 49429,8 тис. осіб, 01.01.2021 – 41588,4 тис. осіб) (рис. 3.9). До основних причин такої ситуації відносять економічні, соціальні та фізіологічні, починаючи з 2019 року додається ще наслідки COVID-19.

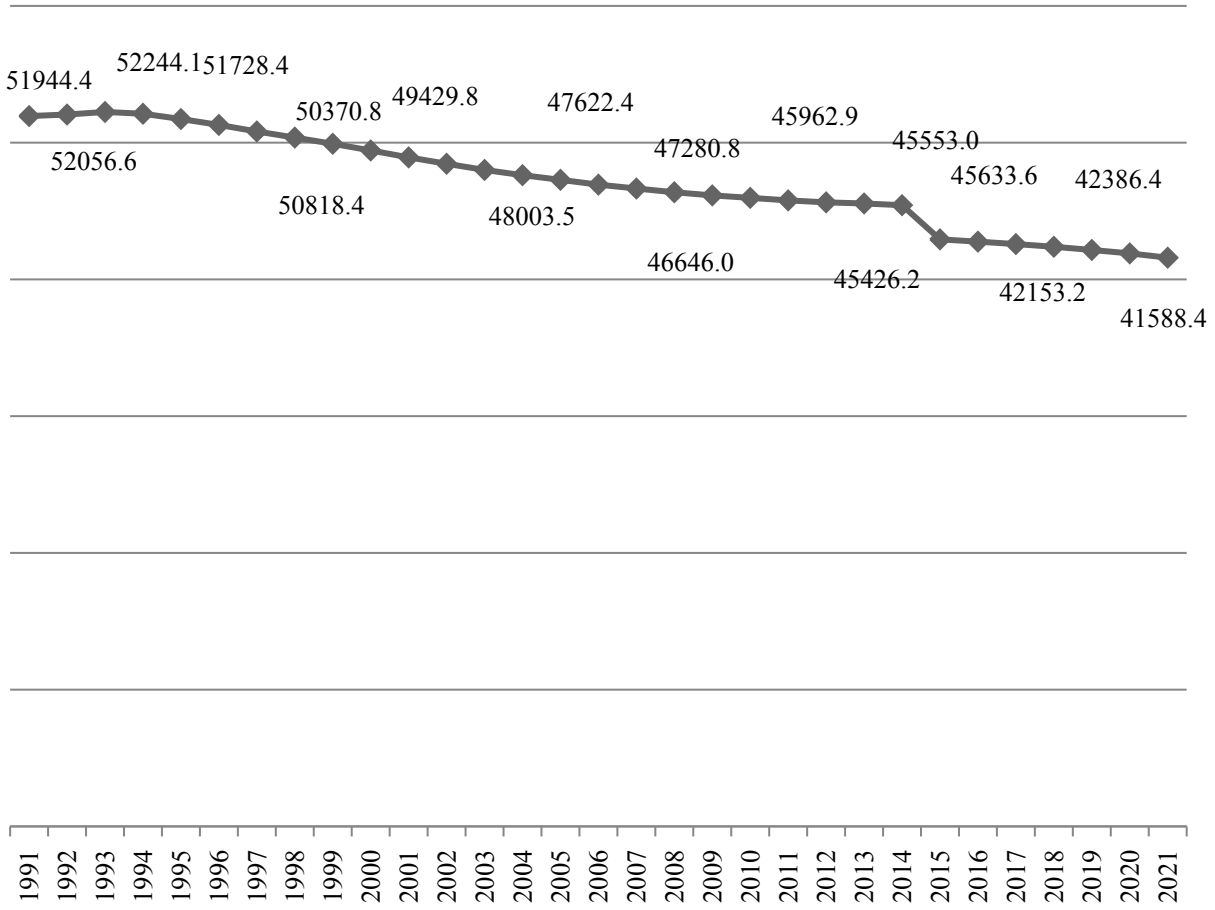


Рис. 3.9. Чисельність населення України 1991-2021 рр., тис. осіб1

Примітка: сформовано на основі [278]

Зменшення кількості населення супроводжується його старінням. Медіанний вік населення, що становив у 1990 р. 35 років, у 2000 р. – 37,7

років, у 2010 р. – 39,3 років, на 1 січня 2019 р. сягнув 41,1 року. Частка осіб старших від працездатного віку (65+ років) у структурі демографічного навантаження зростає та станом на 1 січня 2019 року становить 16,7%, переважаючи частку дітей, яка становить 15,5 (рис. 3.10).

Статистичні дані свідчать, що розподіл працездатного населення (15-64 років) за віком за останні 5 років зменшується, кількість осіб вік яких перевищує 65 років – зростає, що свідчить про негативні наслідки в економіко-соціальному розвитку країни та про старіння населення України.

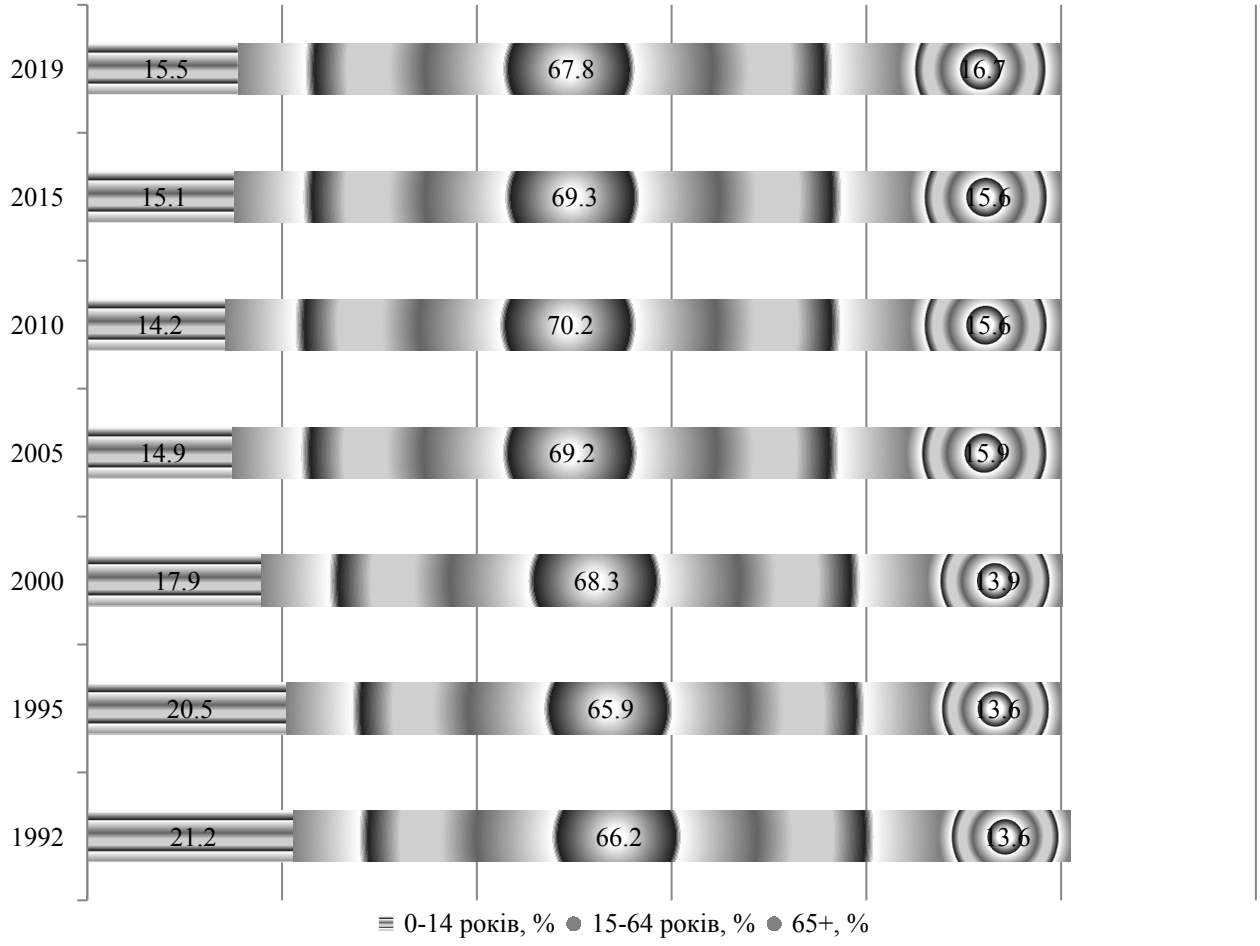


Рис. 3.10. Розподіл населення за віковими групами, %

Примітка: сформовано на основі [279, с. 6]

А так інноваційні зрушення та інвестиції в країну перспективи надходження не будуть мати. За прогнозними даними чисельність населення України та працездатної його частини зменшується (рис. 3.11).

Отже, перспектива смертності та зменшення працездатного населення досить реальна. Для подолання цього пропонуємо звернути увагу на умови життя, рівень якого прямо залежить від кількості та якості продуктів харчування, які є основою життя кожного жителя країни.

Експерти Всесвітньої організації охорони здоров'я вважають, що стан здоров'я населення кожної країни залежить на 30 % від способу харчування, тому слід ретельно підходити до формування повсякденного набору харчових продуктів.

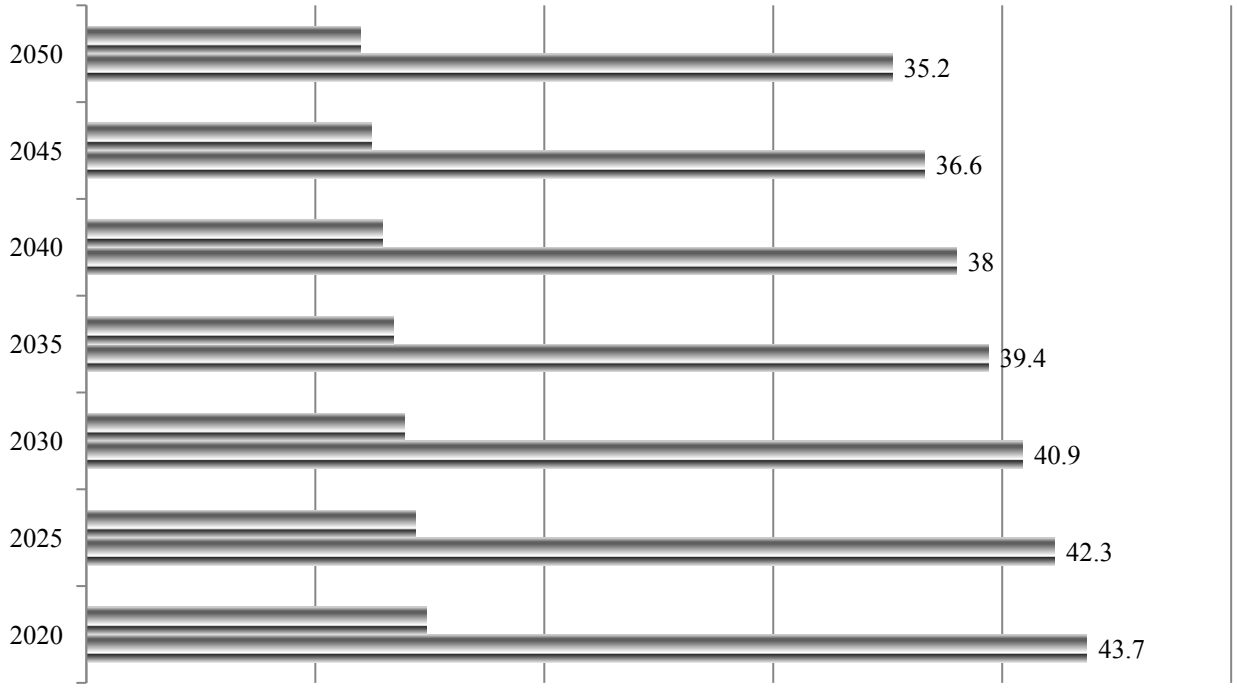


Рис. 3.11. Прогноз чисельності населення України за даними 2019 р., перспектива до 2050 року, млн осіб

Примітка: сформовано на основі [279]

Фахівці європейського регіонального бюро Всесвітньої організації здоров'я, стверджують що близько 80% всіх неінфекційних захворювань у світі пов'язано з неправильним харчуванням. У 2019 році показник

калорійності раціону становив 2691 ккал, що значно менше (-906 ккал) ніж, наприклад, у 1990 році (3597 ккал).

В країнах ЄС цей показник становить 3500 ккал, у США – 3900 ккал, що свідчить про надмірне споживання продуктів харчування європейцями.

Фактичне споживання основних продуктів харчування в Україні є меншим, порівняно з розвиненими країнами [282]. Динаміка річного споживання наведена в табл. 3.4.

Згідно нормативним даним щодо споживання продуктів харчування громадяни України недоотримують значну кількість необхідної їжі для нормального життєзабезпечення власної діяльності

Таблиця 3.4

Динаміка річного фактичного споживання на 1 особу в Україні, кг

	Норма за даними МОЗ	Роки				Відхил-ення, +/-
		2000	2017	2018	2019	
Хліб та хлібопродукти	101	124,9	100,8	99,5	97,6	-3,4
М’ясо та м’ясопродукти	80	32,8	51,7	52,8	53,6	-26,4
Молоко та молокопродукти	380	199,9	200,5	197,7	200	-180
Риба	20	8,4	10,8	11,8	12,5	-7,5
Яйця, шт	290	166	273	275	282	-8
Цукор	38	36,8	30,4	29,8	28,8	-9,2
Плоди,ягоди	90	29,3	52,8	57,8	58,7	-31,3
Картопля	124	135,4	143,4	139,4	135,7	11,7
Олія рослинна	13	9,4	11,7	11,9	12,0	-1
Овочі	161	101,7	159,7	163,9	164,7	3,7

Примітка: сформовано на основі [283]

Найбільша проблема полягає у забезпеченні населення молоком, м’ясом та м’ясопродуктами, плодами та ягодами, оскільки фізіологія людини потребує тих корисних та живильних речей (жири, вуглеводи та білки) потрібних для її існування, роботи, створення нових ідей, продуктів, тобто функціонування людини.

Тенденція щодо споживання хліба мала позитивну динаміку, а в останні два роки (2018 та 2019 рр.) – зменшилась. Динаміка споживання продуктів харчування в домогосподарствах в Україні у середньому за місяць у розрахунку на одну особу за 2010-2020 рр. зменшилось (табл. 3.5).

Ушачов І. Г. вважає, що задоволення основної частини потреб населення в продуктах харчування за рахунок внутрішнього виробництва – це показник самозабезпечення країни, її продовольчої незалежності. Україна є державою яка економічно, географічно, фізично спроможна забезпечувати громадян своєї країни основними продуктами харчування [284]. На жаль, аналіз показників щодо споживання основни з видів продуктів харчування підтверджує дану тезу.

Хоча світові рейтинги світять про відсутність бажання або можливостей підприємств нашої країни створити умови для забезпечення сприятливого середовища та відсутність проблем у створенні продуктів харчування.

Таблиця 3.5

Споживання продуктів харчування в домогосподарствах у середньому за місяць у розрахунку на одну особу (без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя)

Продукти	2010	2011	2012	2013	2014*	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*	2020*
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
М’ясо і м’ясопродукти, кг	5,1	5,1	5,0	5,1	4,9	4,6	4,7	4,7	4,9	5,1	5,2
Молоко і молочні продукти, кг	19,2	19,1	19,6	20,3	20,3	19,8	19,6	19,3	19,1	19,0	18,9
Яйця, 165т..	20	20	20	20	20	19	19	20	19	20	19
Риба і рибопродукти, кг	1,8	1,7	1,7	1,8	1,6	1,2	1,2	1,3	1,4	1,5	1,4
Цукор, кг	3,0	3,2	3,1	3,0	3,0	2,8	2,7	2,8	2,7	2,6	2,4
Олія та інші рослинні жири, кг	1,8	1,8	1,8	1,7	1,7	1,6	1,5	1,5	1,5	1,4	1,4
Картопля, кг	7,7	7,9	7,8	7,1	6,9	6,6	6,7	6,4	6,3	6,2	6,0
Фрукти, ягоди, горіхи, виноград, кг	3,7	3,7	3,7	4,1	3,7	3,1	3,3	3,7	3,8	4,0	3,7
Овочі та баштанні, кг	9,5	9,9	10,1	9,4	9,0	8,8	9,2	8,5	8,9	8,8	8,7
Хліб і хлібні продукти, кг	9,3	9,2	9,1	9,0	9,0	8,5	8,3	8,4	8,3	8,1	8,0

Примітка: сформовано на основі [275]

*Без урахування частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Для виміру продовольчої безпеки на рівні держави використовують глобальний індекс продовольчої безпеки, який розглядає основні проблеми доступності та якості продовольства в розрахунок входять 113 країн світу. Індекс являє собою динамічну якісно-кількісну модель аналізу, побудовану на основі 34 унікальних розрахункових показниках (табл. 3.6).

Рейтинг перших десяти країн за Глобальним Індексом продовольчої безпеки (Global Food Security Index) формується наступним чином: 1-й Сінгапур, 2а Ірландія, 3-й США на 10ій позиції Австрія (табл. 3.6). Результати глобального індексу продовольчої безпеки 2019 року показують, що світові ціни на продовольство зростають у всьому світі. Двадцять шість країн за індексом повідомляють про інфляцію цін на продукти харчування за останній рік 5% або вище. Поточні хаоси спостерігають найбільш різке зростання цін на продукти харчування у Венесуелі та Сирії [12, с. 5].

Таблиця 3.6

Рейтинг країн за Глобальним Індексом продовольчої безпеки (Global Food Security Index) та місце України серед них у 2019 році

lobal ranking	Country	Overall score	Afforda bility	Availability	Quality and Safety
1st	Singapore	87.4	95.4	83.0	79.4
2nd	Ireland	84.0	90.5	76.8	87.7
3rd	United States	83.7	87.4	78.3	89.1
4th	Switzerland	83.1	83.8	84.3	78.2
=5th	Finland	82.9	84.1	78.6	91.8
=5th	Norway	82.9	81.9	81.0	90.5
7th	Sweden	82.7	85.0	78.1	89.4
8th	Canada	82.4	83.3	80.0	86.7
9th	Netherlands	82.0	85.6	76.2	88.9
10th	Austria	81.7	85.4	78.6	81.1
76th	Ukraine	57.1	63.9	50.0	59.6

Примітка: сформовано на основі [285]

Дудар В. зазначає, що оптимальною вважається ситуація, коли фактичне споживання продуктів харчування особою впродовж року відповідає раціональній нормі (орієнтовний набір основної продовольчої сировини і харчових продуктів забезпечення у середньому на одну особу в Україні на 2010-2019 рр.), тобто коефіцієнт співвідношення між фактичним і

раціональним споживанням дорівнює одиниці [286, с. 20-32.]. Отже, існування нормативних обсягів споживання продуктів харчування може характеризувати здоров'я нації.

Науковці Сичевський М. П. та Юзефович А. Е. наголошують, що харчова промисловість є стратегічним чинником соціально-економічного прогресу суспільства. Науковці звертають увагу, що поряд із гарантуванням соціальної безпеки харчова промисловість надає стабільну підтримку щодо функціонування ринку для сільськогосподарських підприємств і домогосподарств сільського населення; є необхідною складовою агропромислового комплексу [287, с. 48-49].

Гарантування продовольчої безпеки держави напряму залежить від розвитку харчової промисловості. Необхідність реалізації потенціалу вказаної галузі в нинішніх соціально-політичних умовах є серйозним викликом для усіх суб'єктів забезпечення інноваційного та інвестиційного розвитку промисловості. Попри наявні труднощі, харчова промисловість є одним з найбільш конкурентоздатних секторів економіки, стрімкий розвиток якого край важливий та необхідний для української промисловості. Погоджуємося з думкою економіста Швець Ю.О. [288, с. 71], що харчова промисловість як одна з провідних галузей економіки України має чи абияку перспективу розвитку як на національному ринку, так і на іноземному. Для ефективного прогресу вона забезпечена як сировинною базою, так і трудовою необхідністю

Харчова промисловість становить майже 20% усього виробництва України, а українські продукти цінуються в усьому світі, адже значна їх частина їх експортується. Виробництво хлібобулочних виробів є однією з провідних галузей в харчовій промисловості України. Хліб є основним продуктом харчування в раціоні населення, його доля споживання складає 15%. Галузь є широкою мережею хлібозаводів і пекарень, що забезпечують хлібом населення. Найбільші виробничі потужності хлібопекарської галузі зосереджені, як правило, в регіонах найбільшого виробництва борошна, а

також в крупних промислових центрах Хлібопекарська галузь – одна з провідних галузей харчової промисловості України, призначення якої безперебійне забезпечення виробництва хліба, хлібобулочних та інших борошняних виробів у обсягах, які відповідають нормам державної продовольчої безпеки. Щорічно в Україні виробляється близько 1,8 млн. тонн хліба та хлібобулочних виробів, понад 70 відсотків від загального обсягу випікають великі промислові підприємства, решту - приватні пекарні, мережа торгівлі, великі супермаркети та інші виробники. Хлібопекарська галузь грає значну соціальну і стратегічну роль у житті суспільства. У сумарному обсязі продукції всієї харчової промисловості України вона займає одне із провідних місць, а частка хлібопродуктів у раціоні населення України складає 15 %, що підтверджує їхній статус як основного продукту харчування. За результатами 2019 року лідерами середньорічного споживання хлібу та хлібобулочних виробів в Європі (табл. 3.7) стали жителі Норвегії, де на душу населення в рік припадає споживання на 500 доларів. В Германії хлібу та хлібобулочних виробів споживають на 300 доларів в рік. В цілому середньостатистичний європеєць споживає хлібу та хлібобулочних виробів на близько 900 гривень в місяць. В Україні в порівнянні з Європою споживання хлібу та хлібобулочних виробів в 5-6 разів менше. В глобальному розвитку хлібної індустрії збільшується попит на продукти довготривалого зберігання та зменшення ваги виробів [289].

Таблиця 3.7

Продаж хліба та хлібних виробів у Європі, млрд дол.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	CAGR
Продукти харчування у цілому	799,0	829,0	861,2	877,6	911,3	942,5	972,7	1,002,2	1,033,7	1,048,6	1,065,	1 3%
Хліб ХБВ	129,3	134,0	141,5	144,3	150,2	155,6	160,5	165,3	170,4	172,8	175,3	3,1%
Доля від всього ринку, %	16,2	16,2	16,4	16,4	16,5	16,5	16,5	16,5	16,5	16,5	16,5	0,1%

Примітка: сформовано на основі [289]

У Казахстані Академією харчування затверджено норму в 350 г, однак реально населення споживає близько 440 г [290]. Існують і протилежні приклади. У сусідньому з Казахстаном Узбекистані в «радянські» часи споживалося 136 г хлібобулочних виробів на добу, а на сьогодні – лише 40 г [291]. Білорусь має рекомендовані норми у 200-250 г, а населення реально споживає лише 160-165 г на добу [292]. Зазвичай таке явище вважають позитивним, посилаючись на норми країн з високою культурою харчування, де споживають набагато менше хліба. Зокрема, у Німеччині ця норма становить 227 г, у Великобританії – 133, у Канаді та США – 92, а у Японії – лише 88 г на добу [293]. Справді, це може свідчити про високі прибутки громадян, які купують менше хліба за рахунок овочево-фруктової, молочної та м'ясної продукції. Однак не варто забувати і про велике значення хлібобулочних виробів у задоволенні основних харчових потреб організму людини. Недаремно Всесвітня організація охорони здоров'я ООН рекомендує норму споживання хлібних виробів у 330 г на добу [294].

Отже, згідно з офіційними даними виробництво хліба та хлібобулочних виробів нетривалого зберігання, у 2016 році склало приблизно 72 грами у розрахунку на день, 2,2 кг на місяць, або 26 кг на рік.

Таблиця 3.8

Мінімальне споживаня хліба у розрахунку на особу

Соціально-демографічні групи населення	Мінімальна норма споживання хліба відповідно до постанови уяду від 11.10.2016 № 780, кг на рік		Середньорічне споживання згідно мінімальних норм, кг на особу
	пшеничного	житнього	
Діти віком до 6 років	29,2	14,6	43,8
Діти від 6 до 18 років	51,1	28,0	79,1
Працездатне населення (18 до 60 років)	62,0	39,0	101,0
Не працездатне населення (65+)	62,0	38,0	100,0

Примітка: сформовано автором за [293]

У той же час, відповідно до Закону України «Про прожитковий мінімум», починаючи з 2000 року Уряд затверджує мінімальний набір продуктів харчування достатній для забезпечення нормального

функціонування організму людини, збереження його здоров'я у розрізі основних соціальних і демографічних груп населення.

Таким чино, відповідно до визначених Урядом норм, мінімальне споживання хліба у розрахунку на особу є таким (табл. 3.8).

Отже, виробництво та споживання хліба є перспективною галуззю, ресурсна база для розвитку якої також в Україні має всі реалії щодо самозабезпечення.

Виробництво хліба та хлібобулочних виробів в Україні на 99% забезпечується національними компаніями. Оскільки хліб відноситься до продуктів нетривалого зберігання, його виробництво традиційно розміщується поблизу до споживача. З розвитком технологій та виходом на хлібний ринок заморожених хлібних напівфабрикатів залежність хлібопекарських підприємств від територіального розміщення знижується. У 2019 р. обсяги реалізації хліба, хлібобулочних та борошняних виробів у вартісному виразі становили 37543,9 млн. грн., що на 10,4% більше ніж у 2018 р. [272]. Слід зазначити, що індекс споживчих цін на хліб, хлібобулочні та борошняні вироби у 2019 р. становив 6,5% порівняно з 2018 р. Однак, незважаючи на позитиву динаміку вартісних показників, тоннаж виробництва хліба та хлібобулочних виробів нетривалого зберігання за офіційними статистичними даними щорічно скорочується.

Формування стратегії життєзабезпечення підприємств харчової галузі здійснюється на основі визначення прогнозних показників щодо збуту продукції пропонованої ними на вітчизняному ринку.

Прогнозування обсягів споживання харчових продуктів - це процес, заснований на формуванні системи аргументованих уявлень про напрямки розвитку і майбутній стан регіонального ринку продуктів харчування. Основою прогнозу є спеціальні обстеження, інші прогнози, вірогідний математичний аналіз і аналіз часових рядів та інші методи [272].

Прогнозування обсягів споживання харчових продуктів на вітчизняному ринку на перспективу полягає у:

а) аналізі соціально-економічних, технічних та інших процесів, що відбуваються в галузі та її оточенні; оцінці поточної ситуації і виявленні ключових факторів впливу;

б) формуванні напрямків потенційного розвитку організації й умов її функціонування в майбутньому, визначенні перешкод та потенційних напрямків зростання;

в) визначенні сценаріїв розвитку ринку загалом та окремих сегментів, а також обґрунтуванні, зіставленні й аналізі різних варіантів розвитку організацій, що діють на ньому.

Прогнози структури та обсягів вітчизняного ринку харчової промисловості розробляються у сукупності кількісних й якісних оцінок, а також показників ймовірності їхнього досягнення. Так, інтервальний прогноз надає можливість оцінити ймовірнісні значення, які набуватиме прогнозований показний, при чому ширина прогнозних значень прямо пропорційна ймовірності його виконання. Тож, прогноз являє собою твердження про можливість або неможливість тієї або іншої події.

Найбільш розповсюдженими та широко використовуваними методами прогнозування є – метод екстраполяції, стохастичні моделі та методи експертних оцінок. Кожен з цих методів володіє низкою переваг та недоліків. Так, метод екстраполяції є найпростішим у застосуванні, але не враховує можливі зміни притаманні внутрішньому на зовнішньому середовищу, що є характерною рисою сучасної економічної системи. Стохастичні моделі потребують спеціальної розробки та адаптації до існуючого об’єкту та суб’єкту моделювання, що вимагає додаткових витрат від замовника, а також вони є переважно важкими у застосуванні.

Методи експертних оцінок є дуже простими для застосування, але головною проблемою їх впровадження є складність у доборі експертів та забезпеченні їх неупередженості під час здійснення експертної оцінки.

Прогнози доповнюються визначеними допущеннями про те, що ситуація буде розвиватися з врахуванням існуючих трендів. Проте, під час

прогнозування складають декілька сценаріїв розвитку ситуації, кожний з яких розробляється утрьох варіантах: оптимістичному – що передбачає позитивний відклик зовнішнього середовища; реалістичному – в цьому випадку стан внутрішнього та зовнішнього середовища передбачається нейтральним; песимістичному – в цьому випадку зовнішнє та внутрішнє середовище демонструють негативну реакцію. Ці три сценарії задають межі відхилення прогнозу.

Однією з ключових складностей з якою стикаються під час прогнозування соціально-економічних процесів та явищ є якість інформаційного забезпечення. Вимогами до інформації, яка використовується під час прогнозування є:достовірність показників; комплексність інформації, яка надає характеристику сфер економіки, що прогнозуються; системність використовуваної інформації, що дає можливість врахувати зв'язки між елементами системи; порівнянність або несуперечливість показників, що використовуються під час прогнозування.

Використання багатокритеріального аналізу обсягів споживання харчових продуктів дасть змогу визначити ключові напрямки подальшого розвитку цієї галузі вітчизняної економіки та життєзабезпечення підприємств, які діють на цьому ринку

Таблиця 3.9

Динаміка споживання окремих продуктів харчування на 1 особу в Україні за 2010-2020 рр., кг

Види продукції	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
молоко і молочні продукти	16,2	16,6	16,9	17	17,4	16,4	16	14,3	15,3	14,2	16,1
олія та інші рослинні жири	1,5	1,5	1,4	1,4	1,4	1,3	1,2	1,2	1,1	1,1	1,1
овочі та баштанні, кг	9,5	10	10,4	9,6	9,5	10,2	10,4	9,2	10	9,1	9,9
хліб і хлібні продукти	8,5	8,6	8,4	8,5	8,4	8,3	7,8	7,5	7,4	7,4	7,8

Примітка: сформовано та розраховано автором на основі [275]

У процесі аналізу статистичних даних динаміки споживання окремих продуктів харчування на 1 особу в Україні за 2010-2020 рр. наведених в табл. 3.9 було побудовано поліноміальні тренди, які характеризують обсяги

споживання в Україні окремих видів харчової продукції, що наведені на рис. 3.12.

Виявлено монотонні тенденції зміни тренду за аналізований період часу, зокрема в розрізі видів продукції.

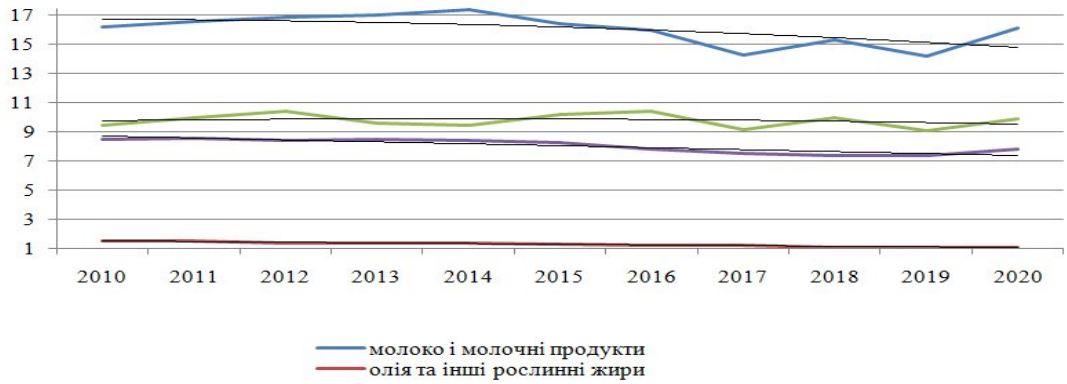


Рис. 3.12. Тренди споживання окремих груп продуктів харчування на 1 особу в Україні за 2010-2020 рр.

Примітка: сформовано та розраховано автором [275]

Виходячи з інформації наведеної на рисунку 6 легко помітити, що усі лінії тренду мають від'ємний нахил, що свідчить про скорочення обсягів споживання. Це пояснюється наявною тенденцію скорочення кількості населення та купівельною спроможністю.

Прогнозування здійснюється для встановлення тенденцій розвитку науково-технічних та економічних процесів. Під час прогнозування різні методи враховують диференційовані групи факторів, що впливають на ситуацію. Однак, усі методи прогнозування ґрунтуються на використанні фактору часу, що забезпечує врахування множини факторіальних ознак, які змінюються певним чином. Тож, час є одним з головних показників впливу на соціально-економічні та науково-технічні процеси під час їх прогнозування.

Під час прогнозування використовують різноманітні прогнозуючі функції. Однією з яких є однофакторна прогнозуюча функція в якій прогнозований показник залежить від однієї ознаки. Використаємо цю прогнозуючу функцію для побудови прогнозної моделі зі споживання хліба і хлібних продуктів в Україні.

Загострення конкуренції на світових та вітчизняних товарних та сировинних ринках обумовлюють необхідність впровадження сучасних методів планування та прогнозування в практику менеджменту вітчизняних суб'єктів господарювання та використання ними прогнозів в якості основи для розвитку як окремих підприємств та організацій, так і галузі в цілому. Наявні актуальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених ілюструють актуальні питання харчової безпеки вітчизняної економіки, особливості забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємств харчової промисловості [243; 281] менеджменту життєзабезпечення підприємств харчової промисловості та прогнозування їх діяльності в умовах загострення конкуренції.

Аналіз наявних здобутків свідчить, що подальшого дослідження потребують практичні аспекти використання сучасних методів прогнозування для здійснення ефективного планування, отримання прогнозів важливих економічних показників підприємствами харчової промисловості.

Таблиця 3.10

Вихідні дані для розрахунку прогнозної моделі споживання окремих видів продукції харчування в м. Запоріжжя

Роки	Кількість населення	молоко і молочні продукти, кг	олія та інші рослинні жири, кг	овочі та баштанні, кг	хліб і хлібні продукти, кг
2010	776535	16,2	1,5	9,5	8,5
2011	772627	16,6	1,5	10	8,6
2012	770672	16,9	1,4	10,4	8,4
2013	766268	17	1,4	9,6	8,5
2014	761993	17,4	1,4	9,5	8,4
2015	756927	16,5	1,3	10,2	8,3
2016	750685	16	1,2	10,4	7,8
2017	745432	14,3	1,2	9,2	7,5
2018	738728	15,3	1,1	10	7,4
2019	731922	14,2	1,1	9,1	7,4
2020	722713	16,1	1,1	9,9	7,8

Примітка: розроблено автором на [275]

Проаналізуємо динаміку показників споживання окремих видів харчової продукції в м. Запоріжжя протягом 2010-2020 років (Додаток Д,

табл. Д.4) та визначимо за допомогою побудови однофакторної моделі залежність обсягів споживання від чисельності населення та часу (табл. 3.10).

У якості бази для дослідження було обрано основні продукти харчування такі, як: хліб і хлібні продукти, молоко і молочні продукти, олія та інші рослинні жири, овочі та баштанні. Динаміка споживання цих продуктів харчування має різноспрямований характер, а кількість населення м. Запоріжжя монотонно скорочується. До особливостей характеру споживання основних продуктів харчування можна віднести: скорочення обсягів споживання олії та інших рослинних жирів, хлібу і хлібних продуктів В якості фактора-аргументу однофакторної прогнозуючої функції можна використовувати не тільки кількість населення м. Запоріжжя, але й інші фактори, якщо відома їх кількісна оцінка на перспективу. Одним з найбільш розповсюджених методів прогнозування, який простий для застосування та забезпечує отримання достовірних результатів є метод простої екстраполяції. Застосування даного методу можливе за наступних умов: у часовому ряді існує статистично значуща тенденція; досліджуваний процес є інерційним, тобто закономірності, що існували в минулому, зберігатимуться й у майбутньому; фактори, що визначають розвиток процесу, залишаються незмінними [295, с. 12]. Ці умови виконуються для досліджуваного процесу споживання окремих видів продукції харчування в Запорізькому регіоні.

Тренд, який звично називають часовим трендом, відображає тенденцію зміни явища (процесу, об’єкта) у часі. Він описує фактичну усереднену для тенденцію процесу, що вивчається, у час. Результат при цьому пов’язується виключно з плином часу. Припускається, що через фактор часу, можна виразити вплив усіх основних факторів [296]. До функцій, які найчастіше застосовують при прогнозуванні, відносять: ступеневий поліном, параболу, лінійну функцію, експоненціальну, степеневу, логарифмічну, комбінацію лінійної і логарифмічною функції тощо. Розраховуємо значення тренда для кожного періоду часу від 1 до 10 (відповідно 2010-2020 рр.), а також для

майбутнього 11 періоду (2021 р.) на основі статистичних даних (табл. 3.11) [275].

Таблиця 3.11

Прогнозна модель обсягів споживання окремих видів продуктів споживання в м. Запоріжжя

хліб і хлібні продукти, кг	$y = 8{,}8399e^{-0{,}016x}$	$y = -0{,}1264x + 8{,}8127$	$y = -0{,}51\ln(x) + 8{,}8665$	$y = -0{,}0001x^2 - 0{,}125x + 8{,}8097$	$y = 8{,}8981x^{-0{,}064}$
олія та інші рослинні жири, кг	y = 1,5927e-0,036x	y = -0,0464x + 1,5691	y = -0,194ln(x) + 1,599	y = 0,0001x2 - 0,0478x + 1,5721	y = 1,6258x-0,149

Примітка: розроблено автором [275]

Побудовані прогнозні моделі споживання основних видів продукції харчування надають можливість визначити обсяги споживання цих продуктів у майбутньому з врахуванням збереження існуючих тенденцій на ринку. Вважаємо за доцільне обрати для прогнозу поліноміальну функцію для здійснення прогнозу обсягів споживання хлібу і хлібних продуктів, оскільки маємо високі рівні множинного коефіцієнту детермінації. Так, прогнозна модель споживання хлібу і хлібних продуктів має вигляд:

$$y_1 = -0{,}0001x^2 - 0{,}125x + 8{,}8097, \quad (3.1)$$

де y_1 – обсяги споживання хлібу і хлібних продуктів, х– кількість населення м. Запоріжжя.

Так, прогнозна модель споживання олії та інших рослинних жирів має вигляд:

$$y_2 = 0{,}0001x^2 - 0{,}0478x + 1{,}5721, \quad (3.2)$$

де y_2 – обсяги споживання олії та інших рослинних жирів, х– кількість населення м. Запоріжжя.

Так, прогнозна модель споживання молока і молочних продуктів має вигляд:

$$y_3 = 0{,}0001x^2 - 0{,}0478x + 1{,}5721, \quad (3.3)$$

де y_3 – обсяги споживання молока і молочних продуктів, х– кількість населення м. Запоріжжя.

На основі побудованих прогнозних моделей, які наведено у табл. 3.10-3.11 отримана прогнозна інформація представлена на рис. 3.13-3.15.

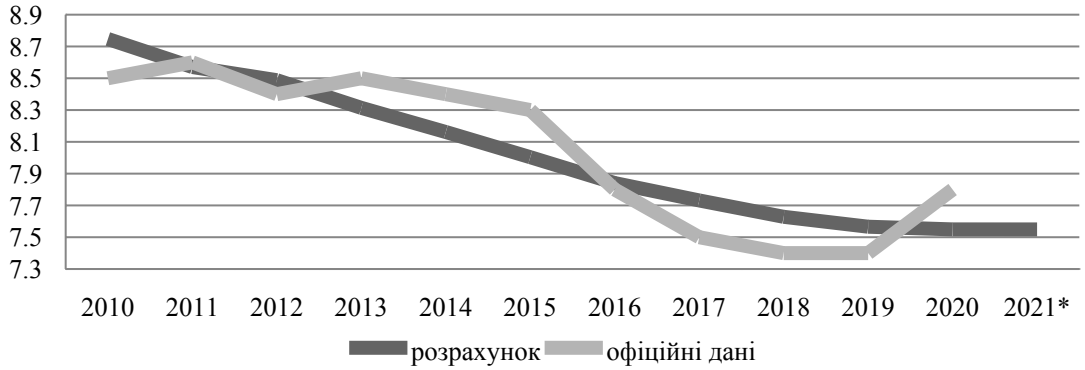


Рис. 3.13. Динаміка та результати прогнозування обсягів споживання хлібу і хлібних продуктів у м. Запоріжжі за 2010-2021 рр.

Примітка: розроблено автором [275]

* – прогнозне значення розраховане за допомогою побудованої однофакторної поліноміальної моделі.

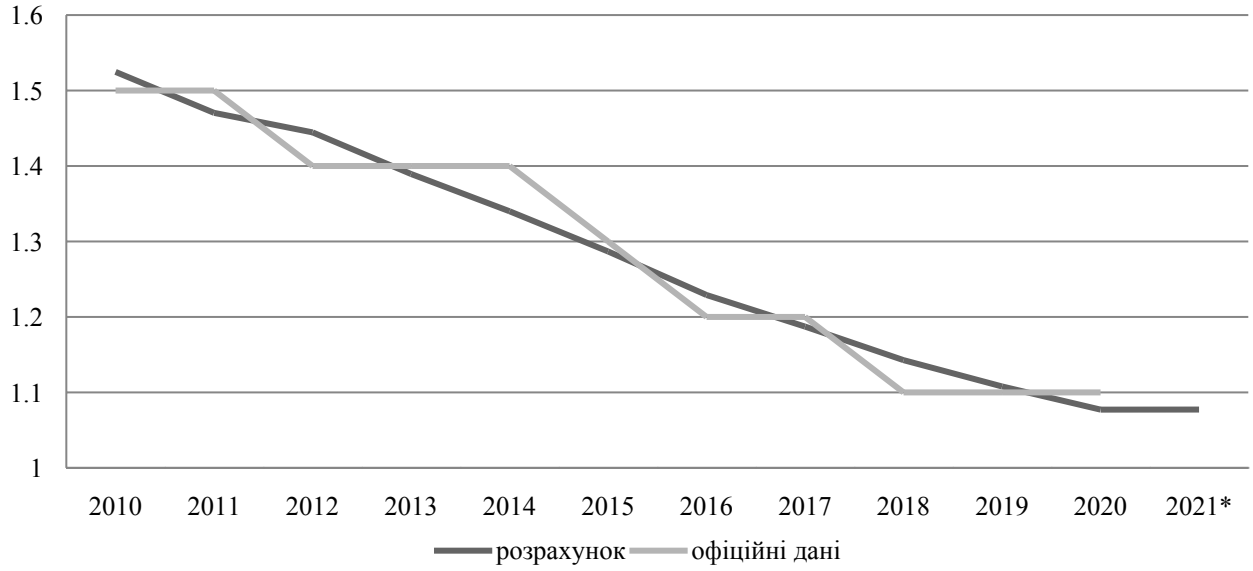


Рис. 3.14. Динаміка та результати прогнозування обсягів олії та інших рослинних жирів у м. Запоріжжі за 2010-2021 рр.

Примітка: розроблено автором [275]

* – прогнозне значення розраховане за допомогою побудованої однофакторної поліноміальної моделі.

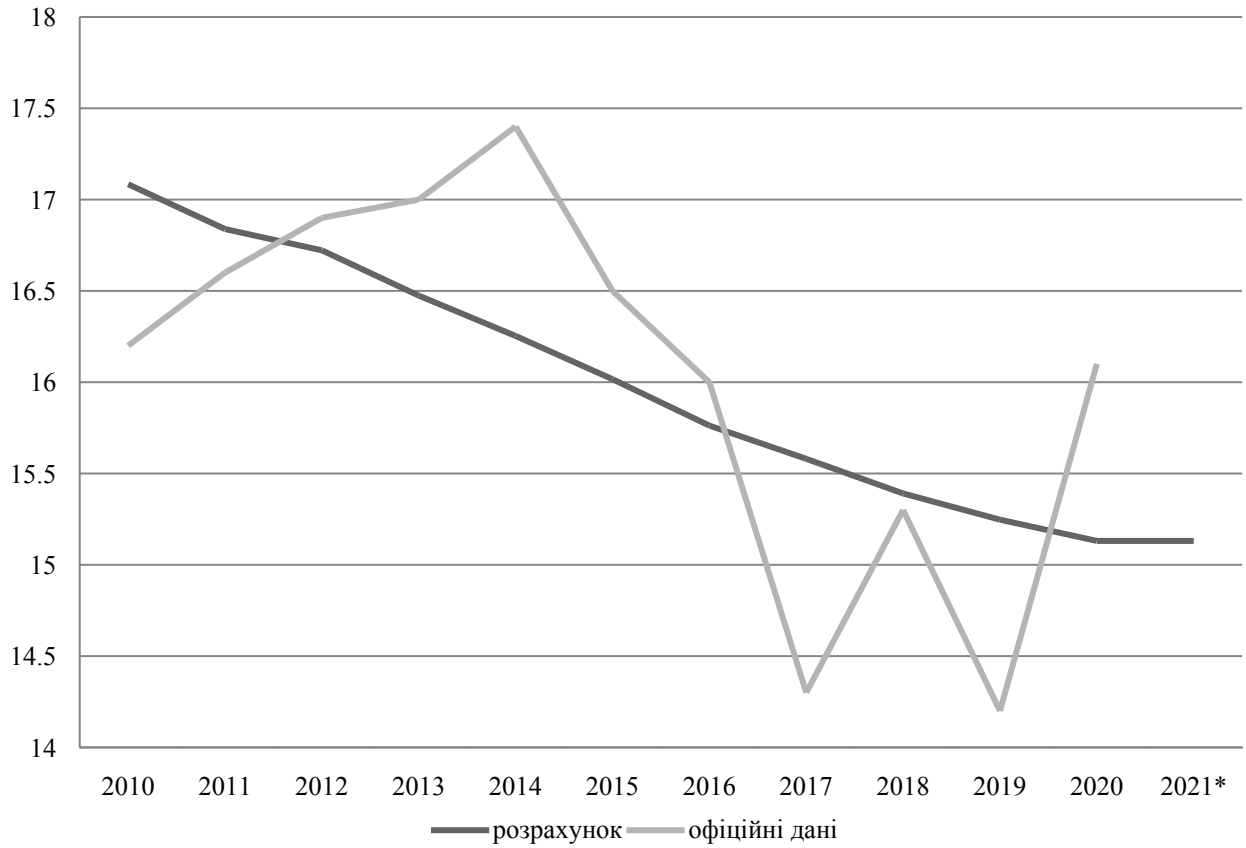


Рис.3. 15. Динаміка та результати прогнозування обсягів споживання молока і молочних продуктів у м. Запоріжжі за 2010-2021 рр.

Примітка: розроблено автором [275]

* – прогнозне значення розраховане за допомогою побудованої однофакторної поліноміальної моделі.

Виходячи з розрахунків та їх ілюстрації, які наведені на рис. 6-8 можна зробити висновок, що обсяги споживання основних видів продуктів харчування, а саме хлібу і хлібних продуктів, олії та інших рослинних жирів, молока і молочних продуктів в м. Запоріжжі будуть мати тенденцію до скорочення.

Наступним кроком дослідження є побудова багатофакторної моделі регресійного аналізу споживання хлібу і хлібних продуктів, яка показує наявність залежності між обсягами споживання виробів та кількістю населення м. Запоріжжя за 2010-2020 рр. та індексом цін на них. Вихідні дані для дослідження наведені у табл. 3.12

Таблиця 3.12

Вихідні дані для побудови багатофакторної моделі регресійного аналізу споживання хлібу і хлібних продуктів

Роки	Обсяги споживання хлібу і хлібних продуктів, кг	Індекс цін на хліб і хлібні продукти	Кількість населення, ос
2010	8,5	116,50	776535
2011	8,6	144,60	772627
2012	8,4	110,70	770672
2013	8,5	114,10	766268
2014	8,4	98,90	761993
2015	8,3	112,30	756927
2016	7,8	160,60	750685
2017	7,5	108,40	745432
2018	7,4	110,50	738728
2019	7,4	117,70	731922
2020	7,8	109,4	722713

Примітка: розроблено автором [275]

Отримана двофакторна модель споживання хлібу і хлібних продуктів має вигляд:

$$y_4 = -9{,}434206875 - 0{,}002283069x_1 + 2{,}35521E\text{-}05x_2, \quad (3.4)$$

де y_4 – обсяги споживання хлібу і хлібних продуктів, x_1– індекс цін на хліб і хлібні продукти, x_2– кількість населення м. Запоріжжя.

Візуалізація отриманих результатів наведена на рис. 3.16.

Отже, побудована двофакторана модель регресійного аналізу залежності споживання хліба (кг) та індексу споживчих цін на хліб і хлібні продукти та кількості населення м. Запоріжжя ілюструє тенденцію до постійного зниження споживання хлібу та хлібних продуктів, за рахунок того, що графік має від’ємний нахил.

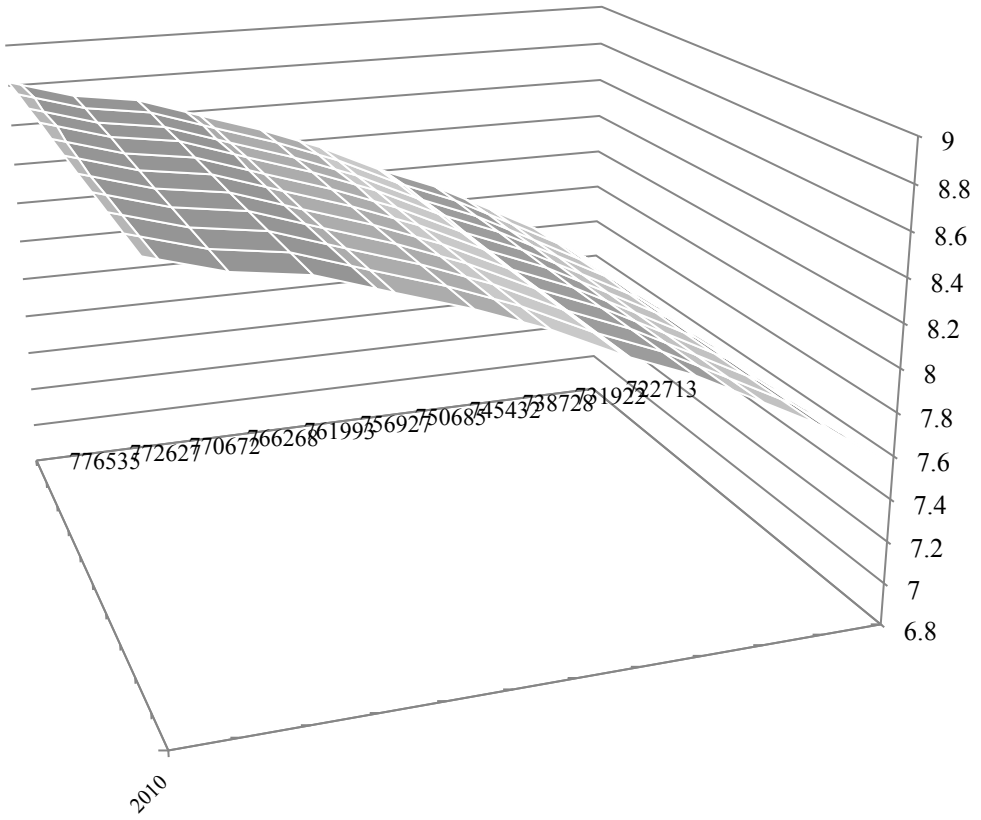


Рис. 3.16. Двофакторана модель регресійного аналізу залежності споживання хліба (кг) та індексу споживчих цін на хліб і хлібні продукти та кількості населення м. Запоріжжя

Примітка: розроблено автором

Зазначений аналіз свідчить про несприятливі тенденції для виробників хліба та хлібних продуктів, а також така інформаціє є актуальною для виробників зерна, сільськогосподарських підприємств (наприклад, С(Ф)Г «РОЙ», ТОВ «Розумівське арго» (Додаток Л), що є постачальниками сировини для ТОВ «Урожай» (м. Запоріжжя). Визначена інформація надасть можливість ефективно планувати майбутні періоди щодо купівлі обладнання, наймання персоналу, оренда складів, приміщень для зберігання тощо.

3.3. Моніторинг життєзабезпечення діяльності підприємств харчової промисловості в Запорізькій області

Запорізька область є одним із найбільших і базових регіонів у промисловому комплексі України, який має значний виробничий потенціал. Серед промислового сектору економіки регіону важливе місце належить і підприємствам харчової промисловості. У загальному обсязі реалізованої продукції Запорізької області харчова промисловість складає близько 10%.

Харчова промисловість Запорізького регіону представлена рядом підгалузей: хлібопекарська та кондитерська, м'ясо-молочна, борошномельна, олієдобувна, рибопереробна, консервна, пивоварна, лікеро-горілчана та безалкогольна.

За даними Департаменту агропромислового розвитку облдержадміністрації, щорічно в області виробляється понад 11 тис. тонн м'яса та субпродуктів, 33 тис. тонн молока та молочних продуктів, 70 тис. тонн хліба та хлібобулочних виробів, 66 тис. тонн борошна, 675 тис. тонн олії, біля 12 тис. тонн ковбасних виробів, 4 тис. тонн рибної продукції, 4 млн. дал. безалкогольних напоїв, 3,6 млн. дал. мінеральних вод. А за обсягами виробництва олії соняшникової Запорізька область посідає провідне місце в Україні [296].

Харчову промисловість Запорізької області представляють: ПрАТ «Карлсберг Україна», що є частиною Carlsberg Group, однієї з провідних пивоварних груп у світі з великим портфелем брендів пива та інших напоїв; ПАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» – сучасне підприємство з повним циклом переробки сировини, яке виробляє маргаринову та жирову продукцію в асортименті, спеціалізується на виробництві соняшникової олії (нерафінованої), шроту (гранульованого та негранульованого) та лузги (гранульованої і негранульованої), а також мила господарського в асортименті; ТОВ «Айс Запоріжжя», яке є одним з провідних виробників морозива в Україні з потужністю встановленого на підприємстві обладнання,

що дозволяє випускати більш ніж 40 тонн солодких «сніжків» за добу; Запорізькі хлібозаводи ТДВ «Запорізький хлібозавод №3», ТДВ «Запорізький хлібозавод №5» та ПАТ «Запорізький хлібокомбінат №1» забезпечують споживачів хлібобулочними виробами вищої якості в широкому асортименті та ін.

Динаміка кількості підприємств харчової промисловості у Запорізькій області за 2016-2020 рр. є позитивною, оскільки збільшилась на 13 од. Проте відмічається зменшення кількості підприємств на 10 од. у 2020 р. порівняно з 2017 р. За 2016-2020 рр. зменшилась кількість зайнятих працівників на підприємствах харчової промисловості на 742 особи. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) збільшився за аналогічний період на 2996 тис. грн., що частково є наслідком подорожчання продукції (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Окремі показники діяльності підприємств з виробництва харчових продуктів у Запорізькій області у 2016–2020 роках

Показники	2016	2017	2018	2019	2020*	Відхи-лення
Кількість підприємств, од	212	235	224	229	225	13
Кількість зайнятих працівників, осіб	8922	8496	7666	7616	8180	-742
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), тис.грн	10883623,5	10990876,2	11300449,6	11353414,9	13880305,3	2996682

Примітка: складено за даними [297]
* Дані попередні

Зростання кількості підприємств з виробництва харчових продуктів у Запорізькій області у 2016–2020 роках та обсягів реалізованої ними продукції позитивно вплинуло на фінансові результати діяльності. Починаючи з 2016 р., коли підприємства галузі отримали збиток у розмірі 33,6 млн. грн., за 2017-2020 рр. обсяг прибутку збільшився на 54418,7 тис. грн. (табл. 3.14).

Важливо зазначити, що протягом 2016-2020 рр. частка підприємств, які отримали прибуток у загальній структурі по галузі поступово зменшувалась (знизилась частка на 7,0%), однак обсяг отриманого ними прибутку

збільшився на 111137,5 тис. грн. Разом з зазначеним, частка збиткових підприємств зросла на 7,0%, а обсяг отриманого ними збитку – зменшився на 67216,4 тис. грн.

Таблиця 3.14

Фінансові результати діяльності підприємств з виробництва харчових продуктів у Запорізькій області у 2016–2020 роках

Роки	Фінансовий результат (сальдо), тис.грн	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		фінансовий результат, тис.грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн	у % до загальної кількості підприємств
2016	–33579,4	110535,9	73,8	144115,3	26,2
2017	90355,8	165639,8	71,9	75284,0	28,1
2018	109342,8	158737,4	73,5	49394,6	26,5
2019	156381,1	218019,6	72,5	61638,5	27,5
2020*	144774,5	221673,4	66,8	76898,9	33,2

Примітка: складено за даними [297]
* Дані попередні

Позитивна динаміка відмічається у обсягах капітальних інвестицій підприємств з виробництва харчових продуктів у Запорізькій області. За 2016–2020 рр. обсяг капітальних інвестицій збільшився на 151987 тис. грн. (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Капітальні інвестиції підприємств з виробництва харчових продуктів у Запорізькій області у 2016–2020 роках, тис.грн

Показник	2016	2017	2018	2019	2020*	Відхилення
Обсяг капітальних інвестицій	198192	227027	199561	258135	350179	151987

Примітка: складено за даними [297]
* Дані попередні

Важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності займають основні засоби, залишкова вартість яких на підприємствах з виробництва харчових продуктів у Запорізькій області у 2016–2020 роках збільшилась на 692028 тис. грн. (табл. 3.16).

Дослідження обсягів виробництва окремих видів харчової продукції підприємствами Запорізької області за 2016–2019 рр. показують негативну динаміку.

Таблиця 3.16

Основні засоби підприємств з виробництва харчових продуктів у Запорізькій області у 2016–2020 роках, тис.грн

Роки	Залишкова вартість		Знос	
	на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду	на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду
2016	2547956,7	2042142,3	2328733,3	1909990,0
2017	1718859,7	1762025,6	1524182,8	1660562,2
2018	1877046,9	2553365,7	1890396,5	2266354,0
2019	2472396,4	2598450,1	1691375,3	2170030,3
2020*	2610471,9	2734170,3	2177930,1	2378053,4

Примітка: складено за даними [297]
* Дані попередні

Майже по всім представленим видам продукції відбувається зменшення обсягів виробництва, за виключенням таких: м’ясо солене в розсолі, сушене чи копчене; харчове борошно дрібного та грубого помелу з м’яса або м’ясних субпродуктів (крім свинини, яловичини та телятини соленої, в розсолі, сушеної або копченої); олія соняшникова та її фракції, нерафіновані; олія соєва та її фракції, нерафіновані; молоко та вершки незгущені й без додавання цукру чи інших підсолоджувальних речовин жирністю не більше 1%; вироби здобні (булочки підвищеної калорійності, листкові, рулети з маком, рогалики тощо); сухарі, сушки, грінки та вироби подібні підсмажені; пряники та вироби подібні; печиво солодке (уключаючи сендвіч-печиво; крім частково чи повністю покритого шоколадом або іншими сумішами, що містять какао) (додаток Г, табл. Г.1).

Динаміка виробництва основних видів харчової продукції підприємствами Запорізької області за 2016–2019 рр. наглядно представляє негативні зміни, за виключенням олії соняшникової (рис. 3.17).

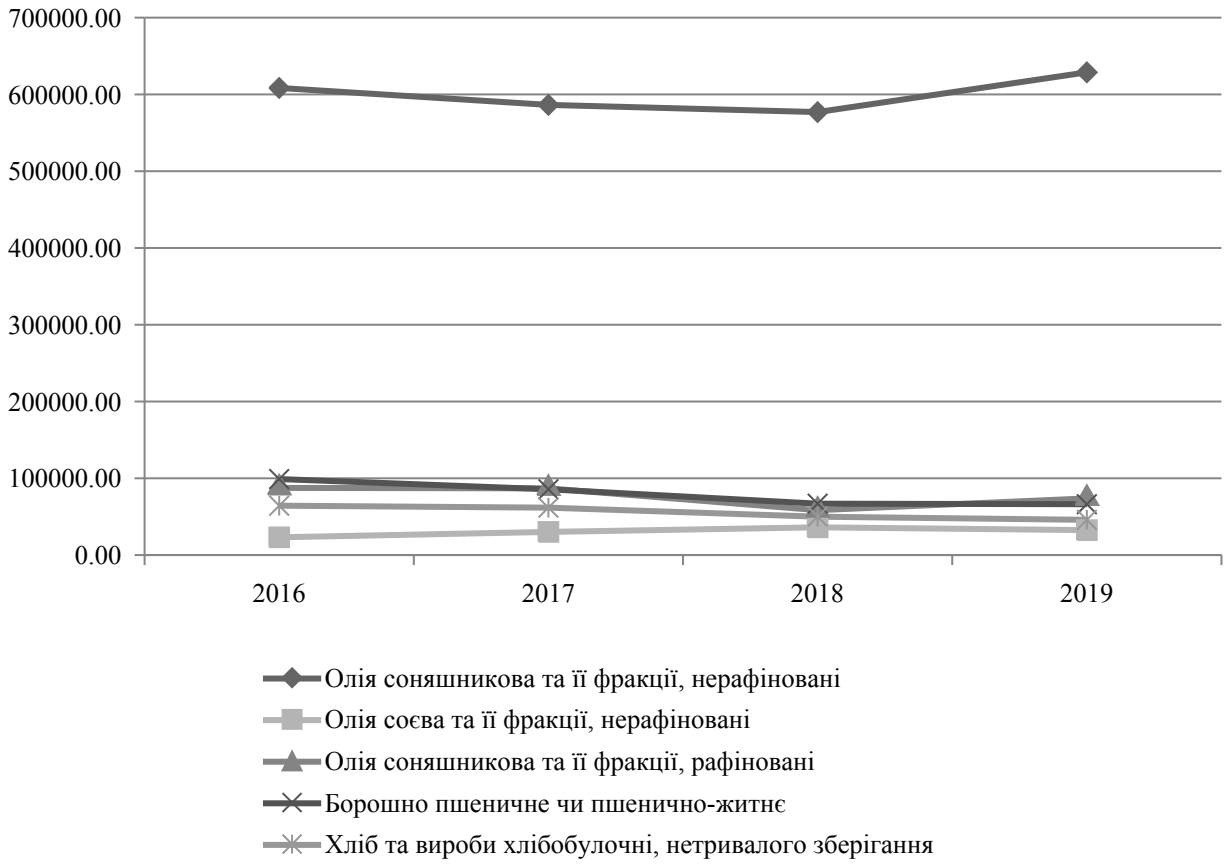


Рис. 3.17. Динаміка обсягів виробництва основних харчових продуктів у Запорізькій області за 2016-2019 рр., т

Примітка: сформовано на основі [297]

У 2020 р. підприємствами з виробництва харчових продуктів у Запорізькій області вироблено значний перелік продукції, обсяг якої має як позитивне зростання, так і зменшення (табл. 3.17).

Важливими видами продукції підприємств харчової промисловості, обґрунтування про які було зазначено раніше та буде зосереджено увагу далі є: хліб та хлібобулочні вироби, олія та рослинні жири, м'ясо та молоко тощо. Відповідно доцільно провести аналіз фінансово-економічних результатів діяльності окремих підприємств регіону, які виробляють зазначену продукцію: ПрАТ «Пологівський ОЕЗ», ТДВ «Запорізький хлібозавод №3», ПрАТ «Племзавод «Степной», ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» та ТОВ «Урожай».

ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» є одним з найбільших у Європі з переробки олійних культур, яке розпочало свою діяльність у 1974 р. Підприємство являє собою єдиний комплекс цехів та допоміжних підрозділів з розвиненою інфраструктурою, що розвиває свою техніко-технологічну базу відповідно до вимог європейських стандартів. Саме на ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» вперше в Україні у 2004 році було впроваджено нову технологічну схему паралельної переробки двох олійних культур: соняшника та сої.

Таблиця 3.17

Динаміка обсягів виробництва основних видів продукції

ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» у 2018-2020 рр.

Основний вид продукції	Обсяг виробництва		
	у натуральній формі, т	у грошові формі, тис.грн.	у % до всієї виробленої продукції
1	2	3	4
2020 р.			
Олія соняшникова нерафінована	94 357	1980773	36,61
Олія соняшникова рафінована	19 393	411865	7,52
Шрот соняшниковий	112 214	617650	43,53
Олія соєва нерафінована	6 564	121789	2,55
Шрот соєвий	25 235	284383	9,79
2019 р.			
Олія соняшникова нерафінована	50 333	807226	32,36
Олія соняшникова рафінована	23 836	420707	16,86
Шрот соняшниковий	19 868	279189	11,19
Олія соєва нерафінована	19321	332558	12,37
Шрот соєвий	77 782	84481	27,24
2018 р.			
Олія соняшникова нерафінована	55297	973229	36,20
Олія соняшникова рафінована	12811	219285	8,16
Шрот соняшниковий	62846	357022	13,28
Олія соєва нерафінована	19321	332558	12,37
Шрот соєвий	76409	806301	29,99

Примітка: складено за даними [299]

Завдяки реконструкції обладнання та застосуванню нових технологій на окремих етапах переробки було збільшено продуктивність виробництва з 1080 до 2200 тонн соняшника на добу. Технологія захисту олій інертними газами з застосуванням азоту на різних етапах виробництва та зберігання

забезпечує гарантовану якість показників протягом усього терміну реалізації [298].

Підприємство має значні потужності та орієнтоване на постійне покращення виробництва, що відображається на обсягах виробництва і реалізації продукції (табл. 3.17 і табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Динаміка обсягів реалізації основних видів продукції ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» у 2018-2020 рр.

Основний вид продукції	Обсяг реалізованої продукції		
	у натуральній формі, т	у грошові формі, тис.грн.	у % до всієї виробленої продукції
1	2	3	4
2020 р.			
Олія соняшникова нерафінована	102 034	2274922	42,00
Олія соняшникова рафінована	12 815	278229	5,16
Шрот соняшниковий	105 449	621041	42,47
Олія соєва нерафінована	5 740	116850	2,31
Шрот соєвий	22 230	242466	8,95
2019 р.			
Олія соняшникова нерафінована	42 664	795579	28,57
Олія соняшникова рафінована	19 150	396435	14,23
Шрот соняшниковий	22 216	416961	14,97
Олія соєва нерафінована	18804	379505	12,8
Шрот соєвий	74157	796951	28,62
2018 р.			
Олія соняшникова нерафінована	56990	1119573	37,75
Олія соняшникова рафінована	10424	241721	8,15
Шрот соняшниковий	62287	390243	13,16
Олія соєва нерафінована	18804	379505	12,8
Шрот соєвий	74157	834591	28,14

Примітка: складено за даними [299]

Обсяг виробництва і реалізації основних видів продукції ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» у 2018-2020 рр. збільшився відповідно: олії соняшникової нерафінованої на 39060 т і на 45044 т; олії соняшникової рафінованої на 6582 т і 2391 т; шроту соняшникового на 49368 т і 43162 т. Зменшення спостерігалися по соєвій продукції: виробництво олії на 12757 т і реалізації – на 13064 т, а шроту відповідно – на 51174 т та 51927 т. За 2018-

2020 рр. обсяг виробництва збільшився на 728065 тис. грн., а обсяг реалізації – на 567875 тис. грн. Загальна сума виручки отримана від реалізації основної продукції щорічно складає 2,7-3,5 млн. грн.

На ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» ступінь використання обладнання у 2020 р. (коефіцієнт використання виробничої потужності) за видами виробництва така: основне виробництво олії – 95,72%, виробництво олії фасованої – 62,35%. Активи утримуються за рахунок власних коштів.

Динаміка основних фінансово-економічних показників ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» у 2018-2020 рр. демонструє позитивні результати (табл. 3.19).

За 2018-2020 рр. фінансові показники діяльності підприємства покращилися, оскільки власний капітал збільшується. Крім того, у 2019-2020 рр. підприємство отримало прибуток, який збільшився за вказаний період на 7901 тис. грн. Доходи від реалізації ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» за останні роки зростають більшими темпами, ніж собівартість реалізованої продукції та фінансові витрати. Динаміка операційних витрат ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» у 2018-2020 рр. демонструє їх зростання.

Сума витрат збільшилась на 848038 тис. грн., переважно за рахунок матеріальних затрат на 721573 тис. грн. Однак аналіз структури витрат за 2018-2020 рр. дозволив побачити, що найбільші зміни відбулись за рахунок зростання частки витрат на оплату праці на 0,51%, зростання витрат на амортизацію на 0,34% і відрахування на соціальні заходи на 0,11%. Динаміка середньорічної кількості акцій ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» у 2018-2020 рр. є незмінною, а прибуток збільшився на одну просту акцію на 16,24 тис. грн. (додаток Е, табл. Е.1 - Е.4).

Одним із головних ресурсів підприємства, важливою складовою його дедалі зростаючого потенціалу, був і залишається висококваліфікований персонал. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу на ПрАТ »Пологівський ОЕЗ» за 2018-2020 рр. збільшилась на 42 особи, а які працюють за сумісництвом зменшилась на 6 осіб. Працівники,

які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) з'явилися у 2019 р. (210 осіб), а у 2020 р. їх чисельність зменшилась на 90 осіб.

Зроблений коефіцієнтний аналіз фінансового стану ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» за 2018-2020 рр. вказує на покращення ситуації на підприємстві у 2019-2020 рр. (табл. 3.19).

Таблиця 3.19

Коефіцієнтний аналіз фінансового стану ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Фінансові показники	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
Операційний аналіз та рентабельність			
Коефіцієнт валового прибутку	8,2	12,5	11,1
Коефіцієнт операційного прибутку	-1,5	1,3	3,0
Коефіцієнт чистого прибутку	-1,9	1,2	1,2
Коефіцієнт собівартості реалізованої продукції	91,8	87,5	88,9
Коефіцієнт витрат на реалізацію	6,4	7,8	6,2
Коефіцієнт адміністративних витрат	2,1	2,6	2,1
Коефіцієнт інших операційних витрат	2,2	1,4	1,0
Коефіцієнт фінансових витрат	0,5	0,3	1,4
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів (RCA)	-4,6	4,2	9,0
Коефіцієнт рентабельності активів (ROA)	-3,0	2,1	2,0
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE)	-7,0	4,4	4,8
Ліквідність			
Власні оборотні кошти, тис. грн.	-122 794,0	-70 231,0	-114 609,0
Поточна ліквідність (іммобілізація), тис. грн.	4 305,0	52 553,0	16 433,0
Коефіцієнт поточної ліквідності (1-3)	1,00	1,06	1,01
Коефіцієнт короткострокової ліквідності	0,36	0,41	0,23
Коефіцієнт швидкої ліквідності (0,5-1)	0,38	0,47	0,26
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,1-0,2)	0,03	0,09	0,02
Фінансова незалежність			
Коефіцієнт загальних зобов'язань	56,6%	53,9%	59,2%
Співвідношення залучених та власних коштів	130,3%	116,8%	144,9%

Примітка: складено за даними [289]

Коефіцієнт валового прибутку ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» за 2018-2020 рр. збільшився на 2,9%, що свідчить про позитивну динаміку. Цей коефіцієнт показує «межу валового прибутку», тобто його частку, яка припадає на грошову одиницю чистого (без урахування цінових податків) доходу від реалізації продукції, і дозволяє визначити суму, яка залишається після вирахування собівартості реалізованої продукції на покриття інших витрат (інших операційних витрат, відсотків за кредит, податку на прибуток)

та утворення чистого прибутку. Підвищення коефіцієнту валового прибутку є наслідком зниження собівартості продукції та свідчить про сприятливу кон'юнктуру ринку.

За 2018-2020 рр. на ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» покращився коефіцієнт операційного прибутку на 4,5%. Це вказує, на ефективний контроль за собівартістю продукції та те, що виручка зростає швидше, ніж операційні витрати.

Коефіцієнт чистого прибутку за 2018-2020 рр. на ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» збільшився на 3,1%, що вказує про відношення величини чистого прибутку, одержаного підприємством на грошову одиницю чистої виручки від реалізації продукції. Тобто його зростання стало наслідком зменшення витрат.

Коефіцієнт собівартості реалізованої продукції (відноситься до операційних витрат) покращився, про що свідчить його зменшення за 2018-2020 рр. на 2,9%. Він показує частку витрат у виручці і дозволяє оцінити причини зниження прибутку від реалізації продукції ПрАТ «Пологівський ОЕЗ».

Коефіцієнт витрат на реалізацію ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» за 2018-2020 рр. є відображенням відношення витрат на збут до собівартості реалізованої продукції, зменшення якого на 0,2 є позитивним.

Коефіцієнт адміністративних витрат за досліджуваний період реалізацію на ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» не змінився, що не є позитивним, оскільки відображає скільки чистого доходу створює одна грн адміністративних витрат.

Коефіцієнт інших операційних витрат зменшився на 1,2, що є позитивним, оскільки відображає відношення інших операційних витрат до чистого доходу від реалізації продукції.

Коефіцієнт фінансових витрат збільшився на 0,9, що є негативним явищем, оскільки відображає відношення пайового фонду щодо активів.

Коефіцієнт рентабельності оборотних активів збільшився на 13,6, що вказує про позитивні зміни, оскільки підвищення значення цього коефіцієнта, вказує на більш ефективне використання обігових коштів.

Коефіцієнт рентабельності активів (ROA) за 2018-2020 рр. покращився на 5%, однак його рівень залишається ще недостатньо високим. Чим вищий показник, тим більш ефективним є весь процес управління, адже показник рентабельності активів формується під впливом всієї діяльності компанії.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE) за досліджуваний період збільшився на 11,8%, що є позитивним, оскільки характеризує ефективність використання власного капіталу. Максимізація цього показника – важливе завдання, яке необхідно виконати управлінцям підприємства.

За результатами розрахунків на ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» на протязі всього оцінюваного періоду спостерігається нестача найбільш ліквідних активів А (1 абсолютно ліквідні активи, до яких відносяться грошові кошти і поточні фінансові інвестиції) для погашення найбільш термінових зобов’язань

П (1 найбільш термінові борги, до яких відносяться кредиторська заборгованість і поточні зобов’язання). Ситуація не є кризовою, тому що виходячи з розрахунків, дефіцит найбільш ліквідних активів можна компенсувати за рахунок швидколіквідних та повільноліквідних активів, тобто за рахунок скорочення обсягів дебіторської заборгованості, запасів і готової продукції підприємства.

З метою проведення аналізу ліквідності підприємства розраховуються відносні показники, такі як коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття), коефіцієнт швидкої ліквідності і коефіцієнт абсолютної ліквідності. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності дозволив визначити, що у підприємства є певні труднощі, однак вони можуть бути швидко вирішені.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує здатність підприємства відповідати за поточні зобов’язання за рахунок оборотних активів. При нормативному значенні даного коефіцієнта від 1 до 3, його значення за 2020

рік зменшилось з 1,06 до 1,01.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує здатність підприємства відповідати за поточні зобов'язання за рахунок абсолютно ліквідних та швидколіквідних активів. За даними таблиці 2, коефіцієнт швидкої ліквідності на ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» за 2020 рік знизився з 0,47 до 0,26. Цей показник, як і попередній, показує платоспроможність підприємства, але є більш точним, через використання більш ліквідних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує здатність підприємства відповідати за поточні зобов'язання лише за рахунок абсолютно ліквідних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності на ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» за 2018-2020 рр. зменшився на 0,01, при цьому його величина є менше нормативного значення (0,2 – 0,5). Тобто, даний коефіцієнт показує, що лише 2% від всієї короткострокової заборгованості підприємства може бути погашено найближчим часом за рахунок наявних грошових коштів. Даний коефіцієнт на протязі 2020 року мав значення менше норми та до кінця року продемонстрував тенденцію до зниження. Це говорить про нестачу готівкових коштів для своєчасного погашення поточної заборгованості. У свою чергу нестача коштів не є критичною ситуацією через те, що їх дефіцит можна компенсувати шляхом отримання кредиту банка або через реалізацію зайвих активів.

Коефіцієнт загальних зобов'язань за 2018-2020 рр. збільшився на 2,6%, та демонструє незначне погіршення ситуації.

Співвідношення залучених та власних коштів за досліджуваний період збільшилось на 14,6%, що вказує про погіршення ситуації на підприємстві. Тобто на підприємстві частка залучених коштів перевищує власні.

Динаміка основних показників фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» у 2018-2020 рр. представлено в табл. 3.20.

Коефіцієнт фінансової автономії ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» у 2018-2020 рр. зменшився на 0,09 і вийшов за межі нормативного значення, що показує підвищення ступеню залежності підприємства від зовнішніх позик. У

2018-2020 рр. коефіцієнт концентрації позикового капіталу ПрАТ »Пологівський ОЕЗ» збільшився на 0,09, оскільки є оберненим до коефіцієнта фінансової автономії, показує збільшення позичених коштів.

На ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» коефіцієнт фінансового ризику збільшився на 0,44, що є негативною тенденцією. Крім того, значення коефіцієнта є більшим за нормативне значення протягом всього періоду, що свідчить про посилення залежності підприємства від позикових коштів і, відповідно, зниженні його фінансової стійкості.

Таблиця 3.20

Динаміка показників фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Фінансові показники	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	Нормативне значення
Показники структури формування капіталу				
Коефіцієнт фінансової автономії	0,50	0,46	0,41	≥0,5
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,50	0,54	0,59	<0,5
Коефіцієнт фінансового ризику	1,01	1,17	1,45	<1
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,99	0,86	0,69	≥1
Коефіцієнт страхування бізнесу	0,002	0,002	0,002	Підвищення
Коефіцієнт страхування власного капіталу	0,004	0,004	0,004	Підвищення
Коефіцієнт зареєстрованого (пайового) капіталу	0,25	0,25	0,25	Підвищення
Показники стану оборотних активів				
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,004	-0,08	-0,11	>0,1
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	0,004	-0,07	-0,09	≥0,1
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	0,007	-0,128	-0,116	≥0,5
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	7,730	-1,178	-0,234	Підвищення
Показники стану основного капіталу				
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,768	0,753	0,805	Підвищення
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,45	0,47	0,40	Підвищення

Примітка: складено за даними [299]

Коефіцієнт фінансової стабільності на підприємстві за 2018-2020 рр.

зменшився на 0,3 і протягом всього періоду є меншим за нормативне значення. Його рівень показує, що на 1 грн залученого капіталу припадає лише 0,69-0,99 гривень власного капіталу ПрАТ «Пологівський ОЕЗ».

За 2018-2020 рр. коефіцієнт страхування бізнесу на ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» залишався не змінним на рівні 0,02, що вказує про відсутність позитивних змін, оскільки він має підвищуватись. Схожі тенденції характерні і для двох інших коефіцієнтів: коефіцієнт страхування власного капіталу (залишався незмінним на рівні 0,004) та коефіцієнт зареєстрованого (пайового) капіталу (на рівні 0,25). Такий рівень показників показує, що у підприємства є певні труднощі щодо власного капіталу, страхування залученого капіталу.

Показники стану оборотних активів на ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» за 2018-2020 рр. є нижчими нормативного рівня. У 2019-2020 рр. показники є від'ємними. Зокрема, коефіцієнт маневреності власного капіталу зменшився на 0,114 та став від'ємним, не відповідає нормативному рівню. Це демонструє, що для фінансування діяльності підприємства задіяний переважно залучений капітал (не власний). Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами зменшився на 0,094, а коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами – на 0,123, коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів на 7,964. Тобто всі зазначені коефіцієнти свідчать про проблеми у підприємства зі станом оборотних активів.

При оцінці стану основного капіталу ситуація є неоднозначною, оскільки коефіцієнт майна виробничого призначення несуттєво збільшився (на 0,037), то коефіцієнт реальної вартості основних засобів – зменшився на 0,05.

ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» був і продовжує залишатися лідером передових технологій у виробництві, оскільки постійно проводяться заходи щодо зниження витрат і підвищення ефективності виробництва, що приводить до зниження собівартості кінцевого продукту. У 2015 році, було

розпочато впровадження проекту реконструкції котельні шляхом переведення її на альтернативне паливо лушпиння соняшнику, що привело до значного скорочення обсягів закупівлі природного газу. Знижено витрати на використання енергоресурсів завдяки застосуванню елементів систем енергетичного менеджменту на основі МС ІСО 50001:2011. У 2019 році на ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» було придбано нові лінії для фасування олії у круглу ПЕТ-пляшку ємністю 5 літрів та у пластикові пакети типу «Bag in box» ємністю 10 літрів. Це дозволило підприємству збільшити асортимент фасованої продукції, що виробляється, а також задовольнити зростаючі потреби певних категорій споживачів. Також, у 2019 році на ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» (Додаток Е, табл. Е.1 – Е.2) було впроваджено захід з організації вузла по навантаженню шроту гранульованого в морські контейнери. Цей захід дозволив підприємству зменшити витрати на поставку шроту гранульованого у морських контейнерах. Також проведено ряд заходів, які призвели до зменшення витрат води, забезпечили надійність електропостачання важливих об’єктів виробництва, покращили ремонтну базу підприємства тощо [299].

Товариство з додатковою відповідальністю «Запорізький хлібозавод №3» є одним із 6 заводів, що виробляють продукцію під ТМ «Хліbодар» та розташованих по всій території Запорізької області (крім того ще: Запорізький хлібокомбінат №1, Запорізький хлібозавод №5, Бердянський хлібокомбінат, Оріхівський хлібокомбінат і Мелітопольський хлібокомбінат). Продукція ТМ «Хліbодар» представлена в асортименті більше 300 найменувань [300].

Основним видом діяльності ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» є виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

Потенційна потужність ринку ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» складає близько 13,5 тис. тонн хліба та хлібобулочних виробів на рік. Середньодобова потужність підприємства становить 34 тонни хліба та

хлібобулочних виробів (підприємство завантажено на 66 % від потужності виробничих ліній). Основною стратегією конкурентоспроможності ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» є комплексна стратегія по підвищенню якості продукції з метою просування продукції на ринку і розширення обсягів продажу [300].

ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» виробляє здобні і хлібобулочні вироби: хлібні вироби, здобу, кекси, лаваші, батони та булки. Обсяг виробництва і реалізації основних видів продукції підприємства за 2018-2020 рр. зростає.

Розглянемо динаміку основних фінансово-економічних показників ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» за 2018-2020 рр. (табл. 3.17). Фінансові показники діяльності ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» за 2018-2020 рр. покращилися, оскільки зростає власний капітал підприємства.

Збільшується щорічно обсяг отриманого прибутку, незважаючи на зменшення обсягів доходів від реалізації. За досліджуваний період доходи від реалізації зменшились на 122000 тис. грн., собівартість – на 120437 тис. грн., а прибуток збільшився на 2707 тис. грн. Динаміка операційних витрат ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» у 2018-2020 рр. демонструє їх зниження. Сума витрат зменшилась на 186985 тис. грн., переважно за рахунок матеріальних затрат на 176768 тис. грн. Аналіз структури витрат за 2018-2020 рр. дозволив побачити, що найбільші зміни відбулись за рахунок зростання частки витрат на інші операційні цілі на 11,65 та зменшення частки матеріальних затрат на 22,98% (Додаток Е, табл. Е.5-Е.7).

Чисельність персоналу на підприємстві ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» за 2018-2020 рр. зменшилась на 23 особи, що пов’язано з технічними та технологічними змінами, а фонд оплати праці збільшився на 231832,2 тис. грн., що відображає збільшення заробітної плати та позитивно відображається на мотивації персоналу.

Зроблений коефіцієнтний аналіз фінансового стану ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» за 2018-2020 рр. вказує на покращення ситуації на підприємстві (табл. 3.21).

Коефіцієнт операційного прибутку на ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» за 2018-2020 рр. збільшився на 2,9%, що свідчить про позитивні зміни. Така динаміка підтверджує покращення контролю за собівартістю продукції та те, що виручка зростає швидше, ніж операційні витрати.Позитивним є збільшення на 1,8% коефіцієнту чистого прибутку за 2018-2020 рр. на ТДВ «Запорізький хлібозавод №3», що вказує про зменшення витрат на виробництво і реалізацію продукції.

Таблиця 3.21

Коефіцієнтний аналіз фінансового стану ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Фінансові показники	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
Операційний аналіз та рентабельність			
Коефіцієнт валового прибутку	24,9%	39,4%	38,2%
Коефіцієнт операційного прибутку	2,9%	4,7%	5,8%
Коефіцієнт чистого прибутку	1,0%	2,0%	2,8%
Коефіцієнт собівартості реалізованої продукції	75,1%	60,6%	61,8%
Коефіцієнт витрат на реалізацію	18,7%	31,6%	27,0%
Коефіцієнт адміністративних витрат	3,8%	6,5%	7,2%
Коефіцієнт інших операційних витрат	13,4%	50,3%	36,3%
Коефіцієнт фінансових витрат	3,7%	7,7%	4,5%
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів (RCA)	6,2%	7,9%	8,1%
Коефіцієнт рентабельності активів (ROA)	1,3%	2,0%	2,5%
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE)	2,5%	3,2%	4,2%
Ліквідність			
Власні оборотні кошти, тис. грн.	43 847,0	50 707,0	58 460,0
Поточна ліквідність (іммобілізація), тис. грн.	51 650,0	56 699,0	73 554,0
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,49	1,74	1,89
Коефіцієнт короткострокової ліквідності	1,12	1,62	1,65
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,16	0,11	0,01
Фінансова незалежність			
Коефіцієнт загальних зобов’язань	45,5%	37,4%	40,3%
Співвідношення залучених та власних коштів	83,5%	59,7%	67,6%

Примітка: складено за даними [300; 301]

На ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» за 2018-2020 рр. коефіцієнт собівартості реалізованої продукції (відноситься до операційних витрат)

покращився, про що свідчить його зменшення на 13,3%. Даний коефіцієнт відображає зниження частки витрат у виручці від реалізації продукції.

Коефіцієнт витрат на реалізацію на ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» за 2018-2020 рр. є відображенням відношення витрат на збут до собівартості реалізованої продукції, збільшення якого на 18,3 є негативними змінами.

На ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» за досліджуваний період збільшився коефіцієнт адміністративних витрат на 3,4, що є негативним фактом, оскільки відображає збільшення адміністративних витрат на створення однієї грн. чистого доходу.

Коефіцієнт інших операційних витрат суттєво збільшився (22,9%) на ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» за 2018-2020 рр., що є негативним, оскільки відображає відношення інших операційних витрат до чистого доходу від реалізації продукції.

Коефіцієнт фінансових витрат збільшився на 0,8, що є негативним явищем, оскільки відображає відношення пайового фонду щодо активів.

Всі коефіцієнти рентабельності (оборотних активів, активів і власного капіталу) на ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» за 2018-2020 рр. демонструють позитивну динаміку, проте зростання є несуттєвим. Зокрема, коефіцієнт рентабельності оборотних активів (RCA) збільшився на 1,9%, що вказує на більш ефективне використання обігових коштів. Коефіцієнт рентабельності активів (ROA) покращився на 1,2%, однак його рівень залишається дуже низьким. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE) за досліджуваний період збільшився на 1,7%, що характеризує ефективність використання власного капіталу.

Розрахунок показників ліквідності на ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» (коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття), коефіцієнт швидкої ліквідності і коефіцієнт абсолютної ліквідності) дозволив визначити, що у підприємства є певні труднощі.

Коефіцієнт поточної ліквідності на ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» за 2018-2020 рр. збільшується на 0,4 та знаходиться в інтервалі нормативних

значень (від 1 до 3). Однак, його рівень залишається менше 2, що вказує про невисоку здатність підприємства відповідати за поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності на ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» збільшується на 0,53 та відповідає нормативному рівню (більше 1). Він показує здатність підприємства відповідати за поточні зобов'язання за рахунок абсолютно ліквідних та швидколіквідних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності на ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» зменшується на 0,15 та є менше нормативного значення (0,2 – 0,5). Тобто, даний коефіцієнт показує низьку здатність підприємства відповідати за поточні зобов'язання лише за рахунок абсолютно ліквідних активів. Даний коефіцієнт на протязі 2020 року мав значення менше норми та до кінця року продемонстрував тенденцію до зниження. Це говорить про нестачу готівкових коштів для своєчасного погашення поточної заборгованості. У свою чергу нестача коштів не є критичною ситуацією через те, що їх дефіцит можна компенсувати шляхом отримання кредиту банка або через реалізацію зайвих активів.

На ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» коефіцієнт загальних зобов'язань за 2018-2020 рр. зменшився на 5,2%, що демонструє позитивну динаміку, однак рівень є достатньо високим.

Співвідношення залучених та власних коштів за досліджуваний період на ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» зменшилось на 15,9%, що вказує про покращення ситуації на підприємстві.

Проаналізуємо динаміку показників фінансової стійкості підприємства ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» (табл. 3.22) та Додаток Е, табл. Е.5 – Е.7.

Коефіцієнт фінансової автономії ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» у 2018-2020 рр. збільшився на 0,05 і входить в межі нормативного значення, що показує низьку ступінь залежності підприємства від зовнішніх позик.

У 2018-2020 рр. коефіцієнт концентрації позикового капіталу ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» зменшився на 0,05, оскільки є оберненим до коефіцієнта фінансової автономії, показує зменшення позичених коштів.

Коефіцієнт фінансового ризику зменшився на 0,15, що є нормальним. Значення коефіцієнта є в межах нормативного значення протягом всього періоду, що свідчить про відсутність залежності підприємства від позикових коштів і, відповідно, достатньої його фінансової стійкості.

Таблиця 3.22

Динаміка показників фінансової стійкості підприємства
ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Фінансові показники	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	Нормативне значення
Показники структури формування капіталу				
Коефіцієнт фінансової автономії	0,55	0,63	0,60	≥0,5
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,45	0,37	0,40	<0,5
Коефіцієнт фінансового ризику	0,83	0,60	0,68	<1
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,20	1,67	1,48	≥1
Коефіцієнт страхування бізнесу	0,002	0,003	0,002	Підвищення
Коефіцієнт страхування власного капіталу	0,004	0,004	0,004	Підвищення
Коефіцієнт зареєстрованого (пайового) капіталу	0,03	0,03	0,03	Підвищення
Показники стану оборотних активів				
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,21	0,37	0,40	>0,1
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	0,20	0,38	0,37	≥0,1
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	0,881	9,155	4,297	≥0,5
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,026	0,020	0,012	Підвищення
Показники стану основного капіталу				
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,44	0,38	0,37	Підвищення
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,31	0,35	0,32	Підвищення

Примітка: складено за даними [300; 301]

Коефіцієнт фінансової стабільності на підприємстві за 2018-2020 рр. збільшився на 0,28 і протягом всього періоду є вищим за нормативне

значення. Його рівень показує, що на 1 грн залученого капіталу припадає 1,2-1,67 гривень власного капіталу.

За 2018-2020 рр. коефіцієнт страхування бізнесу на ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» залишався майже незмінним, на рівні 0,002, що вказує про відсутність позитивної тенденції. Схожі тенденції характерні і для двох інших коефіцієнтів: коефіцієнт страхування власного капіталу (залишався незмінним на рівні 0,004) та коефіцієнт зареєстрованого (пайового) капіталу (на рівні 0,03). Такий рівень показників показує, що у підприємства є певні труднощі щодо власного капіталу, страхування залученого капіталу.

Показники стану оборотних активів на ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» за 2018-2020 рр. є вищими за нормативні рівні. Зокрема, коефіцієнт маневреності власного капіталу збільшився на 0,19. Це демонструє, що для фінансування діяльності підприємства задіяний власний і залучений капітал. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами збільшився на 0,17, коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами – на 3,41, а коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів – зменшився на 0,01. Тобто серед всіх зазначених коефіцієнтів видно, що є певні проблеми у підприємства з маневреністю власних оборотних коштів.

При оцінці стану основного капіталу ситуація є неоднозначною, оскільки коефіцієнт майна виробничого призначення несуттєво зменшився (на 0,07), то коефіцієнт реальної вартості основних засобів – збільшився на 0,01.

Аналіз фінансово-економічного стану ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» за 2018-2020 рр. дозволив визначити, що підприємство має низький позитивний (середній) рівень життєзабезпечення. Враховуючи затребуваність продукції ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» та інноваційні зміни на підприємстві щодо вдосконалення технологій виробництва і розширення видів продукції, а також отримані результати фінансово-економічного аналізу та розрахованих коефіцієнтів вказують про суперечливі висновки. Зокрема, протягом 2018-2020 рр. ТДВ «Запорізький хлібозавод №3»

здійснювало прибуткову діяльність (зростє прибуток), проте за розрахованими фінансовими коефіцієнтами та моделями прогнозування неплатоспроможності – ситуація погіршується. Отже, підприємство ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» маємо віднести до низького позитивного рівня життєзабезпечення.

Історія розвитку ПрАТ «Племзавод «Степной» розпочалася з 1995 р. ПрАТ «Племзавод «Степной» – єдине племінне господарство на території України, де створено новий тип свиней породи «Дюрок», «Ландрас», «Велика біла» і товарних свиней української селекції, рівень продуктивності яких перевищує кращі світові аналоги. Протягом останніх років створено високопродуктивне стадо свиней великої білої породи, затверджено племінну ферму.

Ресурсний потенціал складають земельні ресурси, засоби виробництва і трудові ресурси. Є підсобні господарства: ковбасний цех, цех по переробці молока. Основними напрямами діяльності підприємства є виробництво, заготівля, переробка і реалізація сільськогосподарської продукції та будівельних матеріалів. Одним з напрямків спеціалізації «Племзавод «Степной» є вирощування племінних свиней [302].

ПрАТ «Племзавод «Степной» успішно веде свою діяльність, що відображає динаміка основних фінансово-економічних показників за 2018-2020 рр. (табл. 3.21).

Динаміка фінансових показників діяльності ПрАТ «Племзавод «Степной» відображає позитивні результати роботи. За 2018-2020 рр. збільшується обсяг капіталу підприємства, зростає власний капітал (Додаток Е, табл. Е.1-Е.4).

ПрАТ «Племзавод «Степной» ефективно здійснює господарську діяльність, оскільки протягом 2018-2020 рр. обсяг отриманого прибутку збільшився на 4515 тис. грн. Разом з цим доцільно відмітити, що при зростанні доходу від реалізації продукції на 77377 тис. грн., собівартість реалізованої продукції збільшилась на 78025 тис. грн. Розмір отримуваного

прибутку суттєво коливається за роками та в 2019 р. зменшився більше ніж у 2 рази. Динаміка операційних витрат ПрАТ «Племзавод «Степной» за 2018-2020 рр. демонструє їх суттєве коливання: зростання у 2019 р. на 80207 тис. грн., зменшення у 2020 р. на 20577 тис.грн. За 2018-2020 рр. сума витрат збільшилась на 59630 тис. грн., переважно за рахунок інших операційних витрат на 25445 тис. грн. Аналіз структури витрат за 2018-2020 рр. дозволив побачити, що найбільші зміни відбулись за рахунок зростання частки інших операційних витрат на 5,25% та зменшення матеріальних затрат на 9,37%. Середньорічна кількість акцій ПрАТ «Племзавод «Степной» у 2018-2020 рр. є незмінною, а прибуток збільшився на одну просту акцію на 0,22 тис. грн. (Додатко Е, табл. Е.4).

Важливою складовою ефективної діяльності підприємства був і залишається кваліфікований і мотивований персонал. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу на ПрАТ «Племзавод «Степной» за 2018-2020 рр. збільшилась на 17 осіб, а осіб які працюють за сумісництвом зменшилась на 2 особи. Фонд оплати праці збільшився на 11147 тис.грн.

Виконаний коефіцієнтний аналіз фінансового стану ПрАТ «Племзавод «Степной» за 2018-2020 рр. вказує на незначне погіршення ситуації на підприємстві (табл. 3.23).

За 2018-2020 рр. коефіцієнт валового прибутку на ПрАТ «Племзавод «Степной» зменшився на 7,9%, що свідчить про негативні зміни, оскільки є наслідком збільшення собівартості продукції та свідчить про несприятливу кон’юнктуру ринку. Коефіцієнт операційного прибутку на ПрАТ «Племзавод «Степной» за 2018-2020 рр. зменшився на 4,6%, що вказує, на недостатньо ефективний контроль за собівартістю продукції, коли операційні витрати зростають швидше за виручку.

На ПрАТ «Племзавод «Степной» коефіцієнт чистого прибутку за 2018-2020 рр. зменшився на 4,9%, що вказує про погіршення ситуації на

підприємстві. Його зменшення стало наслідком збільшення витрат і зменшенням співвідношення величини чистого прибутку, одержаного підприємством на грошову одиницю чистої виручки від реалізації продукції.

Таблиця 3.23

Коефіцієнтний аналіз фінансового стану ПрАТ «Племзавод «Степной» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Фінансові показники	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
Операційний аналіз та рентабельність			
Коефіцієнт валового прибутку	34,8%	21,1%	26,9%
Коефіцієнт операційного прибутку	33,1%	18,0%	28,5%
Коефіцієнт чистого прибутку	28,0%	11,9%	23,1%
Коефіцієнт собівартості реалізованої продукції	65,2%	78,9%	73,1%
Коефіцієнт витрат на реалізацію	0,5%	2,0%	1,1%
Коефіцієнт адміністративних витрат	1,6%	2,6%	2,5%
Коефіцієнт інших операційних витрат	2,0%	7,7%	8,5%
Коефіцієнт фінансових витрат	5,7%	8,8%	5,5%
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів (RCA)	54,5%	26,5%	44,2%
Коефіцієнт рентабельності активів (ROA)	20,9%	7,9%	16,4%
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE)	35,0%	13,4%	24,3%
Ліквідність			
Власні оборотні кошти, тис. грн.	17 988,0	18 044,0	64 684,0
Поточна ліквідність (іммобілізація), тис. грн.	35 927,0	35 746,0	87 673,0
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,28	1,23	1,64
Коефіцієнт короткострокової ліквідності	0,21	0,22	0,24
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,03	0,01
Фінансова незалежність			
Коефіцієнт загальних зобов’язань	40,3%	41,1%	32,6%
Співвідношення залучених та власних коштів	67,5%	69,8%	48,3%

Примітка: складено за даними [302]

Коефіцієнт собівартості реалізованої продукції (відноситься до операційних витрат) на ПрАТ «Племзавод «Степной» погіршився, про що свідчить його збільшення за 2018-2020 рр. на 7,9%. Він показує зростання частки витрат у виручці і вказує на причини зниження прибутку від реалізації продукції.

За 2018-2020 рр. на ПрАТ «Племзавод «Степной» коефіцієнт витрат на реалізацію, що відображає відношення витрат на збут до собівартості реалізованої продукції, збільшився на 0,6. Така тенденція свідчить про негативні зміни.

На ПрАТ «Племзавод «Степной» за 2018-2020 рр. збільшився і коефіцієнт адміністративних витрат на 0,9, що є негативним, оскільки відображає скільки адміністративних витрат потрібно на створення однієї грн чистого доходу.

Коефіцієнт інших операційних витрат збільшився на 6,5, що є негативним, оскільки відображає відношення інших операційних витрат до чистого доходу від реалізації продукції.

На ПрАТ «Племзавод «Степной» за 2018-2020 рр. коефіцієнт фінансових витрат зменшився на 0,2, що є несуттєвою позитивною динамікою, оскільки відображає відношення пайового фонду щодо активів.

За 2018-2020 рр. на ПрАТ «Племзавод «Степной» всі коефіцієнти рентабельності оборотних активів, рентабельності активів і рентабельності власного капіталу зменшились, що вказує на негативні процеси на підприємстві. Зокрема, коефіцієнт рентабельності оборотних активів (RCA) зменшився на 10,3, що свідчить про менш ефективне використання обігових коштів. Коефіцієнт рентабельності активів (ROA) знизився на 4,5, що свідчить про погіршення всього процесу управління, оскільки відображає вплив всієї діяльності компанії. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE) зменшився на 10,7, що характеризує зниження ефективності використання власного капіталу.

Чистий оборотний капітал ПрАТ «Племзавод «Степной» зростає щороку та за 2018-2020 рр. збільшився на 51746 тис. грн. (теоретичне значення більше 0), що вказує про позитивну динаміку.

Аналіз ліквідності на ПрАТ «Племзавод «Степной» за 2018-2020 рр., а саме відносних показників: коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття), коефіцієнт швидкої ліквідності і коефіцієнт абсолютної ліквідності свідчить, що у підприємства є певні труднощі, однак вони можуть бути вирішені.

Коефіцієнт поточної ліквідності ПрАТ «Племзавод «Степной» збільшується (на 0,36) та знаходиться в нормативному інтервалі від 1 до 3,

що показує здатність підприємства відповідати за поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Однак рекомендованим є рівень від 2-3, що вказує про певні труднощі на підприємстві.

За 2018-2020 рр. коефіцієнт швидкої (короткострокової) ліквідності ПрАТ «Племзавод «Степной» незначно зростає (на 0,03) та є меншим нормативного (більше 1), що показує низьку здатність підприємства відповідати за поточні зобов'язання за рахунок абсолютно ліквідних та швидколіквідних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності за 2018-2020 рр. на ПрАТ «Племзавод «Степной» незначно зменшується (0,02), що є негативною динамікою, оскільки показує низьку здатність підприємства відповідати за поточні зобов'язання лише за рахунок абсолютно ліквідних активів. Розрахована величина є менше нормативного значення (0,2 – 0,5), свідчить про не достатню наявність коштів у разі необхідності миттєвої сплати поточних боргів. У свою чергу нестача коштів не є критичною ситуацією через те, що їх дефіцит можна компенсувати шляхом отримання кредиту банка або через реалізацію зайвих активів.

На ПрАТ «Племзавод «Степной» коефіцієнт загальних зобов'язань за 2018-2020 рр. зменшився на 7%, що відображає незначне покращення, проте сам рівень залишається доволі значним.

Співвідношення залучених та власних коштів на ПрАТ «Племзавод «Степной» за досліджуваний період зменшилось на 19%, що вказує про покращення ситуації на підприємстві. Сьогодні на підприємстві частка залучених коштів не перевищує власні.

Розраховані значення по моделі Альтмана за 2018-2020 рр. зменшились на 0,51, що свідчить про негативні зміни. Виконаний розрахунок за 5 факторами дає розуміння, що на ПрАТ «Племзавод «Степной» ситуація не покращується. Зокрема, показник протягом 3 років знаходиться у інтервалі 1,81-2,77, що є станом з середньою вірогідністю банкрутства компанії від 35 до 50%.

Загалом, ПрАТ «Племзавод «Степной» за 2018-2020 рр. сприятливо веде свою діяльність і станом на 31 грудня 2020 року ліквідне та платоспроможне, має стабільний фінансовий стан, однак попри це має не достатню наявність коштів у разі необхідності миттєвої сплати поточних боргів.

Аналіз динаміки показників фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Племзавод «Степной» представимо в табл. 3.24.

Коефіцієнт фінансової автономії на ПрАТ «Племзавод «Степной» у 2018-2020 рр. збільшився на 0,07 і входить в межі нормативного значення, що показує низьку ступінь залежності підприємства від зовнішніх позик.

У 2018-2020 рр. коефіцієнт концентрації позикового капіталу ПрАТ «Племзавод «Степной» зменшився на 0,07, оскільки є оберненим до коефіцієнта фінансової автономії, показує зменшення позичених коштів.

Коефіцієнт фінансового ризику зменшився на 0,2, що є нормальним. Значення коефіцієнта є в межах нормативного значення протягом всього періоду, що свідчить про відсутність залежності підприємства від позикових коштів і, відповідно, достатньої його фінансової стійкості.

Коефіцієнт фінансової стабільності на підприємстві за 2018-2020 рр. збільшився на 0,6 і протягом всього періоду є вищим за нормативне значення. Його рівень показує, що на 1 грн За 2018-2020 рр. коефіцієнт страхування бізнесу на ПрАТ «Племзавод «Степной» підвищився, що вказує про позитивну тенденцію. Схожі тенденції характерні і для двох інших коефіцієнтів: коефіцієнт страхування власного капіталу та коефіцієнт зареєстрованого (пайового) капіталу. Такий рівень показників показує, що у підприємства є відбуваються позитивні зміни щодо власного капіталу, страхування залученого капіталу.

Показники стану оборотних активів на ПрАТ «Племзавод «Степной» за 2018-2020 рр. майже всі є вищими за нормативні рівні. Зокрема, коефіцієнт маневреності власного капіталу збільшився на 0,12. Це демонструє, що для фінансування діяльності підприємства задіяний власний і залучений капітал.

Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами збільшився на 0,19, коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами – на 0,22, а коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів – зменшився. Тобто серед всіх зазначених коефіцієнтів видно, що є певні проблеми у підприємства з маневреністю власних оборотних коштів.

залученого капіталу припадає 1,43-2,07 гривень власного капіталу.

Таблиця 3.24

Динаміка показників фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Племзавод «Степной» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Фінансові показники	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	Нормативне значення
Показники структури формування капіталу				
Коефіцієнт фінансової автономії	0,60	0,59	0,67	≥0,5
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,40	0,41	0,33	<0,5
Коефіцієнт фінансового ризику	0,68	0,70	0,48	<1
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,47	1,43	2,07	≥1
Коефіцієнт страхування бізнесу	0,009	0,008	0,023	Підвищення
Коефіцієнт страхування власного капіталу	0,015	0,013	0,034	Підвищення
Коефіцієнт зареєстрованого (пайового) капіталу	0,64	0,64	2,24	Підвищення
Показники стану оборотних активів				
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,08	0,08	0,20	>0,1
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	0,11	0,11	0,30	≥0,1
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	0,13	0,13	0,35	≥0,5
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,205	0,160	0,012	Підвищення
Показники стану основного капіталу				
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,88	0,89	0,91	Підвищення
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,470	0,487	0,487	Підвищення

Примітка: складено за даними [302]

При оцінці стану основного капіталу ситуація є неоднозначною, оскільки коефіцієнт майна виробничого призначення несуттєво

збільшився (на 0,03), то коефіцієнт реальної вартості основних засобів – збільшився на 0,01.

Вивчення фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Племзавод «Степной» за 2018-2020 рр. дозволяє зробити висновки, що підприємство має середній рівень життєзабезпечення. Враховуючи асортимент, якість і затребуваність продукції ПрАТ «Племзавод «Степной» та інноваційні зміни на підприємстві щодо вдосконалення технологій виробництва і розширення видів продукції, а також отримані результати фінансово-економічного аналізу та розрахованих коефіцієнтів вказують про суперечливі тенденції. Зокрема, протягом 2018-2020 рр. ПрАТ «Племзавод «Степной» отримував прибуток від своєї діяльності (зросте прибуток), проте за розрахованими фінансовими коефіцієнтами та моделями прогнозування неплатоспроможності – ситуація погіршується. Однак разом з цим, можна констатувати, що підприємство ПрАТ «Племзавод «Степной» має позитивні зміни, що дозволяє віднести його до підприємств з середнім рівнем життєзабезпечення.

ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» орієнтована на постійне вдосконалення виробництва та покращення якості продукції. Динаміка обсягів виробництва та реалізації основних видів продукції підприємства демонструє позитивну динаміку (табл. 3.25).

Обсяг виробництва основних видів продукції ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» у 2018-2020 рр. збільшився. Зокрема, виробництво карамелі – на 186 т (на 9982 тис. грн.) і печива – на 163 т (на 3408,1 тис. грн.), з’явилося виробництво халви. Обсяг виробництва цукерок зменшився на 81 т, проте в грошовому вимірі – збільшився на 3649,4 тис. грн. Доцільно відмітити, що у 2020 р. порівняно з 2019 р. виробництво всіх видів продукції зменшилось, крім печива.

Обсяги реалізації збільшились на 15546,9 тис. грн. і в натуральному вимірі: цукерок – на 9 т, карамелі – на 141 т, печива – на 155 т і халви на 83 т.

Таблиця 3.25

Динаміка обсягів реалізації основних видів продукції ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» у 2018-2020 рр.

Основний вид продукції	Обсяг реалізованої продукції		
	у натуральній формі (фізична одиниця виміру), т	у грошовій формі, тис.грн.	у відсотках до всієї реалізованої продукції
2020 р.			
Цукерки	1915	67020,90	45
Карамель	1588	42517,80	37
Печиво	688	12757,60	16
Халва	83	3582,60	2
2019 р.			
Цукерки	1968	70113,00	43
Карамель	1793	48714,00	40
Печиво	709	12566,00	16
Халва	57	1678,00	1
2018 р.			
Цукерки	1906	64056,00	8
Карамель	1447	37144,00	49
Печиво	533	9132,00	37

Примітка: складено за даними [303]

За 2018-2020 рр. фінансові показники діяльності підприємства покращилися. На підприємстві збільшився обсяг оборотних і необоротних активів відповідно на 7071 тис. грн. і 13598 тис. грн., власний капітал – на 21297 тис. грн., дохід від реалізації – на 17120 тис. грн. Динаміка операційних витрат ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» у 2018-2020 рр. демонструє їх зростання на 123145 тис. грн., переважно за рахунок інших операційних витрат на 110817 тис. грн. (на 38,85% зросла частка в структурі. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу на ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за 2018-2020 рр. майже не змінювалась (збільшилась на 4 особи), а фонд оплати праці – на 4402,2 тис. грн.

Динаміка коефіцієнтного аналізу фінансового стану ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за 2018-2020 рр. (табл. 3.25). За 2018-2020 рр. на ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» більшість показників погіршилась. Зокрема, коефіцієнт валового прибутку на підприємстві збільшився на 1,7%, що свідчить про зростання попиту і цін. Коефіцієнт операційного прибутку на ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за 2018-2020 рр. зменшився на 1,0%, що підтверджує погіршення контролю за собівартістю продукції. Негативним є зменшення на 1,7% коефіцієнту чистого прибутку, що вказує про збільшення витрат на виробництво і реалізацію продукції (табл. 3.26).

Таблиця 3.26

Коефіцієнтний аналіз фінансового стану ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Фінансові показники	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
1	2	3	4
Операційний аналіз та рентабельність			
Коефіцієнт валового прибутку	15,2%	12,1%	16,9%
Коефіцієнт операційного прибутку	1,4%	-0,2%	0,4%
Коефіцієнт чистого прибутку	0,7%	-0,3%	0,1%
Коефіцієнт собівартості реалізованої продукції	84,8%	87,9%	83,1%
Коефіцієнт витрат на реалізацію	4,9%	6,1%	7,7%
Коефіцієнт адміністративних витрат	7,7%	7,7%	7,4%
Коефіцієнт інших операційних витрат	2,7%	1,7%	2,5%
Коефіцієнт фінансових витрат	0,4%	0,0%	0,3%
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	6,2%	-1,0%	1,4%
Коефіцієнт рентабельності активів (ROA)	1,3%	-0,6%	0,1%
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE)	4,4%	-2,7%	0,2%
Ліквідність			
Власні оборотні кошти, тис. грн.	-17 009,0	-21 834,0	-9 562,0
Поточна ліквідність (іммобілізація), тис. грн.	-13 087,0	-17 967,0	-5 782,0
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,65	0,62	0,85
Коефіцієнт короткострокової ліквідності	0,34	0,34	0,41
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,08	0,03
Фінансова незалежність			
Коефіцієнт загальних зобов’язань	71,2%	75,5%	52,0%
Співвідношення залучених та власних коштів	247,4%	308,3%	108,5%

Примітка: складено за даними [303]

На ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за 2018-2020 рр. коефіцієнт собівартості реалізованої продукції покращився, про що свідчить його зменшення на 1,7%, оскільки відображає зниження частки витрат у

виручці від реалізації продукції. Коефіцієнт витрат на реалізацію, збільшення якого на 2,8 є негативними змінами. За досліджуваний період зменшився коефіцієнт адміністративних витрат на 0,3, що є позитивним. Коефіцієнт інших операційних витрат зменшився (0,2%), а фінансових витрат – на 0,1, що є позитивним явищем.

Всі коефіцієнти рентабельності (оборотних активів, активів і власного капіталу) на ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за 2018-2020 рр. демонструють негативну динаміку: коефіцієнт рентабельності оборотних активів (RCA) зменшився на 4,8%; коефіцієнт рентабельності активів (ROA) – на 1,2%; коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE) – на 4,2%.

Розрахунок показників ліквідності на ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» дозволив визначити, що у підприємства є певні труднощі: коефіцієнт поточної ліквідності збільшується на 0,2 та менше нормативних значень, що вказує про низьку здатність підприємства відповідати за поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів; коефіцієнт швидкої ліквідності – на 0,07 і не відповідає нормативному рівню; коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшується на 0,02 та є менше нормативного значення, що свідчить про низьку здатність підприємства відповідати за поточні зобов'язання лише за рахунок абсолютно ліквідних активів. Співвідношення залучених та власних коштів за досліджуваний період на ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» є негативним, що вказує про негативну ситуацію на підприємстві (Додаток Е, табл. Е.14). Проаналізуємо динаміку показників фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» (табл. 3.27).

Коефіцієнт фінансової автономії ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» у 2018-2020 рр. збільшився на 0,19, проте не входить в межі нормативного значення, що показує низьку ступінь залежності підприємства від зовнішніх позик. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу на підприємстві зменшився на 1,38, що є нормальним, проте залишається ще більше нормативного. Коефіцієнт фінансової стабільності збільшився на 0,52,

однак є нижчим за нормативне значення. За 2018-2020 рр. коефіцієнт страхування бізнесу на ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» вказує про відсутність позитивної тенденції. Схожі тенденції характерні і для двох інших коефіцієнтів. Такий рівень показників показує, що у підприємства є певні труднощі щодо власного капіталу, страхування залученого капіталу.

Таблиця 3.27

Динаміка показників фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Фінансові показники	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	Нормативне значення
Показники структури формування капіталу				
Коефіцієнт фінансової автономії	0,29	0,24	0,48	≥0,5
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,71	0,76	0,52	<0,5
Коефіцієнт фінансового ризику	2,47	3,08	1,09	<1
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,40	0,32	0,92	≥1
Коефіцієнт страхування бізнесу	0,010	0,009	0,00	Підвищення
Коефіцієнт страхування власного капіталу	0,036	0,037	0,00	Підвищення
Коефіцієнт зареєстрованого (пайового) капіталу	0,04	0,04	0,00	Підвищення
Показники стану оборотних активів				
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,96	-1,28	-0,23	>0,1
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	-0,66	-0,73	-0,27	≥0,1
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	-1,37	-1,68	-0,53	≥0,5
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	-0,126	-0,173	-0,122	Підвищення
Показники стану основного капіталу				
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,72	0,70	0,67	Підвищення
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,52	0,51	0,47	Підвищення

Примітка: складено за даними [303]

Показники стану оборотних активів на ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за 2018-2020 рр. є нижчими за нормативні рівні, що вказує на певні проблеми у підприємства з маневреністю власного капіталу, оборотних коштів тощо. Оцінка стану основного капіталу також демонструє негативні

зміни.

Дослідження фінансово-економічного стану ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за 2018-2020 рр. дозволяє зробити висновки, що підприємство має низький негативний рівень життєзабезпечення. Враховуючи асортимент, якість і затребуваність продукції ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика», а також отримані результати фінансово-економічного аналізу та розрахованих коефіцієнтів вказують про негативні тенденції. Зокрема, протягом 2018-2020 рр. ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» отримувала збиток від своєї діяльності та за розрахованими фінансовими коефіцієнтами та моделями прогнозування неплатоспроможності – ситуація погіршується.

Підприємство ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» у відповідності до отриманих результатів має використовувати стратегію фокусування, яка передбачає спеціалізацію та концентрацію підприємства на певній групі покупців, виді харчової продукції чи географічному сегменті ринку. Тобто ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» має переслідувати вузьку стратегічну мету з більшою ефективністю та продуктивністю, ніж конкуренти, які діють на ширшому просторі. Зміст такої стратегії фокусування в процесі управління життєзабезпеченням підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» полягає в отриманні конкурентних переваг і задоволенні ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку (з урахуванням продуктової та/або географічної ознаки). Така стратегія передбачає більш глибоку диференціацію продукції, що випускається підприємством.

Підприємство ТОВ «Урожай» утворилося у 1995 р. Основним видом діяльності ТОВ «Урожай» є виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання. ТОВ «Урожай» (Додаток Е, табл. Е.15) серед приватних інших міні-пекарень є найбільш оснащеним і відомим підприємством, оскільки з самого початку були поставлені три принципи:

якість, дисципліна, творчість.

Підприємство має найкраще іспанське обладнання, кращих фахівців-технологів і контроль якості всього виробничого процесу – від закупівлі борошна до видачі і доставки продукції. Підприємство виробляє таку продукцію: вироби з пшеничного борошна, житні і житньо-пшеничні вироби, булочні вироби, вироби булочні дрібноштучні, дієтичні вироби, здобні вироби, сухарні вироби, кондитерські вироби.

Таблиця 3.28

Коефіцієнтний аналіз фінансового стану ТОВ «Урожай», тис. грн.

Фінансові показники	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
Операційний аналіз та рентабельність			
Коефіцієнт валового прибутку	23,4%	37,3%	33,6%
Коефіцієнт операційного прибутку	-8,1%	9,6%	-3,7%
Коефіцієнт чистого прибутку	-8,1%	8,6%	-3,7%
Коефіцієнт собівартості реалізованої продукції	76,6%	62,7%	66,4%
Коефіцієнт витрат на реалізацію	0,0%	0,0%	0,0%
Коефіцієнт адміністративних витрат	0,0%	0,0%	0,0%
Коефіцієнт інших операційних витрат	31,6%	27,8%	37,3%
Коефіцієнт фінансових витрат	0,0%	0,0%	0,0%
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів (RCA)	-36,2%	48,6%	-15,7%
Коефіцієнт рентабельності активів (ROA)	-17,1%	22,5%	-9,3%
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE)	-89,5%	56,8%	-28,9%
Ліквідність			
Власні оборотні кошти, тис. грн.	-2 473,9	-758,0	-728,0
Поточна ліквідність (іммобілізація), тис. грн.	1 906,7	-758,0	-727,7
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,20	0,85	0,87
Коефіцієнт короткострокової ліквідності	1,32	0,53	0,52
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,01	0,02
Фінансова незалежність			
Коефіцієнт загальних зобов’язань	80,8%	60,3%	67,6%
Співвідношення залучених та власних коштів	422,1%	151,7%	209,1%

Примітка: складено за даними [304; 305]

Фінансові показники діяльності ТОВ «Урожай» за 2018-2020 рр. відображають зростання оборотних активів на 1346,2 тис. грн., власного капіталу – на 1250,8 тис. грн., дохід від реалізації – 5028,2 тис. грн. На підприємстві збільшились поточні зобов’язання та собівартість продукції відповідно 3980,6 тис. грн. і 1740,3 тис. грн., що вплинуло на результати діяльності, отриманий збиток. На підприємстві збільшилась

чисельність працівників на 3 особи, проте порівняно з 2019 р. – зменшилась на 8 осіб.

Динаміка коефіцієнтного аналізу фінансового стану ТОВ «Урожай» за 2018-2020 рр. представлена у табл. 3.28

У ТОВ «Урожай» коефіцієнт валового прибутку за 2018-2020 рр. збільшився на 10,2%, що свідчить про позитивну динаміку, оскільки відображає зниження собівартості продукції та сприятливу кон'юнктуру ринку. Коефіцієнт операційного та чистого прибутку є достатньо високим у 2019 р., проте отриманий збиток вплинув на негативне їх значення.

На ТОВ «Урожай» за 2018-2020 рр. коефіцієнт собівартості реалізованої продукції зменшився на 10,2%, що відображає зниження частки витрат у виручці від реалізації продукції. Коефіцієнт інших операційних витрат збільшився на 5,7%, що є негативним, оскільки відображає відношення інших операційних витрат до чистого доходу від реалізації продукції.

Всі коефіцієнти рентабельності (оборотних активів, активів і власного капіталу) на ТОВ «Урожай» за 2018-2020 рр. демонструють позитивну динаміку, однак отриманий збиток вплинув на їх від'ємний результат.

На ТОВ «Урожай» коефіцієнт загальних зобов'язань та співвідношення залучених та власних коштів на ТОВ «Урожай» за 2018-2020 рр. відповідно зменшився на 0,13% і на 2,13%, що вказує про покращення ситуації на підприємстві.

Проаналізуємо динаміку показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «Урожай» (табл. 3.29).

Коефіцієнт фінансової автономії ТОВ «Урожай» у 2018-2020 рр. збільшився на 0,013 проте не входить в межі нормативного значення, що показує високу ступінь залежності підприємства від зовнішніх позик. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу на підприємстві відповідно зменшився на 0,13, оскільки є оберненим до коефіцієнта фінансової автономії [306].

Коефіцієнт фінансового ризику на ТОВ «Урожай» зменшився на 2,13, проте залишився більше нормативного значення. Коефіцієнт фінансової стабільності на підприємстві збільшився на 0,24 та залишився нижчим за нормативне значення. Показники стану оборотних активів на ТОВ «Урожай» за 2018-2020 рр. є нижчими за нормативні рівні.

Оцінка стану основного капіталу ТОВ «Урожай» демонструє незначне зменшення, що є негативним трендом, особливо в умовах розвитку інтеграційних зв'язків [307].

Таблиця 3.29

Динаміка показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «Урожай» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Фінансові показники	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	Нормативне значення
Показники структури формування капіталу				
Коефіцієнт фінансової автономії	0,19	0,40	0,32	≥0,5
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,81	0,60	0,68	<0,5
Коефіцієнт фінансового ризику	4,22	1,52	2,09	<1
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,24	0,66	0,48	≥1
Коефіцієнт страхування бізнесу	0,00	0,00	0,00	Підвищення
Коефіцієнт страхування власного капіталу	0,00	0,00	0,00	Підвищення
Коефіцієнт зареєстрованого (пайового) капіталу	0,00	0,00	0,00	Підвищення
Показники стану оборотних активів				
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-1,75	-0,22	-0,27	>0,1
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	-0,71	-0,17	-0,15	≥0,1
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	-1,91	-0,49	-0,42	≥0,5
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	-0,018	-0,093	-0,173	Підвищення
Показники стану основного капіталу				
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,70	0,66	0,62	Підвищення
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,53	0,48	0,41	Підвищення

Примітка: складено за даними [304; 305]

Отже, виконаний фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств Запорізької області дозволив визначити, що серед досліджуваних підприємств виявлено такі результати, основні фінансові показники знаходяться на рівні: ПрАТ »Пологівський ОЕЗ» – високий рівень, ПрАТ «Племзавод «Степной» – високий; ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» – низький рівень; ТОВ «Урожай» та ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» – середній рівень життєзабезпечення.

РОЗДІЛ 4 МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

4.1. Таксономічний аналіз формування стратегічних векторів управління життєзабезпечення діяльності підприємств харчової промисловості

Харчова промисловість є однією із провідних системоутворюючих галузей української економіки. Вона безпосередньо задіяна в забезпеченні продовольчої безпеки нашої держави, формуванні її міжнародного потенціалу й здатна позитивно впливати на динаміку економічного зростання України.

Харчова промисловість об'єднує у своєму складі десятки підгалузей, основними серед яких є: цукрова, молочна, олійно-жирова, хлібопекарська, кондитерська, м'ясна, лікеро-горілчана тощо.

Отже, розвиток діяльності підприємств харчової промисловості є необхідним важелем для створення міцної країни, населення якої повинно споживати якісні продукти харчування в той же час кількість їжі також є важливим елементом у формування «здоров'я нації». На жаль, на сьогодні тенденції щодо створення та появи нових підприємств харчової промисловості регіонально не є позитивними (рис. 4.1-4.2).

Спостерігається незначне збільшення кількості підприємств, як на державному та і на регіональному рівнях. В той же час не можна це віднести до позитивних тенденцій, так як фінансова складова діяльності не має тенденцію до збільшення (табл. 4.1).

Відсутність стрімкого росту кількості підприємств харчової промисловості можна пояснити рядом причин:

1) скорочення сировинної бази;

2) посилення внутрішньої конкуренції;

3) посилення зовнішньої конкуренції (імпортні товари більш дешеві);

4) загальне зменшення наявної кількості українського населення.

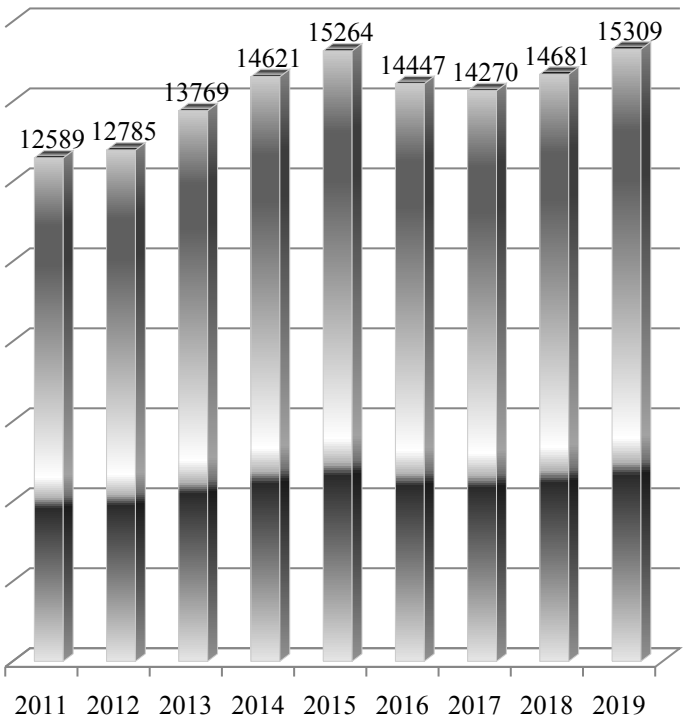


Рис. 4.1. Кількість підприємств харчової промисловості України, од

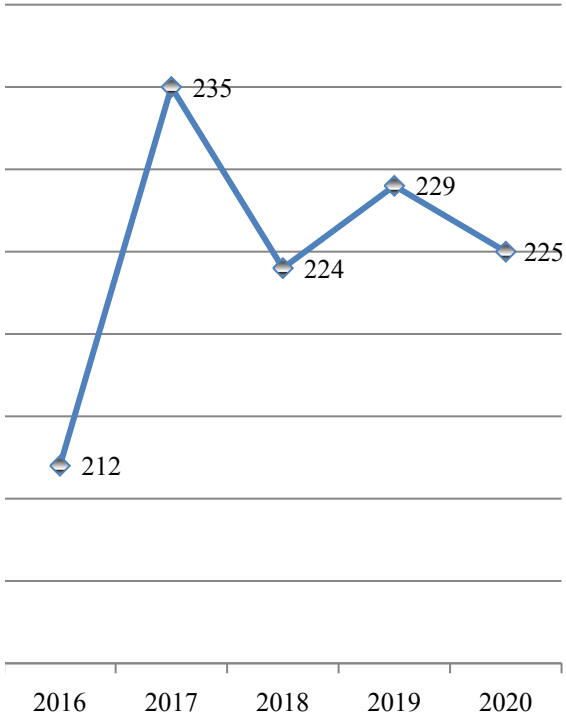


Рис. 4.2. Кількість підприємств харчової промисловості Запорізької області, од

Примітка: сформовано автором за [297]

Аналіз економічної діяльності підприємств харчової промисловості Запорізької області засвідчує тривожні аспекти функціонування підприємств даної сфери економіки. Загальна сума прибутку має тенденцію до зменшення та кількість підприємств, що отримали збиток у 2020 року (33%, що на 5% більше ніж у минулому періоді 2019 року).

Отже, підприємства галузь поступова втрачають позиції (які займають імпортні товари) але діяльність таких компаній надважлива для створення «сильної» держави, тому розробка та формування програми створення передумов щодо утримання існуючих позицій.

Таблиця 4.1

Фінансові результати діяльності підприємств у Запорізькій області до оподаткування за КВЕД 10 «Виробництво харчових продуктів» у 2016–2020 роках

	Фінансовий результат (сальдо), тис.грн	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		фінансовий результат, тис.грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн	у % до загальної кількості підприємств
2016	–33579,4	110535,9	73,8	144115,3	26,2
2017	90355,8	165639,8	71,9	75284,0	28,1
2018	109342,8	158737,4	73,5	49394,6	26,5
2019	156381,1	218019,6	72,5	61638,5	27,5
Абс.відхилення 2018/2019	47038,3	59282,2	-	12243,9	-
2020	144774,5	221673,4	66,8	76898,9	33,2
Абс.відхилення 2019/2020	-11606,6	3653,8	-	15260,4	-

Примітка: сформовано автором [297]

Відомо про те, що кількісне зростання підприємств харчової промисловості на разі є неможливим (кількісного зменшення населення України та неможливістю сучасних компаній-виробників продуктів харчування конкурувати з світовими брендами за умови відсутності розвитку інноваційної складової). Отже, ми пропонуємо підприємствам харчової промисловості з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища формувати стратегічні вектори управління життєзабезпечення своєї діяльності щодо недопущення кризового стану який передує банкрутству та закриття підприємства загалом. А в контексті важливості функціонування підприємств харчової промисловості на регіональному ринку для підтримки міцного та здорового населення, пропонуємо визначити основні показники, що формують систему життєзабезпечення діяльності підприємства та створюють умови для стратегічного розвитку підприємства та країни, зокрема. Для проведення такого аналізу пропонуємо врахувати фактори виробництва, які найбільш сильно впливають на життєзабезпечення

діяльності підприємства, а отже створимо комплексну оцінку життєзабезпечення діяльності підприємства з урахуванням факторів виробництва – праця, земля, капітал, підприємливість та інформація (КОЖДП) .

У сучасних ринкових умовах управління життєзабезпечення діяльності підприємства, займає одну з важливих характеристик ефективності управління компанією, що сприяє її подальшому функціонуванню, прибутковості та розвитку. Гостре реагування, удосконалення управління та, одночасно, необхідність підвищення рівня ефективності діяльності на підприємстві полягає не тільки у формуванні нових завдань та принципів менеджменту та розширенні ринкових можливостей компанії, але й у своєчасному реагуванні топ-менеджменту на негативний вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на організацію. У разі відсутності виважених та своєчасних дій щодо управління життєзабезпечення підприємства, в сучасних умовах турбулентності та кризових явищ, наявності різних політико-економічних проблем у країні, функціонування підприємства стає під загрозою та може «вийти» з ринку. Тому основна мета розробки стратегічних векторів управління життєзабезпечення підприємств – це, перш за все, раціональне використання основних факторів виробництва компаній, а по-друге, формування нових концепцій сучасного управління у взаємозв’язку із розвитком теоретико-методологічного та практичного інструментарію сучасного управління.

Класики економіки зазвичай виділяють чотири основі фактори виробництва, під якими розуміються ресурси, які використовуються при створенні товарів або послуг. До факторів виробництва відносять:

– працю (труд);

– земля (земельні ресурси);

– капітал (основні фінансово-економічні показники, обсяг і якісний склад основного і оборотного капіталу; механізми: оподаткування, кредитно-

фінансові, страхові; ціноутворення, технологія виробництва, рівень державної підтримки, стимулювання праці);

– підприємницька здатність – підприємливість (якісні характеристики керівника, харизма лідера, аналіз розвитку виробництв, оцінка ефективності прийнятих рішень та їх корегування).

Функціонування підприємств підгримується рядом чинників, що активізують чи, навпаки, сповільнюють діяльності підприємства в цілому (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Чинники, що позитивно впливають на життєздатність діяльності підприємства

Назва	Зміст
Економічні	спеціалізація і концентрація; - кооперація, інтеграція учасників виробництва; - організація праці;- матеріальне стимулювання; - ціни і тарифи;- податки; - страхування;- інвестиційна і кредитна політика; - інфляція;- формування взаємовигідних зв'язків
Соціальні	- демографічна ситуація; - задоволення від праці; - умови праці;- кадрове забезпечення; - рівень добробуту;- соціальна інфраструктура.
Техніко-технологічні	- логістика;- виробництво, зберігання та транспортування продукції; - сертифікація; - відповідність європейським система якості та умовам зберігання
Політичні	- законодавча підтримка нових бізнес ідей; - відсутність бюрократичних перешкод; - інформаційна доступність; - простота доступу до податкової, законодавчої підтримки бізнесу;
Екологічні	- еко-менеджмент, впровадження міжнародних стандартів якості; - підтримка безпечних продуктів харчування; - зменшення шкідливих викидів при виробництві; - еко-пакування, транспортування та зберігання продуктів харчування; - зменшення/ відмова від хімічних домішок при виробництві та зберіганні продуктів харчування
Інноваційні	- підтримка еко-напрямків щодо створення продуктів харчування; - впровадження та активізація інноваційних підходів щодо створення продуктів харчування.

Примітка: сформовано автором

Згідно табл. 4.1 важливим та актуальним на сьогодні є чинник, що прискорить та активізує діяльність підприємств харчової промисловості – інноваційність, цей показник може об'єднати здобутки науки і практики, міжнародний досвід, що створить передумови для виробництва та реалізації

якісних продуктів харчування, без існування яких неможливим є створення міцної країни та здорової та працездатної нації.

Сучасна економічна наука до складу факторів виробництва відносить працю, капітал, землю, підприємницькі здібності, науку, інформацію та екологію

Еволюційний розвиток класичної теорії факторів виробництва знаходить своє відображення в працях Сея Ж. Б. (теорія «трьох факторів» виробництва). Схема розподілу продукту, за концепцією Сея, така: праця, капітал і земля розглядаються основними виробничими факторами по створенню вартості; кожен із трьох факторів виробництва створює свою частку цінності продукту, який розподіляється у формі доходів: наймані робітники одержують заробітну плату, капіталісти (власники капіталу) – процент, земельні власники – ренту, підприємці – підприємницький дохід – за «діяльність, талант, керівництво» виробництвом. Отже, дохід на капітал – прибуток – Сей розділив між власниками капіталу і підприємцями (керівниками виробництва) на процент і підприємницький дохід. При цьому в центрі механізму розподілу доходів знаходиться підприємець [308].

Єрмишин П. Г. дає наступне визначення поняттю факторів виробництва: «Під факторами виробництва розуміють особливо дуже важливі елементи або об’єкти, які здійснюють вирішальний вплив на можливість і результативність господарської діяльності» [309].

В економічній науці поряд з поняттям «фактори виробництва» використовується і така категорія як «ресурси виробництва». Вони становлять сукупність природних, капітальних і людських сил, які потенційно можуть бути використані в процесі виробництва. На відміну від ресурсів, фактори виробництва – це вже реально використані в процесі виробництва ресурси. Ще, фактори виробництва називають «працюючі ресурси», тобто елементи, що вже «включені», беруть учать у процесі виробництва.

У нашому дослідження скористаємося методом таксономії, який дозволяє інтегрувати значну кількість окремих коефіцієнтів та виявити динаміку їх змін і факторів впливу. Використання таксономічного аналізу для дослідження економічних явищ запропоновано Плютою В. [310]. За твердженням Плюти В., таксономія (від грецької τασσεῖν – порядок, розміщення і νόμος – закон, наука) – це наука про правила впорядкування і класифікації [310, с. 7].

Таксономія (від грец. τασσεῖν – «класифікація» і грец. νόμος – «закон», «наука») групування речей або принципів, що лежать в основі цього групування. Таксономія це синонім понять «систематика», «класифікація». Отже, таксономія дозволяє об'єднати складові елементи до єдиного цілого, обрати необхідну систему характеристик, яка може бути використана для ідентифікації та структурування інформації з метою полегшення її пошуку, моніторингу та обробки користувачем. Зазначена система даних (кодів, елементів) перераховує та визначає конкретні показники, якими можна скористатися для ідентифікації інформації, допомагає користувачу знайти правильний елемент. Таксономія – це наука про правила благоустрою та класифікацій. Спочатку це поняття використовувалось лише для визначення науки, класифікацією рослин та тварин [311].

Таксономічний аналіз життєзабезпечення підприємства (з урахуванням фактору виробництва «капітал», $К_ж^{капітал}$), – це, передусім, стійке зростання суми власних коштів підприємства, а також валової виручки та валового прибутку, високий рівень рентабельності та ліквідності, забезпечення припустимої норми залежності від кредиторів.

$$К_ж^{капітал} = \sum K1 + K2 + K3 + ... K_n, \quad (4.1)$$

де $К_ж^{капітал}$ - таксономічного коефіцієнта життєзабезпечення підприємства з урахуванням впливу фактору виробництва «Капітал».

К1 – собівартість продукції, тис. грн.;

К1 – власний капітал;

К3 – чистий прибуток;

К4 – рентабельність активів;

К5 – коефіцієнт автономії (фінансової незалежності);

К6 – коефіцієнт мобільності активів;

К7 – коефіцієнт постійності активів;

К8 – коефіцієнт стійкості;

К9 – коефіцієнт забезпеченості оборотних активів.

Зміст таксономічного коефіцієнта життєзабезпечення підприємства з урахуванням впливу фактору виробництва «Капітал» наведений у табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Таксономічний аналіз підприємства з урахуванням впливу фактору виробництва «Капітал»

	Показники	Розрахунок	Зміст	Норматив
1	2	3	4	5
1	Собівартість продукції	р.2050	виражені у грошовій формі витрати, пов'язані з підготовкою, організацією, веденням виробництва та реалізацією продукції (виконання робіт, надання послуг).	↓
2	Власний капітал	р.1495	фінансові ресурси, які вкладені для організації та фінансування господарської діяльності	↑
К3	Чистий прибуток	р.2350	основний показник діяльності підприємства	↑
К4	Рентабельності активів	табл. 3	розрахунок показує отриманий з кожного витраченої гривні відсоток прибутку і рентабельність підприємства, визначає рівень прибутковості компанії в розглянутому періоді	↑
К5	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	р.1495 /р.1900	характеризує частку власного капіталу в загальній сумі капіталу, авансованого в діяльність підприємства:	Критичне значення коефіцієнта – 0,5
К6	Коефіцієнт мобільності активів	р.1195 /р.1300	розраховується як відношення оборотних активів до сукупних активів підприємства (або одиниця мінус коефіцієнт постійності)	>60 % - активи мобільні
К7	Коефіцієнт постійності активів	р.1095/р. 1300	розраховується як відношення необоротних активів до сукупних активів підприємства.	>40% - важка структура активів
К8	Коефіцієнт стійкості		визначається як відношення власного капіталу до позикового	>1

Продовження табл. 4.3

1	2	3	4	5

К9	Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів	(1595 +1095 +1495) /1195	визначається як відношення власного оборотного капіталу до оборотних активів підприємства	не менше 10% оборотних активів повинно бути профінансовано із власного капіталу

Примітка: сформовано автором

Рентабельність показує наскільки ефективно, використовуються певні ресурси об'єктом у виробничому процесі, одночасно показуючи, скільки виходить чистого прибутку (у відносному вираженні) при використанні однієї одиниці ресурсів.

Одним з найбільш важливих показників, без якого не скласти повної картини, є рентабельність активів, тобто майна компанії. Він являє собою співвідношення частки прибутку, що залишилася у підприємства, до середньої величини активів і визначається за формулою:

$$Р_а = П_ч/А * 100, \quad (4.2)$$

де $П_ч$ – чистий прибуток,

А – вартість активів.

Розрахунок показує отриманий з кожного витраченої гривні відсоток прибутку і рентабельність підприємства, визначає рівень прибутковості компанії в розглянутому періоді. Більш наочно побачити алгоритм розрахунків можна у пропонованій таблиці.

Для детального аналізу проведемо таксономічний аналіз фактору виробництва «капітал» для підприємства ТОВ «Урожай» (м. Запоріжжя) (табл. 4.4).

Позитивні значення у діяльності підприємства можна охарактеризувати високою якістю продукції та загальним результат – споживання продуктів харчування зросло, наслідки – пандемія COVID-19, в той й же час зменшення купівельної спроможності населення, загальне зменшення кількості населення Запорізького регіону (відтік кадрів та постійні міграції населення) змушує підприємство до пошуку нових ринків збуту, нової якості за невелику ціну. Зазначені переваги нададуть змогу тримати рівень

рентабельності та прибутковості підприємства та залишатися конкурентоспроможним.

Таблиця 4.4

Показники, що для проведення КОЖДП ТОВ «Урожай» з урахуванням впливу фактору виробництва «Капітал» ($КОЖДП_К$)

	Показники	2018	2019	2020
К1	Собівартість продукції, тис. грн	12012	14179	13753
К2	Власний капітал	1416	3436	2667
К3	Чистий прибуток	12167,4	1950,6	769,8
К4	Рентабельність активів	17,1	8,9	23,7
К5	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,19	0,40	0,32
К6	Коефіцієнт мобільності активів	1,11	0,94	0,70
К7	Коефіцієнт постійності активів	0,53	0,49	0,41
К8	Коефіцієнт стійкості	0	0,66	0,49
К9	Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів	2,77	2,88	2,40

Примітка: розрахунок автора [304-305]

Після визначення вихідних даних побудуємо матрицю спостережень:

12012	1416	12167,4	17,1	0,19	1,11	0,53	0	2,77	12012
14179	3436	1950,6	8,9	0,4	0,94	0,49	0,66	2,88	14179
13753	2667	769,8	23,7	0,32	0,7	0,41	0,49	2,4	13753

Далі стандартизуємо значення елементів матриці спостережень. Для цього визначаємо середнє значення за кожним показником: $\overline{J}_1$ = 13314,67; $\overline{J}_2$ = 2506,33; $\overline{J}_3$ = 4962,60; $\overline{J}_4$ = 16,57; $\overline{J}_5$ = 0,30; $\overline{J}_6$ = 0,92; $\overline{J}_7$ = 0,48; $\overline{J}_8$ = 0,38; $\overline{J}_9$ = 2,68.

Стандартизуємо показники за формулою (4.3):

$$Z_{ij} = X_{ij} / \overline{J}_i \ . \qquad (4.3)$$

Стандартизована матриця матиме вигляд:

	0,90	0,56	2,45	1,03	0,63	1,21	1,11	0,00	1,03	0,90
Z	1,06	1,37	0,39	0,54	1,32	1,03	1,03	1,72	1,07	1,06
	1,03	1,06	0,16	1,43	1,05	0,76	0,86	1,28	0,89	1,03

Для подальшої побудови вектора-еталона. Основою такого розподілу є характерний вплив кожного з показників на рівень розвитку об'єкта, який вивчається. Ознаки, котрі впливають позитивно (стимулювання) на загальний рівень розвитку об'єкта, називають стимуляторами, ознаки, які несуть негативний вплив, називають дестимуляторами. У разі, коли показник є стимулятором, для вектора-еталону необхідно вибрати максимальне значення (скористаємось функцією Exsel МАКС) цього показника для де стимуляторів навпаки – найменше. Таким чином, вектор-еталон матиме такі координати:

Z	0,90	0,56	**2,45**	1,03	0,63	**1,21**	**1,11**	0,00	1,03
	1,06	**1,37**	0,39	0,54	**1,32**	1,03	1,03	**1,72**	**1,07**
	1,03	1,06	0,16	**1,43**	1,05	0,76	0,86	1,28	0,89
макс	**1,06**	**1,37**	**2,45**	**1,43**	**1,32**	**1,21**	**1,11**	**1,72**	**1,07**

P_o = (1,06; 1,37; 2,45; 1,43; 1,32; 1,21; 1,11; 1,72; 1,07)

Наступним етапом визначення показника таксономічного рівня розвитку є визначення відстаней між окремими спостереженнями (періодами) і вектором-еталоном. Відстань між точкою-одиницею та точкою P_o розраховується за формулою:

$$C_{io}=\sqrt{\sum (Zij - Zoi)} \qquad (4.4)$$

Підставивши дані у формулу (4.4) отримаємо результат за роками:

C_{2018}=3,985.

C_{2019}=5,145.

C_{2020}=5,862.

Отримані відстані слугують початком, для розрахунку показника рівня життєзабезпечення діяльності підприємства. Визначаємо таксономічний показник коефіцієнта для оцінки життєзабезпечення діяльності підприємства за рахунок факторів виробництва за формулою:

$$K_i = 1 - d_i. \qquad (4.5)$$

Але щоб його розрахувати треба знайти ще декілька показників:

$$C_o = \overline{C}_o + 2*S_o \quad (4.6)$$

$$\overline{C}_o = {}^1\!/_m * \sum C_{io} \quad (4.7)$$

$$S_o = \sqrt{1/m * \sum (Cio - \overline{C}\, o)^2} \quad (4.8)$$

$$d_i = \frac{Cio}{Co}. \quad (4.9)$$

Отже, використовуючи наведені формули, розрахуємо їх:

$\overline{C}_o = {}^1\!/_3 * (3{,}985+5{,}148+5.862) = {}^1\!/_3 * 14{,}99 = 4.998.$

$S_o = \sqrt{{}^1\!/_3 * ((3{,}985 - 4.998)^2 + (5{,}148 - 4.998)^2 + (8{,}862 - 4.998)^2)} =$ 3,88.

$C_o = 2{,}24 + 2*0{,}176 = 12{,}76.$

$d_{2018} = \frac{3{,}985}{12{,}76} = 0{,}312;$

$d_{2019} = \frac{5{,}148}{12{,}76} = 0{,}403;$

$d_{2020} = \frac{8{,}862}{12{,}76} = 0{,}074.$

Таким чином, таксономічний показник (коефіцієнт) для КОЖДП$_К$ за 2018-2020 рр. для ТОВ «Урожай» дорівнює:

$К^к_{2018} = 1 - 0{,}312 = 0{,}688.$

$К^к_{2019} = 1 - 0{,}403 = 0{,}567.$

$К^к_{2020} = 1 - 0{,}074 = 0{,}926.$

Аналіз даних показників свідчить про підвищення показника життєзабезпечення діяльності в контексті використання капіталу, що підтверджується економічним аналізом фінансових показників. Отже, КЛЖДП урахуванням одного фактору виробництва не дає повного розуміння фінансового стану компанії на сьогодні та обрання векторів розвитку. Подальше дослідження пов’язано з аналізом наступного фактору

виробництва, а саме: «люди», або для реалій функціонування сучасних підприємств будемо характеризувати даний показник, як «персонал».

Персонал – це найважливіший ресурс будь-якої організації. Вони створюють нові продукти, акумулюють і використовують фінансові ресурси, інколи є «носіями» інноваційних ідей, контролюють якість, тобто створюють весь процес виробництва. Персонал (люди), що працюють на підприємстві) здатні до постійного вдосконалення і розвитку. Їх можливості та ініціатива безмежні, в той час, як інші ресурси та фактори виробництва є обмеженими.

Веснин В. Р. визначає, що персонал може розглядатися, як основний штатний склад працівників підприємства, за виключенням керівництва, які виконують різні виробничо-господарські функції [312]. Для того, що зрозуміти який фахівець потрібен на підприємстві – проводять оцінку персоналу. Оцінка персоналу – це виважений, цілеспрямований процес у системі ефективного управління, який спрямований на пошук та оцінку відповідних знань, умінь, практичних навичок та інших якісних характеристик персоналу підприємства вимогам посади або робочого місця. Оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці – з відповідними вимогами, еталонами. Працівник повинен відповідати вимогам, які висуваються до нього посадовими обов’язками, змістом і характером праці та культурою підприємства у цілому. Оцінці підлягають не лише потенціальні можливості працівників, їх професійний рівень, компетентність, а й уміння реалізувати ці можливості у процесі виконання доручених обов’язків [313].

Овчаренко Г. та Головко В. вважають, що «оцінка персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом підприємства, оскільки вона тісно пов’язана з усіма його процесами, впливає на ефективність діяльності співробітників і результативність функціонування та розвитку в цілому» [314].

Дідур К. М. «Оцінювання персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам» [315].

Балабанова Л. В. «Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця» [316].

Колот А. М. «Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його виробничих завдань» [317].

Оцінювання персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам [318].

Існуюча проблема недостатньої уваги з боку керівників організацій процедурі оцінювання персоналу призводить до виникнення багатьох інших проблем, де функції працівників виконуються на неналежному рівні. На думку Дідур К. «для вітчизняної практики оцінювання персоналу все ще характерними є некомплексність, еклектичний підхід, коли результати оцінки здобувають з допомогою конгломерату не пов’язаних між собою оцінних методів; брак систематичності та регулярності у застосуванні процедур оцінювання» [319, с. 7].

Експерти вважають, що оцінка персоналу відіграє ряд важливих функцій. Так, гуру у сфері менеджменту МакГрегор Д. виділив три основні функції адміністративна, інформативна та мотиваційна.

Зауважимо, що додатково до основних функцій оцінки персоналу доречно буде додати контрольну функцію, яка має за мету надавати топ-менеджменту підприємства відповіді на питання стосовно управлінських аспектів (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Функції оцінки персоналу

Примітка: *додано автором [319, 320]

Оцінка персоналу може повноцінно виконувати різні принципи, а саме: об'єктивності, гласності, оперативності, демократизму, єдності вимог оцінки, простоти, результативності. Принципи на їх базується оцінка персоналу визначена на табл. 4.5.

Таблиця 4.5

Основні принципи оцінки персоналу

Принцип	Зміст
об'єктивності	використання достовірної інформаційної бази та повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності, поведінки, з врахуванням періоду роботи та динаміки результатів протягом цього періоду
гласності	всебічне ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб через пресу, накази, розпорядження
оперативності	своєчасність і швидкість оцінки, регулярність її проведення
демократизму	участь членів колективу в оцінці колег і підлеглих
єдності вимог оцінки	для всіх осіб однорідної посади
простоти	чіткості та доступності процедури оцінки, обов'язковості, загальності (оцінюють кожного)
результативності	обов'язкове й оперативне прийняття відповідних заходів за результатами оцінки

Примітка: сформовано автором на основі [320]

Управління витратами на персонал в системі управління персоналом – це сукупність послідовних та безперервних управлінських дій, безпосередньо пов'язаних з витратами, що виникають у процесі функціонування підсистем управління персоналом, метою яких є забезпечення ефективності діяльності підприємства [320]. Тому питання оплати праці основним фактором, що стимулює персонал до праці. Майже 70% витрат підприємств США спрямовується на заробітну плату працівників, а в Україні – 40-50% [321].

Зважаючи на те, що персонал підприємства є його головним ресурсом [321], а ефективне управління кадровою політикою є запорукою успішного його розвитку та основним шляхом підвищення ефективності господарської діяльності, необхідним є детальний комплексний аналіз системи управління персоналом. У зв'язку із цим аналіз ефективності кадрової політики підприємства, варто проводити з використанням системного підходу, що передбачає дотримання чіткого алгоритму аналізу груп відповідних показників. Аналізовані показники повинні нести причинно-наслідковий вплив на ефективність управління персоналом підприємства [316; 317].

Заробітна плата має наступні функції (рис. 4.4):

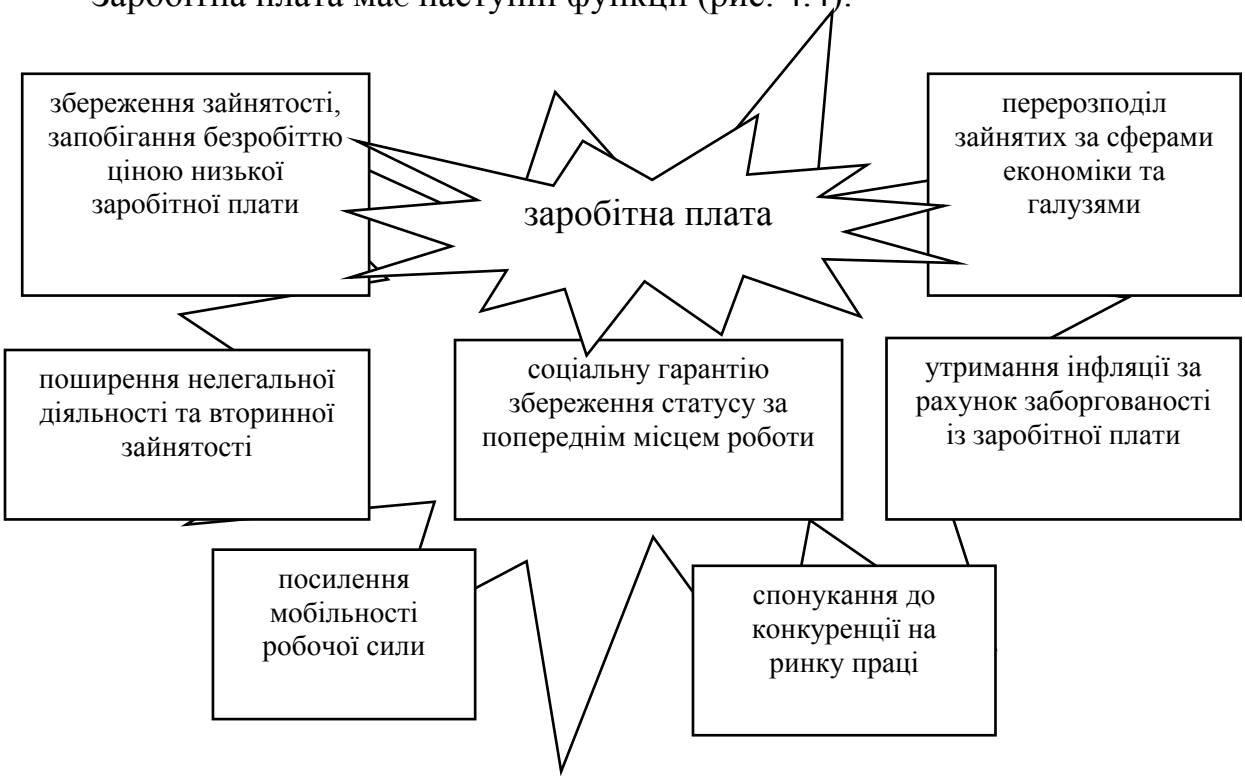


Рис. 4.4. Функції заробітної плати

Примітка: сформовано автором на основі [322; 323; 324]

Так, на думку Гавкалової Н. Л. ефективність управління персоналом полягає в забезпеченні взаємоузгодження інтересів керівників і підлеглих у процесі досягнення цілей підприємства, а її оцінювання доцільно здійснювати з використанням інтегрального критерію, який відображає результати діяльності персоналу (економічна ефективність), особливості взаємодії працівників у колективі (соціальна ефективність), процеси формування та використання інтелектуального капіталу (ефективність інтелектуалізації праці), активізацію дослідницької та інноваційно-інвестиційної діяльності (інноваційно-інвестиційна ефективність), дієвість організаційного управління (організаційна ефективність) [325].

Ефективний процес управління персоналом для забезпечення життєдіяльності підприємства передбачає певний перелік умов (рис. 4.5).



Рис. 4.5. Умови ефективного управління персоналу

Примітка: сформовано автором на основі [324; 326]

Генератором інноваційних ідей на підприємстві є персонал, єдиний з усіх чинників виробництва, що має творчу складову. У зв'язку з цим важливим є вміння керівництва підприємства сприяти розкриттю творчих

здібностей працівників, зокрема шляхом ефективної мотивації їхньої діяльності. З іншого боку, мотивація працівників також має сприяти швидкому впровадженню на підприємстві наданих інноваційних пропозицій. Тобто мотивація має передбачати використання керівництвом певних стимулів, які б, з одного боку, спонукали працівників до подання інноваційних пропозицій, а з іншого – до їх швидкого впровадження.

Одним із найважливіших стимулів є винагорода, що може мати як грошову (матеріальну), так і негрошову (нематеріальну) форму. При цьому основна роль у стимулюванні належить саме грошовій винагороді, основними видами якої є: заробітна плата, премії, різного роду доплати та надбавки, дивіденди за акціями, участь у прибутках і участь у доходах [326]. Маючи основні ознаки виплат працівникам, їх можна визначити так: виплати працівникам – це всі форми поточної та майбутньої компенсації та додаткових благ, що їх надає суб'єкт господарювання самостійно або через третю особу працівнику та членам його сім'ї згідно із законодавством та внутрішньою практикою в обмін на поточні, минулі та майбутні послуги у зв'язку з фактом минулих чи поточних трудових відносин [326]. Заробітній платі належить провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності працівників вітчизняних підприємств, оскільки вона визначає можливості повноцінного відтворення робочої сили. У сучасних умовах інноваційного розвитку економіки до працівників підприємств ставляться високі вимоги, з'являються нові підходи до винагороди. Друкер П. наголошував: «Задоволеність грошовою винагородою може мотивувати тільки в комплексі з іншими факторами, що змушують персонал приймати на себе відповідальність» [327].

Зауважимо, що аналіз табл. 4.6 свідчить що найбільше у працівників підприємств харчової промисловості розвинуто нематеріальна винагорода (кількість «+» більше) в той й же час аналіз відповідей персоналу становить інтерес людей саме до матеріальної винагороди, а матеріальна

(основна, додаткова оплата праці) є основним стимулом до ефективної роботи персоналу.

Таблиця 4.6

Традиційні та нетрадиційні методи стимулювання та мотивації персоналу на підприємствах харчової промисловості

Матеріальне стимулювання		Нематеріальне стимулювання	
1. Основна заробітна плата:	++	1. надання працівникові (за бажанням і	
премії,	+-	за необхідності) гнучких форм	+-
надбавки, бонуси,	+-	зайнятості;	
коефіцієнти;	--	− надання в робочий час (на прохання	
2. Організація харчування та субсидії на	-+	працівника) можливості для вирішення	
харчування;		питань, пов'язаних з особистими	++
3. Оплата санаторно-курортного	+-	інтересами;	
лікування працівників;		2. надання допомоги у вирішенні	--
4. Участь працівників у прибутках;	--	питання з влаштуванням дітей	
− участь працівників в акціонерному	--	працівників у дитячі садки;	
капіталі;		3. забезпечення професійного розвитку	++
− знижки на придбання продукції	-+	та особистісного кар'єрного зростання;	
підприємства;		4. створення сприятливої психологічної	++
− надання медичних послуг, часткова	--	обстановки в колективі, довірчих	
компенсація їх вартості;		соціально-трудових відносин між	
− організація навчання і підвищення	+-	роботодавцем і найманим працівником;	
кваліфікації працівників;		5. надання можливості працівникам (в	+-
− надання допомоги у придбанні	--	залежності від посади та рівня	
працівником житла;		компетентності) права приймати	
− оплата транспортних витрат до місця	+-	рішення самостійно, у тому числі	
відпочинку і лікування;		можливості особисто керувати	
− надання службового транспорту	--	процесом виробництва та ін.	

Примітка: доопрацьовано автором на основі [328; 329]

++ повне задоволення;
+- часткове задоволення;
--відсутній чинник стимулювання.

Правило ефективної мотивації: винагорода повинна бути чітко пов'язана з якістю і результатом роботи працівника; винагорода не повинна бути менше, ніж у конкурентів; показуйте різницю між хорошими співробітниками і не дуже. Мета стимулювання для топ-менеджмента – це зацікавити працівника працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами. Для цього використовують традиційні та нетрадиційні методи стимулювання та мотивації персоналу.

Денисенко М. П. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств [330].

Зауважимо, що практичний прояв стимулювання персоналу на підприємствах харчової промисловості найбільше проявляються, на думку самих працівників, у виплаті основної заробітної плати; надання в робочий час (на прохання працівника) можливості для вирішення питань, пов'язаних з особистими інтересами; створення сприятливої психологічної обстановки в колективі, довірчих соціально трудових відносин між роботодавцем і найманим працівником. Зазначені показники будуть приймати учать у подальшому аналізі формування стратегії життєзабезпечення підприємства.

Отже, найдієвішим інструментом «змусити» персонал працювати є заробітна плата.

Грошова винагорода працівника є одним з найбільш ефективних і поширених методів стимулювання персоналу. Однак звернемо увагу і на те, що грошове стимулювання ефективно в тому випадку, якщо працівник вважає заробітну плату справедливою і гідною щодо його праці. Працівник у даному випадку повинен розуміти, що витрачені ним фізичні і розумові сили, а також отриманий кінцевий результат мають прямий зв'язок з грошовою винагородою. Проте в даний час, з урахуванням специфіки діяльності багатьох підприємств і організацій, дуже часто складається ситуація, коли роботодавцю складно об'єктивно оцінити ефективність і обсяг роботи у багатьох працівників у зв'язку з відсутністю її прямої оцінки. Це призводить до відсутності диференціації в оплаті праці і є причиною незадоволення оплатою праці, що призводить до зниження його продуктивності. Підкреслимо, що заробітна плата завжди є важливою частиною системи оплати і стимулювання праці, а також виступає одним з найбільш ефективних інструментів впливу на ефективність праці персоналу підприємства [331].

Кожне підприємство характеризується певним рівнем продуктивності праці, який може зростати або знижуватись під дією різних факторів. Безперечною умовою прогресу і розвитку виробництва є зростання продуктивності праці. Зростання полягає в тому, що частка затрат минулої

праці – збільшується, але так, що загальна сума праці в кожній одиниці продукту зменшується. Згідно класичній теорії зростання заробітної плати й продуктивності праці має зростати синхронно [322].

В загальному вигляді продуктивність визначається як співвідношення обсягу виробленої продукції до затрат праці, інакше кажучи, співвідношення результата до витрат ресурсів. Він показує, скільки в середньому вироблено продукції кожної зайнятої на виробництві одиниці праці. Інакше кажучи, зростання продуктивності праці дозволяє оцінити збільшення об'єму (або вартості) продукції, виробленої в розрахунку на одного робітника. Розрахунки показника сукупної продуктивності в цілому засновуються на положенні, що продуктивність виробництва залежить від витрат капіталу, праці та інших факторів (впливу на виробництво досягнень науки, удосконалення системи управління й організації виробництва та інших факторів технічного прогресу). Показник продуктивності праці частіше використовується для аналізу ефективності виробництва в силу простоти його підрахунку[333].

Продуктивність праці – це відношення кількості продукції, виробленої даною системою за даний період часу, до кількості ресурсів, спожитих для створення цієї продукції за той же період часу [334]. Мочерний С. В. трактує продуктивність праці як «ефективність виробничої діяльності людей у процесі створення матеріальних благ і послуг» [335].

На рівень продуктивності праці впливають різні фактори, які можна об'єднати у рис. 4.6.

Череп А. В. вважає, що зниження собівартості продукції забезпечується перш за все за рахунок підвищення продуктивності праці, адже з її зростанням скорочуються витрати праці у розрахунку на одиницю продукції, отже, зменшується питома вага заробітної платні у структурі собівартості [336].

Отже, підвищення продуктивності праці призводить до зниження собівартості, відповідно до зменшення витрат та збільшення прибутку.

Принцип існування підприємства завжди націлений на формування такого обсягу ресурсів, якій дасть змогу вільно боротися з загрозами зовнішнього середовища, а також ефективно використовувати всі сильні сторони для формування стійкого рівня життєзабезпечення підприємства. Для цього потрібно чітко знати структура та кількість персоналу, з яким будемо працювати у майбутньому. На сьогодні однією з характеристик забезпечення персоналом підприємства є структура і його чисельність.

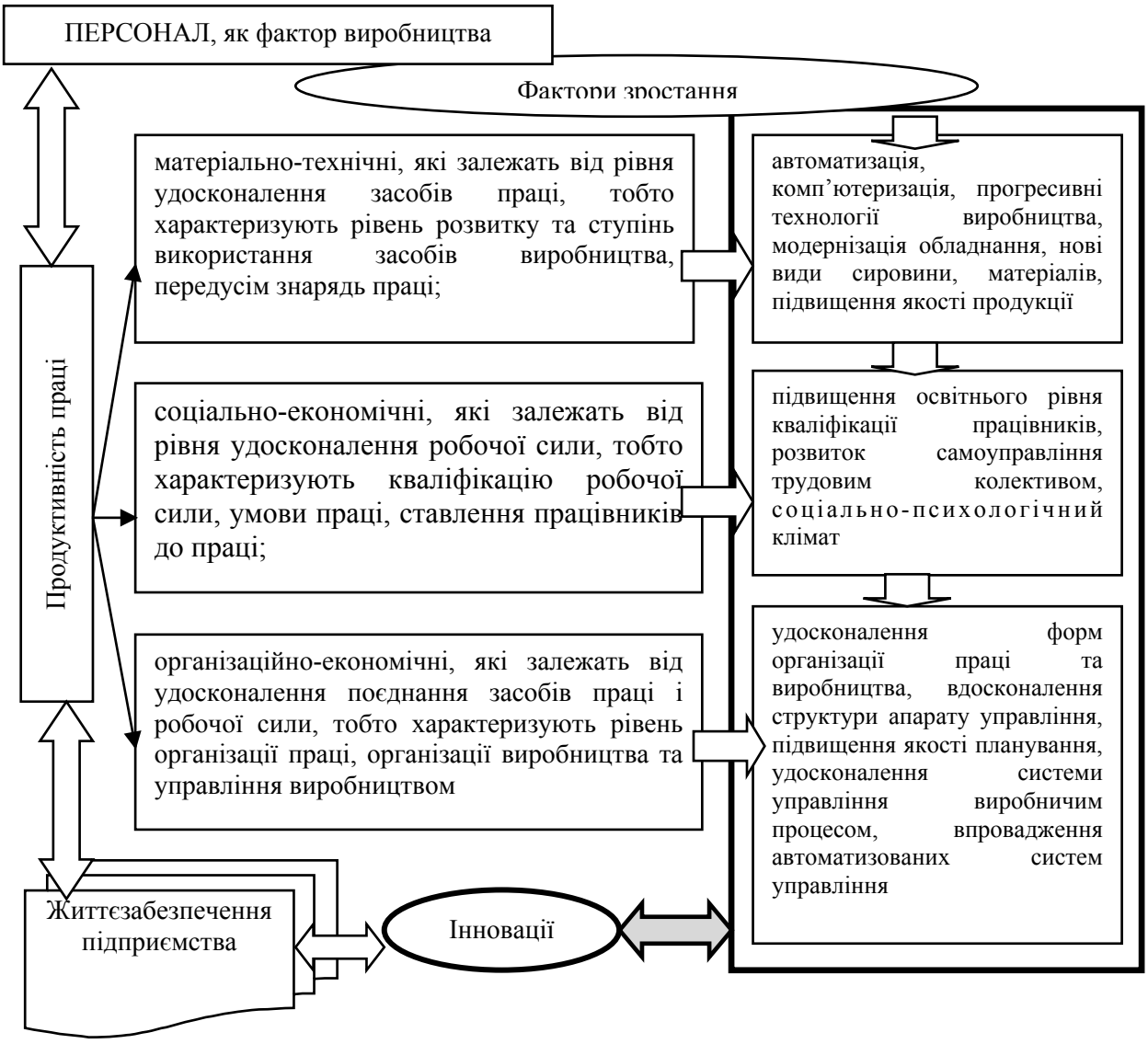


Рис. 4.6. Продуктивність праці персоналу, як елемент управління життєзабезпечення підприємства

Примітка: розробка автора [338]

Згідно рис. 4.7 структура персоналу – це сукупність окремих груп працівників, які об’єднані за певною ознакою, вона може бути: штатною, організаційною, соціальною, функціональною і рольовою. Найчастіше для аналізу ефективності роботи підприємства використовують штатну структуру, яка відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників. Останні показники найбільше впливають на стимулювання персоналу, від активізації діяльності якого створюються нові продукти та технології, активізується інноваційність на підприємстві. В той же час кількісний склад персоналу відіграє важливу роль щодо створення умов життєзабезпечення підприємства. Фізично втомлений персонал, якого кількісно може бути недостатньо на підприємстві спричинить значну кількість загроз функціонування – неуважність, підвищення травматизму на підприємстві, низька якість продукції, що виготовляється. Отже, для створення умов та переваг між конкурентами підприємству потрібно досягнути такого рівня життєзабезпечення, щоб існував баланс між структурою та чисельністю персоналу.

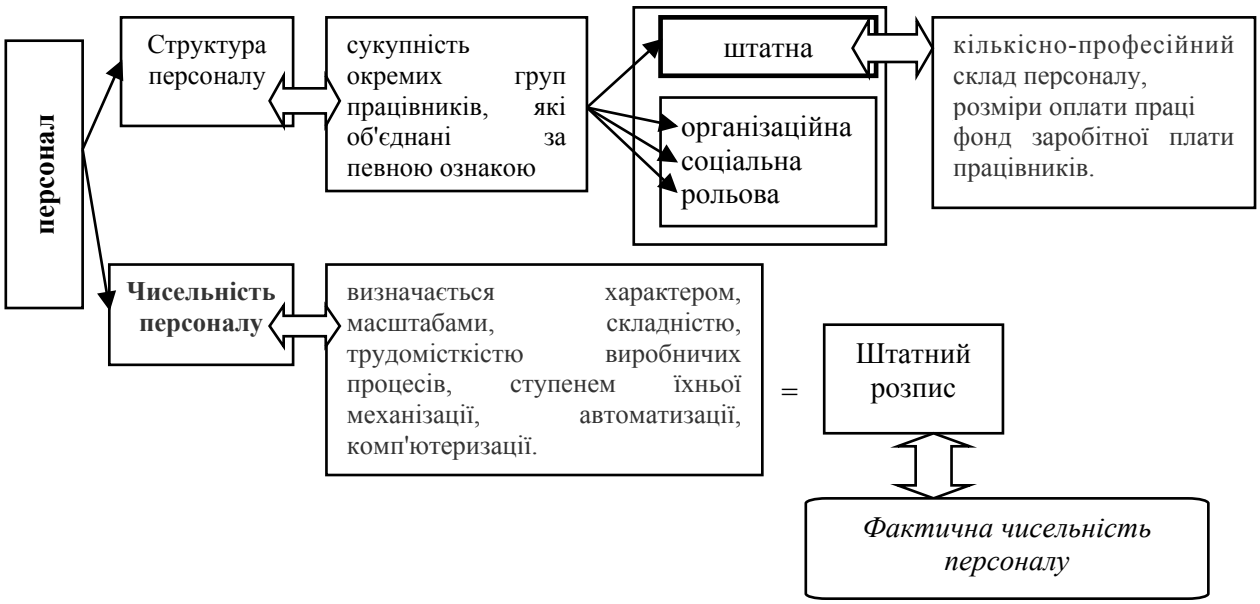


Рис. 4.7. Основні елемент таксономічного аналізу (персонал)

Примітка: сформовано автором

Показник задоволеності демонструє відношення працівників компанії до умов, факторів та засад соціально-психологічного клімату, що створюються за рахунок плідної співпраці персоналу та керівництва. За рахунок створення якісних умов отримується також ефект, який має довгостроковий характер.

Згідно анкетного опитування, найвищу оцінку отримали такі категорія, як доброзичлива атмосфера в колективі, Повага до керівника «бренд лідера», технічна оснащеність робочого місця (новітні технології), можливість самовираження, підтримка ініціативи (0,5), найгіршу позицію займає, на думку персоналу, зручне географічне розташування компанії (0,2). З даним напрямком потрібно надалі працювати (табл. 4.7, рис. 4.8). В той же час, відмітимо, що більшість відповідей стосовно середовища компанії – носять високу, позитивну оцінку.

Таблиця 4.7

Опитування персоналу ТОВ «Урожай»

Основні характеристики		Бал					
		1	2	3	4	5	
Зручне географічне розташування	0,1		+				0,2
Лояльність до бренду	0,1				+		0,4
Технічна оснащеність робочого місця (новітні технології)	0,1					+	0,5
Можливість самовираження, підтримка ініціативи	0,1					+	0,5
Справедлива оплата праці	0,1			+			0,3
Почуття безпеки і впевненості співробітників у завтрашньому дні	0,1			+			0,3
Можливість навчатися (самоменеджмент)	0,1				+		0,4
Доброзичлива атмосфера в колективі	0,1					+	0,5
Повага до керівника «бренд лідера»	0,1					+	0,5
Загальний показник лояльності персоналу							3,2

Примітка: опитування персоналу підприємств харчової промисловості Запорізького регіону було проведено за допомогою анкети, створеною у Google-формі

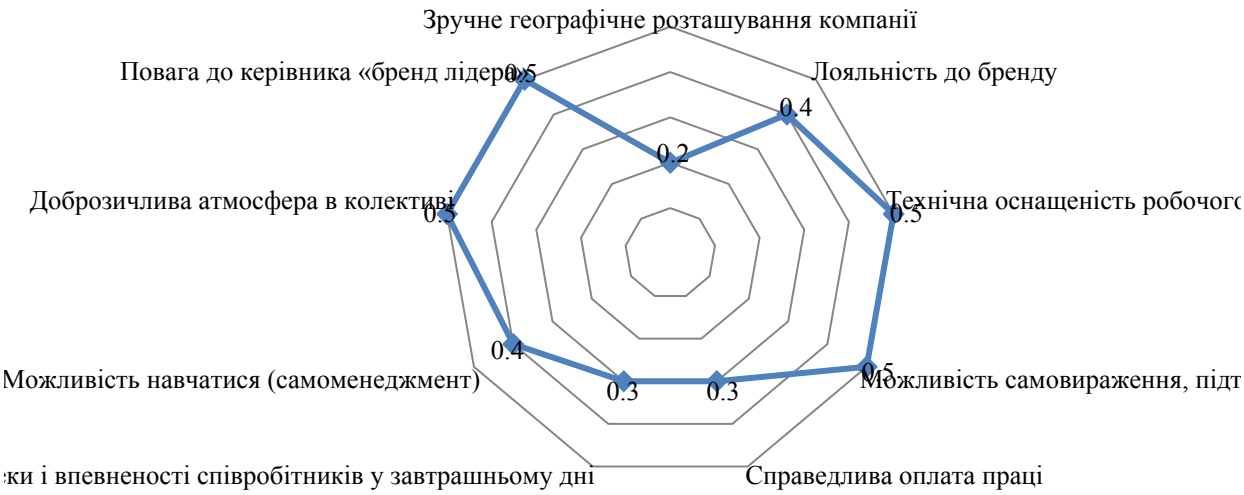


Рис. 4.8. Рівень лояльності персоналу ТОВ «Урожай»

Примітка: складено автором (згідно проведеного анкетування на ТОВ «Урожай»)

Оцінка фактору виробництва «Персонал» включає показники, що визначені у табл. 4.8.

Таблиця 4.8

Показники для проведення КОЖДП ТОВ «Урожай» з урахуванням впливу фактору виробництва «Персонал» ($КОЖДП_{П}$)

	Показники	2018	2019	2020
П1	Показник стимулювання персоналу, грн	502536	517697	538203
П2	Чисельність персоналу, осіб	92	93	85
П3	Середньорічна чисельність апарату управління, осіб	10	11	11
П4	Рентабельність використання персоналу	0,1377	0,2097	0,906
П5	Питома вага з/п управлінського персоналу у загальному фонді оплати праці	0,10	0,12	0,13
П6	Питома вага освідченності персоналу	0,24	0,24	0,24
П7	Рівень лояльності персоналу	3,10	3,10	3,20

Примітка: сформовано автором за даними [304-305]

Після визначення вихідних даних побудуємо матрицю спостережень. стандартизована матриця матиме вигляд:

$$Z = \begin{vmatrix} 0,97 & 1,02 & 0,94 & 0,94 & 0,86 & 0,97 & 0,99 \\ 1,00 & \mathbf{1,03} & \mathbf{1,03} & \mathbf{1,44} & 1,03 & \mathbf{0,97} & 0,99 \\ \mathbf{1,04} & 0,94 & 1,03 & 0,62 & \mathbf{1,11} & 0,00 & \mathbf{1,02} \end{vmatrix}$$

P_o =(1,04; 1,03; 1,03; 1,44; 1,11; 0,97; 1,02).

Після таксономічного аналізу $КОЖДП_п$ з використанням програми Exsel за 2018-2020 рр. для ТОВ «Урожай» були отриманні наступні результати:

$КОЖДП_{п\ 2018} = 1 – 0,773 = 0,707$;

$КОЖДП_{п\ 2019} = 1 – 0,879 = 0,949$;

$КОЖДП_{п\ 2020} = 1 – 0,938 = 0,344$.

Виробничий фактор земля є первинним та основним для формування стратегічних векторів управління життєзабезпечення діяльності підприємства.

Земля, як фактор виробництва об’єднує всі види природних ресурсів, всю сукупність природних явищ або об’єктів, які використовуються людьми для створення матеріальних та нематеріальних благ, для відтворення населення, підтримки умов існування людини, підвищення якості життя.

«Земля» – це місце розташування виробничих потужностей та адміністративних будівель, а в аграрному секторі країни «землі» – це те, без чого втрачається сама сутність галузі, як такої; це основна продуктивна сила виробництва [337].

Відповідно, кожна сфера економіки має чітку залежність від землі, як виробничого ресурсу, на якому розташовано всі засоби та знаряддя праці, без використання яких жодне виробництво не зможе досягати поставлених цілей [338; 339]. Для вартісної оцінки землі в Україні, як фактора виробництва розглянемо існуючий проект закону, щодо ціни землі в країні . Третяк А.М. розглядав земельні ресурси, як однин з найважливіших компонентів природного середовища, які використовуються для виробництва матеріальних благ. Земельні ресурси, на його думку, є незамінним національним багатством. Людина без землі не може творити, оскільки це той матеріал, на якому і за допомогою якого працею створюються продукти – результати її діяльності [340].

Оскільки умови становлення ринку (продажу) землі тільки розпочато у 2021 році (рис. 4.9), визначити скільки коштує земля, місце розташування

підприємства пропонуємо розглядати землю, як фактор виробництва через основні засоби, як ресурс без якого неможливо створити нові товари та послуги.

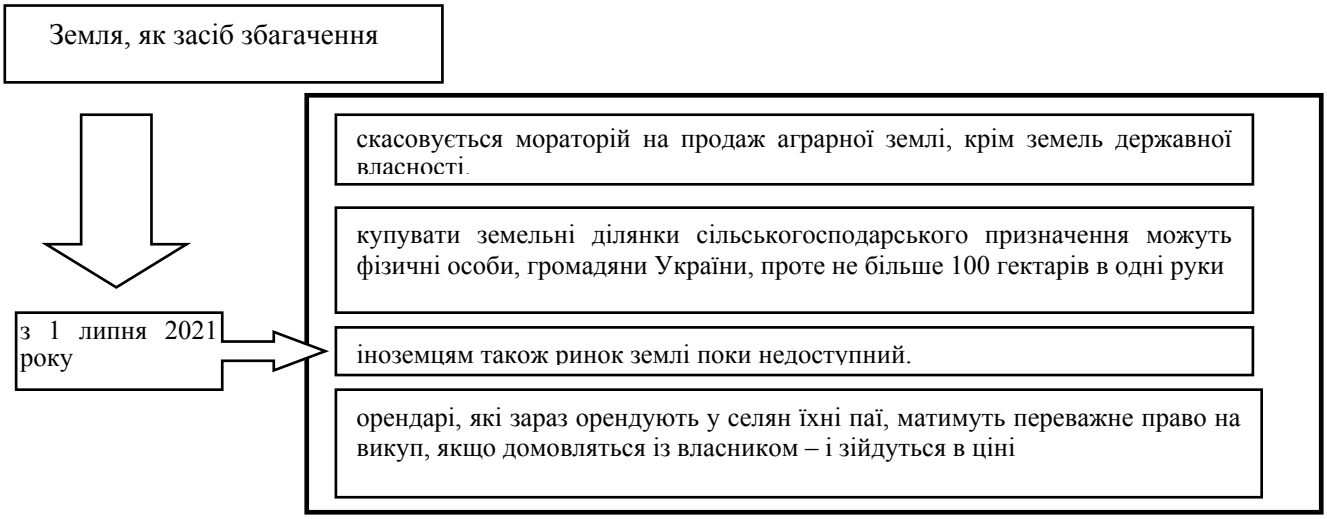


Рис. 4.9. Земля, як засіб збагачення (нові умови з 2021 року)

Примітка: побудовано автором згідно [339]

Не можливо, не погодитися з думкою, що ринок землі в Україні знаходиться на стадії становлення, а отже стверджувати про його функціонування досить складно.

Третяка А. [339], в чистому вигляді земля не здатна виробляти продукцію. Для створення продуктів та послуг є необхідним певний перелік складових, які у сукупності можуть створити умови для життєзабезпечення діяльності підприємства. Отже, для дослідження фактор виробництво земля розглядаємо з точки зору місце на якому розташовані основні знаряддя праці. Знаряддя праці – усі речі, за допомогою яких людина діє на предмет своєї праці й перетворює його [340]. Предмети праці – речі, на які спрямована праця і засоби праці з метою створення життєвих благ.

Наголосимо, такий підхід має місце виключно за умови не відношення підприємства до галузі сільського господарства. Виробництво, створення нового продукту у сільському господарстві має певні особливості за рахунок специфіки використання землі, яка і виступає і засобом і знаряддям праці у сільському господарстві. В той же час не можливо зменшувати значення

землі, як фізичного місця розташування підприємств кожної сфери виробництва (рис. 4.10).

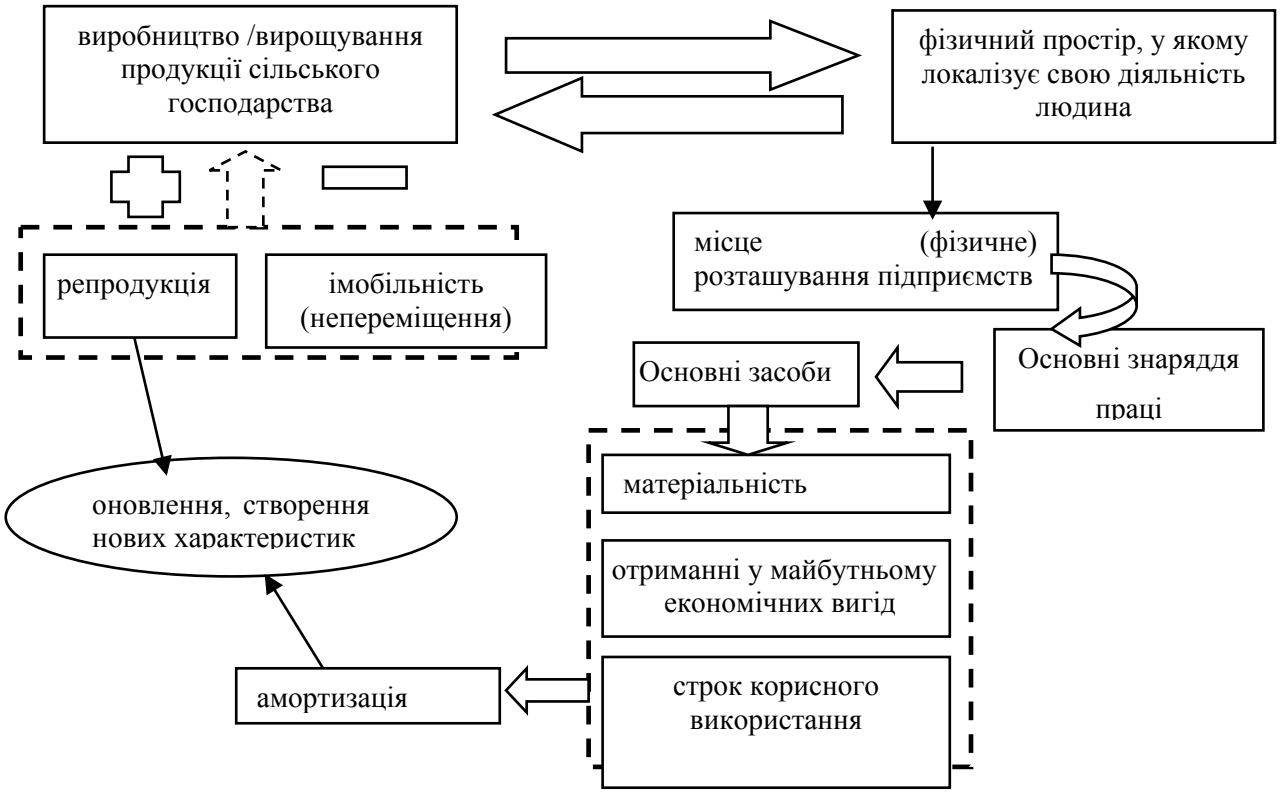


Рис. 4.10. Земля, як фактор виробництво

Примітка: сформовано автором

Територіальне розташування землі, якість ґрунту, наявність корисних копалин для виробництва продуктів харчування не має великого значення, крім того в Україні на сьогодні відсутня вартісне визначення землі, як об’єкту бізнесу, тому для виробництва більшого значення набуває наявність, стан та ефективне використання основних засобів. У харчовій промисловості – машин, агрегатів, обладнання, використання яких створює нову вартість, забезпечує робочі місця, податки до бюджету, а в цілому можливість існування людства. Зауважимо, що основним елементом основних засобів – є земля, яку можна розглядати як основу, первинну базу для формування основи щодо життєзабезпечення діяльності підприємства. Тобто без ефективного використання основних засобів не є можливим існування підприємства, в тому числі створення умов для формування стратегічних векторів управління життєзабезпечення підприємства.

Земля є основним складником господарського процесу, оскільки за своєю сутністю уособлює всі сили природи, без існування даного фактору виробництва процес функціонування підприємства не є можливим.

Основні засоби відіграють одну із головних ролей в необоротних активах підприємства, що зайняті у виробничо-господарській діяльності

У суспільному житті основні засоби називають майном (річчю). Майно підприємства складається з різноманітних матеріальних, нематеріальних та фінансових ресурсів – носіїв прав власності окремих суб'єктів, а також частки інвестованих коштів [341].

Так, згідно МСБО 16 «Основні засоби» – це матеріальні активи, які утримуються підприємством для використання у виробництві або постачанні товарів та наданні послуг, для оренди іншим або для адміністративних цілей; будуть використовуватися, як очікується, протягом більше, ніж одного періоду [342].

Згідно з п. 4 П(С)БО 7 «Основні засоби», строк корисного використання (експлуатації) − очікуваний період часу, протягом якого необоротні активи будуть використовуватися підприємством/установою або з їх використанням буде виготовлено (виконано) очікуваний підприємством/установою обсяг продукції (робіт, послуг) [343].

Основні засоби – матеріальні активи, зокрема запаси корисних копалин, наданих у користування ділянок надр (крім вартості землі, незавершених капітальних інвестицій, автомобільних доріг загального користування, бібліотечних і архівних фондів, матеріальних активів, вартість яких перевищує 6000 грн, невиробничих основних засобів і нематеріальних активів), що призначаються платником податку для використання у господарській діяльності платника податку, вартість яких перевищує 6000 грн і поступово зменшується у зв'язку з фізичним або моральним зносом, та очікуваний термін корисного використання (експлуатації) яких з дати введення в експлуатацію становить понад один рік (або операційний цикл, якщо він довший за рік) (рис. 4.11).

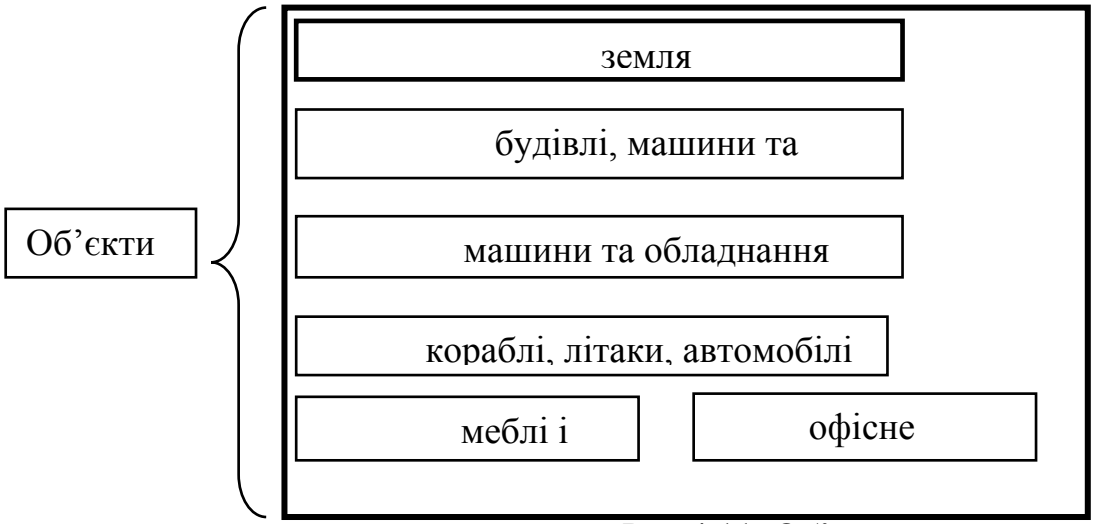


Рис.4.11. Об’єкти основних засобів

Примітка: складено автором [342; 343]

Бондар Н. [344] для характеристики стану і використання (ефективності використання) основних засобів підприємства застосовує чотири групи показників: показники технічного стану та руху основних засобів (коефіцієнти зношення, придатності, оновлення, вибуття); показники завантаження основних засобів (коефіцієнти екстенсивного, інтенсивного та інтегрального використання); показники технічного оснащення підприємства (фондооснащеність та енергооснащеність праці).

Визначення темпів, форм, методів та резервів використання основних засобів, характерні особливості інвестиційного потенціалу основних засобів, обсяг, структура та класифікація основних засобів, фізичний та моральний знос, амортизація основних засобів, технологічний стан та ефективність використання основних засобів, належність основних засобів до виду економічної діяльності ефективності використання основних засобів (фондовіддача, фондомісткість, рентабельність основних фондів) [344].

Основні показники оцінки ефективності основних засобів наведені в табл. 4.9.

Таблиця 4.9

Показники ефективності основних засобів

Показники	Зміст	Значення
Показники забезпечення підприємства основними засобами	фондомісткість фондоозброєність коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	Нормативу немає
Показники стану основних засобів	коефіцієнт зносу основних засобів коефіцієнт придатності коефіцієнт оновлення коефіцієнт вибуття коефіцієнт приросту основних засобів	чим нижче, тим краще
Показники ефективності використання основних засобів	фондовіддача рентабельність основних засобів абсолютна сума прибутку на одну гривню основних засобів	чим вище, тим краще

Примітка: сформовано автором

Фондовіддача відображає успіх роботи підприємства. Нормативного значення немає, цей показник характерний для різних сфер діяльності, бажано проаналізувати у динаміці на декілька років.

Фондомісткість характеризує рівень забезпеченості підприємства основними засобами і визначається як відношення балансової вартості основних засобів до чистого доходу (виручки) від реалізації [345].

Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства визначається як відношення вартості основних виробничих засобів (за вирахуванням суми їхнього зносу) до вартості майна підприємства. Цей коефіцієнт має бути не меншим 0,5. Якщо коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства сягає критичної позначки (0,2 – 0,3), то реальний виробничий потенціал підприємства буде низьким і треба терміново шукати кошти для виправлення становища.

Ніколаєвої О. Е. визначає, що знос – це фізичний і моральний процес зношування, втрата основними засобами їхньої вартості [345].

Кожен власник бізнесу бажає володіти інформацією про: загальну ефективність діяльності фірми; час та обставити, що спричинять загрози для фірми; можливі фактори та чинники, які сприятимуть досягненню аксіального результату діяльності за мінімальну кількість ресурсів, тобто

топ-менеджменту необхідні дані, щодо забезпечення всіма перевагами свій бізнес. Для оцінки результативності діяльності керівництво компанії використовує спеціальні інструменти, які зможуть надати інформацію щодо життєзабезпечення бізнесу, не доведення підприємства до стану за умови якого відбудеться точка «неповернення», спад попиту та виробництва, критичний рівень зношеності основних засобів, низький рівень кваліфікації та інтересу до праці персоналу. Отже, в сучасних умовах постійних внутрішніх та зовнішніх загроз аналіз життєзабезпечення є необхідною складовою стратегічного управління діяльності підприємства (рис. 4.12).



Рис. 4.12. Показники оцінки ефективності для оцінки життєзабезпечення підприємства з урахуванням фактора виробництва «Земля/ основні засоби»

Примітка: сформовано автором

Фондомісткість показує кількість грошових коштів, які потрібно вкласти в розвиток виробництва з метою зниження загальних витрат. Даний економічний інструмент став застосовуватися в шістдесятих роках минулого століття. Вперше, поняття фондоємності використовувалося при складанні звітного балансу основних засобів народного господарства. Під час

складання даних розрахунків було виявлено, що специфіка коефіцієнта залежить від конкретного напрямку бізнесу і приналежності продукції до певної товарній групі. Саме цим пояснюється рекомендація експертів використовувати даний інструмент лише при порівнянні аналогічних товарів, що володіють схожими характеристиками [346].

Оцінка таксономічного показника з урахуванням фактора виробництва «Земля/ основні засоби» ТОВ «Урожай» проводиться з урахуванням таких показників як: фондомісткість, фондоозброєність, коефіцієнт зносу, коефіцієнт придатності основних засобів, фондовіддача, коефіцієнт рентабельності основних засобів (табл. 4.10-4.11).

Таблиця 4.10

Аналіз використання основних виробничих засобів ТОВ «Урожай»

Показник	2018	2019	2020	Абс. відхилення +/-	Відносне відхилення, %
Обсяг виготовленої продукції, тис. грн.	15688,2	22618,2	20716,4	-1901,8	-8,41%
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	3901,95	4042,05	3794,5	-247,55	-6,12%
Чистий прибуток, тис. грн.	12167,4	1950,6	769,8	-1180,8	-60,54%
Знос, тис. грн	4411,4	5094,2	5880,6	+786,4	15,44%
Чисельність працюючих, осіб	92	93	85	-8	-8,60%

Примітка: сформовано автором за даними [304-305]

Зауважимо, що фондомісткість на ТОВ «Урожай» є майже незмінною (2019 та 2020 рік – 0,18), фондоозброєність збільшилася майже на 3 %, що свідчить про незначні коливання у управління основними засобами на підприємстві харчової промисловості.

Критичним та негативним є динаміка коефіцієнту рентабельності основних засобів, який у 2020 році зменшився майже у 2 рази у порівнянні з минулим аналогічним періодом. Також спостерігається різке погіршення стану показника рентабельності основних засобів до прибутку підприємства у 2020 році цей показник становить 20%.

Таблиця 4.11

Основні показники оцінки ефективності використання основних засобів на ТОВ «Урожай»

Показник	Роки			Відхилення	
	2018	2019	2020	+/-	%
Фондомісткість	0,25	0,18	0,18	0,00	102,49
Фондоозброєність, тис.грн	42,41	43,46	44,64	1,18	102,71
Коефіцієнт реальної вартості ОЗ у вартості майна	0,53	0,47	0,46	-0,01	98,52
Коефіцієнт зносу	0,55	0,58	0,63	0,05	109,38
Коефіцієнт придатності ОЗ	0,45	0,42	0,37	-0,05	87,09
Фондовіддача	4,02	5,60	5,46	-0,14	97,57
Коефіцієнт рентабельності ОЗ	3,12	0,48	0,20	-0,28	42,04

Примітка: сформовано автором за даними [304-305]

Коефіцієнт зносу зростає і становить у 2020 році майже 63%, що свідчить про подальшу заміну основних засобів на ТОВ «Урожай».

Якщо коефіцієнт реальної вартості основних виробничих засобів у майні підприємства сягає критичної позначки (0,2 - 0,3), то реальний виробничий потенціал підприємства буде низьким і треба терміново шукати кошти для виправлення становища:

0,25	42,41	0,53	0,55	0,45	4,02	3,12
0,18	43,46	0,47	0,58	0,42	5,6	5,6
0,18	44,64	0,46	0,63	0,37	5,46	0,2
0,203333	43,50333	0,486667	0,586667	0,413333	5,026667	2,973333

Після проведення розрахунків таксономічного аналізу життєзабезпечення діяльності ТОВ «Урожай» були отримані наступні результати: $К^з_{2018} = 1 – 0,2866 = 0,7133$; $К^з_{2019} = 1 – 0,1217 = 0,8783$; $К^з_{2020} = 1 – 0,5916 = 0,4083$.

Отже, таксономічний аналіз діяльності ТОВ «Урожай» з урахуванням факторів виробництва, а саме «Земля/ Основні засоби» свідчить про нестабільність та погіршення функціонування підприємства –виробника хліба та хлібних виробів.

Отже, фактори виробництва – труд, земля, капітал – були основою для створення нової вартості. Згодом був виділений додатковий фактор – підприємницький хист або підприємливість.

Підприємливість – це здатність до самостійних, неординарних, нетипових дій господарюючих суб'єктів. Цей показник включає елементи, що наведені на рис. 4.13:

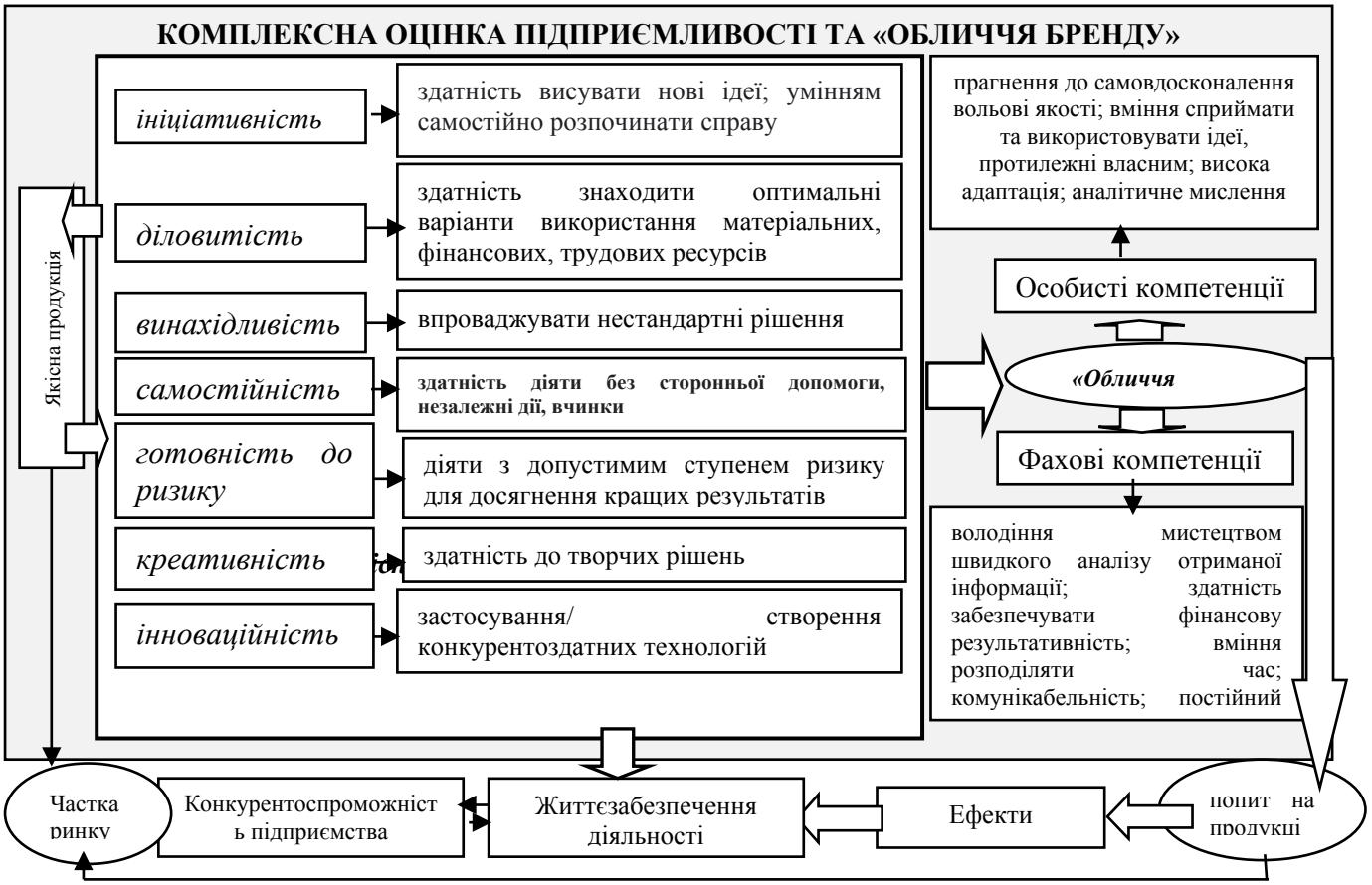


Рис. 4.13. КОЖДП[п]

Примітка: сформовано автором

Початок дослідження проблем теорії і практики підприємництва та підприємливості займалися такі відомі економісти як:

- Йозеф Шумпетер (1883-1950рр.) – «Теорія економічного розвитку». «Історія економічного аналізу»;

- Жан Батист Сей (1767-1832 рр.) – «Трактат політичної економії», «Міркування про політичну економію»;

- Михайло Туган-Барановський (1865-1919 рр.) – «Російська фабрика в минулому і сучасному»;

- Давід Рікардо (1772-1823 рр.) – «Принципи політекономії і оподаткування»;

- Адам Сміт (1723-1790) – «Теорія моральних почуттів». «Дослідження про природу і причини багатства народів»;

- Вільям Петті (1623-1687 рр.) – «Трактат про податки і збори»;

- Томас Мальїус (1766-1834 рр.) – «Закон народонаселення» [347].

З давніх часів Сей Ж.-Б. вважав, що підприємець має бути «людиною заможною, відомою своїм розумом, розсудливістю, любов'ю до порядку, чесністю і щоб завдяки цим властивостям він міг отримувати капітали, яких сам не має» [348].

Економіст Тюрго А. [349] пов'язував успішну підприємницьку поведінку не лише з готовністю до ризику, але й з певними творчими і організаторськими здібностями. Найбільш точним та придатним до сьогоднішніх реалій щодо управління життєзабезпечення підприємства була думка Шумпетера Й., яка ґрунтувалася на особистості підприємця головна функція якого полягає, у тому, щоб «реформувати чи революціонізувати виробництво, використовуючи інноваційні технологічні рішення для випуску нових товарів або виробництва старих товарів новим способом, відкриваючи нові джерела сировини та матеріалів або нові ринки, реорганізовуючи при цьому галузь». Вчений більше сто років тому наголошував на важливості інноваційної складової у діяльності підприємства.

Відомі економісти Макклелланд Д. та Друкер П. наголошують на ризику з яким пов'язана підприємливість. Підприємлива людина, стверджує Друкер П., «наділена здібністю самостійно генерувати нові ділові ідеї, відшуковувати можливості для створення чогось незвичного, використовувати нетрадиційні шляхи та брати на себе відповідальність за ризик при реалізації цих ідей» [350].

Подальший аналіз підприємництво і підприємливість наведено на рис. 4.14.

Підприємливість	≠	Підприємництво
риса особистості, яка основана на здатності людини досягати конкретних цілей в господарській, соціальній та інших сферах суспільного життя за рахунок своєї ініціативи, діловитості, винахідливості, самостійності готовності ризикувати й нестандартності рішень, які приймаються. Стрижнем її, як провідної ознаки економічної поведінки господарюючих суб'єктів, виступає новаторство в підході до розв'язання завдань [351].		ініціативна, систематична, самостійна діяльність громадян, спрямована на виробництво продукції, надання послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється на свій страх і ризик і під свою майнову відповідальність

Рис. 4.14. Відсутність тотожності «підприємництво» та «підприємливість»

Примітка: сформовано автором

Підприємливість – індивідуальна якість особистості, яка виявляється в ініціативності, сміливості, динаміці поведінки, в економічності мислення, в наполегливості, ризикованості характеру, в творчому діяльнісному підході до постановки і розв'язання проблем, в уміннях приймати рішення в ситуаціях вибору, докладати зусилля в подоланні труднощів [352].

Підприємливість є важливою складовою формування стратегії життєзабезпечення діяльності підприємства.

Ми вважаємо, що окрім, вище зазначених основних складових (уміння ризикувати та бажання отримати економічний результат діяльності) зазначимо, що сукупність визначених характеристик підприємливості у загальному обсягу дає максимальний результат від якого отримує вигоди: споживачі (нові інноваційні та якісні продукти) та виробник-підприємець, що зможе максимізувати свій прибуток (рис. 4.15).

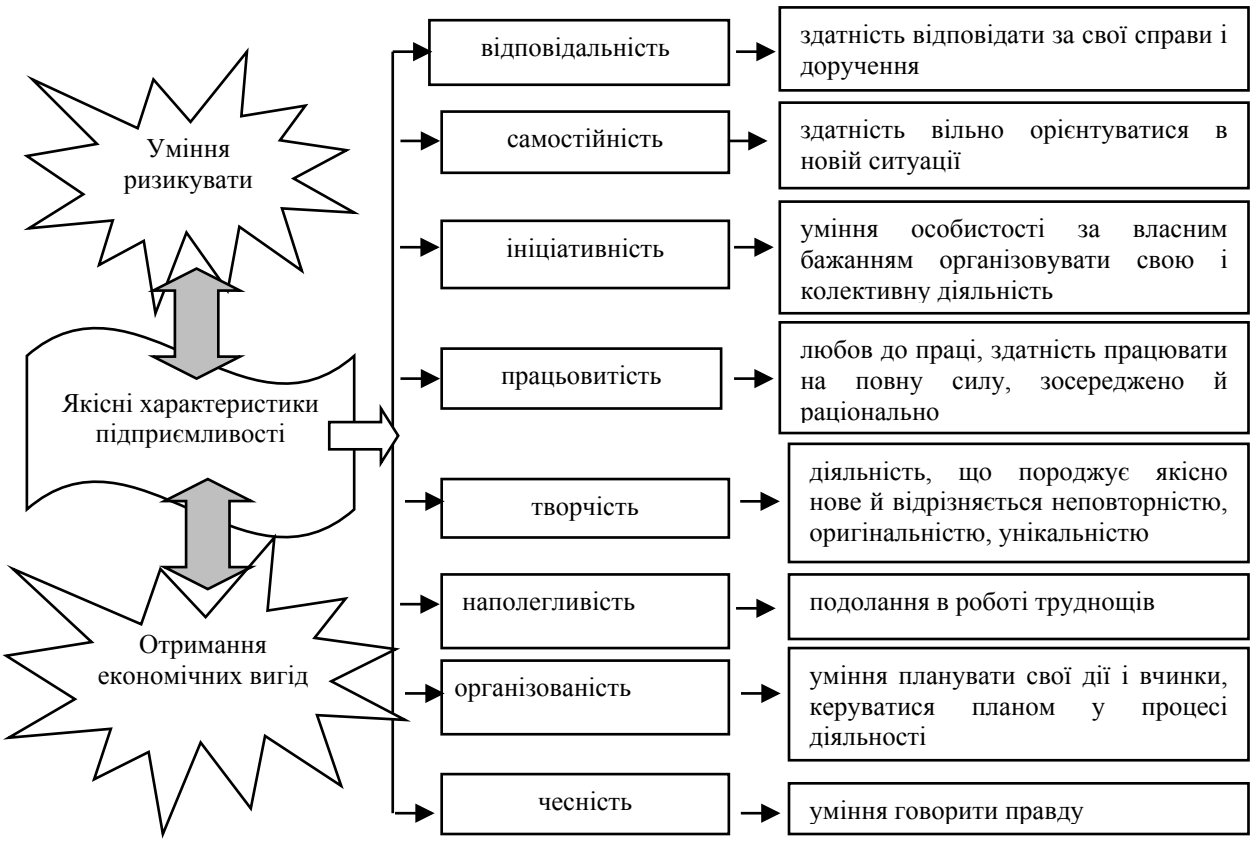


Рис. 4.15. Якісні характеристики підприємливості

Примітка: складено автором на основі [353-355]

Американські дослідники Хізрич Р. і Пітерс М. виділяють 14 умінь і знань, які є найбільш важливими для підприємницької діяльності, а саме:

– ясне розуміння підприємництва;

– відділення фактів від міфів;

– уміння давати виважені оцінки;

– уміння знаходити нестандартні рішення;

– уміння поводитись і приймати рішення в умовах невизначеності;

– уміння виробляти нові комерційні ідеї;

– уміння оцінювати перспективність нових ідей;

– знання, які є необхідними для створення нової справи;

– уміння оцінювати зовнішню ситуацію;

– уміння оцінювати дії з точки зору етики і моралі;

– уміння укладати угоди, встановлювати контакти, вести переговори;

– уміння отримувати належне [353].

Для розрахунку рівня підприємливості для життєзабезпечення діяльності промислових підприємств будемо спиратися на [353] та визначимо наступні складові:

– результативність діяльності (чистий прибуток згідно форми звітності), тобто прибутковість, висока ефективність, стабільна перспектива зростання;

– продукти, тобто високоякісна продукція, яка випускається підприємством задля відповідності очікуванням споживачів, а не виключно через задоволення власних цілей;

–корпоративне та соціальне громадянство (соціальна відповідальність), тобто бережливе ставлення до довкілля, благодійність, позитивний вплив на суспільство [355];

– лідерство, тобто організованість бізнес-процесу, наявність харизматичного керівника та відповідального менеджменту, чітке бачення майбутнього підприємства, тобто людина (керівник), який наділений зазначеними характеристиками та асоціюється з досягненнями бізнесу – «обличчя бренду».

Останній показник є важливим чинником у формуванні сприятливого іміджу та міцної позиції на ринку. Харизма, лідерські якості, відданість справі, публічність – все це створює бажання у споживачів спробувати та купувати у подальшому продукт промислових підприємств харчової галузі.

На думку Менегетті А., лідер – це людина, яка, задовольняючи власний егоїзм, реалізує суспільний інтерес. Розвиваючи власну діяльність, він розподіляє матеріальні блага та забезпечує роботою сотні людей. При цьому, лідер стимулює прогрес у суспільстві та вносить пожвавлення в економіку, що дає поштовх еволюції суспільства [354].

Дослідник підкреслює, що основною рисою, яка відрізняє підприємця від інших учасників економічної діяльності, є прагнення до інновацій, та зазначає, що головна сутність підприємництва закладена у самому дусі підприємництві, є комплексом характеристик індивіда. Він стверджував, що

«підприємець, котрий прагне мати успіх, повинен здійснювати дуже різні функції (три), а саме: завойовника, організатора, торговця»[356].

Обличчя бренду – це якісна характеристика керівника підприємства, що асоціюється у споживачів з товаром або послугою.

Визначення рівня показника «обличчя бренду», для підприємств-виробників продуктів харчування є важливим компонентом, так як споживачі ототожнюють товари з власником/керівником підприємства (табл. 4.12).

Таблиця 4.12

Якісно-кількісні показники, що характеризують керівника/ власника підприємства для оцінки рівня життєзабезпечення діяльності підприємства з урахуванням фактора виробництва «Підприємливість»

«Обличчя бренду» характеристики керівника/ власника	
Особистісного характеру	Фахового характеру
прагнення до самовдосконалення	володіння мистецтвом швидкого аналізу отриманої інформації
вольові якості	здатність забезпечувати фінансову результативність
вміння сприймати та використовувати ідеї, протилежні власним	вміння розподіляти робочий час
високий рівень адаптації	комунікабельність
аналітичне мислення	постійний прояв ініціативності

Примітка: розробка автора.

Аналіз керівника був проведений за допомогою анкетування у Google-формі.

Рекомендується до такого оцінювання залучати мінімум чотирьох працівників, що дасть змогу забезпечити об’єктивність результатів, при цьому експерти повинні мати досвід роботи з працівником, бути неупередженими, а також не повинні перебувати у дружніх чи родинних стосунках із суб’єктом оцінювання [357; 358].

Вибір респондентів для оцінки «Підприємливості» на підприємстві ТОВ «Урожай» було обрано згідно штатного розкладу управлінського персоналу. Учасникам анкетування було запропоновано оцінити кожну

характеристику (особистісну та фахову) за шкалою від 0 до 5 балів (табл. 4.13).

Таблиця 4.13

Оцінка характеристик керівника ТОВ «Урожай»

Особистісного характеру	Головний бухгалтер	Начальник виробничої лабораторії	Головний технолог	Головний інженер	Начальник відділу матеріально-технічного постачання	Начальник відділу збуту	Середня оцінка, бал
Особистісна характеристика							
прагнення до самовдосконалення	5	5	5	5	5	4	4,83
вольові якості	4	4	5	5	4	5	4,50
вміння сприймати та використовувати ідеї, протилежні власним	5	5	5	5	5	4	4,83
високий рівень адаптації	4	5	5	5	5	5	4,83
аналітичне мислення	5	5	4	4	5	5	4,67
Фахового характеристика							
володіння мистецтвом швидкого аналізу отриманої інформації	5	5	5	5	5	5	5,00
здатність забезпечувати фінансову результативність	4	5	5	5	5	5	4,83
вміння розподіляти робочий час	5	5	5	4	4	5	4,67
комунікабельність	5	5	5	5	5	5	5,00
постійний прояв ініціативності	5	4	5	5	5	5	4,83

Примітка: сформовано автором після анкетного опитування ТОВ «Урожай»

Пропонується шкалу для експертів інтерпретувати таким чином:

- 0 балів: характеристика відсутня;

- 1 бал: характеристика на початковому етапі розвитку, практично не використовується керівником (негативний показник)

- 2 бали: розвинена частково, тобто проявляються лише певні її аспекти у поведінці та практичній роботі;

- 3 бали: рівень розвитку – на середньому рівні, працівник потребує навчання та підвищення кваліфікації;

- 4 бали: працівник володіє даним набором якостей фахового та особистісного напрямку, але не завжди успішно її використовує;

- 5 балів: характеристика яскраво виражена та активно використовується.

Отже, фахові характеристики мають вищі значення, максимальний показник у керівника ТОВ «Урожай» – володіння мистецтвом швидкого аналізу отриманої інформації (5,00) та комунікабельність (5,00) (рис. 4.16).

Найнижчий показник особистісної характеристики керівника ТОВ «Урожай», на думку персоналу підприємства – «вольові якості» (4,5), найвище значння показника – вміння сприймати та використовувати ідеї, протилежні власним (4,86).

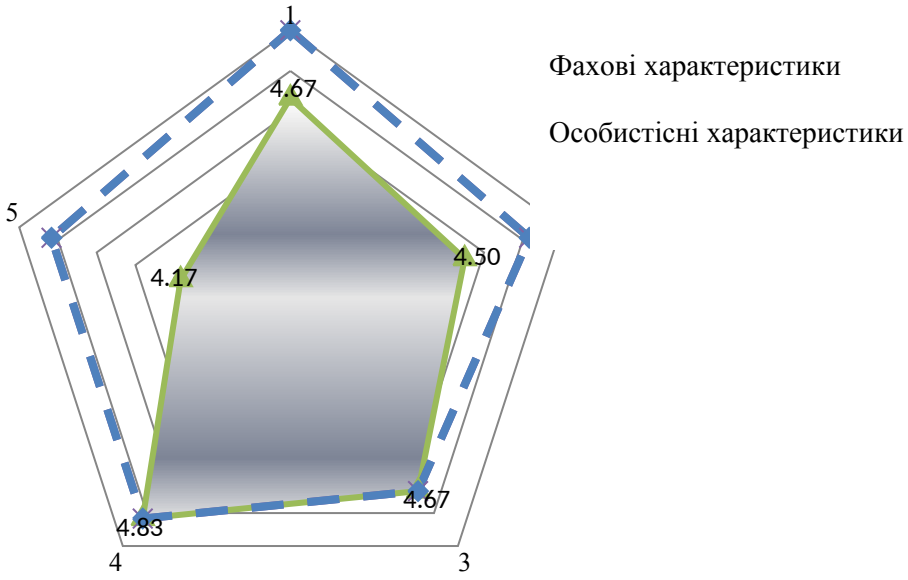


Рис. 4.16. Фахові та особистісні характеристики керівника ТОВ «Урожай»

Примітка: сформовано автором

Погоджуємось з інтерпретування отриманих значень інтегрального рівня відповідності працівника за усіма компетентностями пропонується використовувати шкалу 25%-50%-25%, яка набула широкої популярності у соціальній та психологічній сфері та означає, що якщо значення параметра потрапляють у нижню шкалу у діапазоні до 25%, то вони розцінюються як відсутні або недостатні; якщо ж у верхню шкалу до 25% (понад 75%), то вони розцінюються як розвинені та виражені; проміжна шкала (від 25% до 75%)

свідчить про середній рівень параметра та необхідність його покращання (рис. 4.17) [359].

Характеристика «обличчя бренду»

від 0 до 3,3 балів	³3,3 до 6,7 балів	³6,7 до 10 балів
Негативний показник відсутня або нерозвинута низький рівень	Нейтральний показник Розвинута середній рівень	Позитивний показник яскраво виражена та розвинута високий рівень

Рис. 4.17. Шкала для розрахунку інтегрального показника «обличчя бренду»

Примітка: запропоновано автором

Визначимо показник «обличчя бренду»:

$$I = \sqrt{4{,}67 * 4{,}83} = 4{,}75. \quad (4.10)$$

Отже, згідно рис. 4.17 «обличчя бренду» для керівника ТОВ «Урожай» знаходиться на високому рівні, що може збільшити шанси життєзабезпечення діяльності підприємства у разі кризового становища або критичного стану підприємства. Узагальнимо проведений аналіз для підприємств харчової промисловості Запорізького регіону за визначеною вище методикою та (табл. 4.14).

Таблиця 4.14

Загальна характеристика «обличчя бренду» підприємств харчової промисловості Запорізького регіону

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Урожай»	Приватне акціонерне товариство «Племзавод «степной»	Приватне акціонерне товариство «Запорізька кондитерська фабрика»	Приватне акціонерне товариство «Пологівський олійноекстракційний завод»	Публічне акціонерне товариство «Запорізький хлібокомбінат №3»
Показник	4,75	4,73	4,70	4,72	4,77
Рівень	високий рівень	високий рівень	високий рівень	високий рівень	високий рівень

Примітка: розраховано автором.

Отже, проведений аналіз свідчить, що керівник промислових підприємств Запорізького регіону мають високий рівень підприємливості [360].

Наступним елементом розрахунку показника підприємливість є якість продукції. Після проведеного опитування було визначено, що найбільш цікавим для споживача продуктам є хліб білий

В якості кількісних показників були обрані якісні та кількісні характеристики [361] хліба, такі як: ціна форма. маса, температура зберігання, смак, аромат, наявність пакування, стан м'якішу (табл. 4.15).

Таблиця 4.15

Кількісні характеристики для оцінки хліба

1	Виробники	ТОВ «Урожай»	Хлібозавод №3	Хліб власне виробництво («АТБ»)
1	Ціна	17,20	12,30	15,70
2	Маса, кг	0,600	0,650	0,600
3	Температура зберігання, С	+4	+5	+4
4	Вологість, %	75	75	75
5	Допустиме відхилення маси	-/+ 3%		-/+ 3%
6	Калорійність, ккал	238,0	240,0	245,0
7	Термін придатності, годин	72	72	71
8	Пористість, %	55-56	55-56	55-56
9	Кислотність м'якушки, град.	3,0 ±0,1	2,9±0, 1	2,9±0,1

Примітка: сформовано автором

Нами було проведене незалежна оцінка зберігання хліба та його маркування (табл. 4.16).

Так, зазначені позиції всіх хлібобулочних виробів відповідає СТБ 639 Хлібобулочні вироби і зберігаються в магазині в чистому, сухому, добре провітрюваному складському приміщенні на чистих дерев'яних лотках (допускається також укладання в лотки з полімерних матеріалів).

Таблиця 4.16

Якісні характеристики для оцінки хліба

1	Виробники	ТОВ «Урожай»	Хлібозавод №3	Хліб власне виробництво («АТБ»)
1	2	3	4	5
1	Колір корки	світло-коричневий, без підгорілості	світло-коричневий, без підгорілості	світлий
2	Стан м’якішу	пропечений, не вологий на дотик, еластичний. Допускається невелика лип-кість м’якушки. При легкому стисканні пальцями між верхньою і нижньою шкірками м’якуш приймає початкову форму. Без грудочок та слідів непромеса.		
3	Аромат	приємний, з ароматом вершкового масла і пивними нотками, без стороннього запаху	приємний, з ароматом вершкового масла і пивними нотками, без стороннього запаху	приємний, з ароматом вершкового масла і пивними нотками, без стороннього запаху
4	Розжовуваність м’якушки	норма	М’яка, еластична	Задовільно м’який (злегка ущільнений), еластичний
5	Крихкість м’якушки	відсутня, в нормі	відсутня, в нормі	відсутня, в нормі
6	Смак	добре виражений, властивий даному хлібу, без стороннього присмаку	солодкуватий, властивий даному виду вироба	солодкуватий, властивий даному виду вироба
7	Наявність пакування (фірмового)	існує	існує	існує

Примітка: сформовано автором на основі даних експертів

Необхідно проранжувати кількісні та якісні показники хліба, враховуючи їх важливість для фірми (від більш до менш важливих). Результати наведені у табл. 4.17.

Таблиця 4.17

Ранги характеристик хліба

Ранг	Показник
1	Ціна
2	Смак
3	Колір корки
4	Аромат
5	Калорійність, ккал
6	Наявність пакування (фірмового)
7	Форма
8	Термін придатності, годин
9	Пористість
10	Вологість, %
11	Крихкість м’якушки
12	Маса

Примітка: сформовано автором на основі експертної оцінки (група експертів була представлена кожним підприємством для аналізу)

Розрахувати вагові коефіцієнти для кожного з обраних показників за формулою (4.11) [361]:

$$w_i = \frac{2(N - i + 1)}{N(N + 1)}, \tag{4.11}$$

де N – загальна кількість показників, враховуючи кількісні та якісні,

i – ранг параметру.

Розрахунок:

$$w_1 = \frac{2(12 - 1 + 1)}{12 \times 13} = 0{,}154, \qquad w_2 = \frac{2(12 - 2 + 1)}{12 \times 13} = 0{,}141,$$

$$w_3 = \frac{2(12 - 3 + 1)}{12 \times 13} = 0{,}128, \qquad w_4 = \frac{2(12 - 4 + 1)}{12 \times 13} = 0{,}115,$$

$$w_5 = \frac{2(12 - 5 + 1)}{12 \times 1} = 0{,}103, \qquad w_6 = \frac{2(12 - 6 + 1)}{12 \times 13} = 0{,}090,$$

$$w_7 = \frac{2(12 - 7 + 1)}{12 \times 1} = 0{,}077, \qquad w_8 = \frac{2(12 - 8 + 1)}{12 \times 13} = 0{,}064,$$

$$w_9 = \frac{2(12 - 9 + 1)}{12 \times 1} = 0{,}051, \qquad w_{10} = \frac{2(12 - 10 + 1)}{12 \times 1} = 0{,}038,$$

$$w_{11} = \frac{2(12 - 11 + 1)}{11 \times 12} = 0{,}026, \qquad w_{12} = \frac{2(12 - 12 + 1)}{12 \times 13} = 0{,}013,$$

З метою визначення інтегрального показника якості хліба здійснюють операцію нормування кількісних та якісних параметрів.

Нормування кількісних параметрів здійснюється по відношенню до еталонного значення – максимального чи мінімального у залежності від впливу на показник конкурентоспроможності:

- якщо в якості еталонного обране найбільше $A_{i\max}$, то всі значення даного рядка діляться на нього та у клітки таблиці заноситься $a_{ij} = A_{ij} / A_{i\max}$;

– якщо в якості еталонного обране найменше $A_{i\min}$, то еталонне значення ділиться на інші значення даного рядка та у клітки таблиці заносяться $a_{ij} = A_{i\min} / A_{ij}$.Для нормування якісних параметрів використовують значення функції бажаності [361] (табл. 4.18).

Таблиця 4.18

Оцінки якості й відповідні їм стандартні оцінки на шкалі бажаності

Оцінка якості	Оцінки на шкалі бажаності	
	діапазон	середнє значення
Відмінно	Більше 0,950	0,975
Дуже добре	0,875-0,950	0,913
Добре	0,690-0,875	0,782
Задовільно	0,367-0,690	0,530
Погано	0,066-0,367	0,285
Дуже погано	0,0007-0,066	0,033
Кепсько	Менш 0,0007	–

Примітка: сформовано автором [361]

Результати розрахунку кількісних та якісних параметрів наведені відповідно в табл. 4.18–4.19.

Таблиця 4.19

Розрахунок якості хлібних виробів

№	Характеристика	w_i	ТОВ «Урожай»	ТОВ «Хлібозавод №3»	Хліб власне виробництво («АТБ»)
1	Ціна	0,154	0,783	1	0,745
			0,121	0,154	0,115
2	Маса	0,103	0,923	1	0,923
			0,095	0,103	0,095
3	Калорійність	0,013	1	0,99	0,971

			0,013	0,013	0,013
	Всього		0,229	0,27	0,223

Примітка: розраховано автором

На основі отриманих результатів, визначають інтегральні показники якості хліба трьох постачальників за формулою $A_j = \sum_{i=1}^{n} w_i a_{ij}$, де a_{ij} – нормований показник:

$$A_{ТОВ Урожай} = 0{,}956 - \max$$

$$A_{Хлібзавод} = 0{,}925$$

$$A_{Власне\ виробництво\ АТБ} = 0{,}756$$

Найбільш конкурентоспроможним є той хліб, для якого інтегральний показник якості приймає найбільше значення, тобто $A_j = \sum_{i=1}^{n} w_i a_{ij} \to \max$. Отже, найбільш конкурентоспроможним є хліб ТОВ «Урожай».

Отже, використовуючи зазначену вище методику, розрахуємо таксономічний показник фактор виробництва «Підприємливість» з урахуванням основних показників (табл. 4.20):

- якість основного продукту (0,913 – дуже добре – за шкалою Харрингтона);
- «обличчя бренду» - 4,67;
- доля ринку ТОВ «Урожай» (регіонального, м. Запоріжжя) – 11%.

Таблиця 4.20

Оцінка фактору виробництва «підприємливість»

Підприємство	ТОВ «Урожай»	ПрАТ «Племзавод «Степной»	ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»	ПАТ «Пологівський олійноекстракційний завод»	ПАТ «Запорізький хлібокомбінат №3»
Якість	0,975/ відміно	0,913/ дуже добре	0,530 / задовільно	0,782/ добре	0,913/ дуже добре
Доля ринку, %	10	19	17	27	45
Чистий прибуток, тис.грн	753,0	+80909	-84,0	+48092	+6036
Показник «обличчя бренду»	4,75	4,73	4,70	4,72	4,77
Підприємливість, як фактор виробництва	0,298	0,233	0,012	0,230	0,219

Примітка: розраховано автором

Інформаційно - комунікаційний фактор виробництво створює можливість та підґрунтя для розвитку інноваційності підприємства. Інформаційна складова є тим «ланцюгом» що поєднує та створює ефективне середовище для життєзабезпечення діяльності підприємства. Без наявних технологій, інформації та створення належного середовища жодна система не зможе функціонувати та видавати продукт належної якості. Зазначимо, що наявність тільки інформаційного елементу є не можливим при функціонуванні підприємства, ми наголошуємо на важливості існування саме комунікаційної складової у створенні продуктів харчування.

Комунікативна складова фактору виробництва – це спілкування між працівника, наявні взаємозв'язки, сприятливі відносини з конкурентами та споживачами, лояльність яких формує попит та підвищення споживання даного продукту.

В той же час застаріла технологія передавання, обробки та зберігання інформації є значним кроком назад, підприємства повинно постійно моніторити та впроваджувати системи підвищення якості передачі інформації між працівниками та зовнішнім середовищем.

Для таксономічного аналізу фактору виробництва «інформація» потрібно розрахувати та узагальнити показники діяльності підприємства. Так,

Ковалев А. І. [362] пропонує вимірювати за допомогою наступних показників: фондоозброєність; коефіцієнт зносу основних засобів; вартість НМА; темпи зростання первісної вартості НМА. Наголосимо, що даний перелік можна розширити та додати ще показники, що демонструють комунікаційну віддачу на підприємстві, внутрішні зв'язки, ефективну організаційно побудовану організаційну структуру для визначення рівня інформаційності на підприємства харчової промисловості. Наголошуємо про важливість побудови ефективної комунікації з зовнішнім середовищем, так

на сьогодні таким зв'язок – реклама, наявність в соціальних мережах та наповнення сайту корисною інформацією, щодо специфіки, норм та вимог до продуктів харчування.

Кендюхов О. В. [363] наголошує, що проблема оцінки ефективності управління інтелектуальним капіталом підприємства є надзвичайно актуальною. Існуючі методики визначення вартості інтелектуального капіталу, в основу яких закладено ринкову (біржову) вартість підприємства, недосконалі, оскільки орієнтовані на судження про суб'єктивні сподівання щодо динаміки грошових потоків.

Таблиця 4.21

Інформаційно-комунікаційна складова

Підприємство	ТОВ «Урожай»	ПрАТ «Племзавод «Степной»	ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»	ПАТ «Пологівський ОЕЗ»	ПАТ «Запорізький хлібокомбінат №3»
сайт	https://www.urozhay.zp.ua/	http://stepnoy.pat.ua/	http://zkf.ua	http://mezpology.zp.ua	http://hlebodar.ua
каталог продукції	+++	+	+	+	+++
зрозумілість сайту	+++	++	++	+	++
інші соціальні мережі/ комунікаційна складова	++	-	+	+	+
зворотній зв'язок	+/-	-	-	-	+/-
Загальний бал Max=10	7,7	3,3	4,4	3,3	6,6

Примітка: сформовано автором згідно обробки офіційних сайтів [299; 301; 302; 304; 305]

За оцінкою експертів, вартість та утримання сайтів на кожному підприємстві є майже однаковою сумою витрат, утримання, витрати на оплату праці особи, що керує наповненням даного сегменту фактору виробництва, як інформація [364]. «Зворотній зв'язок» - наявність інформації на сайті щодо можливостей залишити відзив про якість продукту харчування. Тобто виробник повинен мати змогу отримувати фіт-бек від споживачів в он-лайн режимі постійно. Це може стосуватися питань: пакування, наявності

сертифікатів якості, існування домішок, тобто тієї інформації, яку особа не знайшла на пакуванні продукту харчування. На жаль, такого виду послуги немає у жодному запропонованому підприємстві. Так є можливість у паперовому, електронному носії «спілкуватися» з представниками керівництва, але це система нагадує «безособове» отримання інформації (частіше скарги, незадоволення якістю або місцем зберігання хліба) (табл. 4.21).

Тому, вважаємо за можливим не враховувати значення даного показника «Інформаційно-комунікаційна складова» у загальний розрахунок, тому що цифрове значення для даних підприємств буде однаковим. В той же, час наголосимо, що компанія ТОВ «Урожай» активно інформує споживачів про досягнення та процес виробництва на власному підприємстві. Так, наприклад, керівник компанії особисто проводить екскурсії щодо процесу «створення» хліба.

Таблиця 4.22

Узагальнення показника рівня життєзабезпечення діяльності компанії та показника Альтама

Підприємство	Товариство з обмежено відповідальністю «Урожай»	Приватне акціонерне товариство «ПЛЕМЗАВОД «СТЕПНОЙ»	Приватне акціонерне товариство «Запорізька кондитерська фабрика»	Приватне акціонерне товариство «Пологівський олійноекстракційний завод»
Показник життєзабезпечення діяльності	0,4	0,6	0,3	0,7
	Середній рівень	Середній рівень	Низький рівень	Високий рівень
Показник Альтмана	2,81	2,23	1,79	2,84
Ймовірність банкрутства	середня	середня	висока	низька

Примітка: розраховано автором за даними фінансової звітності [298; 299; 301; 302; 305]

В цілому, не можливо не погодитись з [365] необхідно використовувати внутрішній брендинг, тобто створити бренд орієнтовану

організаційну культуру, що дозволяє працівникам компанії успішно доносити цінності бренду до цільових споживачів.

В цілому, аналіз фактору виробництва «інформація» є найбільш дискусійним фактором виробництва.

$$I^{жит} = \sqrt[4]{I^{к} * I^{п} * I^{з} * I^{підприєм} * I^{І}},$$

$$I^{жит} = \sqrt[4]{0,54*0,408*0,344*0,298} = 0,39 = 0,4.$$

Узагальнимо отриману інформацію у табл. 4.22.

Згідно даних табл. 4.22 кожне значення показників життєзабезпечення діяльності та ймовірності банкрутства. Досить впевнену позицію згідно аналізу має ПАТ «Пологівський олійноекстракційний завод», фінансово-економічний аналіз підтверджує дане становище і високий рівень життєзабезпечення діяльності підприємства.

4.2. Модель прогнозування неплатоспроможності (банкрутства) підприємств харчової промисловості

Оцінка життєзабезпечення діяльності підприємств харчової промисловості надважлива умова розвитку галузі, безпеки регіону та країни у цілому. Надання якісних продуктів харчування населення – мета, які не уклінно повинні виконувати всі підприємства галузі, для підтримки їх функціонування визначимо фінансову складову їх діяльності.

Для оцінки рівня фінансової міцності підприємства доцільно використовувати комплекс методів щонайменше за двома напрямами: короткострокової та довгострокової перспектив. Зокрема, ліквідність та платоспроможність підприємства дозоляють зробити оцінку довгострокової перспективи фінансового потенціалу, а фінансова стійкість – у розрізі короткострокової перспективи. Для подальшої побудови стратегії щодо управління фінансовим потенціалом доцільно визначати фінансову стійкість

підприємства та його платоспроможність, інструментами для якої можуть виступати моделі оцінки ймовірності банкрутства. Результати розрахунків за різними моделями ймовірності банкрутства підприємства дозволяють констатувати наявність чи відсутність фінансової стійкості, її порушення, передкризовий стан чи високу ймовірність банкрутства.

Виконаний аналіз показників моделей неплатоспроможності (банкрутства) ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» за 2018-2020 рр. вказує на покращення ситуації на підприємстві у 2019-2020 рр. (табл. 4.23).

Таблиця 4.23

Динаміка показників моделей прогнозування неплатоспроможності (банкрутства) ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Моделі, показники	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
Прогнозування неплатоспроможності			
Модель Е. Альтмана	Z = 1,2x1 + 1,4x2 + 3,3x3 + 0,6x4 + 0,999x5		
	2,67	2,91	2,84
Модель О. Терещенка	Z = 1,5x1 + 0,08x2 + 10x3 + 5x4 + 0,3x5 + 0,1x6		
	8,85	5,97	5,21
Модель Спрінгейта	Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4Д		
	1,11	1,32	1,33
Коефіцієнт Бівера	Кб = (Чистий прибуток + Амортизація) / (Розділ 3 пасиву + Розділ 4 пасиву)		
	-0,01	0,07	0,06
Коефіцієнт Cash-Flow	Kcash-flow		
	-0,05	0,01	0,01

Примітка: складено за даними [299]

Розраховані значення по моделі Альтмана за 2018-2020 рр. збільшились на 0,17, що свідчить про позитивні зміни. Виконаний розрахунок за 5 факторами дає розуміння, що ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» має не ідеальну ситуацію. Зокрема у 2018 р. показник був у інтервалі 1,81-2,77, що є станом з середньою вірогідністю банкрутства компанії від 35 до 50%, а вже у 2019-2020 рр. – в інтервалі 2,77-2,99 – де вірогідність банкрутства складає лише 15-20%.

За моделлю Терещенка ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» за 2018-2020 рр. має позитивні результати. Коефіцієнт зменшується, проте за всі роки вище

граничного значення (2), що свідчить про платоспроможність підприємства, відсутність загрози банкрутства.

Розрахований коефіцієнт за моделлю Спрінгейта за 2018-2020 рр. зростає, проте значення знаходиться в інтервалі граничних значень (більше 0,862 та менше 2,451), що свідчить про середній стан платоспроможності. Відповідно на підприємстві ПрАТ »Пологівський ОЕЗ» доцільно звернути особливу увагу на покращення стану платоспроможності.

Аналіз коефіцієнта Бівера дозволяє виявити незадовільну структуру балансу. На підприємстві ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» за 2018-2020 рр. цей коефіцієнт незначно підвищився, проте не перевищує 0,2, що відображає не бажене скорочення частки прибутку, який спрямовується на розвиток.

Коефіцієнт Cash-Flow на ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» за 2018-2020 рр. майже не змінився, а його невисокий рівень показує, що обсяг прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства та амортизаційні відрахування у цей період є незначними.

Стабільно стійкі позиції на внутрішньому та міжнародних ринках досягаються завдяки високій якості продукції та конкурентним цінам на неї. Тому стратегія підприємства полягає у зміцненні лідируючого положення як виробника високоякісної, конкурентоспроможної продукції, що відповідає нормативним та законодавчим вимогам, а також очікуванням споживачів [220].

Дослідження фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ »Пологівський ОЕЗ» за 2018-2020 рр. дозволяє констатувати, що підприємство має середній рівень життєзабезпечення. Підприємство характеризується інноваційними змінами (технологічними та продуктовими), вдосконаленням виробництва, розширенням експорту, а фінансово-економічні показники та розраховані коефіцієнти вказують про успішні результати діяльності (за виключенням окремих періодів). Галузева специфіка діяльності підприємства вносить свої негативні впливи, що

пов’язано з сезонністю масового надходження сировини та відповідно впливає на пікові навантаження на оборотний капітал підприємства.

У відповідності до обґрунтованих стратегій, що мають використовуватися підприємствами на різних рівнях життєзабезпечення, для ПрАТ »Пологівський ОЕЗ» необхідно використовувати стратегію підприємства-челенджера та початкові етапи стратегії лідерства. Згідно зазначеного, ПрАТ »Пологівський ОЕЗ» має реалізовувати стратегію підприємства-челенджера, яка полягає у агресивному поводженні підприємства на агропродовольчому ринку. ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» має реалізовувати стратегію атаки (наступу), з метою розширення ринкової частки для досягнення ринкової першості. Зокрема, об’єктами атаки ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» можуть бути: лідери галузевого ринку, які недостатньо ефективно виконують свої обов’язки; близькі за розмірами підприємства-конкуренти, що перебувають у складному фінансовому становищі та не можуть задовольнити потреби споживачів; невеликі підприємства, продукція яких не користується попитом через низькі технічні характеристики чи високі ціни.

Розглянемо можливість розрахунків за різними моделями ймовірності банкрутства підприємства ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» (табл. 4.24).

Таблиця 4.24

Динаміка показників моделей прогнозування неплатоспроможності (банкрутства) ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Фінансові показники	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
Прогнозування неплатоспроможності			
Модель Е. Альтмана	Z = 1,2x1 + 1,4x2 + 3,3x3 + 0,6x4 + 0,999x5		
	2,31	2,01	1,98
Модель О. Терещенка	Z = 1,5x1 + 0,08x2 + 10x3 + 5x4 + 0,3x5 + 0,1x6		
	5,35	5,01	4,66
Модель Спрінгейта	Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4Д		
	1,19	1,15	1,18
Коефіцієнт Бівера	Кб = (Чистий прибуток + Амортизація) / (Розділ 3 пасиву + Розділ 4 пасиву)		
	0,096	0,151	0,153
Коефіцієнт Cash-Flow	Kcash-flow		
	-0,04	-0,05	-0,03

Примітка: складено автором на основі [301; 302]

Розраховані значення по моделі Альтмана за 2018-2020 рр. зменшились на 0,33, що свідчить про негативні зміни. Виконаний розрахунок за 5 факторами дає розуміння, що на ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» показник знаходиться у інтервалі 1,81-2,77 та ще й знижується, що є станом з середньою вірогідністю банкрутства компанії від 35 до 50%.

За моделлю О. Терещенка ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» за 2018-2020 рр. має позитивні результати. Коефіцієнт зменшується, проте за всі роки вище граничного значення (2), що свідчить про платоспроможність підприємства, відсутність загрози банкрутства.

Розрахований коефіцієнт за моделлю Спрінгейта за 2018-2020 рр. зменшується, проте значення знаходиться в інтервалі граничних значень (більше 0,862 та менше 2,451), що свідчить про середній стан платоспроможності. Відповідно на підприємстві ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» доцільно звернути особливу увагу на покращення стану платоспроможності.

Аналіз коефіцієнта Бівера дозволяє виявити незадовільну структуру балансу. На підприємстві ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» за 2018-2020 рр. цей коефіцієнт зростає, проте не перевищує 0,2, що відображає не бажене скорочення частки прибутку, який спрямовується на розвиток.

Коефіцієнт Cash-Flow на ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» за 2018-2020 рр. майже трохи знизився, а його невисокий рівень показує, що обсяг прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства та амортизаційні відрахування у цей період є незначними.

Споживачами продукції ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» є постійно проживаюче населення Запорізької області. Місце розташування заводу дозволяє без особливих утруднень здійснювати підвезення сировини і вивіз продукції. Для успішного та безперервного виробництва та реалізації продукції на підприємстві використовуються власні виробничі площі,

виробниче обладнання (польське і словенське обладнання для замісу тіста, формування і випікання хліба), яке дозволило освоїти нові технології, розширити асортимент і досягти високого рівня якості продукції.

Використання натуральних, екологічно чистих компонентів, сучасне обладнання, унікальне поєднання традиційних методів з передовими технологіями хлібопечення, а також перевірений часом досвід, одержуваний майстрами компанії протягом багатьох років, підтверджується якістю і смаком виготовляємої продукції.

Підприємство ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» у відповідності до отриманих результатів має використовувати стратегію диференціації, за якою передбачається створення унікального продукту в межах усієї галузі (за престижем дизайну або бренду; за дилерською мережею; за технологіями; за функціональними можливостями; за обслуговуванням споживачів). Ефективне застосування ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» стратегії диференціації зменшить гостроту конкуренції. Доречно застосування підприємством ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» стратегії диференціації за різними видами: технологічна диференціація; цінова диференціація; продуктова диференціація; комунікаційна диференціація.

Крім того, для ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» важливою є стратегія фірми-послідовника, яка не дозволяє змінити конкурентну структуру ринку, а слідувати за лідером, утримуючи існуючих споживачів. Маркетингова діяльність ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» характеризується такими ознаками: ефективним сегментуванням ринку з метою уникнення конфронтації з іншими фірмами; першочерговою увагою до показників прибутковості, а не підвищення ринкової частки; орієнтацією на обмежені, а не повномасштабні конкурентні дії; мінімум витрат на інновації.

В даний час ринок хлібобулочних виробів розвивається достатньо високими темпами, даний вид товарів завжди користуватиметься популярністю, оскільки хліб є невід’ємною частиною життя будь-якої сім’ї.

ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» у складі підприємств ТМ «Хліботар» активно експортує: пряники, борошно, печиво, сухарі, сушку, варення, сиропи, топінги, заморожений хліб до таких країн: США, Південна Корея, Ізраїль, Ірак, Іспанія, Португалія, Греція, Кіпр, Італія, Німеччина, Великобританія, Словаччина, Чехія, Польща, Румунія, Литва, Латвія, Естонія, Швеція, Білорусія, Молдова, Азербайджан, Канада, Грузія.

Дослідження показників моделей неплатоспроможності (банкрутства) ПрАТ «Племзавод «Степной» за 2018-2020 рр. представлено у табл. 4.25.

Таблиця 4.25

Динаміка показників моделей прогнозування неплатоспроможності (банкрутства) ПрАТ «Племзавод «Степной» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Моделі, показники	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
Прогнозування неплатоспроможності			
Модель Е. Альтмана	Z = 1,2x1 + 1,4x2 + 3,3x3 + 0,6x4 + 0,999x5		
	2,74	2,23	2,23
Модель О. Терещенка	Z = 1,5x1 + 0,08x2 + 10x3 + 5x4 + 0,3x5 + 0,1x6		
	7,05	4,49	7,08
Модель Спрінгейта	Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4Д		
	1,79	1,12	1,64
Коефіцієнт Бівера	Кб = (Чистий прибуток + Амортизація) / (Розділ 3 пасиву + Розділ 4 пасиву)		
	0,78	0,45	0,84
Коефіцієнт Cash-Flow	Kcash-flow		
	0,26	-0,07	0,17

Примітка: складено автором на основі [302]

Розраховані значення по моделі Альтмана за 2018-2020 рр. зменшились на 0,51, що свідчить про негативні зміни. Виконаний розрахунок за 5 факторами дає розуміння, що на ПрАТ «Племзавод «Степной» ситуація не покращується. Зокрема, показник протягом 3 років знаходиться у інтервалі 1,81-2,77, що є станом з середньою вірогідністю банкрутства компанії від 35 до 50%.

За моделлю Терещенка ПрАТ «Племзавод «Степной» за 2018-2020 рр. має позитивні результати. Коефіцієнт за всі роки вище граничного значення

(2), що свідчить про платоспроможність підприємства, відсутність загрози банкрутства.

Розрахований коефіцієнт за моделлю Спрінгейта за 2018-2020 рр. зменшується, проте значення знаходиться в інтервалі граничних значень (більше 0,862 та менше 2,451), що свідчить про середній стан платоспроможності. Відповідно на підприємстві ПрАТ «Племзавод «Степной» за 2018-2020 рр. доцільно звернути особливу увагу на покращення стану платоспроможності.

Аналіз коефіцієнта Бівера дозволяє виявити незадовільну структуру балансу. На підприємстві ПрАТ «Племзавод «Степной» за 2018-2020 рр. цей коефіцієнт зростає і перевищує 0,2, що відображає нормальне скорочення частки прибутку, який спрямовується на розвиток.

Коефіцієнт Cash-Flow на ПрАТ «Племзавод «Степной» за 2018-2020 рр. трохи знизився, а його невисокий рівень показує, що обсяг прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства та амортизаційні відрахування у цей період є незначними.

Підприємство ПрАТ «Племзавод «Степной» у відповідності до отриманих результатів має використовувати стратегію підприємства-челенджера та початкові етапи стратегії лідерства. Згідно зазначеного, ПрАТ «Племзавод «Степной» має реалізовувати стратегію підприємства-челенджера, яка полягає у агресивному поводженні підприємства на агропродовольчому ринку. ПрАТ «Племзавод «Степной» має реалізовувати стратегію атаки (наступу), з метою розширення ринкової частки для досягнення ринкової першості. Зокрема, об’єктами атаки ПрАТ «Племзавод «Степной» можуть бути: лідери галузевого ринку, які недостатньо ефективно виконують свої обов’язки; близькі за розмірами підприємства-конкуренти, що перебувають у складному фінансовому становищі та не можуть задовольнити потреби споживачів; невеликі підприємства, продукція яких не користується попитом через низькі технічні характеристики чи високі ціни. Окреслені напрями розширення підприємства ПрАТ «Племзавод «Степной»

необхідно застосовувати такі різновиди стратегії підприємства-челенджера: фронтальна атака, флангова атака, атака-оточення, обхідний маневр, партизанська війна.

ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» розпочала виготовляти кондитерські вироби з 1946 року, асортимент яких постійно збільшується. Вся продукція підприємства сертифікована і відповідає високим стандартам якості. Запорізька кондитерська фабрика випускає різноманітні цукерки, карамель, вафлі, печиво, халву. Сьогодні асортимент кондитерських виробів налічує понад 150 найменувань виготовлених з натуральної сировини (мед, патока, горіхи (кеш'ю, фундук, арахіс), какао-масло, какао терте, кокосова стружка тощо). Якість всієї кондитерської продукції відповідає ДСТУ і ТУ.

Розрахунок за різними моделями ймовірності банкрутства підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» наведемо в табл. 4.26.

Таблиця 4.26

Динаміка показників моделей прогнозування неплатоспроможності (банкрутства) ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Фінансові показники	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
Прогнозування неплатоспроможності			
Модель Е. Альтмана	Z = 1,2x1 + 1,4x2 + 3,3x3 + 0,6x4 + 0,999x5		
	1,90	1,96	1,70
Модель О. Терещенка	Z = 1,5x1 + 0,08x2 + 10x3 + 5x4 + 0,3x5 + 0,1x6		
	4,87	4,42	5,45
Модель Спрінгейта	Z = 1,03А + 3,07В + 0,66С + 0,4Д		
	1,27	1,20	1,06
Коефіцієнт Бівера	Кб = (Чистий прибуток + Амортизація) / (Розділ 3 пасиву + Розділ 4 пасиву)		
	0,05	0,02	0,02
Коефіцієнт Cash-Flow	Kcash-flow		
	-0,01	-0,04	-0,02

Примітка: складено за даними [303]

Розраховані значення ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» по моделі Альтмана за 2018-2020 рр. збільшились на 0,13, що свідчить про позитивні зміни, що є станом з середньою вірогідністю банкрутства компанії

від 35 до 50%.

За моделлю Терещенка ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за 2018-2020 рр. коефіцієнт зростає та за всі роки вище граничного значення (2), що свідчить про платоспроможність підприємства, відсутність загрози банкрутства.

Розрахований коефіцієнт за моделлю Спрінгейта за 2018-2020 рр. зменшується, проте значення знаходиться в інтервалі граничних значень, що свідчить про середній стан платоспроможності. Відповідно доцільно звернути особливу увагу на покращення стану платоспроможності.

Аналіз коефіцієнта Бівера дозволяє виявити незадовільну динаміку (зменшується) та не перевищує 0,2, що відображає не бажене скорочення частки прибутку, який спрямовується на розвиток. Коефіцієнт Cash-Flow на ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за 2018-2020 рр. знизився, а його невисокий рівень показує, що обсяг прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства та амортизаційні відрахування у цей період є незначними.

Стратегія розвитку ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» передбачає: закріплення та значне розширення існуючих позиції на внутрішньому ринку (м. Запоріжжя, Запорізька область), збільшення частки на українському ринку за рахунок розвитку системи дистрибуції, збільшення обсягів продажу та зниження собівартості кондитерських виробів за рахунок скорочення операційних змінних та постійних витрат. Планується розширення існуючих позицій на закордонних ринках та завоювання нових експортних ринків збуту. Запланована суттєва реконструкція та модернізація технологічного обладнання, зокрема, докорінна модернізація котельної, реконструкція лінії № 2 по виробництву карамелі, утеплення складу готової продукції та обладнання його приміщень системою кондиціювання.

Класичні технології домінують на Запорізькій кондитерській фабриці, але й нові ідеї кондитерів активно впроваджуються у виробництво. ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» орієнтована на виробництво

продукції високої якості та доступної цінової категорії для більшості покупців.

Власна лабораторія забезпечує контроль якості виробництва та зберігання продукції. Вироби Запорізької кондитерської фабрики припали до смаку споживачам у багатьох регіонах України, а також Білорусі, Литви, Латвії, Естонії, Польщі, Молдавії, Вірменії, Грузії, Таджикистану, Америки та інших країнах. Основна задача у роботі з покупцями та партнерами – викликати довіру у нових партнерів та зберегти стабільність в існуючих відносинах [303]. Висока якість і неповторний смак наших солодощів вже давно стали і залишаються візитівкою та доброю традицією Запорізької кондитерської фабрики.

Проведемо розрахунок ймовірності банкрутства підприємства ТОВ «Урожай» за різними моделями (табл. 4.27).

Таблиця 4.27

Динаміка показників моделей прогнозування неплатоспроможності (банкрутства) ТОВ «Урожай» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Фінансові показники	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
Прогнозування неплатоспроможності			
Модель Е. Альтмана	Z = 1,2x1 + 1,4x2 + 3,3x3 + 0,6x4 + 0,999x5		
	2,75	4,50	3,52
Модель О. Терещенка	Z = 1,5x1 + 0,08x2 + 10x3 + 5x4 + 0,3x5 + 0,1x6		
	13,24	9,61	4,85
Модель Спрінгейта	Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4Д		
	0,29	2,62	1,24
Коефіцієнт Бівера	Кб = (Чистий прибуток + Амортизація) / (Розділ 3 пасиву + Розділ 4 пасиву)		
	-0,15	0,45	-0,07
Коефіцієнт Cash-Flow	Kcash-flow		
	-0,28	0,31	-0,21

Примітка: складено за даними [304-305]

Динаміка розрахованих значень ТОВ «Урожай» по моделі Альтмана за 2018-2020 рр. збільшилась на 0,77, що свідчить про позитивні зміни, оскільки показник зростає та знаходиться весь період понад 2,77. Тобто рівень платоспроможності у підприємства високий, ситуація на підприємстві стабільна, ризик неплатоспроможності дуже малий.

За моделлю Терещенка ТОВ «Урожай» за 2018-2020 рр. має позитивний коефіцієнт, який хоча і зменшується, проте за всі роки вище граничного значення (2), що свідчить про платоспроможність підприємства, відсутність загрози банкрутства.

Розрахований коефіцієнт за моделлю Спрінгейта за 2018-2020 рр. збільшується на 0,95, проте значення знаходиться в інтервалі граничних значень, що свідчить про середній стан платоспроможності.

Аналіз коефіцієнта Бівера дозволяє виявити, що на ТОВ «Урожай» у 2018 р. та 2020 р. цей коефіцієнт не відповідає нормативному. Проте у 2019 р. його значення вище нормативного. Коефіцієнт Cash-Flow на ТОВ «Урожай» має схожі рівні та динаміку.

Таблиця 4.28

Оцінка фінансової забезпеченості (неплатоспроможності) підприємств харчової промисловості Запорізького регіону

Підприємства	Розрахунок			Оцінка		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Модель Е. Альтмана						
ПрАТ «Племзавод «Степной»	2,74	2,23	2,23	с	с	с
ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3»	2,31	2,01	1,98	с	с	с
ПрАТ «Пологівський ОЕЗ»	2,67	2,91	2,84	с	н	с
ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»	1,90	1,96	1,70	с	с	в
ТОВ «Урожай»	2,75	4,50	2,79	с	н	н
Модель О. Терещенка						
ПрАТ «Племзавод «Степной»	7,05	4,49	7,08	н	н	н
ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3»	5,35	5,01	4,66	н	н	н
ПрАТ «Пологівський ОЕЗ»	8,85	5,97	5,21	н	н	н
ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»	4,87	4,42	5,45	н	н	н
ТОВ «Урожай»	13,24	9,61	4,85	н	н	н
Модель Спрінгейта						
ПрАТ «Племзавод «Степной»	1,79	1,12	1,64	н	н	н
ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3»	1,19	1,15	1,18	н	н	н
ПрАТ «Пологівський ОЕЗ»	1,11	1,32	1,33	н	н	н
ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»	1,27	1,20	1,06	н	н	н
ТОВ «Урожай»	0,29	2,62	1,24	в	н	н

Примітка: складено автором

Умовні позначення: н – низький рівень вірогідності неплатоспроможності; с – середній рівень вірогідності неплатоспроможності; в – високий рівень вірогідності неплатоспроможності

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Урожай» та моделі прогнозування банкрутства за 2016-2020 рр. дозволяє констатувати, що на підприємстві ситуація погіршилася, проте підприємство, не зважаючи на свої невеликі розміри, має високий рівень життєзабезпечення діяльності. Підприємство орієнтоване на інновації у технологіях та продукції, розширенні асортименту.

Продукція підприємства ТОВ «Урожай» є конкурентною на ринку, затребувана споживачами за якість і рівень ціни.

Об’єднаємо показники неплатоспроможності на запишимо у табл. 4.28.

А потім маючи інформацію про рівень життєзабезпечення діяльності підприємств харчової промисловості Запорізького регіону об’єднаємо дві групи показників на рис. 4.18 та отримаємо комплексну оцінку управління життєзабезпечення діяльності для підприємств харчової промисловості Запорізького регіону.

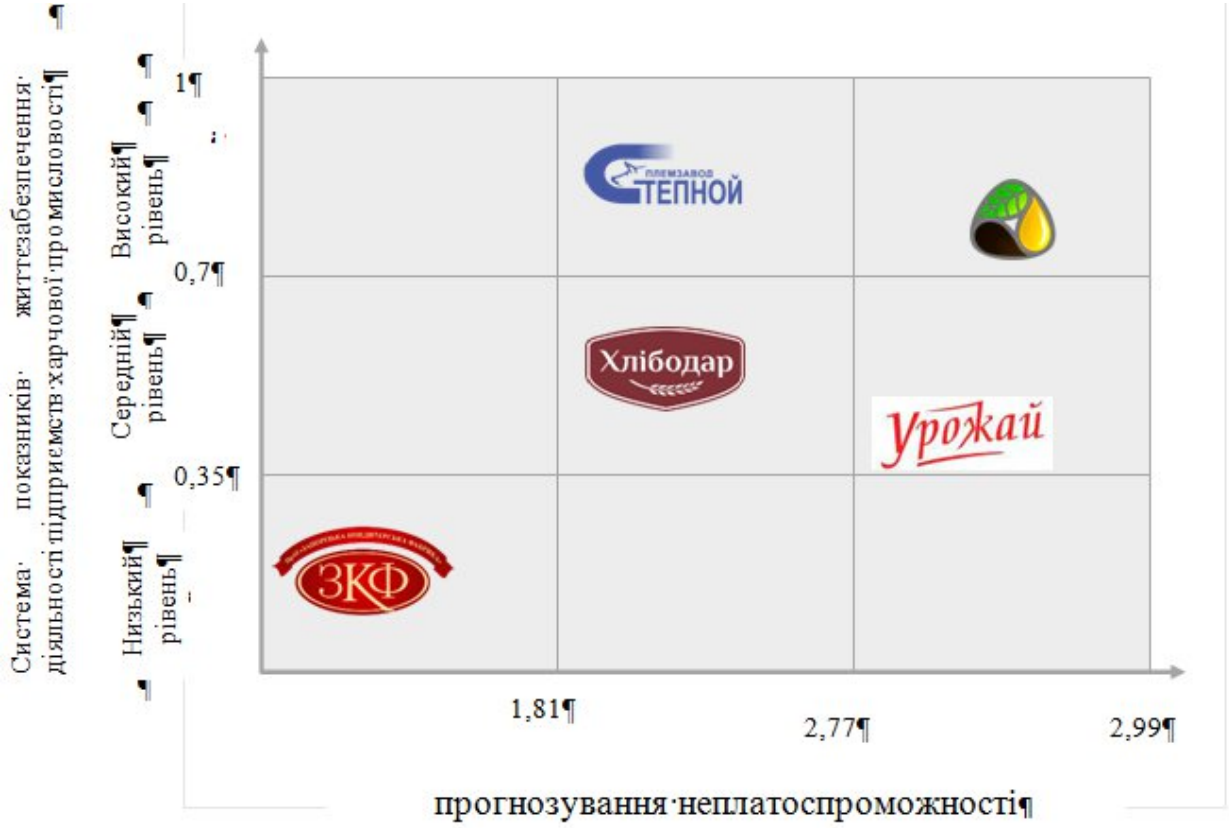


Рис. 4.18. Комплексна оцінка управління життєзабезпечення діяльності для підприємств харчової промисловості Запорізького регіону

Примітка: побудовано автором за даними звітності підприємств [299; 301; 302]

У відповідності до обґрунтованих стратегій, що мають використовуватися підприємствами на різних рівнях життєзабезпечення діяльності, для ТОВ «Урожай» необхідно використовувати стратегію лідерства за витратами, яка передбачає досягнення нижчих витрат порівняно з конкурентами й переважно пов'язана з існуванням «ефекту досвіду» та якістю організації виробничих процесів. Підприємство має постійно вдосконалювати виробництво продукції з метою зниження витрат і виготовлення якісної продукції. Важливими компонентами, які здатні забезпечити реалізацію стратегії лідерства за витратами є: технології; сировина; ефективність роботи; збільшення масштабу виробництва. Ефективна реалізація зазначеної стратегії передбачає стабільні інвестиції, високу компетентність, системний контроль за виробництвом і збутом, наявність простих у виготовленні, стандартних продуктів.

У відповідності до обґрунтованих стратегій, що мають використовуватися підприємствами на різних рівнях життєзабезпечення, для ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» необхідно використовувати стратегію підприємства-челенджера та початкові етапи стратегії лідерства. Згідно зазначеного, ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» має реалізовувати стратегію підприємства-челенджера, яка полягає у агресивному поводженні підприємства на агропродовольчому ринку. ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» має реалізовувати стратегію атаки (наступу), з метою розширення ринкової частки для досягнення ринкової першості. Зокрема, об'єктами атаки ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» можуть бути: лідери галузевого ринку, які недостатньо ефективно виконують свої обов'язки; близькі за розмірами підприємства-конкуренти, що перебувають у складному фінансовому становищі та не можуть задовольнити потреби споживачів; невеликі підприємства, продукція яких не користується попитом через низькі технічні характеристики чи високі ціни. Враховуючи, що серед потенційних

конкурентів ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» є різні за потенціалом і розмірами підприємства, що обумовлює застосування такі їх різновиди: фронтальна атака, флангова атака, атака-оточення, обхідний маневр, партизанська війна.

Стратегія подальшої діяльності ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» передбачає: підтримку відповідного технічного рівня виробництва при неодмінному дотриманні правил зниження виробничих витрат; орієнтацію підприємства і виробництва на споживчий попит шляхом розробки і вдосконалення продукції, ефективне просування її на ринку, збільшення кількості лояльних споживачів, впровадження елементів дбайливого виробництва; зміцнення фінансових позицій підприємства і відстоювання його інтересів в зовнішньому середовищі; збереження ядра кваліфікованого персоналу.

Аналіз фінансово-економічного стану ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» за 2018-2020 рр. дозволив визначити, що підприємство має низький позитивний рівень життєзабезпечення діяльності. Враховуючи затребуваність продукції ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» та інноваційні зміни на підприємстві щодо вдосконалення технологій виробництва і розширення видів продукції, а також отримані результати фінансово-економічного аналізу та розрахованих коефіцієнтів вказують про суперечливі висновки. Зокрема, протягом 2018-2020 рр. ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» здійснювало прибуткову діяльність (зростає прибуток), проте за розрахованими фінансовими коефіцієнтами та моделями прогнозування неплатоспроможності – ситуація погіршується. Отже, підприємство ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» маємо віднести має низького позитивного рівня життєзабезпечення.

Підприємство ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» у відповідності до отриманих результатів має використовувати стратегію диференціації, за якою передбачається створення унікального продукту в межах усієї галузі (за престижем дизайну або бренду; за дилерською мережею; за технологіями; за функціональними можливостями; за обслуговуванням споживачів). Ефективне застосування ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» стратегії

диференціації зменшить гостроту конкуренції. Доречно застосування підприємством ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» стратегії диференціації за різними видами: технологічна диференціація; цінова диференціація; продуктова диференціація; комунікаційна диференціація.

Крім того, для ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» важливою є стратегія фірми-послідовника, яка не дозволяє змінити конкурентну структуру ринку, а слідувати за лідером, утримуючи існуючих споживачів. Маркетингова діяльність ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» характеризується такими ознаками: ефективним сегментуванням ринку з метою уникнення конфронтації з іншими фірмами; першочерговою увагою до показників прибутковості, а не підвищення ринкової частки; орієнтацією на обмежені, а не повномасштабні конкурентні дії; мінімум витрат на інновації.

Вивчення фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Племзавод «Степной» за 2018-2020 рр. дозволяє зробити висновки, що підприємство має середній рівень життєзабезпечення. Враховуючи асортимент, якість і затребуваність продукції ПрАТ «Племзавод «Степной» та інноваційні зміни на підприємстві щодо вдосконалення технологій виробництва і розширення видів продукції, а також отримані результати фінансово-економічного аналізу та розрахованих коефіцієнтів вказують про суперечливі тенденції. Зокрема, протягом 2018-2020 рр. ПрАТ «Племзавод «Степной» отримував прибуток від своєї діяльності (зростає прибуток), проте за розрахованими фінансовими коефіцієнтами та моделями прогнозування неплатоспроможності – ситуація погіршується. Однак разом з цим, можна констатувати, що підприємство ПрАТ «Племзавод «Степной» має позитивні зміни, що дозволяє віднести його до підприємств з середнім рівнем життєзабезпечення.

Підприємство ПрАТ «Племзавод «Степной» у відповідності до отриманих результатів має використовувати стратегію підприємства-челенджера та початкові етапи стратегії лідерства. Згідно зазначеного,

ПрАТ «Племзавод «Степной» має реалізовувати стратегію підприємства-челенджера, яка полягає у агресивному поводженні підприємства на агропродовольчому ринку. ПрАТ «Племзавод «Степной» має реалізовувати стратегію атаки (наступу), з метою розширення ринкової частки для досягнення ринкової першості. Зокрема, об'єктами атаки ПрАТ «Племзавод «Степной» можуть бути: лідери галузевого ринку, які недостатньо ефективно виконують свої обов'язки; близькі за розмірами підприємства-конкуренти, що перебувають у складному фінансовому становищі та не можуть задовольнити потреби споживачів; невеликі підприємства, продукція яких не користується попитом через низькі технічні характеристики чи високі ціни. Окреслені напрями розширення підприємства ПрАТ «Племзавод «Степной» необхідно застосовувати такі різновиди стратегії підприємства-челенджера: фронтальна атака, флангова атака, атака-оточення, обхідний маневр, партизанська війна.

Стратегія подальшої діяльності ПрАТ «Племзавод «Степной» полягає у будівництві нових корпусів для утримання свиней і ВРХ, розширення та раціональне використання зрошуваних земель, розширення виробництва м'ясних продуктів, збільшення поголів'я дійного стада та ВРХ.

Підприємство ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» у відповідності до отриманих результатів має використовувати стратегію фокусування, яка передбачає спеціалізацію та концентрацію підприємства на певній групі покупців, виді харчової продукції чи географічному сегменті ринку. Тобто ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» має переслідувати вузьку стратегічну мету з більшою ефективністю та продуктивністю, ніж конкуренти, які діють на ширшому просторі. Зміст такої стратегії фокусування в процесі управління життєзабезпеченням підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» полягає в отриманні конкурентних переваг і задоволенні ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку (з урахуванням продуктової та/або географічної ознаки). Така стратегія

передбачає більш глибоку диференціацію продукції, що випускається підприємством.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Урожай» та моделі прогнозування банкрутства за 2016-2020 рр. дозволяє констатувати, що на підприємстві ситуація погіршилася, проте підприємство, не зважаючи на свої невеликі розміри, має високий рівень життєзабезпечення. Підприємство орієнтоване на інновації у технологіях та продукції, розширенні асортименту. Продукція підприємства ТОВ «Урожай» є конкурентною на ринку, затребувана споживачами за якість і рівень ціни.

У відповідності до обґрунтованих стратегій, що мають використовуватися підприємствами на різних рівнях життєзабезпечення, для ТОВ «Урожай» необхідно використовувати стратегію лідерства за витратами, яка передбачає досягнення нижчих витрат порівняно з конкурентами й переважно пов’язана з існуванням «ефекту досвіду» та якістю організації виробничих процесів. Підприємство має постійно вдосконалювати виробництво продукції з метою зниження витрат і виготовлення якісної продукції. Важливими компонентами, які здатні забезпечити реалізацію стратегії лідерства за витратами є: технології; сировина; ефективність роботи; збільшення масштабу виробництва. Ефективна реалізація зазначеної стратегії передбачає стабільні інвестиції, високу компетентність, системний контроль за виробництвом і збутом, наявність простих у виготовленні, стандартних продуктів.

4.3. Методологічний підхід до визначення оптимального інтервалу багатономенклатурного замовлення

Використання моделей управління запасами надає можливість менеджменту компанії скоротити постійні та змінні витрати на виробництво, замовлення та збут. Усі витрати, що пов’язані з багатономенклатурним

замовленням ресурсів або товарів від одного постачальника, представлені у вигляді двох складових:

C_o – витрат, які формуються під час транспортування,

C_i - витрат, що залежать від обсягу операцій, які виконуються під час формування конкретного замовлення. Отже, витрати на виконання замовлення *k*товарних груп у одного постачальника мають вигляд (4.11).

$$C_{замовл} = C_0 + \sum_{i=1}^{k} C_i = \sum_{i=0}^{k} C_i . \qquad (4.11)$$

За умови одночасної поставки k товарних груп сумарні витрати представлено у вигляді (4.12) [309]:

$$C\Sigma = \frac{D}{T} \sum_{i=0}^{k} C_i + \frac{T}{2D} \sum_{i=1}^{k} S_i Cx_i \to min, \qquad (4.12)$$

де, S_i – загальні обсяги споживання товару i за певний період.

Cx_i – витрати на зберігання одиниці продукції,

T – періодичність постачання,

D –тривалість періоду.

За умов фіксованих значень параметрів моделі (2) оптимальне значення періодичності багатономенклатурної поставки T_{opt} визначено наступним чином:

$$T_{opt} = D \sqrt{\frac{2 \sum_{i=0}^{k} C_i}{\sum_{i=1}^{k} S_i C_{xi}}} . \qquad (4.13)$$

Умова фіксованих параметрів моделі знижує можливість та ефективність її застосування на практиці. Застосування асимптотичних методів дозволяє, не порушуючи цю умову, збурити параметри моделі. Для побудови моделі бралося припущення, що за визначений період часу витрати на виконання замовлення, а саме їх транспортна складова, збільшується неодноразово на $l\%$ і через n періодів становить $C_0 \times \left(1 + \frac{l\%}{100\%}\right)^n$. Шляхом введення малого параметру збурення, ця залежність була представлена наступним чином: $C_0 \times (1+\varepsilon)^n$, при цьому $\varepsilon<<1$.

Практичне застосування досліджуваної моделі передбачає, що не тільки вартість виконання замовлення, але й попит на деякі сезонні товари може змінюватися. В роботі було зроблене припущення, що попит на продукцію поступово спадає з сезонними коливаннями. Залежність попиту обрано у вигляді $S_0\left(1-\alpha \sin\frac{\pi m}{2}\right)e^{-\gamma m}$, де параметр m впливає на період зміни попиту.

Обрання значень параметрів γ та α обумовлюється характером зміни попиту на продукцію. Так, параметр γ задає середні темпи зменшення попиту за певний період (наприклад, середньорічні темпи скорочення). Параметр α визначає амплітуду сезонних коливань попиту на продукцію.

В даному дослідженні одержані аналітичні формули, що можуть бути застосовані менеджментом підприємств для визначення розміру та періоду багатономенклатурної поставки для тих категорій товарів, попит на які має сезонний характер і тенденцію до постійного зменшення в Україні.

На рис. 4.19 та рис 4.20 наведено обрану форму залежності попиту на хлібобулочні вироби від середніх темпів зміни γ та амплітуди сезонних коливань α. На рис. 4.19 представлено вигляд функції попиту в залежності від періодичних коливань на продукцію (γ=0,0). Зміни параметру α дозволяють аналізувати поведінку моделі з врахуванням амплітуди коливань попиту. Характер зміни значень функції та форма її графіку може бути

пояснена падінням попиту на хліб навесні та влітку, та поступовим його підвищенням восени та взимку.

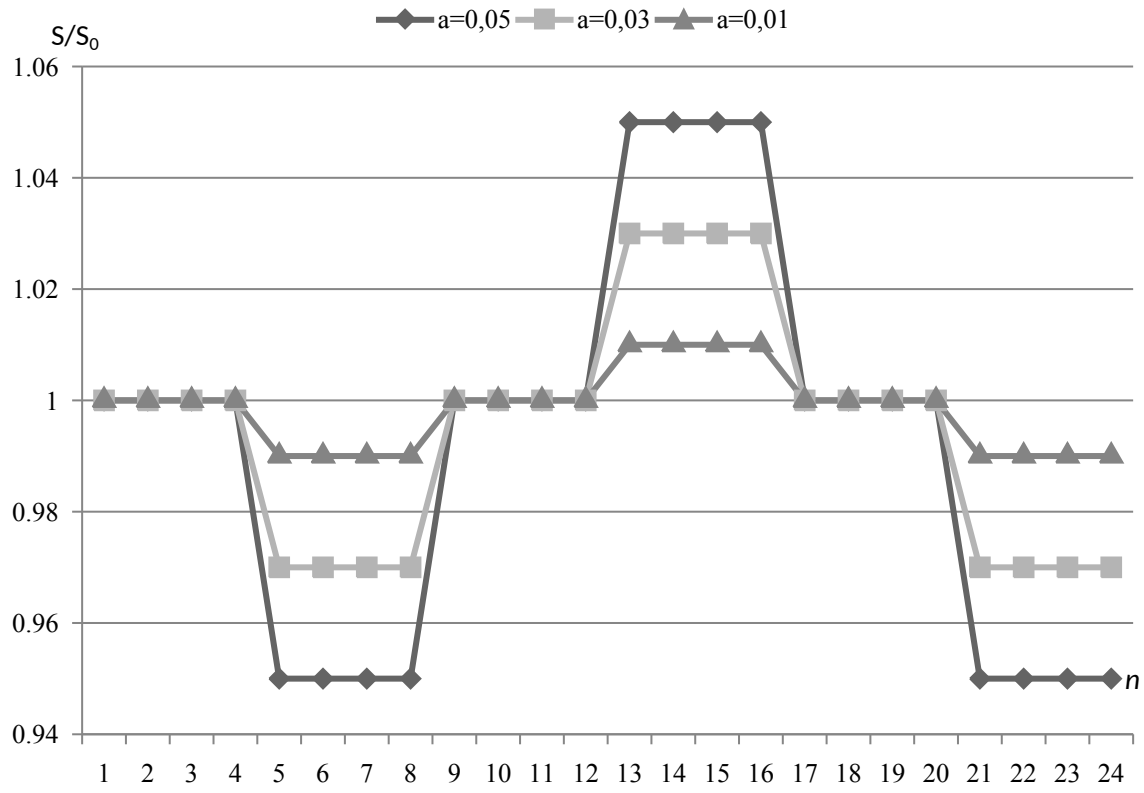


Рис. 4.19. Характер залежності попиту від сезонних коливань α при$m = \left[\frac{n}{4}\right]$, γ=0

Примітка: побудовано автором

На рис. 4.20 ($\gamma=0,01$) показано характер зміни функції попиту з урахуванням особливостей споживання хлібобулочних виробів в Україні. Варіація параметру γ дає можливість врахувати тенденцію постійного зменшення попиту на хлібобулочні вироби.

Шуканий оптимальний інтервал між замовленнями T^*_{opt} для багатономенклатурної поставки представлено як асимптотичне розвинення за двома малими параметрами ε і ■:

$$T^*_{opt} = T_0 + T_1\mathrm{e} + T_2\mathrm{g} + T_3\mathrm{e}^2 + T_4\mathrm{eg} + T_5\mathrm{g}^2 + \ldots, \qquad (4.14)$$

де ε і γ – параметри збурення.

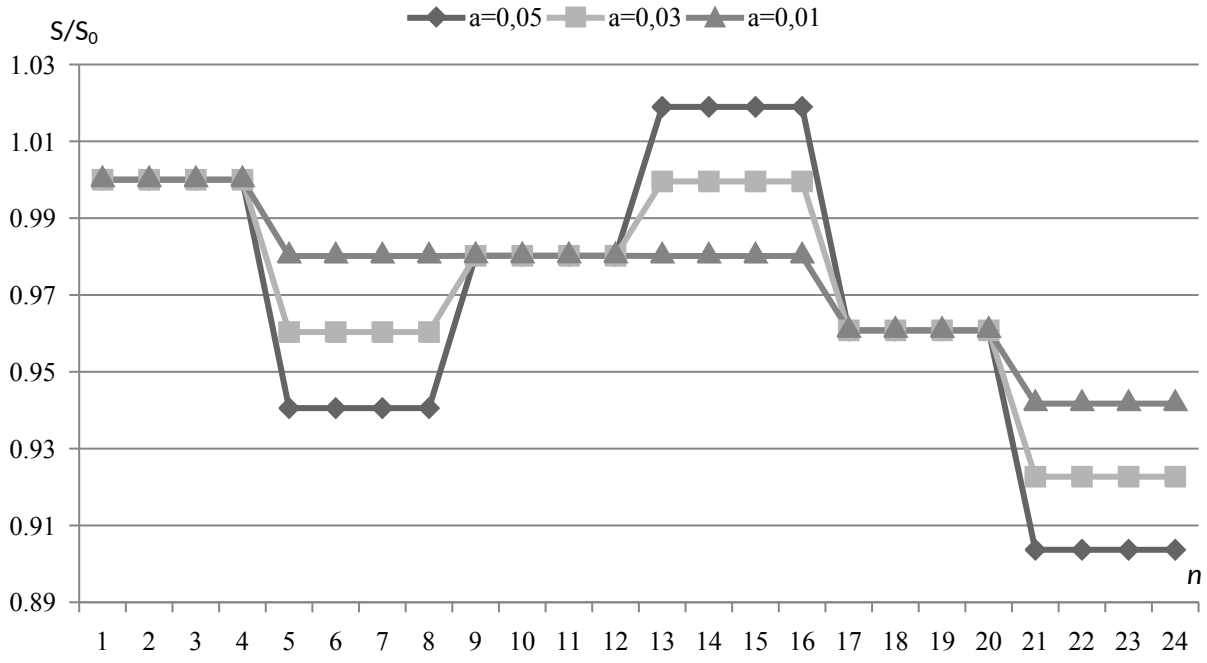


Рис. 4.20. Характер залежності попиту від характеру зміни попиту γ та сезонних коливань α при $m = \left[\frac{n}{4}\right]$, γ=0,01

Примітка: побудовано автором

Підставляючи збурені значення витрат на виконання замовлення $C_0 \times (1+\varepsilon)^n$, попит на продукцію $S_0\left(1-\alpha \sin\frac{\pi m}{2}\right)e^{-\gamma m}$, а також розвинення T^*_{opt} (4) за степенями малих параметрів ε і γ у формулу (2) та нехтуючи членами порядку ε^3, γ^3, $\varepsilon^2\gamma$, $\varepsilon\gamma^2$ і вище, одержано:

$$\left(T_0 + T_1\varepsilon + T_2\gamma + T_3\varepsilon^2 + T_4\varepsilon\gamma + T_5\gamma^2\right)^2 = D^2 \frac{\left(2C_0(1+\varepsilon)^n + 2\sum_{i=1}^{k} C_i\right)}{\left(1-\alpha\sin\frac{\pi m}{2}\right)\times e^{-\gamma m}\sum_{i=1}^{k} S_i C_{xi}}. \quad (4.15)$$

Розкладаючи функції $(1+\varepsilon)^n$ і $e^{\gamma m}$ в ряд Тейлора та нехтуючи членами вищих порядків, після піднесення до квадрата обох частин рівності (5), одержано:

$$T_0^2 + 2T_0T_1\varepsilon + 2T_0T_2\gamma + \left(T_1^2 + 2T_0T_3\right)\varepsilon^2 + \left(2T_0T_4 + 2T_1T_2\right)\varepsilon\gamma + \left(T_2^2 + 2T_0T_5\right)\gamma^2 =$$

$$= D^2 \frac{\left(2C_0\left(1 + n\varepsilon + \frac{n(n-1)}{2}\varepsilon^2\right) + 2\sum_{i=1}^{k} C_i\right)\left(1 + m\gamma + \frac{m^2\gamma^2}{2}\right)}{\left(1 - \alpha \sin\frac{\pi m}{2}\sum_{i=1}^{k} S_i C_{xi}\right)}. \qquad (4.16)$$

Прирівнюючи коефіцієнти при однакових ступенях параметрів ε і γ, одержано систему з шести рівнянь для визначення невідомих $T_i (i=0,\ldots,5)$:

ε^0:
$$T_0^2 = D^2 \frac{2\sum_{i=0}^{k} C_i}{\left(1 - \alpha \sin\frac{\pi m}{2}\sum_{i=1}^{k} S_i C_{xi}\right)}, \qquad (4.17)$$

ε^1:
$$2T_0T_1 = D^2 \frac{2C_0 n}{\left(1 - \alpha \sin\frac{\pi m}{2}\sum_{i=1}^{k} S_i C_{xi}\right)}, \qquad (4.18)$$

γ^1:
$$2T_0T_2 = D^2 \frac{2m\sum_{i=0}^{k} C_i}{\left(1 - \alpha \sin\frac{\pi m}{2}\sum_{i=1}^{k} S_i C_{xi}\right)}, \qquad (4.19)$$

ε^2:
$$T_1^2 + 2T_0T_3 = D^2 \times \frac{C_0 n(n-1)}{\left(1 - \alpha \sin\frac{\pi m}{2}\sum_{i=1}^{k} S_i \times C_{xi}\right)}, \qquad (4.20)$$

$\varepsilon\gamma$:
$$2T_0T_4 + 2T_1T_2 = D^2 \times \frac{2nmC_0}{\left(1 - \alpha \sin\frac{\pi m}{2}\sum_{i=1}^{k} S_i \times C_{xi}\right)}, \qquad (4.21)$$

γ^2:
$$T_2^2 + 2T_0T_5 = D^2 \frac{m^2\sum_{i=0}^{k} C_i}{\left(1 - \alpha \sin\frac{\pi m}{2}\sum_{i=1}^{k} S_i C_{xi}\right)}. \qquad (4.22)$$

Розв’язок рівнянь (4.23)-(4.24) має вигляд:

$$T_0 = D\sqrt{\frac{2\sum_{i=0}^{k} C_i}{\left(1-\alpha\sin\frac{\pi m}{2}\right)\sum_{i=1}^{k} S_i C_{xi}}},\qquad T_1 = D\sqrt{\frac{2\sum_{i=0}^{k} C_i}{\left(1-\alpha\sin\frac{\pi m}{2}\right)\sum_{i=1}^{k} S_i C_{xi}}}\times\frac{C_0 n}{2\sum_{i=0}^{k} C_i},$$

$$T_2 = D\sqrt{\frac{2\sum_{i=0}^{k} C_i}{\left(1-\alpha\sin\frac{\pi m}{2}\right)\sum_{i=1}^{k} S_i C_{xi}}}\times\frac{m}{2},$$

$$T_3 = D\sqrt{\frac{2\sum_{i=0}^{k} C_i}{\left(1-\alpha\sin\frac{\pi m}{2}\right)\sum_{i=1}^{k} S_i C_{xi}}}\times\sqrt{\frac{C_0 n(n-1)}{4\sum_{i=0}^{k} C_i}-\frac{C_0^2 n^2}{8\left(\sum_{i=0}^{k} C_i\right)^2}}, \tag{4.23}$$

$$T_4 = D\sqrt{\frac{2\sum_{i=0}^{k} C_i}{\left(1-\alpha\sin\frac{\pi m}{2}\right)\sum_{i=1}^{k} S_i C_{xi}}}\times\frac{C_0 mn}{4\sum_{i=0}^{k} C_i},$$

$$T_5 = D\sqrt{\frac{2\sum_{i=0}^{k} C_i}{\left(1-\alpha\sin\frac{\pi m}{2}\right)\sum_{i=1}^{k} S_i C_{xi}}}\times\frac{m^2}{8}.$$

Асимптотичне представлення оптимального значення періодичності багатономенклатурної поставки T_{opt}^{*} набуватиме вигляду (4.24) або (4.25):

$$T_{opt}^{*} = D\sqrt{\frac{2\sum_{i=0}^{k} C_i}{\left(1-\alpha\sin\frac{\pi m}{2}\right)\sum_{i=1}^{k} S_i C_{xi}}}\times\sqrt{1+\frac{C_0 n}{2\sum_{i=0}^{k} C_i}\varepsilon+\frac{m}{2}\gamma+\sqrt{\frac{C_0 n(n-1)}{4\sum_{i=0}^{k} C_i}-\frac{C_0^2 n^2}{8\left(\sum_{i=0}^{k} C_i\right)^2}}\varepsilon^2+}$$

$$+\frac{C_0 nm}{2\sum_{i=0}^{k} C_i}\varepsilon\gamma+\frac{m^2}{8}\gamma^2}, \tag{4.24}$$

$$T_{opt}^{*} = \frac{T_{opt}}{\sqrt{\left(1-\alpha\sin\frac{\pi m}{2}\right)}}\times\sqrt{1+\frac{C_0 n}{2\sum_{i=0}^{k} C_i}\varepsilon+\frac{m}{2}\gamma+\sqrt{\frac{C_0 n(n-1)}{4\sum_{i=0}^{k} C_i}-\frac{C_0^2 n^2}{8\left(\sum_{i=0}^{k} C_i\right)^2}}\varepsilon^2+\frac{C_0 nm}{4\sum_{i=0}^{k} C_i}\varepsilon\gamma+\frac{m^2}{8}\gamma^2}. \tag{4.25}$$

Для дослідження чутливості інтервалу між замовленнями багатономенклатурної моделі управління запасами до зміни вхідних параметрів, а саме до витрат на виконання замовлення та коливань попиту, використовувались дані табл. 4.29.

Таблиця 4.29

Вихідні дані для розрахунку багатономенклатурного постачання борошна

Вид продукції	Річна потреба S_i, кг/міш.	Витрати на зберігання, Cx_i, грн	Витрати на виконання замовлення, грн		Значення періодичності поставки T_{opt}, діб	Розмір замовлення, $q_i = T_{opt}\frac{S_i}{D}$, кг/міш
			C_0	C_i		
Мука житня	105804/2116	0,08	2000	10	72	20870/417
Мука 1 гатунку	425712/8514	0,1	2000	20		83976/1680
Мука вищого гатунку	412080/8241	0,12	2000	20		81289/1625

Примітка: розрахунок автора

При виведенні формули (4.23) вважалося, що кожен вид продукції не залежить від інших і зберігається на складі самостійно. Однак для промислових підприємств, а також підприємств оптової та роздрібної торгівлі умови незалежності видів продукції один від одного можуть бути порушені. Основними причинами виникнення взаємозв'язку між видами продукції, що поставляється на склад, є наступні обмеження:

–максимальний розмір капіталу, який передбачається вкласти в запаси;

–площа (об'єм) складу, де розміщується продукція;

– верхня межа загального числа замовлень за певний період та ін.

– обмеженість на вантажопідйомність/вантажомісткість транспортних засобів тощо.

Тож, при розрахунку багатономенклатурних поставок особливого значення набуває урахування обмежень, пов'язаних з обсягом (площею) і

вантажопідйомністю транспортних засобів, об'ємом (площею) складських приміщень, наявністю коштів для придбання всієї партії і т.д.

У загальному вигляді урахування обмежень зазначених параметрів здійснюється з використанням формули (4.26).

$$T_V = \frac{G_V}{\sum_{i=1}^{n} l_i a_i}, \tag{4.26}$$

де G_V – граничні значення фізичного або економічного показника;

$l_i = \frac{S_i}{D}$ – інтенсивність споживання (витрати) i-го продукту (од./ добу);

a_i – фізичний або економічний показник i-го продукту.

Якщо період багатономенклатурної поставки $T_{opt} \le T_V$, то за період замовлення береться значення, розраховане за формулою (4.13).

Якщо $T_{opt} > T_V$, то як розрахунковий період приймається T_V і здійснюється коректування N^*, q_i^* і $C_{\Sigma}^*(T_V)$ за формулами:

$$N^* = \frac{D}{T_V}, \tag{4.27}$$

$$q_i^* = T_V \frac{S_i}{D}, \tag{4.28}$$

$$C_{\Sigma}^*(T_V) = \frac{D}{T_V}\sum_{i=0}^{n} C_i + \frac{T_V}{2D}\sum_{i=1}^{n} S_i C_{xi}. \tag{4.29}$$

За наявності декількох критеріїв вибір варіанта здійснюється за формулою:

$$T^*_V = min\left(T_V, T_r, T_h, ...\right), \quad (4.30)$$

де T_V, T_r, T_h – періоди часу, розраховані за формулою (4.26) з урахуванням різних критеріїв: обсяг, вага, витрати і т.п.

З урахуванням обмежень на вантажопідйомність транспортного засобу 22000 кг (або 440 мішків), скоректовані значення періодичності поставки та розміру замовлення за формулами (4.26) та (4.28) наведені в табл. 4.30.

Таблиця 4.30

Результати розрахунку багатономенклатурного постачання борошна з урахуванням обмежень на вантажопідйомність транспортного засобу

Вид продукції	Річна потреба S_i, кг/міш.	Значення періодичності поставки T_{opt}, діб	Розмір замовлення, $q_i = T_{opt}\frac{S_i}{D}$, кг/міш.
борошно житнє	105804/2116	8	2319/46
борошно 1 ґатунку	425712/8514		9331/187
борошно вищого ґатунку	412080/8241		9032/180

Примітка: розрахунок автора

Розрахунки оптимальної періодичності замовлення за умови незначних змін вхідних параметрів здійснені при *α=0,05, γ=0,0* та*γ=0,01*. В табл. 4.31 надано порівняльний аналіз оптимальної періодичності багатономенклатурної поставки T^*_{opt} та T^*_{opt}/T_{opt} при деяких значеннях *ε, n* та *α=0,05*, $m = \left[\frac{n}{4}\right]$ для підприємства харчової промисловості в м. Запоріжжя.

Таблиця 4.31

Порівняльний аналіз значень оптимальної періодичності багатономенклатурної поставки борошна, $\alpha=0,05, m=\left[\frac{n}{4}\right]$, γ=0,0

Період		ε= 0,01		ε=0,015		ε=0,005	
n	m	T^*_{opt} / T_{opt}	T^*_{opt}, діб	T^*_{opt} / T_{opt}	T^*_{opt}, діб	T^*_{opt} / T_{opt}	T^*_{opt}, діб
0	0	1,0000	8,00	1,0000	8,00	1,0000	8,00
1	0	1,0049	8,04	1,0073	8,06	1,0024	8,02
2	0	1,0098	8,08	1,0146	8,12	1,0049	8,04
3	0	1,0410	8,33	1,0486	8,39	1,0335	8,27
4	1	1,0461	8,37	1,0562	8,45	1,0360	8,29
5	1	1,0512	8,41	1,0640	8,51	1,0385	8,31
6	1	1,0296	8,24	1,0446	8,36	1,0147	8,12
7	1	1,0346	8,28	1,0522	8,42	1,0172	8,14
8	2	1,0396	8,32	1,0599	8,48	1,0197	8,16
9	2	1,0195	8,16	1,0419	8,34	0,9975	7,98
10	2	1,0245	8,20	1,0495	8,40	0,9999	8,00
11	2	1,0295	8,24	1,0572	8,46	1,0024	8,02
12	3	1,0600	8,48	1,0912	8,73	1,0296	8,24
13	3	1,0652	8,52	1,0992	8,79	1,0322	8,26
14	3	1,0704	8,56	1,1072	8,86	1,0347	8,28
15	3	1,1036	8,83	1,1442	9,15	1,0641	8,51
16	4	1,1089	8,87	1,1526	9,22	1,0667	8,53
17	4	1,1143	8,91	1,1610	9,29	1,0693	8,55
18	4	1,0914	8,73	1,1398	9,12	1,0448	8,36
19	5	1,0967	8,77	1,1481	9,19	1,0474	8,38
20	5	1,1021	8,82	1,1565	9,25	1,0499	8,40
21	5	1,0807	8,65	1,1368	9,09	1,0271	8,22
22	5	1,0860	8,69	1,1451	9,16	1,0296	8,24
23	5	1,0913	8,73	1,1534	9,23	1,0321	8,26
24	6	1,1237	8,99	1,1905	9,52	1,0602	8,48

Примітка: розрахунок автора

Так, у таблиці 4.32, можна бачити, що при фіксованих параметрах попиту та незмінних витратах на зберігання при збільшенні витрат на виконання замовлення на 1,5% ($\varepsilon=0,015$) спостерігається збільшення відношення збуреного розміру замовлення до оптимального протягом перших 5 періодів. При $n=5, m=1$ відхилення складає 6,4%, причому інтервал між замовленнями збільшується до 8,51 діб. Починаючи з 6 періоду відхилення зменшується до 4,46%, з подальшим незначним зростанням до періоду $n=8, m=2$. Ця тенденція – коливання оптимального періоду

замовлення зберігається, що пояснюється сезонністю попиту на хлібобулочні вироби.

Таблиця 4.32

Порівняльний аналіз значень оптимальної періодичності багатономенклатурної поставки борошна, $\alpha=0,05, m=\left[\frac{n}{4}\right]$, γ=0,01

Період		ε= 0,01		ε=0,015		ε=0,005	
n	m	T^*_{opt}/T_{opt}	T^*_{opt}, діб	T^*_{opt}/T_{opt}	T^*_{opt}, діб	T^*_{opt}/T_{opt}	T^*_{opt}, діб
0	0	1,0000	8,00	1,0000	8,00	1,0000	8,00
1	0	1,0049	8,04	1,0073	8,06	1,0024	8,02
2	0	1,0098	8,08	1,0146	8,12	1,0049	8,04
3	0	1,0463	8,37	1,0538	8,43	1,0387	8,31
4	1	1,0513	8,41	1,0615	8,49	1,0412	8,33
5	1	1,0565	8,45	1,0693	8,55	1,0437	8,35
6	1	1,0399	8,32	1,0551	8,44	1,0249	8,20
7	1	1,0450	8,36	1,0628	8,50	1,0274	8,22
8	2	1,0501	8,40	1,0705	8,56	1,0299	8,24
9	2	1,0349	8,28	1,0576	8,46	1,0126	8,10
10	2	1,0399	8,32	1,0653	8,52	1,0151	8,12
11	2	1,0450	8,36	1,0731	8,58	1,0175	8,14
12	3	1,0814	8,65	1,1132	8,91	1,0504	8,40
13	3	1,0867	8,69	1,1213	8,97	1,0530	8,42
14	3	1,0920	8,74	1,1294	9,04	1,0556	8,44
15	3	1,1314	9,05	1,1730	9,38	1,0910	8,73
16	4	1,1369	9,10	1,1815	9,45	1,0937	8,75
17	4	1,1424	9,14	1,1901	9,52	1,0964	8,77
18	4	1,1245	9,00	1,1742	9,39	1,0766	8,61
19	5	1,1300	9,04	1,1827	9,46	1,2376	9,90
20	5	1,1354	9,08	1,1913	9,53	1,2495	10,00
21	5	1,1190	8,95	1,1768	9,41	1,2371	9,90
22	5	1,1244	9,00	1,1853	9,48	1,2490	9,99
23	5	1,1299	9,04	1,1939	9,55	1,2609	10,09
24	6	1,1692	9,35	1,2383	9,91	1,3108	10,49

Примітка: розрахунок автора

Виходячи з даних, наведених у табл. 4.32, видно, що при незмінних параметрах попиту та витратах на зберігання, а також збільшенні витрат на виконання замовлення на 1,5% ($\varepsilon=0,015$) спостерігається збільшення відношення збуреного розміру замовлення до оптимального протягом перших 5 періодів .При $n=5, m=1$ відхилення складає 6,9%, причому інтервал між замовленнями збільшується до 8,55 діб. Починаючи з 6 періоду

відхилення зменшується до 5,5%, з подальшим зростанням. Коливання відхилення збуреного інтервалу замовлення від оптимального пояснюються вибором апроксимуючої функції попиту, яка, на наш погляд, найближче описує тенденції, притаманні досліджуваному ринку. Аналогічні зміни відношення величин інтервалів замовлення спостерігаються при *ε=0,01* та *ε=0,005*.

Проаналізуємо зміни, що відбуваються в розмірі замовлення борошна в залежності від періодів зміни витрат на виконання замовлення та попиту (табл. 4.33-4.34).

Таблиця 4.33

Залежність зміни розміру замовлення борошна від значень параметрів *ε* та *n* при *α=0,05*, $m = \left[\frac{n}{4}\right]$, *γ*=0,0, кг

Період		*ε= 0,005*			*ε=0,01*		
n	*m*	першого ґатунку	вищого ґатунку	житнє	першого ґатунку	вищого ґатунку	житнє
0	0	9331	9032	2319	9331	9032	2319
1	0	9353	9054	2325	9376	9076	2325
2	0	9376	9076	2330	9422	9120	2330
3	0	9643	9335	2397	9714	9403	2397
4	1	9667	9357	2403	9761	9449	2403
5	1	9690	9380	2408	9808	9495	2408
6	1	9468	9165	2353	9607	9299	2353
7	1	9491	9187	2359	9653	9345	2359
8	2	9514	9210	2365	9700	9390	2365
9	2	9307	9010	2313	9513	9208	2313
10	2	9330	9032	2319	9559	9253	2319
11	2	9353	9054	2325	9606	9298	2325
12	3	9607	9300	2388	9891	9574	2388

Примітка: розрахунок автора

Наведені в табл. 4.34 дані свідчать про те, що у порівнянні з початковим періодом відбувається коливання розміру замовлення борошна відносно оптимального. Так, наприклад, зміна обсягу замовлення борошна вищого ґатунку наприкінці 5 періоду складає 3,9% при ε= 0,005, що складає 348 кг, або 7 мішків.

Таблиця 4.34

Залежність зміни розміру замовлення борошна від значень параметрів ε та n при α=0,05, $m = \left[\frac{n}{4}\right]$, γ=0,01, кг

Період		ε= 0,005			ε=0,01		
n	m	першого ґатунку	вищого ґатунку	житнє	першого ґатунку	вищого ґатунку	житнє
0	0	9331	9032	2319	9331	9032	2319
1	0	9353	9054	2325	9376	9076	2330
2	0	9376	9076	2330	9422	9120	2342
3	0	9692	9381	2409	9762	9450	2426
4	1	9715	9404	2415	9810	9496	2438
5	1	9739	9427	2420	9858	9542	2450
6	1	9563	9257	2377	9703	9393	2412
7	1	9586	9280	2383	9750	9438	2423
8	2	9610	9302	2388	9798	9484	2435
9	2	9448	9146	2348	9656	9347	2400
10	2	9471	9168	2354	9703	9393	2412
11	2	9494	9190	2360	9751	9439	2423
12	3	9801	9488	2436	10090	9767	2508

Примітка: розрахунок автора

Виходячи з даних, наведених в табл. 4.34, можна визначити, що у порівнянні з початковим періодом відбувається поступове зростання розміру замовлення різними темпами, що обумовлюється зростанням витрат на виконання замовлення. Зміни попиту призводять до збільшення темпів зростання обсягів замовлення борошна. Періодичні коливання в обсягах замовлення обумовлюються характером зміни попиту.

Так, наприклад, зміна обсягу замовлення борошна першого ґатунку наприкінці 12 періоду складає 5% за ε= 0,005, що складає 470 кг, або 10 мішків; для ε= 0,01 – 8%, що складає 759 кг, або 15 мішків.

Отримані розрахунки можуть бути використані топ-менеджментом компанії для корегування закупівельної стратегії з метою мінімізації витрат та підвищення конкурентоспроможності компанії на регіональному ринку.

На рис. 4.21 наведено залежність зміни розміру замовлення борошна першого ґатунку від значень параметрів ε та n при α=0,05, $m = \left[\frac{n}{4}\right]$.

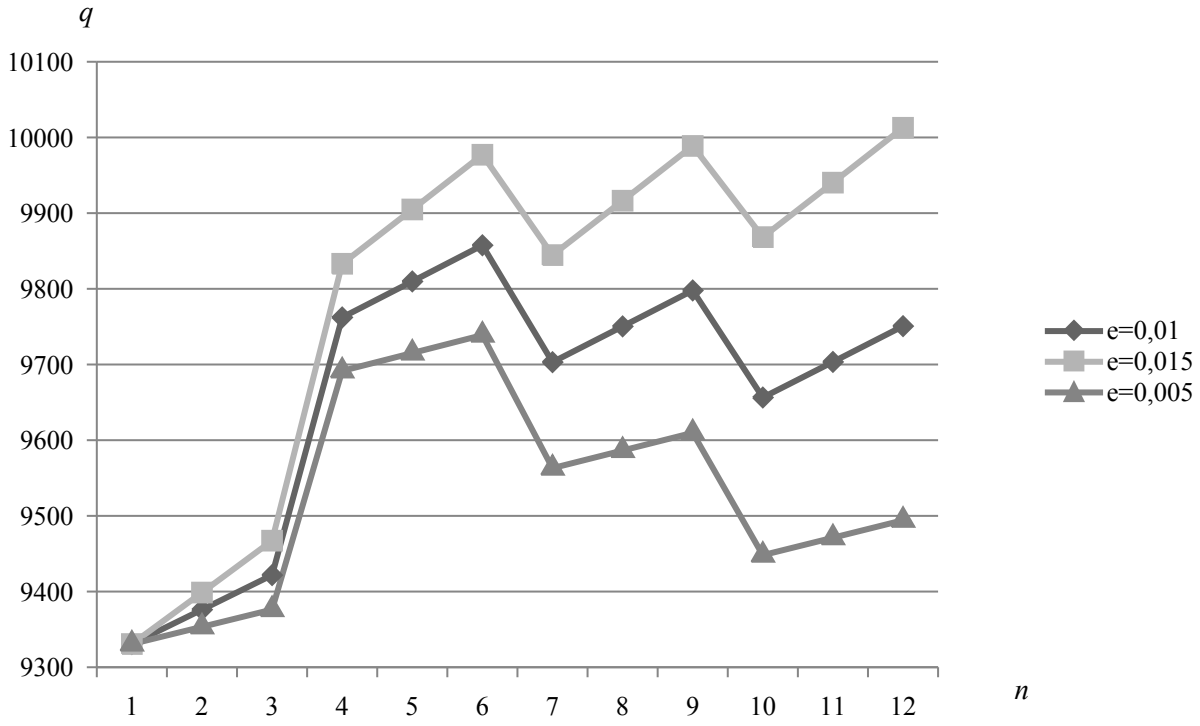


Рис. 4.21. Залежність зміни розміру замовлення борошна 1 ґатунку від значень параметрів ε та n при $\alpha=0,05, m=\left[\frac{n}{4}\right]$, γ=0,01

Примітка: розрахунок автора

На рис.3 спостерігається наступна тенденція – протягом перших 6 періодів ($n=8,\ m=2$) при зміні витрат на виконання замовлення на 0,5% ($\varepsilon=0,005$), 1% ($\varepsilon=0,01$) та 1,5% ($\varepsilon=0,015$) збільшення розміру замовлення відбувається на 3%, 5% та 7% відносно початкового періоду відповідно. При подальшій зміні попиту ($n=9,\ m=3$) розмір замовлення борошна першого ґатунку скорочується на 1,7%, 1,5% та 1,3% відносно попереднього значення відповідно. Це може бути пояснено особливостями попиту на хлібобулочні вироби.

Проаналізуємо чутливість оптимізованої формули, запропонованої для визначення інтервалу замовлення багатономенклатурної поставки, до зміни вхідних параметрів. Здійснимо візуалізацію отриманих результатів. На рис. 4.22 запропоновано графік, що демонструє залежність величини інтервалу замовлення багатономенклатурної поставки борошна від періоду n

та темпів зростання витрат на виконання замовлення ε при $\alpha=0,05$, $m=\left[\frac{n}{4}\right]$, γ=0,01.

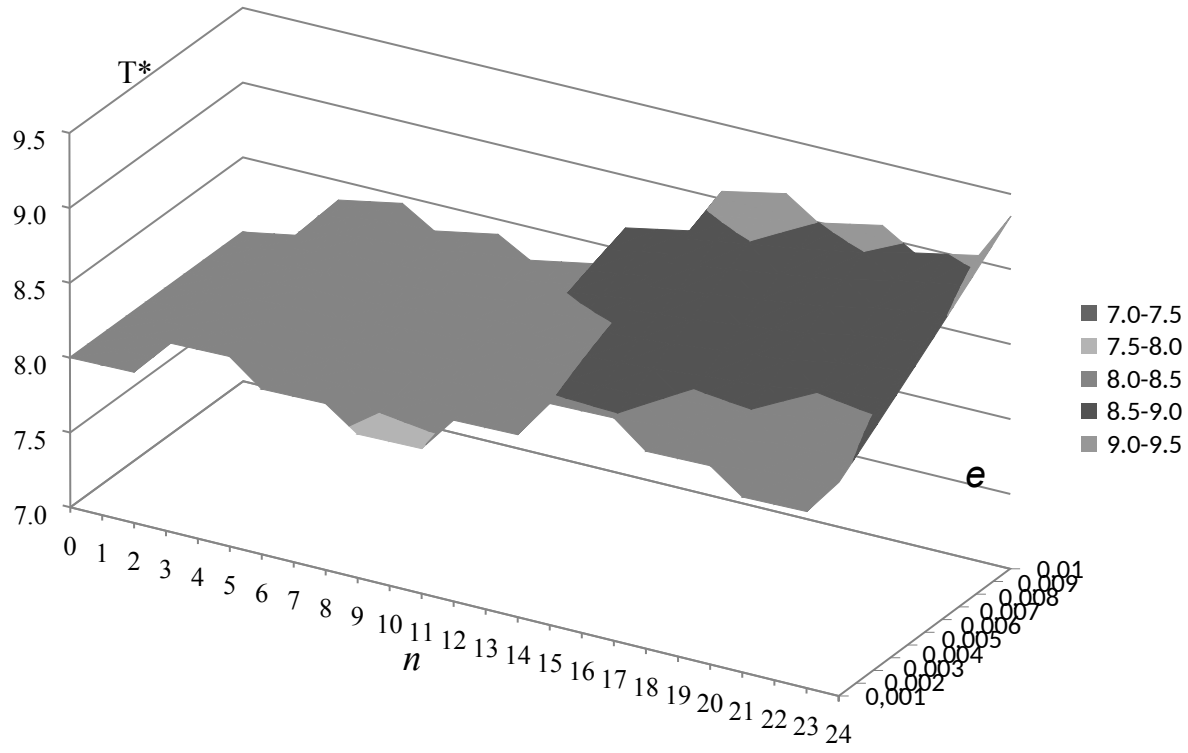


Рис. 4.22. Залежність величини інтервалу замовлення багатономенклатурної поставки від періоду n та темпів зростання витрат на виконання замовлення ε при $\alpha=0,05$, $m=\left[\frac{n}{4}\right]$, γ=0,01

Примітка: розрахунок автора

Як видно на рис. 4.22, зростання параметру ε призводить до збільшення інтервалу між замовленнями відносно оптимального (T_{opt}=8). Врахування цього факту оптимізує логістичні витрати компанії та надає додаткових переваг у конкурентоспроможності.

На рис. 4.23 надано візуалізацію залежності величини інтервалу замовлення багатономенклатурної поставки борошна від періоду n та темпів зростання попиту на продукцію γ, при цьому витрати на виконання замовлення було зафіксовано на рівні 1% (ε =0,01), амплітуда зміни попиту становила $\alpha=0,05$, а $m=\left[\frac{n}{4}\right]$.

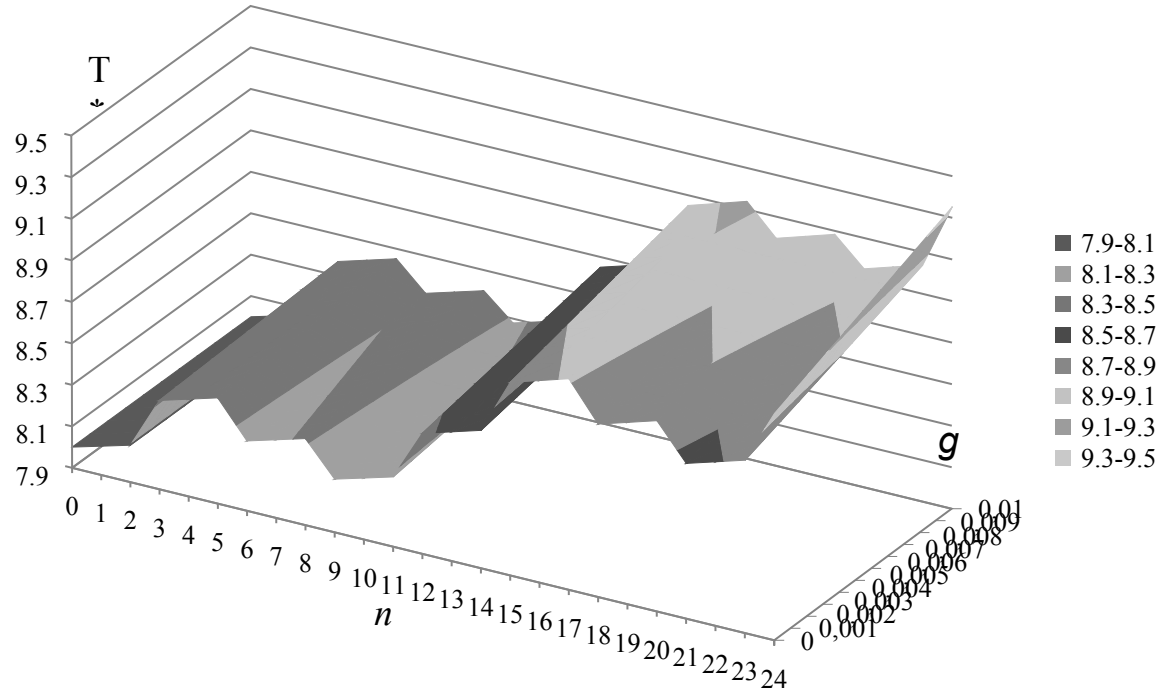


Рис. 4.23. Залежність величини інтервалу замовлення багатономенклатурної поставки від періоду *n* та темпів зростання попиту на продукцію γ при $\alpha=0,05$, $m=\left[\frac{n}{4}\right]$, ε =0,01 ТОВ «Урожай»

Примітка: розрахунок автора [304-305]

На рис. 4.23, зростання параметру γ призводить до зростання значення інтервалу між замовленнями відносно оптимального (T_{opt}=8). Однак, якщо порівнювати інтервали замовлення для різних значень параметру γ, можна побачити тенденцію до зростання інтервалу між замовленнями при збільшення значення γ.

Аналогічні розрахунки були проведені для ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат» (рис. 4.24-4.25), де зростання параметру γ призводить до зростання значення інтервалу між замовленнями відносно оптимального (T_{opt}=12).

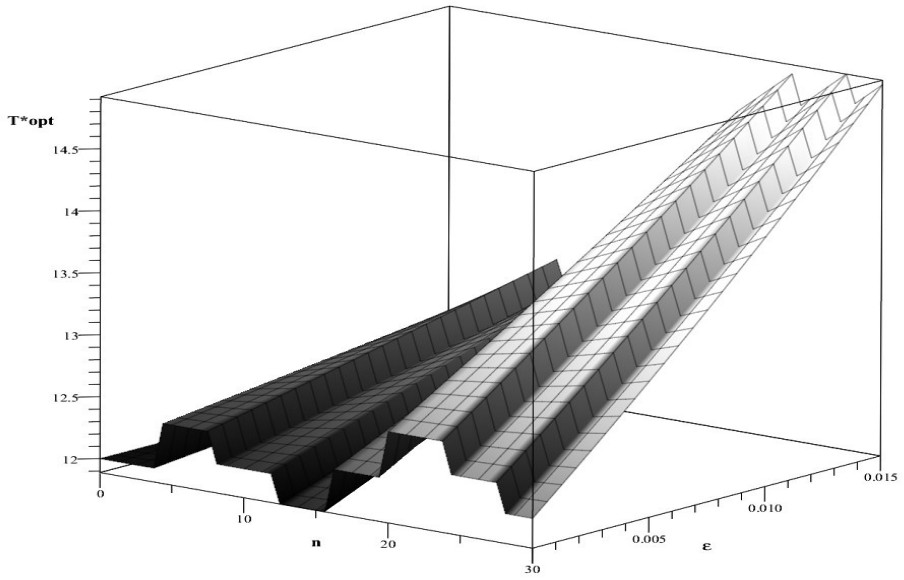


Рис. 4.24. Залежність величини інтервалу замовлення багатономенклатурної поставки від періоду *n* та темпів зростання попиту на продукцію,
ТОВ «Вільнянський хлібокомбінат»

Примітка: розрахунок автора (Додаток Л)

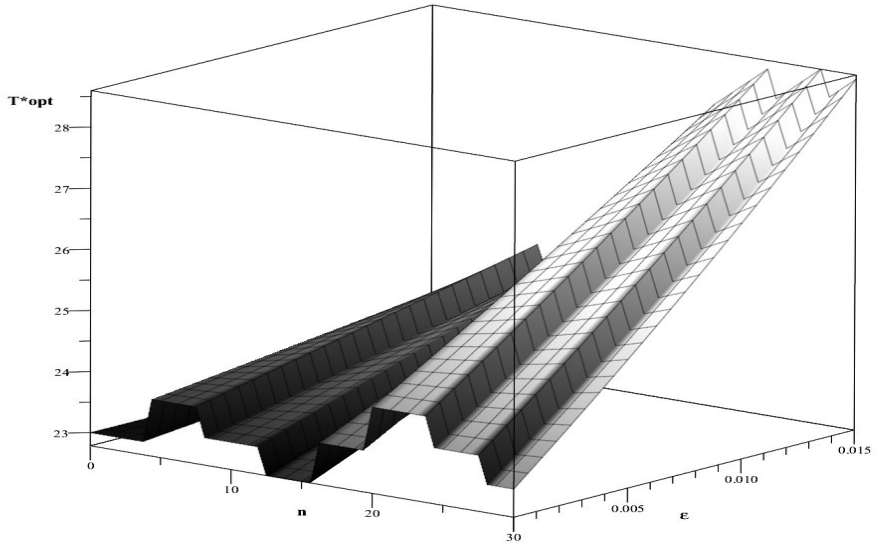


Рис. 4.25. Залежність величини інтервалу замовлення багатономенклатурної поставки від періоду *n* та темпів зростання попиту на продукцію, ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3»

Примітка: розрахунок автора (Додаток Л)

Отже, запропонований асимптотичний підхід до вдосконалення моделі визначення оптимального інтервалу багатономенклатурного замовлення ґрунтується на методі збурень, який дає можливість розв'язувати задачі з обмежено змінними вхідними параметрами системи. Застосування такого підходу дозволяє вдосконалити вже відомі формули для розрахунку оптимального інтервалу та обсягів замовлення за умов незначних змін вхідних параметрів.

Отримана асимптотична формула (4.15) є зручною для використання менеджментом компаній. В роботі запропоновано асимптотичне розвинення для ситуації, яка враховує особливості попиту на хлібобулочні вироби та поступової зміни витрат на виконання замовлення. Отже, запропонована формула дозволяє визначати оптимальний період між замовленнями для багатономенклатурної поставки та знизити логістичні витрати компанії з подальшим забезпеченням зростання її конкурентоспроможності на ринку.

Апробація оптимізованої багатономенклатурної моделі управління запасами здійснювалась на прикладі фактичних даних підприємства, що діє на регіональному ринку хлібобулочних виробів м. Запоріжжя та Запорізького регіону. Отримані результати свідчать про те, що підвищення витрат на замовлення продукції та зміна попиту призводить до коливання термінів оптимального замовлення.

Розроблена багатономенклатурна модель управління запасами дозволить менеджменту компанії оптимізувати бізнес-процеси, а також підвищити рівень життєзабезпечення діяльності підприємств харчової промисловості, моделюючи зміни, обумовлені зростанням витрат на зберігання продукції та зміною попиту на неї.

РОЗДІЛ 5 ПРОГРАМА УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ВЕКТОРІВ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

5.1. Розробка методологічного підходу до оцінки життєзабезпечення діяльності підприємства за рахунок класифікації товарів на підприємствах харчової промисловості

Сучасні умови розвитку економіки надають асортиментній політиці особливого значення, оскільки споживачі в 21 столітті мають своє уявлення щодо конкретних вимоги до товару, його якості та асортименту, а також до зовнішнього вигляду. Асортиментна політика має цілі, що вказані на рис. 5.1.

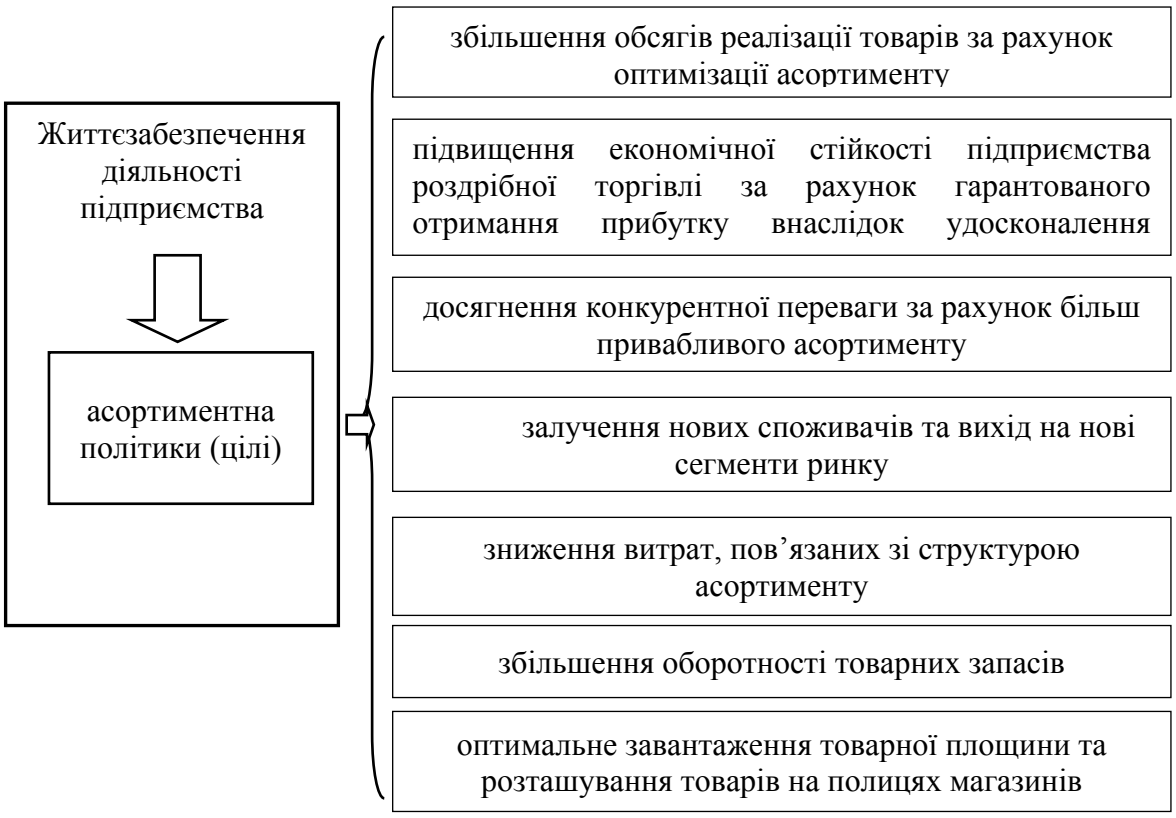


Рис. 5.1. Цілі асортиментної політики

Примітка: складено автором

Головним завданням підприємства, а особливо харчової промисловості у сучасному світі є задоволення попиту споживачів. Попит на товар визначає ринок. Тому підприємства надають великого значення асортименту – він є ключовим елементом в конкурентній боротьбі. Важливо грамотно сформувати асортимент, щоб забезпечити успішну та ефективну діяльність підприємства.

Асортиментна політика, як важливий елемент конкурентної боротьби, полягає у визначення товарної номенклатури з урахуванням всіх можливостей та обмежень. З урахуванням змін, які постійно відбуваються на ринку, важливо контролювати коригування асортименту продукції.

Для ведення регулярної політики необхідно проводити маркетингові дослідження, щоб виявити товари, що мають найбільший попит. Далі на основі отриманих досліджень формується набір продукції. На формування асортименту впливають такі фактори [373]:

1) Загальні: попит, рентабельність;

2) Специфічні: сфера діяльності та спеціалізація підприємства, можливості виробництва, наявна матеріально-технічна база тощо. Основа ланки асортиментної політики – зміни грошових потоків, які змінюються разом з асортиментом, а також перспективи фінансового розвитку. Якщо планується розширювати асортимент, варто розраховувати на збільшення витрат та прийняття важливих рішень щодо товару. Підприємства можуть розширювати асортимент двома способами [344]:

1) Нарощування товарного асортименту. Нарощування відбувається тоді, коли підприємство планує випуск товару, виходячи за межі існуючого асортименту в даний час.

2) Насичення товарного асортименту. Тобто, асортимент збільшується за рахунок створення нових моделей товару, який вже існує.

Насичення асортименту відбувається з таких причин: бажання отримати додатковий прибуток; можливість залучити невикористані виробничі потужності; прагнення до лідерства; бажання вдосконалитися та ліквідувати прогалини, які могли б допустити виникнення конкурентів. Для створення нового товару варто провести передуюче дослідження, яке

дозволить впевнитись в тому, що товар дійсно новий, має істотну відмінність від моделей, які вже існують. Якщо структура асортименту незбалансована, знижується прибуток та втрачаються конкурентні переваги, і, як наслідок, знижується економічна стійкість підприємства. Система формування асортименту складається з етапів, що наведені на рис. 5.2.

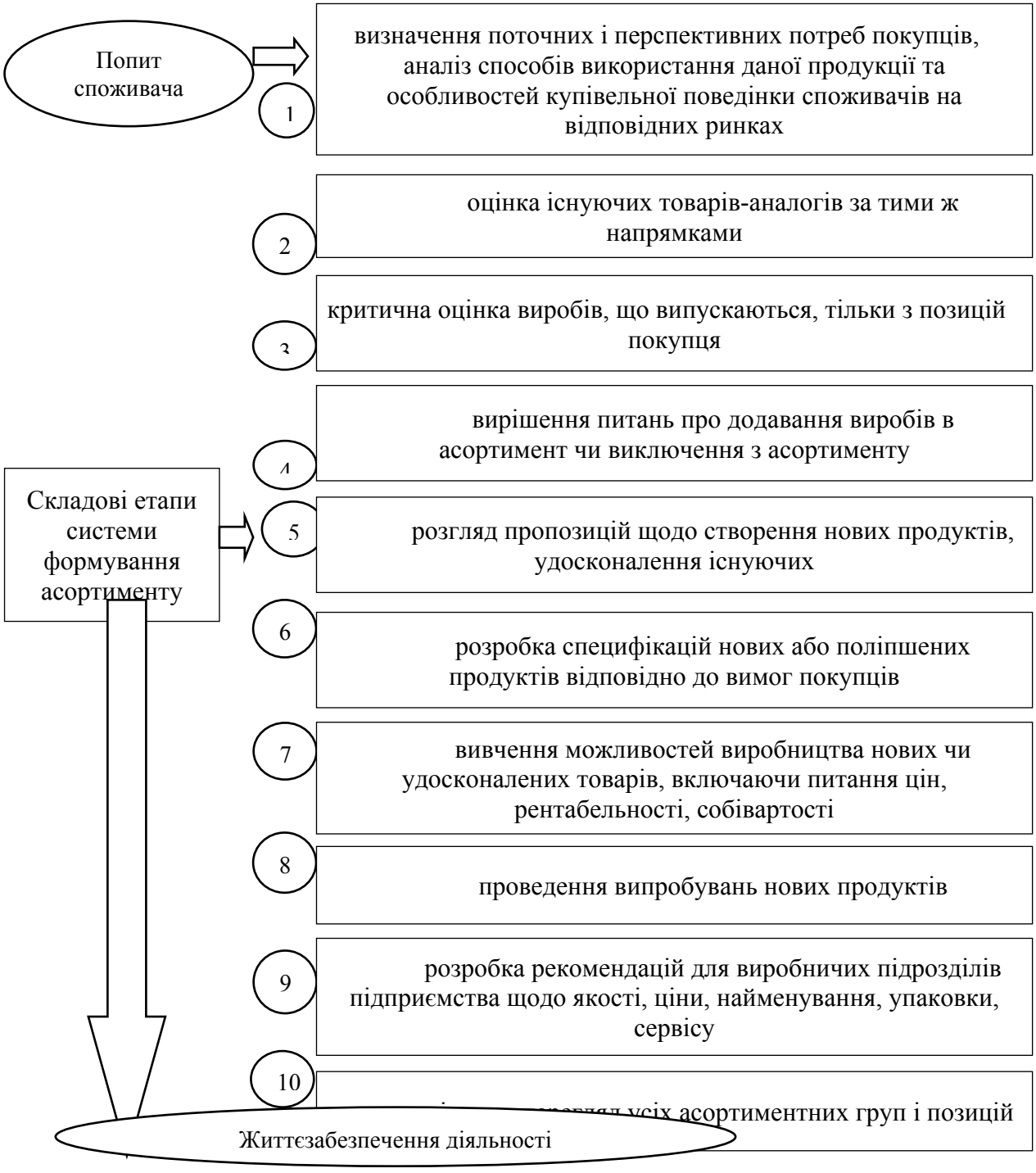


Рис. 5.2. Складові системи формування асортименту

Примітка: сформовано автором

Асортиментна політика передбачає:

- визначення та оцінка потреб покупців;

- розрахунок основних показників асортименту та оцінку його раціональності;

- виявлення джерел, необхідних для формування раціонального асортименту;

- оцінку можливостей підприємства виробити новий товар;

- вибір напрямків формування асортименту.

Напрямки формування асортименту (рис. 5.3):

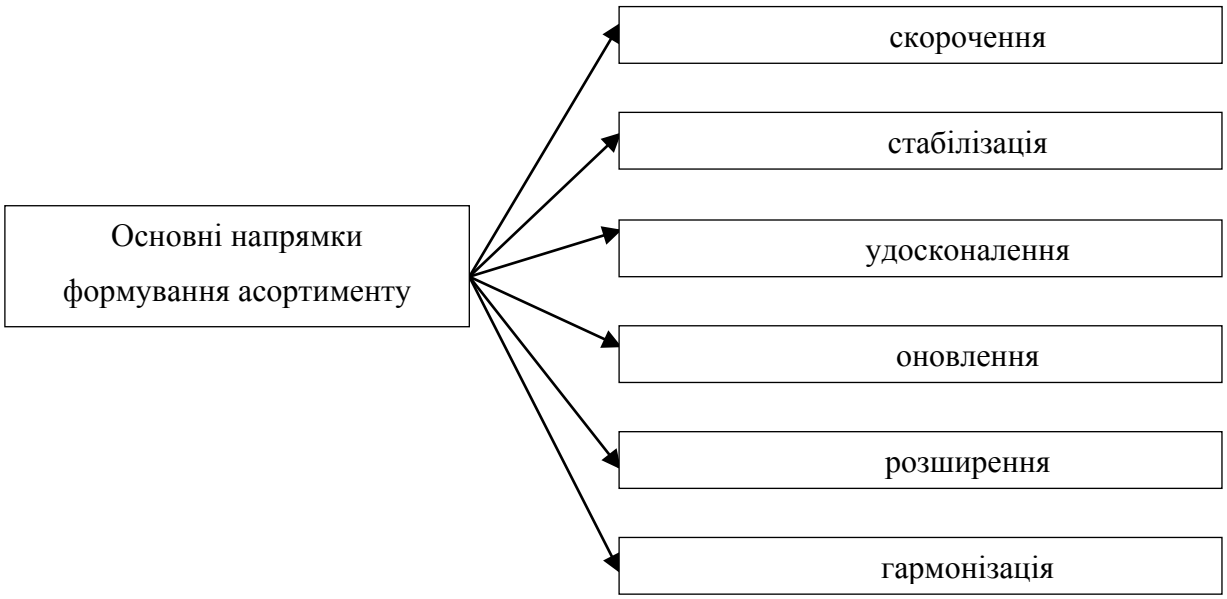


Рис. 5.3. Основні напрямки формування асортименту

Примітка: сформовано автором

1) Скорочення – зміни набору товарів за рахунок зменшення широти та повноти асортименту через зменшення попиту, збитковість або низьку прибутковість виробництва товарів з даного асортименту;

2) Розширення – зміни набору товарів за рахунок збільшення широти, повноти та новизни. Розширення асортименту насичує ринок;

3) Стабілізація – стан асортименту, коли набір товарів стійкий у часі, при цьому коефіцієнт новизни досить низький. Такий стан властивий товарам щоденного попиту;

4) Оновлення – характеристики товару, які змінюються завдяки збільшенню коефіцієнта новизни;

5) Удосконалення – зміни товарів, які здійснюються для підвищення його раціональності;

6) Гармонізація – наближення набору товарів до ідеального або бажаного.

Оптимальний товарний асортимент на підприємстві дає можливість вільно маневрувати та конкурувати з аналогічними підприємствами. Специфіка продуктів харчування свідчить, що споживач обирає товар, торгову марку і у разі отримання потрібних йому якісно-кількісних задоволень «повертається» до придбання даного товару знову, шо в свою чергу збільшує обсяги реалізації підприємства та створює умови для стабільного рівня життєзабезпечення діяльності підприємства.

Формування асортиментної політики – важливий елемент внутрішнього управління. Важливо прийняти правильне рішення, від якого залежатиме майбутній розвиток підприємства.

Таким чином, формування асортиментної політики особливо актуальне для підприємств харчової промисловості, коли попитом керує ринок. Завдання підприємства – задовольнити попит краще та більш ефективно, ніж це зроблять конкуренти. Тому найважливішою проблемою сьогодні є пошук оптимального асортименту, який збереже прибуток підприємства та підвищить його.

Класифікація методів формування асортиментної політики підприємства представлена в табл. 5.1.

Поширеним способом формування асортименту продукції є створення асортиментної матриці. Матриця дозволяє скласти структурний асортиментний перелік товарів за вимогами планувальників розподілу продукції для досягнення ефективності та встановлених результатів продажу структур підприємства.

Для досягнення економічної ефективності асортименту встановлюються певні критерії ефективності: кількісні критерії (зміст та структура матриці, якість товарів, рівень їх цін) та якісні критерії (пропозиції стосовно продажу цих товарів у магазинах, необхідне для демонстрації товару обладнання, логістика запасів товару тощо).

Таблиця 5.1

Класифікація методів формування асортиментної політики підприємства

Класифікаційні ознаки	Перелік методів	
За рівнем управління	Методи формування господарського портфеля	Модель «продукт-ринок» Модель Бостонської консультативної групи Модель Мак-Кензі «General Electric» Модель життєвого циклу Hofer Модель Ю. Меркулової
	Методи формування виробничої програми	Методи оптимізації за критерієм: Максимум сумарного завантаження всіх типів обладнання Мінімум сумарного недозавантаження всіх типів обладнання Максимум сумарного випуску продукції у вартісному виразі Мінімальний рівень витрат виробництва Максимум прибутку від реалізації продукції Максимум рентабельності продукції Максимум рентабельності виробництва
За маркетинговим підходом	Методи управління асортиментом на основі критерію прибутку	Методика Ф. Котлера Методика Е. Дихтла та Х. Хершгена
	Методи диференціації асортименту відповідно до споживчих потреб	Метод «Conjoint Measurement» Метод Є. Голубкова
За товаро-знавчим підходом	Методи забезпечення оптимальності асортименту	Методи класифікації за критерієм: коефіцієнт оптимальності асортименту
	Методи забезпечення раціональності асортименту	Методи класифікації за критерієм: коефіцієнт широти асортименту коефіцієнт повноти асортименту коефіцієнт новизни асортименту коефіцієнт стійкості асортименту коефіцієнт раціональності асортименту

Примітка: сформовано автором за [375]

Ефективність структури асортименту оцінюється одним із найважливіших показників – критеріями ефективності кількості, які показують ефективність структури асортименту за такими показниками:

- цільова аудиторія;

- конкретне місце продажу товару;

- діючі конкуренти.

Матриця асортименту – це розподіл товару на діаграмі організаційного процесу-процесу купівлі-прийняття рішень: покупець сприймає вартість товару відповідно до його ринкової сили.

Пріоритетна область дистриб'юторської мережі демонструє досягнення найкращої позиції конкурента в зоні покриття (розмір якої визначається на основі пропозиції найкращого конкурента, наявної на зазначеному ринку) для будь -якого з представлених категорій товару даного асортименту для кожного місця продажу дистриб'юторської мережі.

Стандартна пропозиція – територія, що являє собою структурну пропозицію продукції (торговельні марки, номери запасів та категорії) відповідно до їх кількості та якості, що відповідає пропозиції конкурентів у зоні покриття (розмір якої слід визначати виходячи з найближчого середовища конкурентів) кожного місця розташування дистрибутивної мережі.

Мінімальна пропозиція - територія, що відображає ту частину асортиментної матриці, яка представляє лише основну пропозицію продукту, що відповідає очікуванням аудиторії покупців у зоні охоплення, розмір якої визначається на основі прогулянки (15 хв.) та доступність автомобільної відстані (30 хв.).

Діаграма організаційно-купівельного процесу, повинна відповідати таким вимогам:

1) Він повинен запропонувати цільовій аудиторії покупців повний вибір продуктів відповідно до їх очікувань за допомогою пропозицій продажу для кожного конкретного місця продажу;

2) Його слід збалансувати з точки зору відповідності економічних результатів від торгівельного бізнесу на кожному конкретному місці продажу операційним витратам на розподіл продукції;

3) Це має бути зрозуміла пропозиція для цільової аудиторії покупця;

4) Вона має бути динамічною та постійно оновлюваною пропозицією (підхід Kaizen), що відповідає змінам на ринку (виробництво товару, купівельна спроможність покупця, розмір та структура попиту покупця, пропозиція конкурента). Коефіцієнт оновлення асортименту оголошується одним із факторів переваг конкурентів.

Структура матриці асортименту - кількісне співвідношення продуктів, що належать до різних рівнів системи ієрархії асортименту.

Якість продукції - це основа для включення до матриці асортименту номенклатури запасів, категорій, торгових марок (якщо такі є). Пріоритет у виборі якості та безпеки продукції ґрунтується на співвідношенні ціна - якість, яке кожна конкретна цільова аудиторія покупця формує на основі свого споживчого досвіду. Слід зазначити, що пріоритетним параметром, що визначає включення товару до матриці асортименту, є висока безпечність продукції або перевищення співвідношення ціна-якість продуктів середнього ринку.

Рівень цін на продукт - вибирається на основі діаграми роздрібної ціни та кількості товарних запасів (що належать до тієї ж категорії товарів, торгових марок, видів та варіацій товару), на основі якої мають бути такі параметри: визначено:

- A2 - продукція цієї категорії орієнтована на покупців, які лояльні (або віддають перевагу) конкретним товарним знакам високого емоційного рівня. Сказавши це, рішення про включення конкретних товарів до матриці асортименту та обґрунтування їх кількості визначається на основі зміни вищезазначених уподобань (кількості та якості), а також наявності пропозиції конкурента у зоні покриття, розмір якого визначається на основі найближчого конкурента;

- B3 - основна частина товарної пропозиції орієнтована на покупців, які високо цінують співвідношення ціна -якість у пропозиції продажів, що перевищує пропозицію конкурентів з продажу у зоні покриття, розмір якої визначається пішохідною дистанцією (15 хв.) Або доступність автомобільної відстані (30 хв);

- C4 - значна частина пропозиції продажів, націлена на залучення широкого кола сегментів споживачів, для численних покупок та різних видів продукції, що перевищує пропозицію конкурентів у зоні покриття, розмір якої визначається найкращою пропозицією конкурента у конкретному місцевому регіоні ринку;

- D1 - продукція цього сегменту дозволяє покупцям, які не мають інших очікувань, окрім функціональних властивостей товару, купувати в місцях продажу економічно ефективні продукти в кожній категорії товару в межах однієї зони покриття, розмір якої визначається виходячи з найкращого пропозиція конкурента на конкретному місцевому ринку;

Параметри ефективності управління асортиментом з точки зору цінових критеріїв матриці асортименту необхідно вибирати таким чином:

1) Структура асортиментної матриці має гарантувати цільовій групі покупців різноманітність продуктів у різних цінових категоріях;

2) Кожна категорія товару повинна мати індикатори продуктів, які демонструють рівень «найкращої ціни» у зоні охоплення. Питання економічної ефективності продажу цієї продукції пов’язане з такими критеріями якості, як закупівля продукції у виробників за спеціальною ціною, знижена до мінімального рівня, наприклад, через скорочення виробником маркетингових витрат на користь спрощеної упаковки та розробки приватної торгової марки в дистриб’юторській мережі тощо.

Критерії ефективності якості. Критерії якості матриці асортименту повинні відображати регулювання процесів управління, що супроводжує розподіл продукції в межах розробленої матриці асортименту. Для цього слід обрати такі критерії:

1) Планограма пропозиції продажів, пов’язана з торговими приладами та обладнанням, необхідна для демонстрації продукції;

2) Оптимізація маршруту покупця;

3) Порядок закупівлі товару;

4) Логістика управління товарами.

Планограма пропозиції продажів пов’язана з торговим обладнанням, необхідним для демонстрації продукції. Вона розроблена на методологічній основі сучасних концепцій мерчандайзингу (категоричних та віртуальних). Слід зазначити, що ці планограми повинні бути гнучкими щодо змін у структурі та розмірі матриці асортименту, а також до технологічних інновацій продукту, маркетингового та логістичного характеру, щоб забезпечити максимальні переваги конкурентів у місці продажу. Такий методологічний підхід до управління асортиментом продукції дозволить найбільш ефективно впровадити розроблену матрицю асортименту з огляду на фактичні параметри місця продажу (місце розташування, середовище конкурентів, розміри та конфігурацію приміщення). Це, у свою чергу, допоможе оптимізувати показники ефективності розподілу продукції (швидкість товарообігу продукції, розмір товарообігу продукції та націнку на продукцію, товарообіг за одиницю товару з однієї одиниці ресурсів продукту, таких як приміщення та торговий персонал).

5) Процедура закупівлі товару - це центральний аспект управління асортиментом продукції, вирішується за допомогою розробленої матриці асортименту. Цей критерій передбачає використання методів, які забезпечують економічну ефективність під час закупівлі продуктів, включених до матриці асортименту. Основні параметри таких процедур повинні включати такі принципи побудови асортименту продукції: побудова категорій продукції, регуляторне прогнозування, розвиток партнерських відносин з учасниками каналів дистрибутивної мережі, знання та розуміння вимог учасників, здатність досягати своїх паритетності та технологічної інтенсивності товарообігу.

Щоб забезпечити необхідний рівень ефективності процесу управління асортиментом, під час процесу закупівлі в рамках матриці асортименту повинні бути виконані наступні дві умови:

1) Розділення сфер відповідальності та функціональної компетенції агентів із закупівель центрального ланцюга дистриб'юторської мережі та менеджерів постачання її периферійних мереж. Дотримання цієї умови дозволить досягти очікуваного результату управління асортиментом. Було доведено, що відмова від процесу постачання замовлень (узгодження умов постачання продукції) периферійних менеджерів дистриб'юторської мережі (які мають фінансові інтереси) дозволить досягти бажаних умов постачання продукції, що забезпечити необхідні переваги конкурентів для торгових місць дистриб'юторської мережі без будь -яких винятків. Сфера функціональної компетенції менеджерів поставок периферійних мереж дистриб'юторської мережі повинна включати лише оперативні завдання, наприклад, створення та подання замовлень на поставку, приймання продукції на основі якості та кількості, контроль за товарним запасом;

2) Що стосується постачання продукції, пріоритет у процесі закупівлі повинен належати встановленню та управлінню партнерськими відносинами на всіх рівнях вертикально інтегрованого ланцюжка поставок: постачальники виробникам - виробники продукції - дистриб'ютори продукції (це передбачається каналом розповсюдження продукції)) - склад дистрибуції (якщо це передбачається структурою каналу розподілу продукції) - місця збуту. Ця умова повинна бути виконана з огляду на переваги конкурентів, щоб досягти мінімальної закупівельної ціни товару.

Ефективність управління товарним асортиментом розглядається як одна з найважливіших якісних характеристик всього процесу управління товарним асортиментом підприємства.

Як відомо, погіршення фінансових показників діяльності підприємства може наступати в результаті цілого ряду взаємопов'язаних між собою причин. Всі ці причини можна згрупувати в п'ять великих класів:

1) причини з зовнішнього оточення підприємства, до яких відносяться політичні, зовнішньоекономічні, технологічні і соціальні причини; підлягають спеціальному PETS-аналізу (P - political, E - economical, T - technological, S - social);

2) ринкові причини - слабка позиція підприємства на ринку збуту продукції, високий рівень конкуренції, нестійкість і вузькість зайнятої ринкової ніші та ін.;

3) внутрішньо-економічні причини, в число яких входять затратність, ресурсомісткість, неекологічність виробництва, морально застарілі технології, зношеність основних фондів, неоптимізоване оподаткування, низька продуктивність праці та ін .;

4) фінансові причини - незадовільний рівень дебіторської (кредиторської) заборгованості і низька якість її обслуговування, дефіцит оборотних коштів, незадовільний рівень ліквідності, недостатня автономія та інші причини, що призводять до наростання збитків, штрафних санкцій та інших негативних фінансових результатів;

5) управлінські причини, в число яких входять низький рівень управлінської культури топ-менеджменту та фінансистів підприємства, відсутність ефективного управлінського обліку фінансових операцій, неналежне управління фінансами, неефективна маркетингова діяльність відповідних служб та інші причини, в результаті спостерігають своє негативне відображення на рівні всіх сфер бізнес-активності підприємства.

Зв’язок між групами причин очевидна: сильний конкурент може діяти проти компанії як економічними, так і політичними методами. У першому випадку цілком можливий різкий спад продажів, у другому, наприклад, штрафні санкції, але в обох випадках це обертається збитками і дефіцитом оборотних коштів. Як результат, фінанси підприємства являють собою дзеркало того, що відбувається на підприємстві і навколо нього.

Таким чином, концепція оцінки ризиків функціонування підприємства, заснована тільки на якісних шкалах і відносинах переваги між факторами в

структурі ієрархії цих факторів, не завжди здатна достовірно відобразити якість управління будь-якої діяльністю підприємства, частково в силу своєї суб'єктивності.

Отже, для підвищення достовірності оцінки стану рівня управління на підприємстві необхідно застосовувати комбінацію з кількісних і якісних оцінок і, по можливості, спробувати трансформувати якісні оцінки в кількісні.

Таким чином, оцінка ефективності управління товарним асортиментом підприємства скрадатиметься з трьох напрямів, зображених на рис. 5.4.



Рис. 5.4. Напрями аналізу ефективності управління асортиментом товарів

Примітка: сформовано автором

Щоб визначити якість обраного асортименту, необхідно детально вивчити декілька показників (табл. 5.2).

Правильно підібраний асортимент товарів впливає на прибуток підприємства: або збільшує його у випадку правильного аналізу та підбору товарів, або зменшує, коли асортимент підібрано неправильно.

Прибуток – це сума доходу, що залишається після обліку всіх витрат, боргів та інших витрат [379].

Таблиця 5.2

Аналіз показників ефективності асортименту

№	Параметр	Величини	Періодичність	Значення
1	Кількість продажів	Гроші та кількість одиниць	Мінімум 1 раз на місяць	Важливіше дивитись на виручку в реальних розмірах, це допоможе не пропустити зниження рівня реалізації
2	Якість збуту	Співвідношення чеків з повною вартістю та за зниженою ціною	кожні 30 днів, під час акції - щодня	Результат буде показувати, наскільки грамотно сформована пропозиція
3	Знижка	Частка унічених товарів у загальному обсязі продажів	В кінці сезону або заходу, що проводився	Таким чином, визначається стимулюючий фактор
4	Швидкість товарообігу	Час від надходження позиції в магазин до збуту	Не рідше, ніж раз у квартал	Можна відстежити зниження темпів, а також виявити неходові найменування
5	Комплекти	Сполучення продукції, які повторюються в 15% випадків і більше	Кожну неділю	Дає можливість коригувати закупівельну стратегію
6	Рентабельність	Співвідношення виручки та витрат	По закінченню сезону	Виявлення лідерів в каталозі
7	Вигода для категорії	Ті ж дані, тільки для групи позицій	По завершенні збуту	Виявлення лідерів в каталозі
8	Стійкість для наборів	Динаміка зміни сполучень	В кінці наміченого періоду	Моніторинг динаміки переваг

Примітка: сформовано автором на основі [378]

Рентабельність продукту означає, скільки грошей заробляє продукт мінус витрати на його виробництво, продаж та підтримку [376].

Підприємства також називають прибуток кінцевим результатом [380]. Хоча дохід є важливою метрикою, компанія не може вважати продукт успішним, якщо він не приносить прибуток. В результаті, якщо утримання товару коштує дорожче, ніж прибуток, який він приносить - це не рентабельно [381].

Відповідальність за рентабельність продукції поділяють усі відділи. Небагато підприємств покладають право власності на рентабельність продукції певній команді спеціалістів. Ця команда продуктів несе відповідальність за вивчення ключових подробиць про свій ринок та користувачів, щоб допомогти їм створити рішення, яке б відповідало продуктовому ринку. Деякі з цих стратегічних деталей включають:

1) Розмір загального адресного ринку товару;

2) Рівень інтересу та попиту потенційної бази користувачів;

3) Ресурси (вимірюються персоналом, часом та бюджетом), які знадобляться для створення продукту;

4) Правильний спосіб оцінити продукт, максимізувати як частку ринку, так і прибуток.

Правильне застосування даного переліку показників необхідне для створення прибуткового продукту. Оскільки команда продуктів відповідає за розробку та успішне впровадження цього досвіду, вони повинні нести пряму відповідальність за те, чи є продукт, який вони розробляють, прибутковим.

Існує шість поширених методів аналізу рентабельності продукції:

1) Метод визначення справжньої вартості

Під час розрахунку справжньої вартості виробництва товару слід враховувати багато факторів. Щоб зрозуміти справжню вартість виробництва товару, необхідно враховувати кожну існуючу постійну та змінну вартість. Деякі витрати, які слід пам’ятати, щоб врахувати загальні витрати:

- інвентаризація;
- комунальні послуги;
- оренда майна;
- оренда обладнання;
- погашення кредиту;
- заробітна плата працівників.

Інші фактори, які бухгалтери повинні записати до норми прибутку, це:

- несподіваний дефіцит;

- усадка (вкрадені речі);

- уцінки;

- пошкоджений інвентар;

- знижки працівникам;

- доставка;

2) Тестування ринку

Важливо знати ринкову ціну товару, щоб вирішити, чи готові клієнти платити достатньо за товар, щоб зробити його прибутковим. Це стосується виробів, які вже у виробництві, і новинок. Щоб ефективно оцінити ринкову ціну на товар, існує багато міркувань, таких як:

- конкурентні ціни;

- роздрібні та онлайн ціни;

- дослідження продуктів;

- насичення ринку;

- економічні тенденції;

3) Складання оцінок.

Постійні оцінки цін щомісяця, щотижня або навіть щоденно забезпечують залучення компанії до поінформованості про те, які продукти відповідають очікуванням прибутку, а які ні. Одна із поширених практик – це щомісячне оцінювання прибутковості продукції та розміщення всіх продуктів у таких категоріях, як «зростання», «основний» та «випробувальний термін». Професіонали дають пунктам категорії апробації план дій для покращення своїх продажів. Якщо продажі не покращуються, компанія може відмовитися від цього пункту.

4) Розуміння полів.

Норми прибутку – це різниця між собівартістю виробництва предметів та загальним доходом за цими статтями. Все, що може зробити компанія, щоб зменшити витрати на виготовлення товару, збільшує дохід від цього товару. Деякі способи зробити це включають:

1. Оптимізація процесу оформлення замовлення.

2. Зменшення накладних витрат.

3. Стати більш енергоефективним.

4. Зниження витрат на оплату праці.

5. Зниження витрат на доставку.

5) Ведення детальної документації.

Детальна документація про рентабельність кожного продукту не дозволяє компанії зберігати збиткову продукцію довше, ніж це необхідно. Збір документації від маркетингової групи, відділу продажів та операційних груп допомагає з'ясувати, якими мають бути цільові показники націнки, щоб продукт залишався життєздатним. Це також дозволяє професіоналам швидко виявляти тенденції до зниження. Крім того, детальна документація допомагає у створенні логічних стратегій, своєчасному огляді та вимірюваних цілях.

6) Зовнішні фактори

Зовнішні чинники можуть вплинути на можливості та занепокоєння щодо прибутковості продукції. Команди з продажу, маркетингу та операцій можуть співпрацювати, щоб оцінити вплив на кожен продукт, вжити негайних дій чи здійснити довгострокове планування з розумінням відповідних зовнішніх факторів. Деякі зовнішні фактори, що впливають на прибутковість продукції, включають:

1. Конкуренція за товар;

2. Очікувані зміни на ринку;

3. Попит збільшується або зменшується;

4. Полиці в магазинах.

Оцінка рентабельності продукції має велике значення. Вона дозволяє отримати уявлення про те, наскільки ефективна діяльність компанії. Навіть прибуток не завжди дає реальне уявлення про це. Прибуток може бути високим при великих витратах, але навіть менший прибуток може свідчити про високу ефективність виробництва, якщо витрати на її отримання незначні. Також при оцінці ефективності бізнесу недоцільно

використовувати балансовий прибуток, набагато важливіше для цього показник чистого прибутку, що не включає податки і обов'язкові платежі.

Не менш важливим є показник продуктивність праці, що характеризує ефективність витрат праці в матеріальному виробництві як окремого працівника, так і колективу підприємства в цілому.

У виробництві будь-якого продукту бере участь жива праця, тобто праця, що витрачається працівниками безпосередньо в процесі виробництва продукту, і минула праця, витрачена іншими працівниками і матеріалізована в знаряддях праці, будівлях, спорудах, сировині, матеріалах, паливі, енергії. Тому розрізняють продуктивність індивідуальної (живої) і суспільної праці.

Основними показниками продуктивності праці на підприємстві є показники виробітку та трудомісткості.

Виробіток (В) визначається відношенням кількості виробленої продукції (Q) до витрат робочого часу на виробництво цієї продукції (Т).

Трудомісткість – це величина, зворотна виробітку. Розрізняють трудомісткість нормовану, фактичну і планову.

Виробіток продукції є найбільш поширеним і універсальним показником продуктивності праці. Залежно від одиниці виміру обсягу продукції розрізняють три методи вимірювання продуктивності праці: натуральний, трудовий і вартісний.

1) Натуральний метод вимірювання продуктивності праці характеризує вироблення продукції в натуральній формі в одиницю робочого часу. Натуральні показники продуктивності праці виражаються в кілограмах, метрах, штуках і т.д.

Якщо підприємство випускає кілька видів однорідної продукції, то виробіток обчислюється в умовно-натуральних одиницях.

Натуральні показники застосовуються на підприємствах нафтової, газової, вугільної, лісової та інших галузей промисловості, а умовно-натуральне на підприємствах текстильної, цементної, металургійної промисловості.

2) Трудовий метод вимірювання продуктивності праці характеризує відношення нормативних витрат до фактичних витрат робочого часу.

Трудовий метод застосовується для визначення ефективності використання праці робітників у порівнянні з нормами, рівня виконання норм виробітку або ступеня скорочення нормативного часу робочим в процентах.

3) Вартісний метод вимірювання продуктивності праці отримав більш широке застосування, особливо на підприємствах, що випускають різнорідну продукцію, так як дає можливість обліку і порівняння різноманітних видів робіт шляхом приведення їх до єдиного вимірника.

Виробіток може бути визначений в розрахунку на одну відпрацьовану людино-годину (годинна вироблення), один відпрацьований людино-день (денний виробіток), на одного середньооблікового працівника (робочого) в рік> квартал або місяць (річна, квартальна або місячна вироблення) [382; 383].

Найважливішим завданням підприємства є постійний пошук і реалізація резервів зростання продуктивності праці, під якими маються на увазі наявні, ще невикористовувані реальні можливості підвищення продуктивності праці.

Резерви зростання продуктивності праці на підприємстві можна класифікувати наступним чином:

- підвищення технічного рівня виробництва в результаті механізації і автоматизації виробництва; впровадження нових видів обладнання і технологічних процесів; поліпшення конструктивних властивостей виробів; підвищення якості сировини і застосування нових конструктивних матеріалів;

- вдосконалення управління, організації виробництва і праці шляхом підвищення норм праці та розширення зон обслуговування; зменшення числа робочих, які виконують норми; спрощення структури управління; механізації

облікових і обчислювальних робіт; підвищення рівня спеціалізації виробництва;

- структурні зміни у виробництві внаслідок зміни питомих ваг окремих видів продукції; трудомісткості виробничої програми; частки покупних напівфабрикатів і комплектуючих виробів; питомої ваги нової продукції.

Життєзабезпечення діяльності підприємств харчової промисловості має тісний зв'язок із формуванням оптимального асортименту підприємства, який повинен мати у своєму складі ті товари, які користуються попитом, за умовами виробництва є оптимальними для виробника з точки зору трудомісткості та рівня рентабельності продукції. Тому запропоновано методологічний підхід до оцінки життєзабезпечення діяльності підприємства на основі аналізу SID (рис. 5.5).

Використання запропонованого аналізу надасть можливість, за рахунок визначення груп товарів щодо їх класифікації з урахуванням трудомісткості виробництва та рівня рентабельності, більш ефективно планувати асортиментну політику підприємств харчової промисловості на майбутнє.

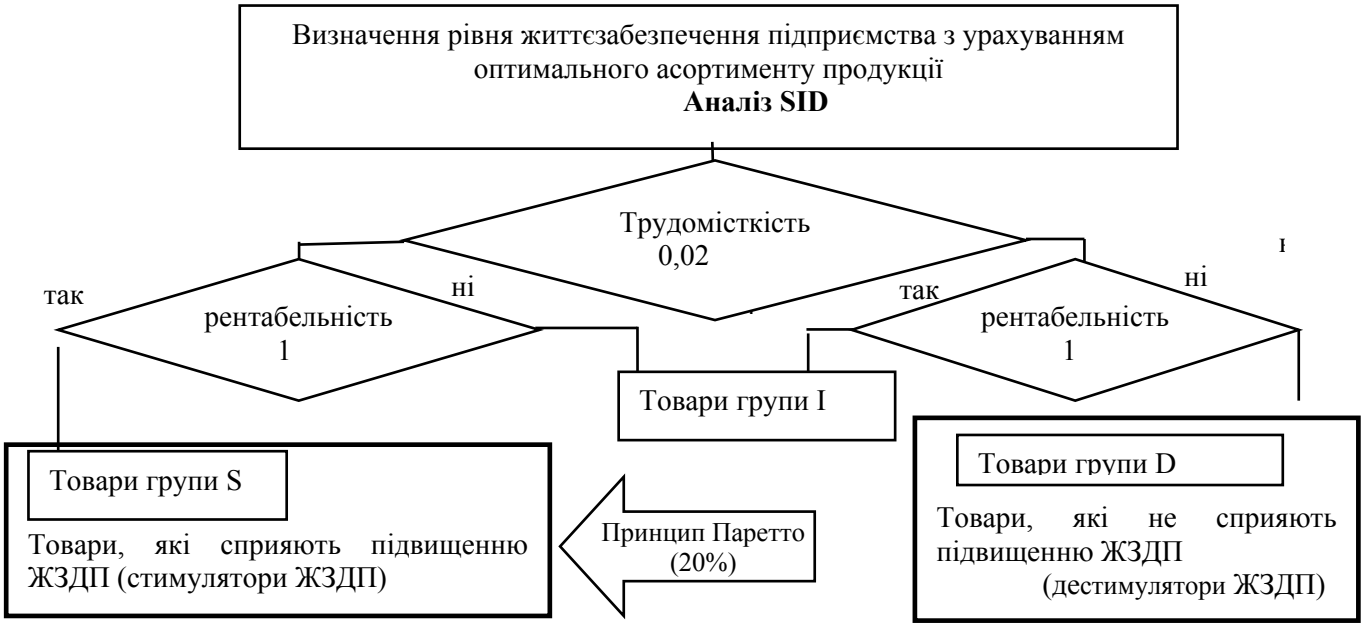


Рис. 5.5. Методологічний підхід до оцінки життєзабезпечення діяльності підприємства на основі аналізу SID

Примітка: сформовано автором

SID- аналіз передбачає групування товарів за двома показниками: трудомісткість та рівень рентабельності товару. Оскільки рівень рентабельності товарів – є комерційною таємницю, проведений розрахунок склався на основі даних ТОВ «Урожай» (рис. 5.6), але за умови відсутності публікації комерційної інформації підприємства, тож у Додатку Ж, табл. Ж.1 наведений розрахунок SID аналізу.

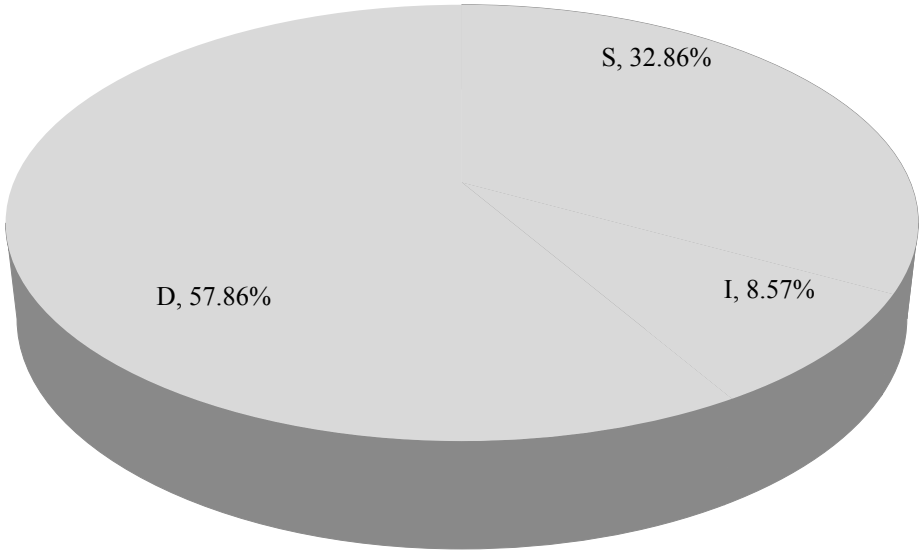


Рис. 5.6. SID-аналіз асортименту ТОВ «Урожай»

Примітка: розраховано автором на основі [304]

Отже, запропонований SID-аналіз надасть змогу у подальшому формувати асортимент підприємств з економічно-раціональної точки зору більш детально [379].

Так, розглянемо товари, що ввійшли до групи «S» - товари, які сприяють підвищенню життєзабезпечення діяльності підприємства: Батон столичний; Багет Іспанський; Хлібці докторські; Рулетики з повидлом; Рулетики з маком; Рулет Пампушка з часником; Рогалик закарпатський; Батончик цибульний; Гамбургер 0,05; Гамбургер 0,05 с буряком; Гамбургер 0,07; Гамбургер 0,07 каракатиць; Хот-дог 0,07; Пиріжки з вишнею; Пиріжки з черн смород; Пиріжки з яблуком; Напівбагет без надр 0,16; напівбагет з надрізом 0,18; багет солодовий 0,18; Паніні; Паніні з кунжут; Паніні цибулю

/ кріп; Паніні житні; Панін «Бріош» 0,08 кг; ул для хот-дог з відчинив 0,060; Бул для хот-догу з відп сол 0,060; Бургер з чорним кунжутом0,08; Бургер ZONE; Хліб білий в / с 0,5 кг; Хліб білий в / с 0,3 кг; Хліб пшеніч 0,55 кг ф; Хліб білий 1 с (соц) 0,5; Хліб гірчичний; Хліб дорожній 0,6 кг; Хліб дорожній 0,35 кг; Хліб бородинський; Хлібці з ізюмом; Хлібці «Зернятко»; Хліб «Віденський пряний»; Хліб слов'янський; хліб білий 1с (соц) 0,35; Хліб «Панський» 0,4; Хліб цільнозерновий; Хліб «цибульний»; Булочка бутербродна 0,07.

До групи «D» відносяться такі товари: Хліб «Зерновий тост» 1,1 / 4,6; Хліб «День-ніч» 0,8 / 2; Хліб «Сендвічний» 1,3 / 3; Чіпси рж-пш «BREAD-CHIPS» бекон; Чіпси рж-пш BREAD-CHIPS васабі; Чіпси рж-пш «BREAD-CHIPS» гриби; Чіпси рж-пш BREAD-CHIPS класик Чіпси рж-пш BREAD-CHIPS паприка; Чіпси рж-пш BREAD-CHIPS »сметана / цибуля; Чіпси рж-пш BREAD-CHIPS сир; Чіпси рж-пш BREAD-CHIPS часник; Чіпси рж-пш BREAD-CHIPS чилі; Чіпси рж-пш бекон; Чіпси рж-пш васабі; Чіпси рж-пш гриби; Чіпси рж-пш класика; Чіпси рж-пш паприка; Чіпси рж-пш сметана; Чіпси рж-пш сир; Чіпси рж-пш часник; Чіпси рж-пш чилі сухарі -гренки пшен бекон; сухарі -гренкі пшен васабі сухарі -гренкі пшен гриби; сухарі -гренкі пшен класика сухарі -гренки пшен паприка; сухарі -гренки пшен сметана з лук; сухарі -гренкі пшен сир; сухарі -гренкі пшен часник; сухарі -гренки пшен чилі; сухарі -гренки пшен бекон; сухарі -гренки пшен васабі; сухарі -гренки пшен гриби; сухарі -гренки пшен класика; сухарі -гренки пшен паприка; сухарі -гренки пшен сметана з лук; сухарі -гренки пшен сир; сухарі -гренки пшен часник; сухарі -гренкі пшен чилі; сухарі -гренкі рж-пшен бекон; сухарі -гренкі рж- пшен васабі; сухарі -гренкі рж- пшен гриби; сухарі -гренкі рж-пшен класика; сухарі -гренкі рж- пшен паприка; сухарі -гренкі рж-пшен сметана; сухарі -гренки рж- пшен сир; сухарі -гренкі рж-пшен часник; сухарі -гренки рж-пшен чилі; круасани з банановим наповнить; круасани з вишневим наполн; круасани з малиновим наполн; круасани з персиковим наповн; круасани з полуничним наповн; круасани з черносмородинного

наполн круасани з шоколадом; круасани зі згущеним молоком; круасани з шоколадом 0,07; круасани з банановим наповнить; круасани з вишневим наповн; круасани з малиновим наповн; круасани з персиковим наповн; круасани з полуничним наповн; круасани з червоною смород наповн; круасани з шоколадом; круасани зі згущеним молоком.

Остання група товарі є найбільш «непередбачуваною» і потребує детальної уваги з боку керівництва.

Зазначимо, що серед продуктів даної групи не зазначено найбільш популярні та відомі позиції підприємства (Хліб білий в / с 0,5 кг; Хліб білий в / с 0,3 кг; Хліб пшеніч 0,55 кг ф; Хліб білий 1 с (соц) 0,5; Хліб гірчичний; Хліб дорожній 0,6 кг; Хліб дорожній 0,35 кг; хліб бородинський), які всі зараховані до групи S (рис. 5.7).



Дріжджі пресов.	0,135536	1,08%
Олія соняшникова	0,080000	0,63%
Борошно пш. в/г	3,492350	27,72%
Цукор	0,071225	0,57%
Сіль екстра	0,019750	0,16%
Собівартість (матеріальні витрати)	3,798861	30,15%

11,11% + 2,44%

Амортизація виробничих ОЗ	2,41%
Загальновиробничі витрати	11,31%

Ціна з ПДВ 12,60 грн

Адміністративні витрати	3,54%
Витрати на збут	25,04%

Рис. 5.7. Калькуляція Хліб білий, в/с СОУ 15.8-37-00389676-559:2007, Код УКТЗЕД 1905, ТОВ «Урожай»

Примітка: складено автором на основі [304-305]

ТОВ «Урожай» має значний асортиментний ряд хліба та хлібобулочних виробів (більше 150 позицій). Аналіз калькуляції хліба білий свідчить, що матеріальна собівартість складає більше 30% серед найбільших витрат підприємства складають витрати на борошно (більше 27% у загальній вартості хліба). Виробнича собівартість становить 57% від загальної вартості хліба, так заробітна плата та загальновиробничі втрати разом становлять 22%. Витрати на збут (25%) також займають значний сегмент у загальній ціні хліба, що свідчить про значні зусилля керівництва щодо просування та інших маркетингових заходів.

Аналіз калькуляції хліба свідчить, що підприємство має значні витрати на етапі матеріальної собівартості, витрати на сировину, як основний ресурс, що перетворюються підприємством у готовий продукт.

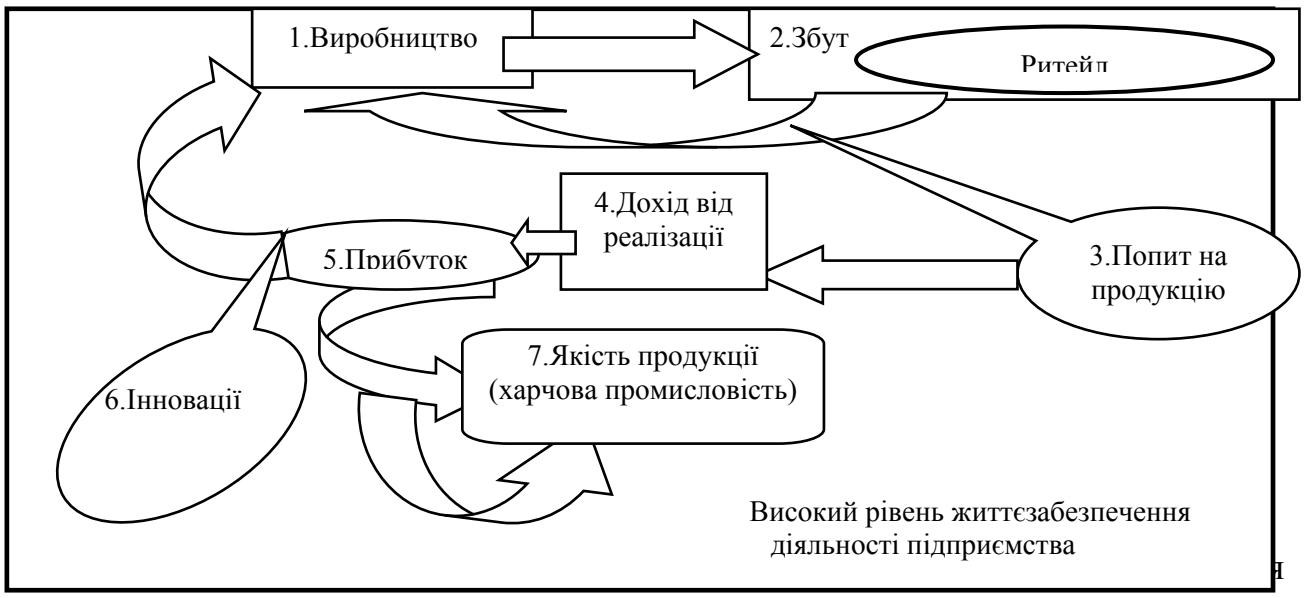
Отже, питання оптимізації та зменшення витрат підприємства щодо формування ефективної системи життєзабезпечення діяльності підприємства харчової промисловості є актуальним, а використання запропонованого методу надасть більше інформації щодо формування ефективної структури асортименту підприємства.

5.2. Методичний підхід до оцінки визначення прийнятного ритейлера для підприємств виробників продукції харчової промисловості

В сучасних умовах після наслідків масштабної пандемії COVID-19, коли підсилення пріоритету інтересів споживачів у системі економічних відносин породжує агресивну конкуренцію за ринки збуту, однією з найважливіших передумов ефективного функціонування та життєзабезпечення діяльності підприємств стає забезпечення конкурентних переваг в сфері ритейлу (рис. 5.8).

Збут є завершальною стадією всієї виробничо-комерційної діяльності підприємств і виконує одну з найважливіших функцій, що забезпечує виробничо-маркетингову орієнтацію підприємств.

Тому пошук засобів удосконалення кінцевого етапу збутової діяльності – ритейлу (місця зустрічі споживача з продукцією), що буде спрямована, передусім, на збільшення обсягу збуту при повному задоволенні потреб споживачів та збільшення обсягу продажу, підвищення рівня прибутку, ефективності та конкурентоспроможності.



діяльності підприємства

Примітка: сформовано автором

Основні види ритейлу наведені в табл. 5.3.

Для подальшого аналізу визначимо семантичне походження категорії «ритейлер». Ритейлер – це роздрібний торговець, який здійснює продаж товару або послуг споживачеві. Простими словами, можна сказати, що ритейлер – це остання ланка в ланцюжку доставляння товару від виробника до покупця. Слід зазначити, що розмір торгової точки, фактично не має значення. Це означає, що ритейлером можна назвати як невеличкий продуктовий магазин або лоток біля будинку, так і величезний супермаркет. Більш того, під дане визначення підпадають також люди, які займаються

продажами, не маючи певного локального розташування торгової точки (рис. 5.9).

Таблиця 5.3

Види сучасного ритейлу

Види	Характеристика	Особливості
Стріт-рітейл	класична і найдавніша форма організації роздрібної торгівлі. Являє собою розташування магазинів на перших поверхах будівель, на центральних, в основному, пішохідних вулицях з великою прохідністю. Конкурентом стріт-рітейлу в сучасних умовах виступають торгові центри, в рамках яких зосереджена велика кількість магазинів, і, відповідно, покупцеві доступний більший спектр товарів.	Всі види продуктів
Non food ритейл	це формат непродовольчого роздрібного ринку, на якому здійснюється торгівля непродовольчими товарами (господарськими товарами, побутовою технікою, спортивними і туристичними товарами, косметикою і парфумерією, канцтоварами, одягом і взуттям, товарами для дітей і т.д.).	У продуктових магазинах ці товари називають «супутніми».
Продуктовий ритейл	являє собою роздрібну торгівлю продуктами харчування, оптові обсяги яких зосереджені на великих торгових площах.	Продукти харчування
Мережевий рітейл	являє собою мережу одноформатні (в окремих випадках різноформатних) магазинів, об'єднаних єдиною торговою концепцією.	Вузька спеціалізація
Інтернет-рітейл	забезпечує продаж роздрібних товарів через певні сайти, на яких за допомогою механізму кошика можна замовити товар, а потім придбати його за безготівкову або готівкову оплату.	Інтернет-продаж

Примітка: сформовано автором за [384]

На рис. 5.9 визначені елементи формування життєзабезпечення діяльності підприємства.

Ільченко Н., Кавун О. [385, с. 56], [386] ритейл – вид економічної діяльності у сфері товарообороту, що охоплює купівлю продаж товарів кінцевому споживачеві та надання йому торговельних послуг. Тож, питання обрання підприємством-виробником «місця» продажу товару харчової промисловості є досить важливим, оскільки помилка може принести проблеми відсутності попиту у подальшому [388]. Такий вибір полягає у площині: географічне розташування місця «зустрічі продавця і покупця», тобто зручність; умови надання послуг покупцям; автоматизація та швидкість обслуговування; кількість представлених позицій у ритейлера. У табл. 5.4 визначені основні суб'єкти ритейлу в Україні.

За допомогою опитування (проводилося пряме, відкрите, цільової вибірки опитування фізичних осіб (співробітників та споживачів) особисто, безпосередньо в супермаркеті та на виході з нього), інтерв'ю, бесіди з'ясовано питання щодо: структури та цілей маркетингової товарної політики; основних засобів стимулювання збуту, якість продажів; організації реклами.

аблиця 5.4

Основні гравці ритейлу в Україні, 2019-2021 рр.

№	Компанія	Мережа	Центральний офіс	Кількість вих точок, 2020 р.	Кількість вих точок, 2019 р.	Відхилення1 19/20, +/-	Кількість вих точок, 2018 р.	Відхилення, +/-
1	ТОВ «АТБ-маркет»	АТБ	Дніпро	1132	1077	+55	990	8,9
2	Fozzy Group	Сільпо, Фора, Fozzzy Le Silpo	Київ	575	561	+14	540	3,9
3	VolWest Retail	Наш Край	Луцьк	272	274	-2	247	12,1
4	ТОВ ТПК «Львовхолод»	Рукавичка	Львів	162	160	+2	141	12,8
5	ТОВ «АРИСТЕЙЛ»	КОЛО	Київ	151	105	+46	52	101,9
6	ТОВ «ЭКО»	ЕКО маркет	Київ	142	148	-6	114	29,8
7	ООО «ОПТТОРГ-15»	Дельві	Київ	120	112	+8	109	2,8
8	ООО «ЛК-Транс»	ЛотОК	Київ	96	91	+5	84	8,3
9	ООО «Омега»	VARUS	Дніпро	95	84	+11	74	14,5
10	ТОВ «Модерн-Трейд»	Копійка	Одеса	89	90	-1	86	4,7

Примітка: побудовано автором на основі [387]

Проведення опитування на ринку м. Запоріжжя, щодо споживання продуктів харчування. Була розроблена Google- форма, яка вільно, безкоштовно за QR-кодом розміщувалась у осередках перебування споживачів (на виході з магазину та продавець наголошував на можливості скористуватися даною функцією для покращення співпраці супермаркетів та виробників продуктів харчування) для отримання додаткової інформації щодо пріоритетів споживачів. Розробка Google-анкети є безкоштовною та

може містити ти достатню кількість інформації для виробника продуктів харчування.

На перше питання Google-анкети: «Як часто на тиждень ви купуєте продукти харчування?» - наведено відповідь на рис. 5.10.



Рис. 5.10. Відповіді потенційних споживачів на анкету у Google-формі

Примітка: опрацьовано автором разом з ТОВ «Урожай»

Згідно опитування, сучасний споживач більш часто приходить до магазину та здійснює купівлю продуктів харчування (рис. 5.11). Тобто проблеми у доступі до продуктів харчування не існує, а кількісне зниження споживання певних груп товарів харчування носить інший характер.



Рис. 5.11. Відповіді потенційних споживачів на анкету у Google-формі

Примітка: сформовано автором за даними анкетування

Отже, населення починає звикати до якісних умов «купівлі-продажу», безпечних (перевірка працівниками маркетів продуктів харчування на якість на «вході» від виробника, у термін доки товар є об'єктом продажу у магазині і далі утилізації, повернення неліквідного товару – це один з важливих елементі побудови нових якісних «стосунків» продавця та покупця, особливо за умови загострення наслідків пандемії та створення умов для життєзабезпечення діяльності підприємств місцем (фізично) «зустрічі» покупця та продавця [389].

Зауважимо, що цінова політика залишається найбільшим аргументом щодо вибору місця продажу.

Тобто споживачі м. Запоріжжя розуміють, що можна і потрібно обирати магазин, так як ціна на продукти харчування є відмінною (рис. 5.12). В той же час, для споживачів постає актуальним питання автоматизації процесу купівлі (каса самообслуговування) та наявність можливості безконтактної оплати

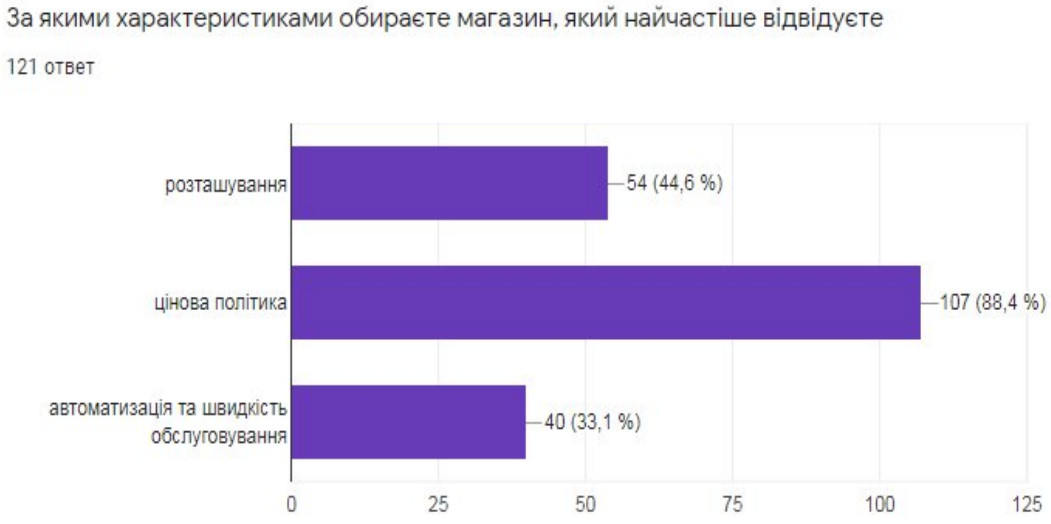


Рис. 5.12. Відповіді потенційних споживачів на анкету у Google-формі

Примітка: сформовано автором за даними анкетування

А в умовах пандемії COVID – 19 зручність клієнта – стає ключовим елементів у виборі місця «зустрічі продавця і покупця».

Безконтактна оплата є важливою частиною організації купівлі продуктів харчування. 71 особа підтвердила обов'язковість даною функції у межах супермаркету (рис. 5.13).



Рис. 5.13. Відповіді потенційних споживачів на анкету у Google-формі

Примітка: сформовано автором за даними анкетування

Таким чином, послуги ритейлу набувають своє актуальності та кожен супермаркет може конкурувати за «якісного» виробника, а виробник в свою чергу може обрати необхідний його сегмент споживачів, які мають вищу лояльність то конкретного місця продажу. Таким чином, можуть утворюватися взаємовигідна співпраця ритейлерів та підприємств-виробників. Для раціонального вибору виробник повинен мати певний перелік характеристик за якими він буде обирати та конкурувати на ринку.

В основу методу покладено операції з матрицями. У даному випадку ранжування m потенційних або прийнятних підприємств проводиться за n показниками. Тоді сукупність всіх значень показників по цій групі потенційних або прийнятних підприємств можна представити у вигляді матриці (формула 5.1) [390]:

$$X = \begin{pmatrix} x_{11} & \cdots & x_{1j} & \cdots & x_{1n} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ x_{i1} & \cdots & x_{ij} & \cdots & x_{in} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ x_{m1} & \cdots & x_{mj} & \cdots & x_{mn} \end{pmatrix} \quad (5.1)$$

де $i = 1,\ldots, m$– номер показника;

$j = 1,\ldots, n$– номер підприємства-ритейлера.

У зв'язку із різною природою всіх оціночних показників виникає необхідність нормування показників шляхом заміни матриці X на матрицю Z (формула 5.2):

$$Z = \begin{pmatrix} z_{11} & \cdots & z_{1j} & \cdots & z_{1n} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ z_{i1} & \cdots & z_{ij} & \cdots & z_{in} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ z_{m1} & \cdots & z_{mj} & \cdots & z_{mn} \end{pmatrix} \quad (5.2)$$

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \overline{x_i}}{\sigma_i},$$

де $\overline{x_i} = \frac{1}{m}\sum_{j=1}^{n} x_{ij}$– середнє значення і -го показника для всіх потенційних або прийнятних підприємств-ритейлерів;

$\sigma_i = \frac{1}{m}\sum_{j=1}^{n}\left(x_{ij} - \overline{x_i}\right)^2$ – дисперсія значення -го показника для всіх потенційних або прийнятних підприємств-ритейлерів. На наступному кроці проводиться формування «еталонного ритейлера». Для цього в будь-якому рядку обирається найбільше (або найменше) значення відповідного показника залежно від того, яка його оптимальна величина [391].

Характеристика еталонного постачальника – це матриця виду (формула 5.3):

$$\begin{pmatrix} z_1^e \\ \dots \\ z_n^e \end{pmatrix} . \quad (5.3)$$

Розрахунок квазівідстаней R_{ij}від будь-якої фірми-постачальника до еталона дає наступні значення для всіх m потенційних або прийнятних компаній -ритейлерів (формула 5.4):

$$R_j = \sum_{j=1}^{n} \left(z_{ij} - z_i^e \right)^2. \quad (5.4)$$

Вибір найкращого магазину (ритейлера) здійснюється методом найменших квадратів (МНК). Магазин-ритейлер, що має мінімальне значення квадратичного відхилення R_j ,вважається кращою з представлених до оцінки. За результатами із компаній, що оцінювалися, обирається і формулюється перелік прийнятних підприємств чи організацій за необхідною характеристикою та за особливою формою, що затверджується ОПР.

Для верифікації результатів вище наведеної методики оцінки підприємств використано ієрархічну модель вибору оптимального ритейлера для підприємства галузі харчової промисловості.

Припустимо, що за y ознаками можна порівняти z об’єктів ієрархічної системи, яка досліджується за допомогою MAI та методу Сааті [392]. Тоді, в якості початкових даних ієрархічної задачі виступають:

- матриця вимірності $y \times y$попарних порівнянь критеріїв аналізу ефективності безвідносно до об’єктів, які будуть за ними порівнюватися;

- у матриць вимірності $z \times z$ попарних порівнянь z об’єктів за кожним з yкритеріїв.

Для оцінки пріоритетів критеріїв (об’єктів) для кожної з таких матриць обчислюють величини, серед яких: головний власний вектор, вектор

пріоритетів, вектор власних чисел матриці, максимальне власне число, а також у індекс узгодженості та відношення узгодженості.

Головний власний вектор розраховується за наступною формулою:

$$V_i = \sqrt[z]{\prod_{j=1}^{z} a_{ij}}, \tag{5.5}$$

де a_{ij} − елемент матриці попарних порівнянь;

Вектор пріоритетів (5.6):

$$P_i = \frac{V_i}{\sum_{j=1}^{z} V_j}. \tag{5.6}$$

Надалі, виникає необхідність оцінити узгодженість висновків, за допомогою обчислення для кожної з матриць вектор власних чисел матриці, максимальне власне число матриці величини та відношення узгодженості.

Так, вектор власних чисел матриці визначається за наступною формулою (5.7):

$$\lambda_i = \frac{\sum_{j=1}^{z} a_{ij} V_j}{V_i}. \tag{5.7}$$

Максимальне власне число матриці розраховується за допомого визначеного раніше власного числа (5.8):

$$\lambda_{max} = \frac{\sum_{j=1}^{z} \lambda_j}{z}. \tag{5.8}$$

Так, максимальне власне число використовується надалі для розрахунку індекса узгодженості (формула 5.9), який в свою чергу дозволяє вирахувати відношення узгодженості:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - z}{z-1}, \quad (5.9)$$

За проведеним дослідженням ринку ритейлу харчової промисловості та вивченими можливими пропозиціями виявляються підприємства, що можуть виступати у ролі потенційних/ існуючих ритейлерів.

Перелік визначених потенційних ритейлерів – це найбільші ритейлери України, а саме:

1. ПАТ «Ашан Україна Гіпермаркет» (Ашан);
2. ТПГ «Fozzy Group «Сільпо» (Сільпо);
3. ПрАТ «Фуршет» (Фуршет);
4. ТОВ «АТБ-маркет» (АТБ);
5. та «магазин близь будинку».

З метою вибору оптимального підприємства, яке може виступати у ролі потенційного ритейлера, наведено систему показників (рис. 5.14).

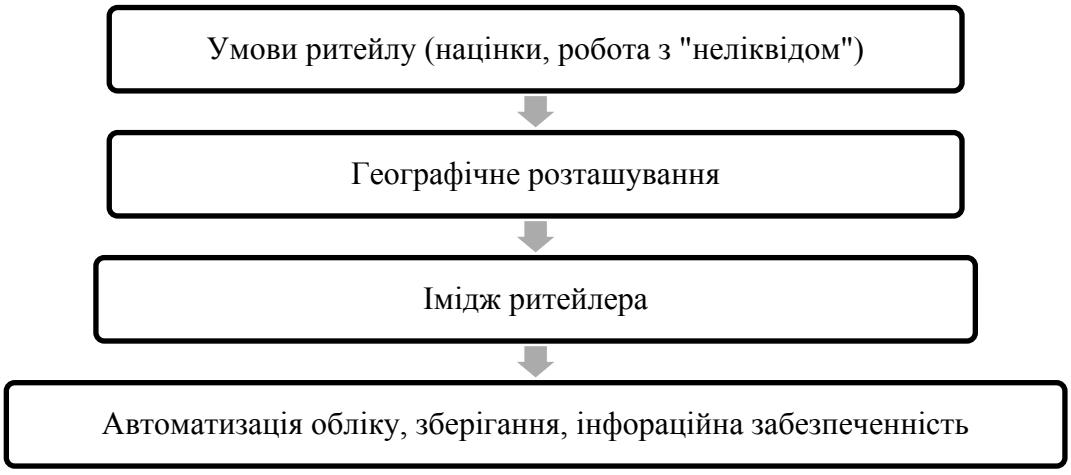


Рис. 5.14 Показники оцінки прийнятності ритейлу

Примітка: складено автором на основі [391]

Складемо матрицю попарних порівнянь зазначених показників (табл. 5.5), використовуючи експертні оцінки показників ефективності згідно зі шкалою Сааті.

Таблиця 5.5

Шкала попарних порівнянь

Рівень переваги	Визначення	Пояснення
1	Відсутність переваги	Внесок альтернатив до цілі однаковий
2	Слабка перевага	
3	Посередня перевага	Досвід та судження трохи сприяють одній з альтернатив над іншою
4	Більш ніж посередня перевага	
5	Сильна перевага	Досвід та судження сильно сприяють одній з альтернатив над іншою
6	Більш ніж сильна перевага	
7	Дуже сильна або продемонстрована перевага	Перевага дуже сприятлива до однієї з альтернатив, її домінування продемонстровано на практиці
8	Дуже, дуже сильна перевага	
9	Екстремальна перевага	Докази, що сприяють одній з альтернатив над іншою є найвищим можливим порядком підтвердження
1,1 - 1,9	Значення, близькі до відсутності переваги	Коли альтернативи дуже близькі до давання знаків після коми дозволяє показати наявність різниці

Примітка: сформовано автором [392]

Спочатку проводиться ранжування факторів за ступенем їх впливу на промисловий розвиток області та структурні перетворення її економіки. Ранжування дозволяє вибрати з досліджуваної сукупності факторів найбільш істотний (вагомий).

При оцінці n факторів або виборі управлінських рішень з n альтернатив найвищій оцінці присвоюється ранг 1, а найнижчій – ранг n (табл. 5.6).

Таблиця 5.6

Показники оцінки вимоги до ритейлу

Оцінка	Ранг
Умови ритейлу (націнки, робота з «неліквідом»)	1
Географічне розташування	2
Імідж ритейлера	3
Автоматизація обліку, зберігання, інформаційна забезпеченість	5
Розмір магазину/ площадки/ рівень лояльності персоналу	4

Примітка: запропоновано автором на основі проведеного анкетного оцінювання

Після ранжування чисельно оцінюємо перевагу більш істотного фактора над менш істотними (табл. 5.7).

Таблиця 5.7

Оцінка переваги факторів за їх значимістю у виборі прийнятного ритейлера

	Фактори важливості	Оцінка переваги над факторами				
		A	B	C	D	E
A	Умови ритейлу (націнки, робота з «неліквідом»)	1	7	5	2	2
B	Географічне розташування		1	2	3	2
C	Імідж ритейлера			1	3	3
D	Автоматизація обліку, зберігання, інформаційна забезпеченість				1	2
E	Розмір магазину/ площадки/ рівень лояльності персоналу					1

Примітка: розроблено автором

Далі визначимо оцінку фактору, щодо вибору ритейлеру для підприємств харчової промисловості, що функціонують в Запорізькому регіоні.

Для подальшого аналізу трансформують відповідно до симетричності матриці оцінок (табл. 5.7).

Далі для визначення найкращого ритейлеру розрахуємо вектор пріоритетів W та індекс узгодженості Y суджень експертів (табл. 5.8), (Додаток И, табл. И.1-И.4).

Таблиця 5.8

Фактори важливості для оцінки найкращого ритейлеру

№	Фактори важливості	Оцінка переваги над факторами				
		A	B	C	D	E
A	Умови ритейлу (націнки, робота з «неліквідом»)	1	7	5	2	2
B	Географічне розташування	1/7	1	2	3	2
C	Імідж ритейлера	1/5	1/3	1	3	3
D	Автоматизація обліку, зберігання, інформаційна забезпеченність	1/2	1/2	1/3	1	2
E	Розмір магазину/ площадки/ рівень лояльності персоналу	1/2	1/2	1/3	1/2	1

Примітка: розраховано автором

Середнє геометричне значення для оцінок переваг:

$$SG_A = \sqrt[5]{1*7*5*2*2} = \sqrt[5]{140} = 2.69$$

$$SG_B = \sqrt[5]{\frac{1}{7}*1*2*3*2} = \sqrt[5]{1.74} = 1.11$$

$$SG_C = \sqrt[5]{\frac{1}{5} * \frac{1}{2} * 1 * 3 * 3} = \sqrt[5]{0.9} = 0.98$$

$$SG_E = \sqrt[5]{\frac{1}{2} * \frac{1}{3} * \frac{1}{3} * 1 * 2} = \sqrt[5]{0.11} = 0.64$$

$$SG_D = \sqrt[5]{\frac{1}{2} * \frac{1}{2} * \frac{1}{3} * \frac{1}{2} * 1} = \sqrt[5]{0.04} = 0.53$$

Визначення для матриці: l_{max} =2.34*0.45+9.33*0.19+8.67*0.16+9.50*0.11+10.00*0,09=6.16.

Таблиця 5.9

Оцінка переваги над факторами

№	Фактори важливості	Оцінка переваги над факторами				Розрахунок			
		A	B	C	D	E	SG	W	Значення
A	Умови ритейлу (націнки, робота з «неліквідом»)	1	7	5	2	2	2,69	0,45	6.16
B	Географічне розташування	1/7	1	2	3	2	1,11	0,19	
C	Імідж ритейлера	1/5	1/3	1	3	3	0,98	0,16	
D	Автоматизація обліку, зберігання, інформаційна забезпеченість	1/2	1/2	1/3	1	2	0,64	0,11	
E	Розмір магазину/ площадки/ рівень лояльності персоналу	1/2	1/2	1/3	1/2	1	0,53	0,09	
		2,34	9,33	8,67	9,50	10,00			
	Всього						5,95		

Примітка: розраховано автором.

Так, максимальне власне число використовується надалі для розрахунку індексу узгодженості (9), який в свою чергу дозволяє вирахувати відношення узгодженості (10):

$$CI = \frac{6,16-5}{5-1} = 0,29. \quad (5.10)$$

Значення, розраховане на основі критеріїв математичної статистики, зокрема, z-розподілу Фішера для перевірки випадковості значень коефіцієнта узгодженості (0,29/1,51=0,19, тобто < [0,1 …..0,2], тобто судження експертів є вірним і його можна вважати узгодженим.

Далі проведемо аналіз за теорію Сааті Т. для головних ритейлерів м. Запоріжжя, крупних супермаркетів, що надають можливість споживачам купувати продукцію підприємств-виробників харчової промисловості. На ринку міста Запоріжжя представлені місцеві виробники таких товарів як:

- продукція хліба та хлібних виробів ТОВ «Урожай», ТМ «Хлібодар» (ТДВ «Запорізький хлібозавод №1», ТДВ «Запорізький хлібозавод №5», ПрАТ «Вільнянський хлібозавод») та інші;

- молочні вироби (ПАТ «Племзавод «Степной»);

- ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» та інші.

Отже, зазначені вищи виробники формують локальний попит, тобто згідно регіону у якому вони працюють, в той же час підприємства регіону постійно намагаються розширювати власні кордони, щодо реалізації та бути представленими на всій території України. Теж, для ефективного рівня життєзабезпечення власного бізнесу виробники мають та обирають оптимальні стратегії. В умовах «післяковідної» економіки умови розвитку є значно змінені та вимагають від топ менеджменту нових рішень. Для цього пропонуємо визначити оптимальне «місце зустрічі» виробника готових продуктів харчування та споживача. Портрет сучасних потреб споживача продуктів харчування.

Таблиця 5.10

Структура сучасних потреб споживача продуктів харчування.

2017 рік		2021 рік	
Ціна	21%	Ціна	18%
Асортимент	25%	Асортимент	36%
Якість	9%	Якість, здоровий образ життя	15%
Безконтактна оплата	5%	Безконтактна оплата	26%
Зручність (час роботи, географічне розташування)	26%	Зручність (час роботи, географічне розташування)	37%
Час у магазині	до 1 години	Час у магазині	до 40 хв

Примітка: розроблено автором.

Отже, у 2021 році пріоритети людини змінюються у сторону якості, швидкості та умов середовища, де вона буде обирати продукти для їжі (табл. 5.10). Тому представники ритейлу вважаючи на дані зміни також намагаються змінюватися (табл. 5.11).

Таблиця 5.11

Умови ритейлу

	Ашан	Сільпо	Фуршет	АТБ-маркет	«Магазин близ будинку»	SG	W	Значення
Ашан	1	5	3	8	2	2,99	0,473	6,233138
Сільпо	1/2	1	5	2	3	1,43	0,226	
Фуршет	1/3	1/5	1	3	2	0,83	0,131	
АТБ-маркет	1/8	1/2	1/3	1	5	0,64	0,100	
«Магазин близ будинку»	1/2	1/3	1/2	1/5	1	0,44	0,070	
	2,16	7,03	9,83	14,20	13,00	6,333		

Примітка: розрахунок автора.

Отже, скориставшись он-лайн сервісом визначення математичною добутку, отримаємо наступний результат (рис. 5.15).

$$\mathbf{C} = \mathbf{A} \cdot \mathbf{B} = \begin{pmatrix} 0.473 & 0.397 & 0.407 & 0.387 & 0.456 \\ 0.226 & 0.294 & 0.199 & 0.23 & 0.184 \\ 0.131 & 0.134 & 0.173 & 0.161 & 0.151 \\ 0.1 & 0.094 & 0.121 & 0.122 & 0.127 \\ 0.07 & 0.081 & 0.099 & 0.1 & 0.082 \end{pmatrix} \cdot \begin{pmatrix} 0.45 \\ 0.19 \\ 0.16 \\ 0.11 \\ 0.09 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0.43701 \\ 0.23126 \\ 0.14339 \\ 0.10707 \\ 0.08111 \end{pmatrix}$$

Рис. 5.15. Опрацювання даних для отримання результату щодо визначення прийнятного ритейлера у Запорізькому регіоні для виробників готової продукції (продукти харчування)

Примітка: розраховано автором за допомогою он-лайн сервісу [392]

Таким чином найкращим ритейлером для зазначених підприємств є магазин «Ашан» (43%), у магазина «Сільпо» - 23 %, «Фуршет» 14%, АТБ – 11% і «магазин близько до дому» набрав найменше відсотків – 8%.

5.3. Стратегічні вектори життєзабезпечення діяльності підприємств харчової промисловості

Базовими стратегічними напрямками життєзабезпечення діяльності підприємств харчової промисловості є сукупність векторів за якими потенційно здійснюються передбачення, виявлення, оцінки загроз успішному його існуванню і розвитку в конкурентних умовах, а так само можливості протидіяти загрозам, як внутрішнім так і зовнішнім на різних етапах його розвитку. Виходячи з цього, слід розмежовувати сфери життєзабезпечення як результату управління і власне управління в даній сфері. При цьому варто зазначити, що життєзабезпечення є складним комплексним інтегрованим елементом загальної системи управління підприємством на всіх рівнях. Відповідно ми можемо структурувати стратегічні вектори життєзабезпечення діяльності підприємства харчової промисловості наступним чином:

- менеджмент підприємства харчової промисловості в конкурентних умовах здійснення з метою забезпечення його виживання і розвитку в несприятливих конкурентних умовах. Характерною рисою такого управління є поточна оптимізація підприємства і постійне формування та підтримка конкурентних переваг;

- діяльність із життєзабезпечення – специфічний підпроцес управління в конкурентних умовах менеджменту спеціальними підрозділами підприємства харчової промисловості, діяльність яких спрямована на виявлення і боротьбу з загрозами для його успішного існування і розвитку.

Як зазначалося вище – стратегічні вектори життєзабезпечення діяльності підприємства харчової промисловості базується не тільки на

«успішному існуванні й розвитку в конкурентних умовах». Це пояснюється тим, що ні існування і розвиток підприємства, ні його захищеність не перебувають настільки близько до основної мети забезпечення прибутковості підприємства тобто, якщо управління підприємством направлено на максимізацію результатів, то життєзабезпечення підприємства скоріше спрямоване на мінімізацію негативних наслідків взаємодії із середовищем. Отже, при такому розумінні життєзабезпечення ключовою ідеєю менеджменту підприємства харчової промисловості – є створення і розвиток його конкурентних переваг, при приховуванні й подоланні конкурентних недоліків; а також аналіз конкурентів, виявлення й подолання їх конкурентних переваг. Тож, питання життєзабезпечення є результатом еволюції управління, зумовленим несприятливими умовами агресивної конкуренції.

Стратегічні вектори життєзабезпечення підприємства спрямовуються у сфери реалізації інтересів зацікавлених у діяльності підприємства сторін. Використовуючи поняття «вектор» в управлінській термінології необхідно пам’ятати, що кожен вектор має значення, напрям та межу. Тому при формуванні векторного підходу в контексті менеджменту підприємства необхідно мати уявлення про вищезазначені показники.

Значення вектору означає кількість ресурсів, які необхідні для досягнення кінцевої точки вектору. Кінцева точка вектору означає належну кількість вигод, благ, які отримує підприємство або інший суб’єкт в кінцевій точці вектору. Наприклад, якщо існує стратегічний вектор, який полягає у забезпеченні лояльності певного сегменту ринку, клієнтів, які мають визначені потреби при цьому підприємство має у наявності та пропонує відповідний продукт, з необхідними клієнтам споживчими якостями. Це означає досягнення відповідної стабільності прибутку, переважання вхідних фінансових потоків над вихідними.

Напрям вектору існує в тій сфері життєдіяльності підприємства, в якій формується стратегія його життєзабезпечення, в залежності від вихідного

стану, технологічного, політичного, економічного та культурного зовнішнього середовища підприємства.

Життєзабезпечення підприємства є головною внутрішньою метою, ключовим елементом, який формує його стратегію на майбутні періоди часу. Стан зовнішнього середовища може змінюватись, проте ж стратегічні вектори залишаються незмінними.

Проаналізуємо основні вектори життєзабезпечення діяльності підприємства харчової промисловості. Одним з найважливіших векторів є інновації та інноваційність. В сучасний період часу висока конкурентоспроможність підприємства є необхідною умовою його існування. Інновації впроваджуються не на кожному підприємстві, багато компаній працюють у консервативному дусі, не проводять наукових досліджень, відмовляються від впровадження нововведень в свою практичну діяльність. Відома також традиційна схема впровадження інновацій, яка існує як спадок від командно-адміністративної системи. Її реалізація спрямована, передусім на виробничий процес, технологію та технологічне обладнання. Будь які нові види продукції та елементи обладнання розглядаються як інновації. Решта бізнес-процесів залишаються неохопленими.

Маркетинг, збут, управління персоналом, розподіл, матеріально-технічне забезпечення, логістика залишаються такими як є. Причиною таких підходів є традиційна система управління підприємством харчової промисловості, що акцентує увагу менеджменту на засобах виробництва, відповідно, концентруючи ресурси на їх вдосконаленні. Життєдіяльність підприємства, та відповідні витрати на її забезпечення теж потребує високої уваги менеджменту компанії. Прихильність власників бізнесу до інвестицій у інновації, навчання мають бути закладені у корпоративну культуру. Регламентування інвестицій, які ймовірно принесуть вигоди підприємству у віддаленому періоді є важливою рисою інноваційного керівника, лідера – який незалежно від свого віку та стану завжди готовий приймати рішення, ініціювати інноваційні видатки та відповідні інвестиції. Більш складним є

готовність до персоналу до змін, їх спроможність до навчання та прийняття виходу із зони комфорту без значної особистої вигоди.

Необхідно визначити низку факторів, що визначають напрямки стратегічних векторів життєзабезпечення підприємств харчової промисловості, які визначають їх готовність до інновацій, впровадження та прийняття на всіх рівнях менеджменту, а також персоналу компанії: від власника, вищої ланки менеджменту та виконавців.

Інноваційність підприємства харчової промисловості є одним з ключових елементів його життєзабезпечення в контексті формування відповідних векторів розвитку. Інноваційність розглядається як багатокомпонентна спроможність та готовність підприємства до впровадження інновацій. Інновації для промислового підприємства є елементом його життєдіяльності, який певним чином забезпечує його розвиток та конкурентоспроможність в майбутньому.

Інновації є прямим удосконаленням бізнес-процесів, можуть охоплювати собою всі етапи життєвого циклу продукту: закупівлю сировини, транспортування, підготовку до виробництва, виробництво, продаж.

Стратегічний вектор життєзабезпечення діяльності підприємств харчової промисловості «інновації» може бути реалізований в наступних напрямках:

- технологічний напрямок, коли за рахунок удосконалення технології виробництва можна досягти нових споживчих якостей продукту або, взагалі, створити новий продукт;

- організаційний напрямок, коли за рахунок організаційних заходів з управління виробництвом, персоналом утворюється економія витрат або, за рахунок моральних стимулів та ефективної системи мотивації зростає продуктивність праці;

- інституційний напрямок, коли підприємство розглядається у контексті взаємовідносин з навколишнім середовищем. Партнерами, конкурентами, органами публічного управління та адміністрування.

Ключовою метою розвитку стратегічного вектору життєзабезпечення підприємства харчової промисловості «інновації» є збільшення прибутку, що можна досягти декількома шляхами.

Перший шлях, це збільшення виручки за рахунок, наприклад, зростання обсягів продаж, що може досягатися через збільшення кількості лояльних клієнтів або підвищення ціни продукту. Перший варіант в умовах загострення конкуренції, що має місце на сучасному ринку продуктів харчування можливе за рахунок підвищення якості продукту, появи в ньому нових споживчих якостей. При цьому важливим є не просто створення нових якостей, а доведення цієї інформації до споживача. Ціна такого доведення може бути доволі високою за виключенням кейсів компаній та торгових марок, які користуються високою довірою з боку споживачів або в суспільстві в цілому, є соціально-відповідальними та надійними партнерами.

Підвищення ціни на продукт має бути тотожним підвищенню якості, що позитивно впливатиме на виручку, проте обов’язково збільшить умовно-змінні видатки підприємства та може негативно вплинути на його прибутковість.

Висока якість продукту може бути забезпечена за рахунок використання якісної сировини та матеріалів, які, за цією ж логікою повинні мати відповідну вартість. Висока ціна за високою якістю є виправданим рішенням в регіонах та країнах з високим рівнем життя. Життєзабезпечення таких підприємств значно вище, аніж у компаніях, які знаходяться у регіонах з низьким рівнем життя населення, які відповідно обирають дешеві товари та послуги, заощаджуючи гроші на власній життєдіяльності.

Стратегічний вектор життєзабезпечення підприємств харчової промисловості «інновації» знаходяться на перехресті всіх зазначених вище обставин, тобто їх векторами-цілями можуть бути підвищення продаж за рахунок зростання кількості клієнтів у середньо- та довготривалому періоді часу.

Інновації у системі закупівель, методологія яких полягає у вдосконаленні процедури торгів, можуть знизити витрати на сировину, не знижуючи її якість. Це можливо досягти через впровадження специфічних процедур закупівель, розбудови схем взаємодії з партнерами, усунення корупції на всіх рівнях управління, які теж інтегруються в аналогічну систему менеджменту якості, кластер або вертикально-інтегровану корпорацію тощо.

Інновації у виробництво на підприємствах харчової промисловості спрямовані на зниження виробничих витрат, забезпечення ресурсо- та енергозбереження. Первинним елементом ефективної реалізації вектору «інновації» є формування відповідної системи мислення, причому не тільки керівника або власника, а інтегрований механізм, в якому беруть участь як власники, так і вмотивований відповідним чином персонал.

Отже, ефективний розвиток вектору «інновації» підприємства харчової промисловості визначається спроможністю сприймати інновації на всіх рівнях управлінської та виробничої структури. В умовах трансформаційної економіки складним завданням є формування інноваційності на підприємстві. Однією з причин складності цього завдання є інертність мислення персоналу, особливо це стосується вищого менеджменту та власників.

Традиційний підхід до розвитку стратегічного вектору «інновації» передбачав підтримку саме технологічних інновацій, через систему заохочення раціоналізаторських пропозицій, кожна з яких супроводжувалась матеріальним стимулюванням. Проте, організаційні інновації, тим більше інституційні, є значно складнішим питанням та великою мірою залежать від особистості лідера, керівника його спроможності сприймати зміни та змінювати себе.

Інновації та вектори їх впровадження на підприємствах харчової промисловості мають бути спрямовані на задоволення інтересів наступних елементів внутрішньої структури та зовнішнього середовища підприємства.

Клієнт / споживач, який і є основним елементом, джерелом ланцюга утворення доданої вартості. Стратегічний вектор життєзабезпечення «інновації» має забезпечити вирішення проблем клієнтів, а менеджмент підприємства повинен прогнозувати їх потреби наперед. Тільки у такий спосіб можливо задовольнити потреби споживачів найкращим за конкурентів чином, забезпечити їх лояльність на тривалий період часу. Лояльність клієнтів на тривалий період часу можливо забезпечити сполученням трьох ключових факторів сучасного маркетингу: ціна, якість та доступність (розподіл).

Сприйняття клієнтами компаній та її іміджу в різних галузях промисловості та різних сферах споживчого ринку є різним. Виховання необхідних продавцям споживчих настроїв виникає в цілому, завдяки консолідованим діям всіх продавців, які представляють відповідний галузевий діапазон. Готовність клієнта витрачати більше на споживання виникає в супереч парадоксу Триффона, коли домогосподарства, в соціально-економічних умовах, що поліпшуються, збільшують питому вагу накопичень, в супереч потенціалу витрат, що зростає [388]. Для формування лояльного споживання підприємства харчової промисловості повинні активно використовувати виставки та ярмарки, різного роду масові заходи та інформаційні кампанії, які поліпшують настрій людини, збільшуючи його бажання до комфорту та активного споживання відповідної продукції.

В даний час, санітарні заходи розробляються, переглядаються та затверджуються Міністерством економіки та Державною службою України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (Держпродспоживслужба).

Санітарні заходи з безпеки харчових продуктів включають, наступні заходи:

-обов’язкові параметри безпечності кінцевого продукту;

- методи переробки та виробництва;

- процедури експертизи, інспектування, сертифікації та ухвалення; положення щодо відповідних статистичних методів;

- процедури відбору зразків та методи оцінки ризику;

- вимоги щодо пакування та етикетування, які безпосередньо стосуються безпечності харчових продуктів [396].

Окрім цього, зважаючи на те, що харчова промисловість, безпечність її продукції, посідає одне з ключових місць у життєдіяльності людини, велика увага приділяється з боку держави й механізмам дії (впливу) держави на сферу безпечності харчових продуктів, процес реєстрації об'єктів санітарних заходів.

Так у статті 4 Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» визначено, що держава здійснює регулювання безпечності харчових продуктів з метою захисту життя, здоров'я та інтересів споживачів. А також визначено наступні основні вектори державного регулювання безпечності та якості харчових продуктів:

- розроблення та встановлення санітарних заходів і вимог до певних показників якості харчових продуктів;

- здійснення державної реєстрації об'єктів санітарних заходів та надання підприємствам харчової промисловості експлуатаційного дозволу;

- доведення інформації щодо безпечності та показників якості харчових продуктів до підприємств харчової промисловості та споживачів;

- встановлення вимог щодо стану здоров'я персоналу потужностей;

- забезпечення участі у роботі повязаної з безпечністю та якістю міжнародних інституцій;

- здійснення державного контролю та притягнення підприємств харчової промисловості (їх керівників), до відповідальності у разі порушення чинного законодавства про безпечність та окремі показники якості харчових продуктів [397, ст.4].

На наш погляд, інститут гігієнічних вимог це сукупність правових правил, положень та процедур, які повинні дотримуватися підприємства

харчової промисловості у процесі управління життєзабезпечення їх діяльності. Також у чинному законодавстві України визначено, що «гігієнічні вимоги - заходи та умови, що необхідні для управління небезпечними факторами і забезпечення придатності харчових продуктів для споживання людиною з урахуванням їх використання згідно з призначенням [397, ст.1, п. 16].Акредитовані лабораторії є важливою інституцією в системі управління життєзабезпечення діяльності підприємств харчової промисловості, оскільки здійснюють дослідження (випробування) щодо діагностики безпечності та окремих показників харчових продуктів та інших об’єктів санітарних заходів [398].



Рис.5.18. Види та функції акредитованих лабораторій у сфері харчової промисловості України (розроблено автором за даними

Примітка: розроблено автором за [29, ст.1.п.36; ст.22; ст.23]

У чинному законодавстві України, встановлено, що акредитовані лабораторії – можуть бути будь-якої форми власності, та розташовані в Україні або іншій державі, що пройшли акредитацію на відповідність вимогам стандарту ISO/IEC 17025 (ДСТУ ISO/IEC 17025) Національним агентством з акредитації України (далі НААУ), або відповідним іноземним органом з акредитації [399, ст.1, п.1].

Наступним вектором життєзабезпечення діяльності підприємства харчової промисловостіє HR-вектор. Персонал – це один з важливих факторів виробництва.Працівники забезпечують утворення доданої вартості та появу нових споживчих якостей продуктів. Промислово-виробничий персонал безпосередньо взаємодіє з предметом праці. В харчовій промисловості робітник передає власну ментальну енергію, свій настрій на предмет праці, хоча це не обґрунтовано науково, успішність підприємств, якість та популярність продукту часто залежить від досвіду, вмінь та навичок.

В процесі підвищення рівня життєзабезпечення підприємства харчової промисловості особливо важливим фактором є якість персоналу компанії. Навчання персоналу має відбувається у загальному напрямку, тобто підвищення загального рівня освіти персоналу, адже тільки освічена людина може приймати та виконувати відповідні рішення. Вища освіта персоналу в контексті життєзабезпечення підприємства має значення каталізатору впровадження різноманітних інновацій у бізнес-процеси, включаючи закупівлі, виробництво, логістику, маркетинг, рекламу власне продаж та сервіси [400, с. 278].

Серед векторів життєзабезпечення діяльності підприємства харчової промисловості слід відзначити важливість впливу на результат власниказасобів виробництва, підприємця та інвесторів. Ідеологічно, це твердження має парадоксальний характер, оскільки інвестори вкладають кошти на первинному етапі діяльності підприємства та єдині, хто реально

розраховує співвідношення майбутніх вигод, витрат та ризиків. Проте, інвестори розраховують на отримання прибутку в тривалому періоді, рішення цього питання будуть забезпечувати переважно наймані працівники в тому числі менеджери. Тож, ключовим елементом життєзабезпечення підприємства харчової промисловості є топ-менеджер, лідер який формує стратегію, реалізує відповідну тактику та формує уяву про діяльність підприємства, його корпоративну культуру.

Сформованість та ефективність стратегічних векторів життєзабезпечення діяльності підприємства харчової промисловостівимірюється наступними критеріями:

- спроможність менеджменту приймати управлінські рішення, які ключовим способом впливають на діяльність підприємства харчової промисловості;

- стратегічний підхід власника, який готовий на певний час відмовитись від прибутку на користь інвестиціям у відповідні сучасні інноваційні технології та проекти, що суттєво, але не миттєво забезпечать формування ефективної структури відносин в середині підприємства та, через певний час, з елементами зовнішнього середовища;

- готовність персоналу до навчання, змін та такий рівень корпоративної культури, що дозволяє персоналу розділяти відповідальність власника стосовно змін, яківідбуваються на підприємстві.

Наступним вектором життєзабезпечення діяльності підприємства харчової промисловостіє фінансове забезпечення, яке реалізується через наявність вільного капіталу або доступ до кредитних коштів, державних або місцевих програм, які надають ресурси для розвитку засобів виробництва або механізмів управління такими засобами.Доступ до капіталу є правом та обов’язком власника, який приймає відповідні стратегічні рішення. Для реалізації даного вектору підприємства харчової промисловості може формувати відповідні підрозділи, що повинні забезпечувати консолідацію фінансових ресурсів для розвитку засобів виробництва. В такий спосіб

можуть впроваджуватися технології, які спрямовані на створення нових продуктів та нових споживчих якостей у традиційних продуктів з метою формування життєзабезпечення підприємства.

Процес реалізації стратегічних векторів життєзабезпечення діяльності підприємствами харчової промисловості має наступні етапи. Першийетап – прийняттята обґрунтування рішення про розвиток відповідного вектору життєзабезпечення.Наступний крок – вибірлідера, який не мав негативного досвіду в організації виробництва ані у консолідації інвесторів, проте був і залишився інноваційно налаштованим, готовим навчатись, навчати та віддавати свою енергію відповідним проектам.Третій крок – забезпечення відповідного фінансування.

Четвертий етап – формування асортименту продуктів, вибір продукту-товару лідера. Наприклад, товар лідер для ТОВ «Урожай», це – круасани, яких не було на ринку, вони мають нестандартний приємний смак, вони є зручними та ергономічними для споживання та мають адекватну ціну.

В цілому, вони більш за все підходять клієнтам, які мають стабільний дохід, не мають часу розмірковувати щодо успішності сполучень ціни та якості, споживають їх з кавою. Активні клієнти, працівники фірм, офісні робітники охоче сприймають нові продукти, які задовольняють їх проблему в період короткої перерви, бажано не забруднюючи руки.Інтерес та лояльність к продукту серед найбільш активної частини споживачів тягне за собою лояльність до торгової марки в цілому.

П’ятий етап – побудовамережі розподілу товару. В сучасній логістиці в сфері продуктів харчування розподільчі мережі мають різноманітну структуру, так, вони складаються з супермаркетів та мінімаркетів, спеціалізованих кіосків, які реалізують продукти харчування.

В даний час, санітарні заходи розробляються, переглядаються та затверджуються Міністерством економіки та Державною службою України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (Держпродспоживслужба).

Санітарні заходи з безпеки харчових продуктів включають, наступні заходи:

-обов’язкові параметри безпечності кінцевого продукту;

- методи переробки та виробництва;

- процедури експертизи, інспектування, сертифікації та ухвалення; положення щодо відповідних статистичних методів;

- процедури відбору зразків та методи оцінки ризику;

- вимоги щодо пакування та етикетування, які безпосередньо стосуються безпечності харчових продуктів [396].

Окрім цього, зважаючи на те, що харчова промисловість, безпечність її продукції, посідає одне з ключових місць у життєдіяльності людини, велика увага приділяється з боку держави й механізмам дії (впливу) держави на сферу безпечності харчових продуктів, процес реєстрації об’єктів санітарних заходів.

Так у статті 4 Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» визначено, що держава здійснює регулювання безпечності харчових продуктів з метою захисту життя, здоров’я та інтересів споживачів. А також визначено наступні основні вектори державного регулювання безпечності та якості харчових продуктів:

- розроблення та встановлення санітарних заходів і вимог до певних показників якості харчових продуктів;

- здійснення державної реєстрації об’єктів санітарних заходів та надання підприємствам харчової промисловості експлуатаційного дозволу;

- доведення інформації щодо безпечності та показників якості харчових продуктів до підприємств харчової промисловості та споживачів;

- встановлення вимог щодо стану здоров’я персоналу потужностей;

- забезпечення участі у роботі повязаної з безпечністю та якістю міжнародних інституцій;

- здійснення державного контролю та притягнення підприємств харчової промисловості (їх керівників), до відповідальності у разі порушення

чинного законодавства про безпечність та окремі показники якості харчових продуктів [397, ст.4].

На наш погляд, інститут гігієнічних вимог це сукупність правових правил, положень та процедур, які повинні дотримуватися підприємства харчової промисловості у процесі управління життєзабезпечення їх діяльності. Також у чинному законодавстві України визначено, що «гігієнічні вимоги - заходи та умови, що необхідні для управління небезпечними факторами і забезпечення придатності харчових продуктів для споживання людиною з урахуванням їх використання згідно з призначенням [397, ст.1, п. 16].

На рис.5.17 показано загальну систему інституту гігієнічних вимог щодо поводження з харчовими продуктами в Україні, де окрім інституту гігієнічних вимог, наявні інститути - державного регулюваннябезпечності та якості харчових продуктів, державного контролю, які впливають через інституціонально-інституційні механізми та заходи на процес управління життєзабезпечення діяльності підприємств харчової промисловості.



Рис. 5.17. Загальна система інституту гігієнічних вимог щодо поводження з харчовими продуктами у контексті управління життєзабезпечення діяльності підприємств харчової промисловості України

Примітка: розроблено автором за [397]

Необхідно зазначити, що виконання гігієнічних вимог щодо безпечності та окремих показників харчових продуктів розробляються у вигляді методичних настанов об'єднаними підприємствами харчової промисловості та затверджуються відповідною інституцією державної влади [397, ст.1. п.39].

Акредитовані лабораторії є важливою інституцією в системі управління життєзабезпечення діяльності підприємств харчової промисловості, оскільки здійснюють дослідження (випробування) щодо діагностики безпечності та окремих показників харчових продуктів та інших об'єктів санітарних заходів [398].



Рис.5.18. Види та функції акредитованих лабораторій у сфері харчової промисловості України (розроблено автором за даними

Примітка: розроблено автором за [29, ст.1.п.36; ст.22; ст.23]

У чинному законодавстві України, встановлено, що акредитовані лабораторії – можуть бути будь-якої форми власності, та розташовані в Україні або іншій державі, що пройшли акредитацію на відповідність вимогам стандарту ISO/IEC 17025 (ДСТУ ISO/IEC 17025) Національним агентством з акредитації України (далі НААУ), або відповідним іноземним органом з акредитації [399, ст.1, п.1].

Наступним вектором життєзабезпечення діяльності підприємства харчової промисловостіє HR-вектор. Персонал – це один з важливих факторів виробництва.Працівники забезпечують утворення доданої вартості та появу нових споживчих якостей продуктів. Промислово-виробничий персонал безпосередньо взаємодіє з предметом праці. В харчовій промисловості робітник передає власну ментальну енергію, свій настрій на предмет праці, хоча це не обґрунтовано науково, успішність підприємств, якість та популярність продукту часто залежить від досвіду, вмінь та навичок.

В процесі підвищення рівня життєзабезпечення підприємства харчової промисловості особливо важливим фактором є якість персоналу компанії. Навчання персоналу має відбувається у загальному напрямку, тобто підвищення загального рівня освіти персоналу, адже тільки освічена людина може приймати та виконувати відповідні рішення. Вища освіта персоналу в

контексті життєзабезпечення підприємства має значення каталізатору впровадження різноманітних інновацій у бізнес-процеси, включаючи закупівлі, виробництво, логістику, маркетинг, рекламу власне продаж та сервіси [400, с. 278].

Серед векторів життєзабезпечення діяльності підприємства харчової промисловості слід відзначити важливість впливу на результат власниказасобів виробництва, підприємця та інвесторів. Ідеологічно, це твердження має парадоксальний характер, оскільки інвестори вкладають кошти на первинному етапі діяльності підприємства та єдині, хто реально розраховує співвідношення майбутніх вигод, витрат та ризиків. Проте, інвестори розраховують на отримання прибутку в тривалому періоді, рішення цього питання будуть забезпечувати переважно наймані працівники в тому числі менеджери. Тож, ключовим елементом життєзабезпечення підприємства харчової промисловості є топ-менеджер, лідер який формує стратегію, реалізує відповідну тактику та формує уяву про діяльність підприємства, його корпоративну культуру.

Парадокс ефективного лідера на сучасному підприємстві харчової промисловості виглядає наступним чином: лідер повинен постійно змінюватись / адаптуватись та бути готовим до змін, одночасно підтримуючи стабільність внутрішньої структури підприємства.

Порівняння ділової активності традиційного підприємства та інноваційного відбувається, передусім у площині конкурентоспроможності в умовах науково-технічного прогресу.

Слушна думка Бондарчук М.К. [401, с. 145], що у ринковій економіці держава не може змусити підприємства вводити інновації, проте вона може створити для цього сприятливі умови, що відображається у виробленні та реалізації відповідної інноваційної політики.

ВИСНОВКИ

За результатами виконаних досліджень у дисертаційній роботі запропоновано теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації щодо формування стратегічних векторів управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств, що підвищить рівень виробничої, збутової діяльності, прибутковості та рентабельності, фінансової стійкості та платоспроможності в умовах негативного впливу факторів зовнішнього середовища. Основні наукові і прикладні результати дослідження полягають у такому:

1. Здійснено аналіз підходів науковців до визначення «життєзабезпечення діяльності підприємства», охарактеризовано поняття як процес
ефективного управління всіма наявними на підприємстві ресурсами і факторами виробництва з використанням інноваційних технологій та організації виробництва з метою формування оптимального їх рівня й підвищення показників: продуктивності праці, фондовіддачі, матеріаловіддачі та забезпечення фінансової стійкості, платоспроможності, що надасть можливість досягти поставлених цілей в умовах мінливого ринкового середовища. Визначено, що вдосконалення дефініції дозволить формувати оптимальний набір ресурсів та факторів виробництва, використання яких направлено на забезпечення фінансової платоспроможність та уникнення банкрутства, надасть інформацію про «вузькі» місця у діяльності промислового підприємства.

2. Дослідження складових елементів життєзабезпечення діяльності підприємства відобразило різні точки зору науковців щодо їх характеристик і впливу на ефективність діяльності підприємства. Тому, розширено елементи життєзабезпечення діяльності підприємства з урахуванням видів функціонування та факторів виробництва на основі забезпечення їх ресурсами, що дозволяє підприємству бути цікавим для покупців і

отримувати інноваційний, організаційний, економічний, фінансовий, бюджетний, соціальний, екологічний ефекти та отримані вигоди позитивно впливатимуть на конкурентоспроможність продукції і створять перспективи для підвищення рівня життєзабезпечення діяльності підприємства.

3. Доведено необхідність удосконалення розвитку інтегральної моделі принципів управління життєзабезпечення діяльності підприємства. Запропонована модель поєднує: адміністративно-організаційний та організаційно-соціальний блоки задля врахування інтересів підприємства і персоналу з метою поєднання централізації і децентралізації управління на засадах дотримання дисципліни і мотивації персоналу, справедливості у розподілі прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства після поділу на засадах ефективності і оптимальності, ініціативності та гармонійного розвитку персоналу задля стабільності його складу і як, наслідок, життєзабезпечення діяльності підприємства.

4. У роботі розвинуто комплексну модель життєзабезпечення діяльності підприємств, яка включає фактори зовнішнього макросередовища (економічні, соціально-культурні, політико-правові, демографічні, технологічні, екологічні) та мікросередовища (постачальники, посередники, клієнти, конкуренти, контактні аудиторії), внутрішнє середовище з урахуванням основних показників моделі Р. Квінна та Р. Кемерона: підприємливість, розвиток персоналу, взаємодія з навколишнім середовищем.

5. Удосконалено сутність поняття «стратегічне управління життєзабезпечення діяльності підприємства» як процес перспективного планування за певними правилами й використанням інноваційних прийомів, який спрямований на досягнення цілей діяльності та ефективне використання ресурсно-потенційних можливостей поточного рівня життєзабезпечення з подальшим збереженням зростання на інноваційній основі, враховуючи конкурентні переваги, вплив факторів зовнішнього та

внутрішнього середовища, інтереси та потреби споживачів. У процесі формування категорії стратегічне управління життєзабезпечення діяльності підприємства за основу були взяті змістовні конкурентні стратегії П. Портера та Ф. Котлера, які в процесі управління життєзабезпечення діяльності промислового підприємства у повному обсязі дозволяють розкрити їх стратегічний потенціал та можливості на конкретному рівні життєзабезпечення підприємства.

6. Доведено, що на промислових підприємствах існує потреба в удосконаленні інноваційної моделі управління життєзабезпечення діяльності, яка складається з наступних елементів: інноваційний потенціал, інноваційність та інноваційна активність. Удосконалена інноваційна модель управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств враховує наступні елементи: інноваційну активність, інноваційні ефекти, інноваційний потенціал, стратегії за видами інновацій (продуктові, процесні, ринкові, організаційні), види ефектів та стратегічні вектори, які створюють основу для забезпечення позитивного інноваційного клімату, що дозволяє логічно впливати на прийняття стратегічних рішень, підвищення рівня життєзабезпечення діяльності підприємства та його конкурентоспроможності.

7. Результати аналізу оцінки життєзабезпечення діяльності підприємств харчової промисловості Запорізького регіону у період з 2018-2020 рр. дає розуміння, що спостерігаються тенденції до його підвищення. Так, основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Племзавод «Степной» – покращуються і майже всі є вищими за нормативне значення. Зокрема, коефіцієнт маневреності власного капіталу збільшився на 0,12. Це демонструє, що для фінансування діяльності підприємства задіяний власний і залучений капітал. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами збільшився на 0,11, коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами – на 0,22, а також покращився коефіцієнт операційного прибутку на 4,1%, що вказує на ефективний контроль за

собівартістю продукції та на те, що виручка зростає швидше, ніж операційні витрати. ПрАТ «Пологівський ОЕЗ» також демонструє позитивні тенденції підвищення власної діяльності (всі показники відповідають нормативному значення). ТОВ «Урожай» у 2020 р. є знизив результати діяльності (прибуток скоротився на 40%). ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» має обсяг збитку у 2020 р. – 84 тис.грн, що підтверджує низький/критичний рівень життєзабезпечення підприємства. Провівши аналіз показників фінансової забезпеченості (неплатоспроможності) підприємств харчової промисловості Запорізького регіону (за моделлю Е. Альтмана, О. Терещенка, Спрінгейта) визначено, що розраховані показники не дають достатньої інформації щодо рівня та можливих загроз життєзабезпеченню діяльності підприємства, що спричиняє необхідність розробки комплексної оцінки життєзабезпечення діяльності підприємства для подальшого прийняття ефективних рішень.

8. Дослідивши сутність поняття життєзабезпечення діяльності підприємства, його складові, а також фактори виробництва, розроблено методологічний підхід до комплексної оцінки їх діяльності, який враховує якісні та кількісні характеристики, підприємливість з визначенням «обличчя бренду» та на основі матриці системи показників неплатоспроможності на різних рівнях життєзабезпечення діяльності підприємства, що дозволяє формувати стратегії управління діяльністю підприємства на перспективу. За результатами впровадження методологічного підходу підприємство матиме можливість використовувати сформовані пропозиції до покращення рівня кожного фактору виробництва, передбачати та нейтралізовувати погіршення та зниження ефективності діяльності.

9. Встановлено, що розрахунок показників комплексної оцінки життєзабезпечення діяльності підприємства передбачає і оцінку фактору виробництва «підприємливість», який запропоновано визначати, як унікальні риси особистості керівника підприємства, що допомагають досягати запланованих та конкретних цілей у всіх сферах діяльності підприємства (економічна, трудова, інформаційна, ресурсна та соціальна) за рахунок його

бажання отримати результати на основі власної ініціативи, діловитості, винахідливості, самостійності, готовності до ризику, креативності та інноваційності. Окрім того, підприємливість, як фактор виробництва враховує характеристику «обличчя бренду» – показник який є якісною характеристикою керівника підприємства, що асоціюється у споживачів продуктів харчування з товаром або послугою. «Обличчя бренду» розраховується на основі суми показників компетенцій (особистісних та фахових). Особистісні компетенції враховують аналітичне мислення; володіння мистецтвом швидкого аналізу отриманої інформації; здатність забезпечувати фінансову результативність; вміння розподіляти робочий час; комунікабельність; постійний прояв ініціативності та фахові компетенції – володіння мистецтвом швидкого аналізу отриманої інформації; здатність забезпечувати фінансову результативність; вміння розподіляти час; комунікабельність; постійний прояв ініціативності. Удосконалений підхід дозволяє з'ясувати рівень впливу особистості керівника на формування життєзабезпечення діяльності підприємства.

10. Запропоновано підхід до моделювання змін внутрішнього середовища з метою врахування особливостей попиту на продукцію, що дозволяє визначити оптимальний інтервал багатономенклатурного замовлення. Цей підхід ґрунтується на методі збурень, який дає можливість розв'язувати задачі з обмежено змінними вхідними параметрами системи. Застосування такого підходу дозволяє вдосконалити вже відомі методики визначення оптимального інтервалу та обсягів замовлення за умов незначних змін вхідних параметрів. Отримана асимптотична модель є зручною для використання менеджментом підприємства. Запропоновано асимптотичне розвинення для ситуації, яка враховує особливості попиту на хлібобулочні вироби та поступової зміни витрат на виконання замовлення, що дозволяє визначати оптимальний період між замовленнями для багатономенклатурної поставки та знизити логістичні витрати підприємства з подальшим забезпеченням зростання її конкурентоспроможності на ринку. Апробація

методичного підходу управління запасами здійснювалась на прикладі даних підприємств, що діють на регіональному ринку хліба та хлібобулочних виробів. Результати свідчать про те, що підвищення витрат на замовлення продукції та зміна попиту призводить до коливання термінів оптимального замовлення. Розроблена багатономенклатурна модель управління запасами дозволить менеджменту підприємства оптимізувати бізнес-процеси, а також підвищити рівень життєзабезпечення діяльності підприємств харчової промисловості, моделюючи зміни, зумовлені зростанням витрат на зберігання продукції та зміною попиту на неї.

11. На основі проведеного аналізу розроблено методологічний підхід до оцінки життєзабезпечення діяльності підприємства за рахунок класифікації товарів з урахуванням трудомісткості виробництва та рівня рентабельності товарів, що дозволить менеджменту промислових підприємств більш ефективно управляти асортиментом продукції та класифікувати її на групи: товари-стимулятори (S – stimulant), що позитивно впливають на рівень життєзабезпечення діяльності підприємства та товари – дестимулятори (D – destimulant) та ті, що можна віднести до проміжної групи – це товари-інерти (I – inertia). Проведення аналізу та занесення до певних груп товарів створює SID – аналіз, реалізація якого дає можливість детально характеризувати подальші стратегічні вектори управління для підприємств харчової промисловості. Розроблений методологічний підхід апробований на підприємствах харчової промисловості Запорізького регіону.

12. Сформовано методичний підхід до визначення прийнятного варіанту ритейлу з потенційних представників. Оцінка передбачає використання методу ієрархій, за яким підприємства харчової промисловості дають оцінку характеристики ритейлера. Запропоновано характеристики прийнятного варіанту ритейлу, такі як: умови ритейла, географічне розташування, імідж ритейлера, автоматизація обліку, умови зберігання, інформаційна забезпеченість, розмір магазину. Методичний підхід має за мету підвищити рівень лояльності клієнта до власного продукту

виробництва, збільшення фінансового результату діяльності за рахунок збільшення обсягів продажу при мінімальних витрат на збуті та його стимулюванні.

13. Сформовано систему заходів формування раціональної системи стратегічних векторів управління життєзабезпечення діяльності підприємства, яка враховує основний складовий елемент системи управління підприємством – інноваційний потенціал, який позитивно вливає на ефективне використання факторів виробництва. Використання запропонованої системи заходів стратегічних векторів управління життєзабезпечення діяльності підприємства надасть можливість ефективно розвиватися та створювати умови щодо високого рівня життєзабезпечення діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Словник української мови: в 11 томах. 1971. Том 2, 534 с.

2. Лепьохін О. В. Безпекові підходи до сутнісно-змістовного наповнення категорії «життєдіяльність підприємства». *Вісник Запорізького національного університету*. 2017. № 4 (36). С. 168-175.

3. Про реабілітацію інвалідів: Закон України від 06 жовтня 2005 р. № 2961-IV/ Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15#Text (дата звернення: 02.02.2021).

4. Фащевський М. І. Життєдіяльність населення // Енциклопедія Сучасної України: електронна версія / гол. редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський,
М. Г. Железняк та ін.; НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2006. URL: http://esu.com.ua/search_articles.php?id=19296 (дата звернення: 02.02.2021).

5. Рижов С. В. Актуальні питання проблем безпеки життєдіяльності в сучасний період. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2011. № 47. С. 255-263.

6. Лепьохін О. В. Методологічні підходи до управління життєдіяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 1 (21).С. 40–46.

7. Управління життєдіяльністю підприємств промисловості : монографія / О. М. Ястремська та ін.; за заг. ред. Ястремської О. М., Верещагіної Г. В. Харків : ХНЕУім. С. Кузнеця, 2014. 432 с.

8. Круш П. В., Овчаренко А. Ю. Теоретичні засади антикризового управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Сучасні проблеми економіки та підприємництво.* 2011. вип. 6. С. 129–135.

9. Череп А. В. Управління витратами підприємств харчової промисловості в ринкових умовах господарювання: автореф. дис. на здобуття

наук. ступеня д.е.н.: спец. 08.00.04. «Економіка і управління підприємствами (харчова промисловість)» Київ, 2008. 39 с.

10. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. Москва : Инфра-М, 2009.536 с.

11. Финансовый менеджмент: теория и практика / Стоянова Е. С. и др.: Москва : Перспектива, 2010. 656 с.

12. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учебный курс. Киев : Эльга, Ника-Центр, 2005. 656 с.

13. Мишко О. В. Фінансове планування як механізм управління грошовими потоками підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL : http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvnaekono.mika&s=%3C/p%3E%3 Cp% 20id =&z=2613 (дата звернення: 02.02.2021).

14. Білецька Н. П. Використання маркетингових досліджень на ринку поліграфічної продукції. *Наукові записки*. 1999. № 1. С. 106–108.

15. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. Москва : Типография НОВОСТИ, 2000. 256 с.

16. Бурманн К. Нематериальные организационные способности как компонент стоимости предприятия. *Проблемы теории и практики управления*. 2003. № 3. С. 99–104.

17. Економічна енциклопедія: У 3-х томах. Т. 3 / Редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Академія, 2002. 952 с.

18. Окорокова Л. Г. Ресурсный потенциал предприятий. Санкт-Петербург: С-ПбГТУ,2001. 293 с.

19. Гончаров С. М., Кушнір С. М. Тлумачний словник економіста /за ред. проф. С. М. Гончарова. Київ : ЦНЛ, 2009. 264 с.

20. Управління ресурсами підприємства : навч. посіб. / під ред. Воробйова Ю. М. Холода Б. І. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 288 с.

21. Основи економічної теорії: підручник / за заг. ред. О. О. Мамалуя. Київ : Юрінком Інтер, 2003. 468 с.

22. Терещенко С. І. Ресурсний потенціал підприємства: функції та структура. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2012. Вип. 2(58). С. 191–196.

23. Довгаль Н. С. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні основи. *Науково-технічна інформація*. 2009. № 1. С. 42–45.

24. Закаблук Г. О. Теоретичні аспекти соціально-економічного розвитку трудових ресурсів. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2014. №2. С.86-93.

25. Апаршина О. І. Методологічні підходи до трактування поняття «ресурсозбереження». *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць ПДТУ у трьох томах*. Маріуполь, 2011. Т. 1. С. 156-163.

26. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь: Словарь современнй экономической науки. Москва: Дело, 2003. 520 с.

27. Волкова С. В. Инновационно-инвестиционное обеспечение ресурсосбережения в промышленности:дис. канд. эконом. наук: 08.00.05. Белгород: БГТУ, 2010. 189 с.

28. Пономаренко В. С. Стратегія управління підприємством. Харків: Основа, 1999. 620 с.

29. Вовк І. Класифікація ресурсів підприємства. Сучасні підходи. *Соціально-економічні проблеми і держава*.2011. Вип. 1 (4). С.1-9.

30. Скибіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2010. 360 с.

31. Друкер Питер, Ф., Макьярелло, Джозеф А. Менеджмент.: Москва: И.Д. Вильямс, 2010. 704 с.

32. Панчишин С. Макроекономіка : навч. посібник. Київ, 2001. 548 с.

33. Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устинко О. А., Юрій С. І. Економічний енциклопедичний словник. Львів : Світ, 2006. 568 с.

34. Білецька Л. В., Білецький О. В., Савич В. І. Економічна теорія (Політекономія. Мікроекономіка. Макроекономіка) : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 688 с.

35. Комарницький І. Ф. Економічна теорія. Чернівці, 2006. 334 с.

36. Економічна теорія: макро- і мікроекономіка / З. Ватаманюк, С. Панчишин, В.Буняк та ін.; за ред. З. Ватаманюка і С. Панчишина. Київ: Альтернативи, 2005. 608 с.

37. Романчук К. В. Сутність та види економічних ресурсів: обліково-аналітичний вимір. URL: archive.nbuv.gov.ua/portal/soc...34/27.pdf (дата звернення: 02.02.2021).

38. Маркова С. В. Забезпеченість підприємства основними факторами виробництва в умовах формування інноваційної стратегії адаптації. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки.* 2020. № 4. Т. 3 (284). С. 100–106.

39. Ермишин П. Г. Основы экономической теории. Москва : Высшая школа, 2002. 450 с.

40. Макконнелл К. Р., С. Л. Брю. Экономикс: принципы, проблемы и политика. Москва : ИФРА-М, 2005. Вип. XXXVI. 972 с.

41. Білоусько Т. Ю. Зовнішній моніторинг організації в конкурентному середовищі. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки*». 2013. № 7. С. 55–64

42. Котлер Ф. Основы маркетинга. Москва: Прогресс, 1990. 736 с.

43. Schwartz Peter. The art of the long view. N-Y: Doubleday, 1991. 564 p.

44. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: учебник. Москва : Русская деловая литература., 1998. 768 с.

45. Шершнева З. Е. Стратегическое управление: учебник. Киев: КНЕУ, 2004. 699 с.

46. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. Москва: «Бизнес –школа «Интер – Синтез», 1998. 416 с.

47. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом pest/ step аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Ч. 2. С.41-45.

48. Даценко Г. В. Чинники зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища підприємств безпосереднього і непрямого впливу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2010. № 6. С. 198-202.

49. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. URL: https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 254% D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 02.02.2021).

50. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text (дата звернення: 02.02.2021).

51. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI/ Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення: 02.02.2021).

52. Цивільний кодекс України від 16.01.2003р. № 435-IV /Верховна Рада України. URL https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text (дата звернення: 02.02.2021).

53. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII/ Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text (дата звернення: 02.02.2021).

54. Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів: Закон України від 06.12.2018р.№ 2639-VIII / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2639-19#Text (дата звернення: 02.02.2021).

55. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 320 с.

56. Маркова С. В. Економічні аспекти управління життєзабезпечення діяльності промислового підприємства. *Науковий вісник Ужгородського*

національного університету: науковий журнал. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 34. С. 219–223.

57. Маркова С. В. Дослідження чинників впливу на ефективність управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств. *Проблеми управління економічним потенціалом регіону:* матеріали Всеукр. наук.-практ конф. (Запоріжжя, 05 листоп. 2019 р.). Запоріжжя: ЗНУ, 2019. С. 56–58.

58. Войтович Р. В. Логіка, методологія і методика наукових досліджень: навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2005. 116 с.

59. Колесніков Г. О. Менеджерський словник: навчально-довідкове видання/ Укладач Колесніков Г. О. Київ: Професіонал, 2007.288 с.

60. Макконнелл К. Р., С. Л. Брю. Экономикс: принципы, проблемы и политика. Москва : ИФРА-М, 2005. Вип. XXXVI. 972 с

61. Файоль А. Общее и промышленное управление. Москва : Центральный институт труда, 1923. 122 с.

62. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. Москва: Контроллинг, 1991. 104 с.

63. Эмерсон Гаррингтон. Двенадцать принципов производительности. Москва: Экономика. 1992. 220 с.

64. Друкер Питер, Ф., Макьярелло, Джозеф А. Менеджмент. Москва: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. 704 с.

65. Друкер Питер Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика. Москва: «И.Д. Вильямс», 2008. 992 с.

66. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2004. 432 с.

67. Маркова С. В., Чкан А. С., Шкрьобка С. К. Формування системи мотиваційних чинників в управлінні персоналом на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 3 (08). С. 172–178. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/32.pdf (дата звернення: 30.05.2017).

68. Адизес И. К. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные. Москва: «Альпина Диджитал», 2004. 198 с.

69. Лафта Дж. К. Менеджмент: учеб. пособие. Москва: ТК Вслби, 2005. 592 с.

70. Иванов В. Н., Иванов А. В., Доронин А. О. Управленческая парадигма XXI века: учеб. пособие. Т. 1. Москва: МГИУ, 2002. 178 с.

71. Менеджмент: навч. посіб. / за ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. Київ : МАУП, 2007. 816 с.

72. Основи менеджменту: підручник / кол. авторів; за ред. А. А. Мазаракі; Харків: Фоліо, 2014. 846 с.

73. Кирпиченко К. С. Аналіз основних принципів і методів управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 345-347.

74. Мартиненко В. П., Шиманська Л. С. Сучасні методи управління виробничою діяльністю промислового підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництво*.2016. Вип. 17. С.112-115.

75. Драбаніч А. В., Коваленко І. О. Сучасний стан управління якістю продукції в харчовій промисловості. *Інноваційна економіка*. 2013. №11. С. 143-148.

76. ДСТУ 2391:2010. Система технологічної документації. Терміни та визначення основних понять. Київ, 2011. 35 с.

77. Велещук С. С. Концептуальні підходи до визначення функцій та класифікації методів адміністративного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL http:/ /www. economy. nayka.com.ua/?op=1&z=1952 (дата звернення: 02.02.2021).

78. Маркова С. В., Олійник О. М., Коваленко В. С. Розвиток та оцінка персоналу як системоутворюючий елемент поліпшення результатів діяльності підприємства в нестабільних умовах. *Приазовський економічний вісник: Електронний науковий журнал*. 2019. № 1 (12). С. 82–89. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/1_12_uk/16.pdf (дата звернення: 27.02.2019).

79. Бєлік В. Д. Удосконалення соціально-психологічних методів управління на підприємствах харчової промисловості. *Агросвіт*. 2014. № 13. С. 37-40.

80. Серьогін С. М., Батраченко І., Соколовський С. Уявлення державних службовців про особисті та ділові якості, щовизначають ефективність професійної діяльності.*Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр*. 2006. Вип. 2(24). С. 172 – 181.

81. Балановська Т. І. Соціально-психологічні аспекти забезпечення розвитку людських ресурсів. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*: Збірник наукових праць. Полтава: ПДАА, 2011. Вип. 2. Ч. 3. С. 222-228.

82. Маркова С. В., Маказан Є. В., Закерничний П. І. Концепція управління людським капіталом в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 11. Ч. 3. С. 84–87.

83. Маркова С. В., Веремієнко О. В. Інноваційні аспекти стратегічного розвитку підприємства регіону. *Проблеми управління економічним потенціалом регіонів*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 02 листоп. 2017 р.). Запоріжжя: ЗНУ, 2017. С. 4–6.

84. Воронін О. Є., Товма І. О. Сутність та основні принципи антикризового управління. *Культура народов Причерноморья*. 2011. № 216. С. 30–33.

85. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: МАУП, 2006. 256 с.

86. Демчук О. Н., Ефремова Т. А. Антикризисное управление: учеб. пособие. Москва: Флинта, 2009. 256 с.

87. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. Бізнес Інформ. 2019. №5. С. 217–226.

88. Шапуров О. О. Формування концепції антикризового управління на основні взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 23. С. 35-40.

89. Бурий С. А., Мацеха Д. С. Антикризове управління та управлінські рішення проблеми підприємств малого бізнесу :монографія. Хмельницький : Тріада-М, 2006. 93 с.

90. Штангрет А. М. Попереджування та уникнення банкрутства промислових підприємств (на прикладі підприємств поліграфічної промисловості): автореф. дис. … канд. екон. наук: 08.06.01. Львів. 2003. 20 с.

91. Іванюта С. М. Антикризове управління: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 288 с.

92. Шапурова О. О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво: зб. наук. праць.* Запоріжжя, 2009. № 1. С. 228–232.

93. Крисанов Д., Тур О. Антикризове управління в АПК в умовах глобалізації.*Економіст.* 2013. №7. С.30-35

94. Москаленко Л. А., Хринюк О. С. Методи антикризового управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки та управління*: збірник наукових праць молодих вчених. 2011. Вип. 5. С. 114–118.

95. Кульчій І. О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.

96. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

97. Маркова С. В. Управлінський аналіз оптимізації бізнес-процесів життєзабезпечення діяльності підприємств у сучасних умовах комерційного підприємництва. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки.* 2019. № 4. Т. 3 (272). С. 169–174.

98. Бланк И. А. Управление активами. Киев: Ника-Центр, 2000. 720 с.

99. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 580 с.

100. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Эффективный менеджмент : учеб. пособие. Москва : Высш. шк. 2003. 355 с.

101. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник. Москва : ИНФРА - М, 2002. 558 с.

102. Родионова Н. В. Антикризисный менеджмент : учеб. пособие. Москва : ЮНИТИ-ДАНА , 2001. 223 с.

103. Корягіна С. В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства : автореф. дис…. канд. екон. наук: спец. 08.06.01. Львів, 2004. 21 с.

104. Козаченко Г. О. Формування механізму стратегічного управління великими виробничо-фінансовими системами промисловості : автореф. дис. … д-ра екон. наук : 08.07.01. Донецьк, 1998. 35 с.

105. Фірстова О. Ю. Життєвий цикл підприємства : сутність, підходи до виділення фаз, управлінські аспекти. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2003. № 494 : Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку. С. 160–167.

106. Управління життєдіяльністю підприємств промисловості : монографія / О.М. Ястремська та ін.; за заг. ред. Ястремської О.М., Верещагіної Г.В. Харків : ХНЕУім. С. Кузнеця, 2014. 432 с.

107. Матюшенко О. І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. *Проблеми економіки*. 2010. № 4. С. 82- 91.

108. Сиволап А. В. Основные направления в исследованиях теории жизненного цикла организации. *Культура народов Причерноморья*. 2011. № 215. С. 122–127.

109. Сиволап А. В. Применение моделей жизненного цикла для диагностики изменений, происходящих в организации. *Культура народов Причерноморья*. 2011. № 218. С. 168-173.

110. Greiner L. E. Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review, 1998. URL: https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow (дата звернення: 02.02.2021).

111. Моргунов Е. Б. Модели жизненного цикла организации. URL: http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/198166.html (дата звернення: 02.02.2021).

112. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 384 с.

113. Manuel Arulmani, Victor Ranjitham, Hema Latha Three Principles of Akkie Management American Journal of Industrial and Business Management. 2013 Vol.3 No.4, August 6. (дата звернення: 02.02.2021).

114. Филонович С. Р. Использование моделей жизненного цикла организаций в процессе организационной диагностики. *Социологические исследования*. 2005. № 4. С. 53-64.

115. Жизненный цикл малого предприятия / Г. Ермилова, А. Закускина, А. Литвак и др.; под общ. ред. А. А. Шамрая. Москва : Фонд «Либеральная миссия», 2010. 244 с.

116. Drazin R., Kazanjan R. A reanalysis of miller and friesen's life cycle data/Strategic management journal. 1990. vol.11, P.319-325

117. Gonchar O., Cherep A. The peculiarities of enterprise potential management conditions of riskiness. Actual problems of modern science : monograph; edited by Musial Janusz, Polishchuk Oleh, Sorocatyi Ruslan. Bydgoszcz: Copyright by the UTP University of Science and Technology Bydgoszcz, Poland, 2017. 921 h.

118. Коленда Н. В. Поняття соціально-економічної безпеки підприємства. *Економіка і суспільство.* 2016. Вип. № 7. С. 672-678.

119. Безбожний В. Л. Вибір способу забезпечення соціально-економічної безпеки великих промислових підприємств : автореф. дис. … канд. екон. наук: 08.00.04. Луганськ, 2009. 24 с.

120. Нусінов В. Я. Оцінка соціальної безпеки підприємств гірничо-збагачувальної галузі. *Ефективна економіка*. 2012. № 10.

URL:http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1525 (дата звернення: 02.02.2021).

121. Лепьохін О.В. Методологічні підходи до управління життєдіяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки.* 2014. № 1 (21).С. 40–46

122. Астафьева К. А. Формирование структуры экономической безопасности согласно этапам жизненного цикла компании. *Бізнес інформ*. Харків. 2011. № 4. С. 134–136.

123. Stigler G. J. The division of Labor is limited by the Extent of the market. *Journal of Political Economy.* 1951. V. LIX. № 3. P. 185–193.

124. Дубровіна Н. А., Веретенникова Г. Б. Інтегральні показники ефективності використання основних видів ресурсів як складова комплексної оцінки діяльності підприємства. *Економетрія: проблеми теорії і практики*. Хмельницький : ХІУП, 2003. С. 142–147.

125. Далайін Б. О., Іванченко Г. Ф. Еволюційна теорія та проблеми моделювання процесів управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2014. Вип. 8. Ч. 3. С. 224–228.

126. Матвєєв В. В., Поперечний Б. М. Суть, зміст та основні принципи систем управління якістю продукції в молочній галузі. Ефективна економіка № 12, 2014. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3694 (дата звернення: 05.03.2021).

127. Levitt T. Exploit the product life cycl. Harvard Business Review. vol 43. November-December 1965. pp 81–94.

128. Маркова С. В. Синергетичний підхід до обґрунтування стратегічного розвитку життєзабезпечення діяльності підприємства. *Побудова інформаційного суспільства: ресурси і технології*: матеріали XVIII Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 19–20 верес. 2019 р.). Київ: УкрІНТЕІ, 2019. С. 50–52

129. Емельянов Е. Н., Поварницына С. Е. Жизненный цикл организационного развития. *Организационное развитие.* 2006. № 2. С. 16.

130. Zahorsky D. Find Your Business Life Cycle URL: http://sbinformation.about.com/cs/marketing/a/a040603.htm (дата звернення: 05.03.2021).

131. Lester D. L. Parnell J. A., Carraher A. Organizational Life Cycle : A Five Stage Empirical Scale. *The International of Organizational Analysis*. 2003. Vol. 11. № 4. P. 339–354.

132. Бернад І. А. Життєвий цикл організації: поняття та стадії розвитку. URL : http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/dutp/20062/-txts/FILO-SOFIYA/06biapsr.pdf (дата звернення: 02.02.2021).

133. Маркова С. В. Стратегічні напрями розвитку інституціонально-інституційного управління життєзабезпечення підприємств промисловості. *Український журнал прикладної економіки.* 2021. Том 6. № 1. С. 337–343.

134. Ляхта О. Життєвий цикл товару. *Галицький економічний вісник.* 2010. № 1(26). С. 79–84.

135. Miller D. Friesen P., Mintzberg H. Organizations : A Quantum View. Prentice Hall, 1984. P. 68–86.

136. Adizes I. Organizational passages: Diagnosing and treating life cycle problems in organization. Organizational Dynamics, 1979. Vol.9. P. 3-25.

137. Ареф'єва О. В. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства. *Актуальні проблеми економіки.* 2008. № 3. С. 43–49.

138. Чоботарьов В. М. Екологічне управління життєвим циклом продукції в забезпечені її якості. Екологічний менеджмент у загальній системі управління : збірник тез доповідей одинадцятої Щорічної всеукраїнської наукової конференції. Суми : Сумський державний університет, 2011. С. 168 –169.

139. Корягіна С. В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. Наук. Львів : Вид. НУ Львівська політехніка, 2004. 21 с.

140. Гудзь О. І. Концепція життєвого циклу товару: теоретичне обґрунтування. *Економічний простір: зб. наук. пр*. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2009. № 32. С. 243 – 250.

141. Бендюг В. І., Комариста Б. М. Екологічний контроль у життєвому циклі продукту. V Міжнародна науково–практична конференція «Інноваційні шляхи модернізації базових галузей промисловості, енерго- і ресурсосбереження, охорона навколишнього природного середовища». 23–24 березня 2016 р. Харків. С. 89-91.

142. Гораль Л. Т. Багатоаспектність формування процесу управління безпекою розвитку промислового підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. №2 (44). С. 240–246.

143. Маркова С. В. Управління життєзабезпечення діяльності промислових підприємств та стратегічні вектори їх розвитку: монографія. Запоріжжя: видавець ФОП Мокшанов В.В., 2021. 410 с.

144. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва:Прогресс, 1989. 519 с.

145. Адаева Т. Организационные факторы и резервы повышения конкурентоспособности предприятия: учеб. пособ. Пенза: Пензен. гос. ун-т, 2011. 230 с.

146. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. Санкт-Петербург: Питер. 2012. 814 с.

147. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

148. Минцберг Г., Куинн Дж. Стратегический процес. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 688 с.

149. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

150. Бєлко І .А. Стан розвитку аграрних підприємств Хмельницької області. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип.1 (47). Том 2. С. 344-35

151. Стадник В. В., Йохна М. А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Хмельницький : ХНУ, 2011. 327 с.

152. Карлоф Б. Деловая стратегия. Москва : Экономика, 1991. 239 с.

153. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.

154. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учебное пособие. Москва: Аспект Пресс, 2002. 415 с.

155. Смирнова Н. К., Фоміна О. В. Реалізація стратегій компаній: від простого до складного. URL: http://www.elobook.com (дата звернення: 02.02.2021).

156. Мескон М., Альберт Ф., Хедоури М. Основы менеджмента. Москва : Дело, 1997 368 с.

157. Томпсон А. А., Стрінкленд А. Дж. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. 576 с.

158. Управление организацией : учебник / под ред. А. Поршнева, З. Румянцевой, Н. Саломатина. Москва : ИНФРА-М, 2008. 735 с.

159. Гершун А. Технологии сбалансированного управления Москва : «Олимп-бизнес», 2005. 416 с.

160. Гордієнко П. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ : Алерта, 2006. 404 с.

161. Маркова С. В. Аналіз інноваційної стратегічної поведінки підприємства в сучасних умовах скорочення попиту споживачів. *Перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях*: матеріали II наук.-практ. конф. (Полтава, 25–26 верес. 2020 р.). Полтава: Молодий вчений, 2020. С. 44–47.

162. Стратегічні документи соціально-економічного розвитку. Аналітична записка Проекту економічного і соціального розвитку ПРООН. Київ: 2003. 368 с.

163. Пономаренко В., Тридід О., Кизим М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: Вид. Дім «ІНЖЕК», 2003. 328 с.

164. Гораль Л. Т., Гавриленко М. М., Шийко В. І., Шкварилюк М. В. Стратегічні орієнтири регулювання діяльності природних монополій в умовах цифровізації. *Інноваційні платформи управління економічними процесами в умовах цифровізації економіки* : колективна монографія / за ред. В. В. Прохорової. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2020. С. 201–210.

165. Гладій Х. Г. Аналіз стратегій диференціації продукту підприємств на кондитерському ринку. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Вип. 9. С.44-50.

166. Акулич И. Л. Маркетинг. Минск : Вышая школа, 2009. 512 с.

167. Бойетт Дж. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления. Москва : Олимп-Бизнес, 2001. 416 с.

168. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : підручник. Київ : Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с.

169. Армстронг Г, Сондерс Д , Вонг В., Котлер Ф.. Основы маркетинга. Москва : Вильямс, 2008. 1200 с.

170. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

171. Маркова С. В. Інноваційна складова життєзабезпечення діяльності промислових підприємств в умовах сучасних трансформацій. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2020. Вип. 6 (80). С. 155–161.

172. Newman W. Administrative Action: The Techniques of Organization Management. *Englewood Cliffs*. NJ: 1951. 2nd ed., 1963. 56 с.

173. Snyder N., Glueck W. How Managers plan – The Analysis of Managerial Activities. *Long Rang Planning*. 1980. February. P. 70–76.

174. Біленко О., Карпенко А. Освітня складова конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці сфери фінансових послуг. Інституціональний вектор економічного розвитку / Institutional vector of economic development:

Збірник наукових праць МІДМУ «КПУ». Вип. 5 (1). Мелітополь : КПУ, 2012. С. 263-270.

175. Райан Б. Стратегическийучет для руководителя. Москва : Аудит; ЮНИТИ, 1998. 616 с.

176. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия: монография. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. 208 с.

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

178. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства:формування та оцінка: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.

179. Ажаман І. А. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 22–25

180. Василик Н. М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 3. С. 154–161

181. Маркова С. В., Величко Ю. В. Експортний потенціал промислових підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища бізнесу. *Економіка, бізнес-адміністрування та державне управління: збірник наукових праць.* 2015. № 2 [8]. С. 3–6.

182. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. Москва : ИНФРА-М, 2003. 480 с.

183. Самоукин А. И. Потенциал нематериального производства. Москва : Знание, 1991. 64 с.

184. Лужецький А. І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8. С. 125–128.

185. Головкова Л. С. Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток: монографія. Запоріжжя: Вид-во КПУ, 2009. 340 с.

186. Романишин С. Б., Гагелюк М. М. Система понять, які характеризують конкурентний стан підприємства. *Науковий вісник НЛТУ*. 2009. № 19.1. С. 174–181.

187. Паладова Т. А., Полиди А. А. Эффективные методы развития конкурентного потенциала хлебопекарных предприятий. *Пищевая технология*. 2006. №6. С. 102-105.

188. Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія. Харків: ХНАДУ, 2009. 160 с.

189. Другова О. С. Розробка методу оцінки конкурентного потенціалу. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. Київ: НУХТ, 2011. № 40. С. 132-134.

190. Резніченко Д. В. Категоріальний апарат конкурентоспроможності соціально–економічної системи. *Всеукраїнський науково–виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2012. № 8. С. 171–175.

191. Карачина Н. П., Перцата Л. І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2014. № 86. С. 164 -172.

192. Шульга М. О., Ушкаренко Ю. В. Конкурентний потенціал підприємств харчової промисловості: методологічні підходи. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції.* 2015. № 17 (6). С. 142-145.

193. Афанасьєва М. В. Структура конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2014. № 3 (65). С. 110-116.

194. Нижник І. В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: методи та механізми підвищення: монографія / за наук. ред. М.П. Войнаренка. Хмельницький:ХНУ, 2012. 219 с.

195. Ульянов А. А. Конкурентный потенциал устойчивого развития пищевой промышленности: автореф. дис. … канд.экон. наук.:08.00.05. Саратов. 2008. 26 с.

196. Партута Т. О., Фесенко Т. В. Конкурентоспроможністьпідприємства та механізм їїзабезпечення.*Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 12. С.91-96.

197. Карпенко Н. М. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2007. № 1. С. 137-139.

198. Porter M. E. Competitive Advantage of Nations. NewYork : FreePress, 1990. 426 с.

199. Виханский О. С. Стратегическое управление. Москва : Гардарики, 2007. 292 с.

200. Яновский А. Конкурентоспособность товара и товаропроизводителя *Бизнес-Информ*. 1996. № 5. С. 21-23.

201. Шинкаренко В. Г., Бондаренко А. С. Управление конкурентоспособностью предприятия. Харьков : ХНАДУ, 2003. 186 с.

202. Бєлєнький П. Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. Вісник НАН України. 2007. № 5. С. 9-18.

203. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. Москва: Маркетинг, 2002. 892 с.

204. Солнцев С. О., Бажеріна К. В., Гребньов Г. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах марочної та немарочної конкуренції : монографія Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, «Політехніка», 2017. 204 с.

205. Карпенко Н. М. Сутність та особливості формування конкурентних переваг підприємства. *Інвестиції : практика та досвід*. 2007. № 8. С. 14-17.

206. Горбатов В. М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса : Монография. Харьков : ИНЖЕК, 2006. 592 с.

207. Карпенко А. В., Хацер М. В. Управління конкурентоспроможністю продукції українських підприємств електротехнічної промисловості. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Збірник наукових праць. 2008. Вип. 242: В 4 т. Т.1. С. 263-274.

208. Маркова С. В., Жиденко В. В., Олійник О. М. Формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства - виробника продукції промислового призначення на внутрішньому та зовнішніх ринках. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 1 (25). С. 190–196.

209. Нападовська Л. А. Фактори конкурентоспроможності та вимоги до сучасного керівника. *Економіка та держава*. 2013. № 2. С.45-47.

210. Управління життєдіяльністю підприємств промисловості : монографія / О. М. Ястремська та ін.; за заг. ред. Ястремської О. М., Верещагіної Г. В. Харків : ХНЕУ. ім. С. Кузнеця, 2014. 432 с.

211. Череп А. В., Салип Ю. О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Інноваційна економіка.* 2012. № 8 (34). С. 77– 79.

212. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства:оцінка та стратегія забезпечення:монографія. Дніпропетровськ: Вид. ДУЕП, 2006. 276 с.

213. Портер Майкл Э. Конкуренция. Москва : Вильямс, 2005. 454 с.

214. Cherep A. V., Cherep O. G, Oleinikova L. G, Krylov D. V. Theoretical and methodical basics of investment as a small and midsize business`s development tool. London: Autor House. 2020. 296 p.

215. Грозний І. С. Необхідність проведення реінжинірингу виробничих процесів в управлінні якістю розвитку промислових підприємств. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2015. №10. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4376 (дата звернення: 05.03.2021).

216. Зулькарнаев И. У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий. *Маркетинг в Росси и зарубежом*. 2001. № 5(36). С. 17–27.

217. Череп А. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств на ринку молочних продуктів. *Економіка АПК*. 2009. № 19. С. 19-23. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/19_2009/6.pdf (дата звернення: 05.03.2021).

218. Маркова С. В. Практика управління конкурентоспроможністю підприємства як механізм забезпечення ефективного розвитку в нестабільних умовах. *Стратегічні напрямки забезпечення сталого розвитку економіки*: монографія / ред. О. Г. Череп. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2014. С. 186–193.

219. Маркова С. В. Інноваційність, як фактор життєзабезпечення підприємства. *Актуальні питання управління сталим розвитком в сучасному суспільстві: проблеми та перспективи:* матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (Кременчук, 25–26 жовт. 2018 р.). Кременчук: КрНУ, 2018. С. 36–38.

220. Kotler Ph., Armstrong G. Principles of Marketing. 12th edition. London, Pearson Education International, Prentice Hall, 2007, 736 p.

221. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. Москва: ИНФРА-М, 2008. 496 с.

222. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. В. М. Гейця. Київ: Інститут економічного прогнозування; Фенікс, 2003. 1008 с.

223. Мармуль Л. О. Інноваційні засади розвитку харчової промисловості України.URL: https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/10/8.pdf. С.61-66 (дата звернення: 02.02.2021).

224. Медынский В. Г. Инновационный менеджмент: учеб. Москва: Инфра-М, 2005. 293 с.

225. Цветков А. Н. Инновация как социально-экономический феномен. *Вестник ИНЖЭКОНА*. 2005. Вып. 2 (7). С. 29-38.

226. Гаманец А. С. К понятию инновации: стоймостной подход. *Вестник ИрГТУ*. 2012. №11. С.209-215.

227. Великий тлумачний словник сучасної української мови / за ред. В. Т. Бусел. Київ, Ірпінь: Перун, 2005. 1728 с.

228. Карпенко А. В. Порівняльно-морфологічний аналіз сутності базових категорій інноваційної діяльності. *Економіка і організація управління.* 2016. № 2 (22). С. 151-160.

229. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Москва : Прогресс, 1982. 453 с.

230. Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. – 3-е изд., совместная публикация ОЭСР и Евростата. Москва: ГУ «Центр исследований и статистики науки», 2010. 107 с.

231. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. Москва : Экономика, 1989. 217 с.

232. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. Москва: Прогресс, 1990. 296 с.

233. Лапко О. О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання. Київ: ІЕП НАНУ,1999. 254 с.

234. Сучасний словник іншомовних слів : близько 20 тис. слів і словосполучень / Уклали: О. І. Скопненко, Т. В. Цимбалюк. Київ: Довіра, 2006. 789 с.

235. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV/ Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text (дата звернення: 02.02.2021).

236. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: учебник. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 400 с.

237. Безгін К.С. Управління інноваційними процесами створення цінності на підприємстві: паліатив:монографія. Донецьк:Вид-во «Ноулідж». 2012.187 с.

238. Медынский В. Г., Ильдеменов С. В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства : учеб. пособие. Москва : ЮНИТИ, 1999. 414 с.

239. Гудзь Ю. Ф. Управління інноваційною діяльністю при реалізації стратегії зростання потенціалу підприємств харчової промисловості. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. Т. 18, Вип. 2. С. 41-50.

240. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібник / за ред. Л. І. Федулової. Київ : ЦУЛ. 2007. 536 с.

241. Череп А. В., Корнєв А. В. Інноваційні методи управління підприємством машинобудування. *Держава та регіони*. 2016. №6. С. 108-112.

242. Kelly P., Kranzberg M. Technological Innovation: A Critical View of Correct Knowledge. San Francisco University Press, 1978.

243. Череп А. В., Чеберко Л. В. Інноваційний тип розвитку як основа досягнення стратегічних цілей підприємствами агропромислового сектору. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 4. С. 119-124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2018_4_23 (дата звернення: 02.02.2021).

244. Маркова С. В. Сучасні методи оцінки інноваційності в управлінні факторами виробництва Актуальні питання управління сталим розвитком в сучасному суспільстві: проблеми та перспективи: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (Кременчук, 18–19 жовт. 2017 р.). Кременчук: КрНУ, 2017. С. 49–51.

245. Mostenska T. Strategic priorities for food industry of Ukraine in the context of food security European Union Food Sector after the last enlargements –conclusions for the future CAP. Warsaw: IAFE-NRI. 2011. № 6.1. p. 209-231.

246. Гавриш О. М., Пильнова В. П., Пісковець О. В. Інноваційне підприємництво: сутність, значення та проблеми в сучасних умовах функціонування. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 110-113.

247. Чорна Н. П. Інноваційний розвиток сфери виробництва продуктів харчування та ризики продовольчої безпеки : монографія. Львів : Ліга-Прес, 2012. 296 с.

248. Соловйов В. П., Кореняко Г. І., Головатюк В. М. Інноваційний розвиток регіонів: питання теорії та практики: монографія. Київ : Фенікс, 2008. 224 с.

249. Кузина Л. А. Инновациив пищевой промышленности Владимирской области. *Российское предпринимательство*. 2012. № 9. 2012. С. 162-167.

250. Радкевич Л. А. Технологічні інновації у харчовій промисловості та проблеми їх впровадження. *Економіка харчової промисловості*. 2009. № 2. С. 5-10.

251. Калинина И. В., Фаткуллин Р. И. Инновационное развитие предприятий пищевой отрасли: проблемы и перспективы. *Вестник ЮУрГУ. Серия «Пищевые и биотехнологии»*. 2015. Т. 3, № 3. С. 17–22.

252. Про внесення змін до Закону України «Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини» 06.09.2005 № 2809-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2809-15#Text (дата звернення: 02.02.2021).

253. Шемета О. О., Дожук К. М. Функціональне харчування – новий підхід до здорового способу життя. *Ліки України*. 2015. №1. С. 24-27.

254. Рахимова С. Роль инноваций и инновационного процесса в развитии пищевой промышленности. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2018. 6(18), Vol. 2. С. 15-22.

255. Філіна А. О., Білоконь О. Л. Складники інноваційного потенціалу підприємства харчової промисловості. *Вісник ХДУ. Серія Економічні науки*. 2018. Вип. 28. Частина 2. С. 7-9.

256. Кравченко С. И., Кладченко И. С. Исследование сущности инновационного потенциала. *Наукові праці Донецького національного технічного університету*. 2003. Вип. 68. С. 88–96.

257. Лисин Б. К., Фридлянов В. Н. Межгосударственное социально-экономическое исследование инновационного потенциала. *Инновации*. 2002. № 7. С. 17–34.

258. Кокурин Д. И. Инновационная деятельность. Москва: Издательство: «Экзамен». 2001. 576 с.

259. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 208 с.

260. Олексюк О. І. Управління потенціалом акціонерних товариств (на матеріалах підприємств цементної промисловості України: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01:. Київ, 2001. 20 с.

261. Мартюшева Л. С., Калишенко В. О. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження. *Фінанси України*. 2002. № 10. С.61-68.

262. Стадник В. В., Йохна М. А. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Київ: Академвидав, 2006. 464 с.

263. Захарченко В. І., Корсикова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.

264. Войнаренко М. П., Скалюк Р. В. Інноваційний потенціал промислових підприємств: сутність, структура, особливості оцінки та перспективи розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2008. № 1(2). С. 7–12

265. Ячменьова В. М., Кузьмич В. О. Обґрунтування інструментарію оцінки рівня інноваційності. *Культура народов Причерноморья*. 2011. № 215. С. 160 – 164.

266. Латыпова К. Д. Инновационность как фактор развития предприятий автомобильной промышленности. *Вестник Казанского технологического университета*. 2012. № 4, т. 15, 2012. С. 166-169.

267. Скворцов Д. І. Інновація, інноваційність та інноваційний розвиток з позиції економічної теорії. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 776. С. 309-314.

268. Крилов Д. В. Комплексна оцінка ефективності реалізації інвестиційних проектів промислових підприємств на підставі розвитку організаційно-економічного механізму. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2016. № 5. С. 79-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2016_5_13 (дата звернення: 20.05.2021).

269. Пушак Я. Я., Лагодієнко В. В. Соціальна відповідальність підприємств харчової промисловості як основа інноваційного розвитку сучасної економіки. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 3. С.27-35.

270. Заглумина Н. А. Инновационная активность, инновационный потенциал, инновационный климат: взаимосвязи. *Инновации.* 2010. №11 С.45-48.

271. Маркова С. В., Бікулов Д. Т. Особливості взаємозв'язку інновацій та інвестицій в сучасних умовах. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 30–31 жовт. 2019 р.). Полтава: ФОП Пусан А. Ф., 2019. С. 19–21.

272. Індекс промислового виробництва (2010-2021). URL: Мінфін (minfin.com.ua) https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/industrial/ (дата звернення: 20.05.2021).

273. Харчова промисловість України забезпечує внутрішній ринок на 90%. URL: http://milkua.info /uk/post/harcovapromislovist-ukraini-zabezpecue-vnu (дата звернення: 20.05.2021).

274. Харчова промисловість становить майже 20% усього виробництва України. URL: ukrinform.ua (дата звернення: 20.05.2021).

275. Офіційний сайт Державної служби статистики в Україні. http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 02.02.2021).

276. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності. Офіційний сайт Державної служби статистики в Україні. URL: www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/orp/orp_u/arh_orp_u.html (дата звернення: 02.02.2021).

277. Rynok khleba Ukraine URL: http://www.rosinvest.com/news/403161/6.htm (дата звернення: 02.02.2021).

278. Чисельність населення України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/2020/ (дата звернення: 02.02.2021).

279. Міграція України в цифрах. URL: https://iom.org.ua/sites/default/files/iom-ukraine_facts-ukr_2019.pdf (дата звернення: 02.02.2021).

280. Гуліч М. П. Здоров'я людини: наукові основи харчування. URL: http://www.health-ua.com/article/19320-zdorove-cheloveka-nauchnye-osnovy-pitaniya (дата звернення: 05.03.2021).

281. Мостенська Т. Л. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 64–72.

282. Мостенська Т. Л. Визначення обсягу тіньового ринку хліба. Продовольчі ресурси: проблеми і перспективи: зб. наук. праць за матеріалами III Міжнародної науково-практичної конференції, Секція 2. «Економіка та управління підприємствами і галузями агропродовольчого комплексу». 4 лист. 2015 р. Інститут продовольчих ресурсів НААН України. Київ: ННЦ ІАЕ. 2015. С. 21-23.

283. Динаміка річного фактичного споживання на 1 особу в Україні. URL: https://agro.me.gov.ua/storage/app/sites/1/stanAPK_pdf_zvity/%D0%90%D0%9F%D0%9A%202020/%20%D0%B7%D0%B0%202019%20%D1%80%D1%96%D0%BA_1.pdf (дата звернення: 05.03.2021).

284. Ушачев И. Г. Продовольственная безопасность страны. *Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий*. 2008. № 11. С. 1–5.

285. Рейтинг країн за Глобальним Індексом продовольчої безпеки (Global Food Security Index) та місце України серед них у 2019 році. *Агросвіт*. 2020. №22. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/22_2020/2.pdf (дата звернення: 05.03.2021).

286. Дудар В. Продовольча безпека України та складові її забезпечення у контексті економічної безпеки держави. *Вісник ТНЕУ*. 2016. № 2. С. 20-32.

287. Сичевський М. П., Юзефович А. Е. Розвиток харчової промисловості: акценти державної політики. *Економіка АПК*. 2014. №7. С. 46-51.

288. Швець Ю. О., Бутенко А. А. Аналіз сучасного стану харчової промисловості України на внутрішньому та зовнішньому ринках. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 30. С. 71-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2018_30_17 (дата звернення: 20.03.2021).

289. Інформаційний вісник «Хлібопекарська галузь» № 5 (26) жовтень-грудень 2020 С. 41. URL: Інформаційний-вісник-Хлібопекарська-галузь-2020.pdf (obukhovrda.gov.ua) (дата звернення: 20.03.2021).

290. Дорова Н. Сколько стоит хлебная независимость? *Казахстанская Правда*. URL: http://www.kazpravda.kz/index.php?uin=115198439&chapter=1099952468&act=archi ve_date&day=9&month=11&year=2010 (дата звернення: 20.03.2021).

291. Президент Узбекистана считает сокращение потребления хлеба в стране хорошим знаком. *Информационное агентство «Фергана.Ру».* 2006. URL: http://www.ferghana.ru/news.php?id=3243 (дата звернення: 20.03.2021).

292. Семенченко Е. О современных технологиях и оборудовании. *Хлебопек.* URL: http://www.hlebopek.by/details.php?id=num_articles&num_news=2664 (дата звернення: 20.03.2021).

293. Дробот В. І. Технологія хлібопекарського виробництва. Київ: Логос, 2002. 368 с.

294. Рациональные нормы потребления продуктов на душу населения, рекомендуемые Институтом питания Академии медицинских наук СССР и Всемирной организацией здравохранения ООН. Ленинградский комитет ученых: Демография. URL: http://sozidanielku.narod.ru/dem_rac_normy.html (дата звернення: 20.03.2021).

295. Яренко А. В. Систематизація кількісних методів прогнозування кон'юнктури ринку в маркетингових дослідженнях. ВІСНИК КНУТД. Серія «Економічні науки». 2015. №3 (87). URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Visnyk/2015-3/11_18.pdf (дата звернення: 20.03.2021).

296. Фатюха Н. Г. Прогнозування доходної частини місцевих бюджетів запорізької області. *Ефективна економіка.* 2012. №12. URL: nayka.com.ua) (дата звернення: 20.03.2021).

297. Овчаренко М. Харчова промисловість Запорізької області впевнено зростає. 15.10.2017. URL: https://uprom.info/news/other/eat/harchova-promislovist-zaporizkoyi-oblasti-vpevneno-zrostaye/ (дата звернення: 20.03.2021).

298. Структурні зміни в економіці України та її регіонів. Державне статистичне спостереження. Головне управління статистики у Запорізькій області.Запоріжжя статистика. URL: http://www.zp.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 20.03.2021).

299. Офіційний сайт ПрАТ «Пологівський олійноекстракційний завод». Річна інформація емітента цінних паперів за 2018, 2019, 2020 рр. URL:

https://mezpology.zp.ua/index.php/43-company/118-about-us (дата звернення: 20.03.2021).

300. Офіційний сайт ТДВ «Запорізький хлібозавод №3». URL: https://hlebodar.ua/?factory=zp-hlebozavod-3 (дата звернення: 20.03.2021).

301. Офіційний сайт ТОВ «Запорізький хлібозавод №3» (Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р., 2019 р., 2018 р.). URL: https://hlebodar.ua/?factory=zp-hlebozavod-3 (дата звернення: 20.03.2021).

302. Офіційний сайт ТОВ «Племзавод «Степной». URL: https://stepnoy.com.ua/content/4-kompaniya (дата звернення: 20.03.2021).

303. Офіційний сайт ТОВ «Запорізька кондитерська фабрика». URL: http://zkf.ua/ (дата звернення: 20.03.2021).

304. Офіційний сайт ТОВ «Урожай». Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2018 р. 31 грудня 2019 р. 31 грудня 2020 р. URL: https://www.urozhay.zp.ua/ (дата звернення: 20.03.2021).

305. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Урожай» за 2018 р. , 2019 р., 2020 р. URL: https://www.urozhay.zp.ua/ (дата звернення: 20.03.2021).

306. Маркова С. В., Панченко В. С., Олійник М. О. Варіанти розвитку ефективного використання основних засобів у сучасному бізнес-середовищі. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*. 2018. Вип. 18. С. 178–183.

307. Маркова С. В., Головань О. О., Олійник О. М., Олійник М. О. Реалізація стратегії глокалізації на вітчизняному ринку харчових продуктів. *Наукові праці національного університету харчових технологій.* 2018. Т. 24. № 2. С. 60–67.

308. Кузь В. І. Фактори виробництва та дохід від їх використання: справедливе відображення в обліку. *Вісник ЖДТУ*. 2007.№ 1 (39).С. 93.

309. Модели и методы теории логистики : учеб. пособие / под.ред. В.С. Лукинского. СПб. Питер, 2007. 448 с.

310. Плюта В. Сравнительный анализ в экономических исследованиях: Методы таксономии и факторного анализа. Москва : Статистика, 1980. 151 с.

311. Маркова С. В. Таксономічний аналіз управління життєзабезпечення підприємств харчової промисловості. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: науковий журнал. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 31. С. 179–183.

312. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. Москва : Юристъ, 2001. 345 с.

313. Ткаченко А. М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : монографія. Запоріжжя, 2008. 234 с.

314. Овчаренко Г. М., Головко В. Ю. Оцінка персоналу підприємства як основна складова ефективного його управління. URL: http://www.ukr.vipreshebnik.ru/upr-presonal/4364-otsinka-personalupidpriemstva-yak-osnovna-skladova-efektivnogo-jogo-upravlinnya.html (дата звернення: 10.03.2021).

315. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776 (дата звернення: 10.03.2021).

316. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.

317. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.

318. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.

319. Сардак С. Е., Третьяк О. О. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки : монографія. Дніпропетровськ : Інновація, 2009. 157 с.

320. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 524 с.

321. Маркова С. В., Чкан А. С. Особливості системи управління кар'єрою працівника в сучасних умовах мінливого середовища. *Сталий*

розвиток України, проблеми та шляхи їх подолання: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Маріуполь, 14–15 листоп. 2019 р.). Маріуполь: ПДТУ, 2019. С. 233–235.

322. Маркова С. В., Сиротюк Н. О., Затуливітер А. В. Мотиваційний аспект управління персоналом в сучасних турбулентних умовах ринку. *Економіка, бізнес-адміністрування та державне управління: збірник наукових праць.* 2014. № 2 [6]. С. 13–16.

323. Іванов М. М. Мотивація персоналу підприємств машинобудування в сучасних умовах. Інноваційні підходи в системі забезпечення економічної безпеки: проблеми та шляхи вирішення: монографія / за ред. А.В. Череп. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2018. Розд. 3.8. С. 162–169.

324. Гелищук Л. О. Заробітна плата і питання її трансформації.*Фінанси України.* 2003. № 6. С. 21.

325. Гавкалова Н. Л., Власенко Т. А. Управління ефективністю менеджменту персоналу. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2011. 295 с.

326. Маркова С. В. Основні принципи управління персоналом на підприємствах малого бізнесу. *Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент:* матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 12–13 лют. 2020 р.). Запоріжжя: ЗНУ, 2020. Ч. 2. С. 216–219.

327. Жидєєва Л., Стародуб І. Облік виплат працівникам: проблеми теорії та практика використання ПСБО 26 та МСБО 19. *Економіка та суспільство: Електронне наукове фахове видання.* Мукачево: Мукачівський державний університет, 2017. Вип. 9.с. 1122–1126.

328. Маркова С. В., Чкан А. С., Коваленко В. С. Особливості формування компетенцій персоналу у сфері малого бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 1 (24). С. 106–115. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/24_2020/17.pdf (дата звернення: 26.02.2020)

329. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

330. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами.* 2018. Випуск 36. С. 109-113.

331. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. №4. С. 11–17.

332. Лутай Л. А. Модель «Дерево цілей – дерево ресурсів» в системі соціального управління персоналом. *Ринок праці та зайнятість населення*: зб. наук. праць ІПК ДСЗУ. №4. 2017.С. 8–12.

333. Єременко В.О. Підвищення продуктивності: теорія, світовий досвід, шлях України.Краматорськ, 2000. 397 с

334. Скрипченко М. І., Геєць В. М. Трансформаційні процеси та економічне зростання в Україні : монографія. Харків: Форт, 2003. 437 с.

335. Сінк Д. С. Управління продуктивністю: планування, вимірювання та оцінка, контроль і підвищення. Москва: Прогрес, 1989. 532 с.

336. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія. Київ: Видавничий центр «Академія», 2002. Т. 3. 951 с.

337. Череп А. В. Управління собівартістю : монографія. Харків : Інжек, 2005. 376 с.

338. Бабміндра Д., Слінчук В. Земельне законодавство потребує вдосконалення. *Землеустрій і кадастр*. 2005. № 4. С. 3-5.

339. Третяк А. М. Економіка землекористування та землевпорядкування: навч. посіб. Київ : ТОВ ЦЗРУ, 2004. 542 с.

340. Institute of Economics of the Academy of Sciences of the U.S.S.R. Political Economy: A Textbook. London: Lawrence and Wishart. 1957.

341. Ткаченко Л. Особливості оцінки основних засобів: історія і сучасність. *Бухгалтерський облік і аудит.* 2006. № 10. С. 11–18.

342. МСБО 16 «Основні засоби». URL : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/929_014 (дата звернення: 10.03.2021).

343. Основні засоби: Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7, затверджене наказом Міністерства фінансів України від 27 квітня 2000 р. за № 92. URL: http://zakon1.rada.gov.ua/ cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0288–00 (дата звернення: 10.03.2021).

344. Бондар Н. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ : А. С. К., 2004. 400 с.

345. Ніколаева О. Е., Шишкова Т. В. Управленческий учет. Москва: УРСС, 2000. 368 с.

346. Фондомісткість, фондоємність продукції. URL: https://1ppa.ru/uk/zarplata-i-kadry/fondoemkost-produkcii-formula-fondoemkost-ee-formula-i/ (дата звернення: 10.03.2021).

347. Протекціонізм і свобода зовнішньої торгівлі. URL: http://www .edulec.convimleN .php?option=com _contait&task=view&id=716&ltermd=i88888979 (дата звернення: 10.03.2021).

348. Сей Ж.-Б. Трактат политэкономии. Москва : И. Т. Солдатенко, 1896. 240 с.

349. Тюрго А. Избранные экономические произведения. Москва : Соцэкгиз. 1961. 198 с.

350. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. Москва, 1992. 186 с.

351. Смольков В. Г. Предприимчивость и риск: опыт и проблемы.*Социально-политический журнал.* 1993. №7. С. 101-108.

352. Сергеєнкова О. П. Професійно-орієнтований розвиток діловитості в особистості майбутнього спеціаліста ринкової економіки. *Психологія.* Збірник наук. праць. 1999, Вип. 2(5). С. 240-246.

353. Reputation Institute: офіційний веб-сайт. URL: https://www.reputationinstitute.com/global-reptrak-100 (дата звернення: 20.04.2019).

354. Менегетти А. Психология лидера. Москва : ННБФ Онтопсихология, 2004. 256 с.

355. Маркова С. В., Романець І. В. Корпоративна соціальна відповідальність: основні напрямки, тенденції розвитку вітчизняного промислового підприємства. *Традиції та новації у розвитку сучасної соціологічної науки: дослідження молодих вчених*: матеріали ІІ Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих учених (Київ, 26 лют. 2020 р.). Київ: КНЕУ, 2020. С. 296–299.

356. Werner S., Stehr N., GrundmannR. Economic Lifein The Modern Age. USA: TransactionPublishers, 2001. 390 p.

357. Маркова С. В. Сучасні вимоги до компетенцій працівників закладів освіти, культури та спорту. *Психолого-педагогічний супровід професійного розвитку педагогічних працівників у системі неперервної освіти*: матеріали Всеукр. наук-практ. конф. (Запоріжжя, 10–12 листоп. 2020 р.). Запоріжжя: ЗОІППО, 2020. С. 130–132.

358. Пархимчик Е. П. Метод оценки «360 градусов»: условия успешности применения. *Управление персоналом*. 2010. №4. С. 34-39.

359. Дідик А. М. Метод діагностики компетентностей персоналу в умовах полівекторного розвитку.*Економіка: реалії часу*. 2016. №1(23). 175 с.

360. Маркова С. В., Романець І. В., Головань О. О. Актуальні проблеми формування командобудування як фактор ефективного управління бізнесом. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 3 (14). С. 303–307. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/14_2018/54.pdf (дата звернення: 22.05.2018).

361. Маркова С. В., Чкан А. С., Головань О. О., Олійник О. М., Бікулов Д. Т. Клієнтоорієнтований менеджмент: навч. посіб. для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Менеджмет організацій і адміністрування». Запоріжжя: ЗНУ, 2019. 90 с.

362. Ковальов А. І., Літвінов О. С. Вимірювання рівня розвитку інтелектуального капіталу промислових підприємств України. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки.* 2019. № 1 (131). С. 82–97.

363. Кендюхов О. В. Класифікація інтелектуального капіталу. *Прометей: региональный сб. науч. тр. по экономите*. 2004. Вып. 15. Донецк: Юго-Восток, Лтд, 2004. С. 65-71.

364. Маркова С. В. Теоретичні основи щодо здійснення прогнозування діяльністю промислових підприємств. *Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України:* матеріали Одинадцятої Всеукр. наук-практ. конф. (Одеса, 22–26 трав. 2017 р.). Одеса: Одеський національний політехнічний університет, 2017. С. 112–115.

365. Зборовська О. М., Красовська О. Ю. Систематизація існуючих наукових підходів до розвитку бренду підприємства. *Івестиції: практика та досвід.* 2019. №17. С. 12-16.

366. Markova S., Bikulov D, Chkan A., Makazan E., Suhareva K. Asymptotic approach to inventory management under changing environment. *Sustainable geospatial development of natural and economic systems in Ukraine:* collective monograph / ред. Л. А. Горошкова, Є. В. Хлобистов. Poland: Bilostok, 2020. P. 160–173

367. Markova S., Holovan O., Oliynyk O. Application of modern methods of service quality assessment for diagnostics of higher education institution corporate culture. *Management and entrepreneurship: trends of development*. 2021. Vol. 1, No 15. P. 65–79. URL: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2021-1/15-04 (Last accessed: 20.03.2021).

368. Markova S., Bikulov D., Holovan O., Oliynyk O., Shupchynska K., Chkan A., Makazan E., Sukhareva K., Kryvenko O. Optimization of inventory management models with variable input parameters by perturbation methods. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2020. Vol. 3, No. 3 (105). P. 6–15.

369. Markova S., Horoshkova L., Khlobystov I., Volkov V., Holovan O., Golub A., Oliynyk O. Asymptotic methods in optimization of multi-item inventory management model. *CEUR Workshop Proceedings*. 2020. Vol. 2713. P. 393–414 URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/20433/Asymptotic_methods_in_optimization_of_multi-item_inventory_management_model.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 25.02.2021).

370. Маркова С. В., Головань О. О., Краснобаєва А. С. Адаптація системи бізнес-адміністрування закупівельної логістики закладів ресторанного господарства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 2 (26). С. 61–66

371. Markova S., Horoshkova L., Khlobystov I., Volkov V., Holovan O. Asymptotic Methods in Optimization of Inventory Business Processes. *Advances in Economics, Business and Management Research.* 2019. № 99. P. 58–62.

372. Гуржій Н. М., Оверченко А. І. Оцінка логістичного потенціалу підприємства як основа вибору його логістичної стратегії. *Глобальні та національні проблеми економіки.* Випуск 13. 2016. С. 244-248.

373. Гончар О. І., Намясненко В. М. Інтелектуальний потенціал як один із основних факторів розвитку промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2013. № 3, Т. 2. С.55-58.

374. Діденко Є. О., Савельєв Д. С. Управління товарною політикою підприємства, *Ефективна економіка*. 2016. т.3. URL: http: // www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910 (дата звернення 15. 02.2021).

375. Троян А. В. Асортимент політики підприємства в сучасній економіці. *Ефективна економіка*. 2014. вип. 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708. (дата звернення: 15.02.2021).

376. Діденко В. М., Попова В. Д., Прядко В. В. Загальна теорія фінансів. Підручник. Чернівці: Ратуша, 2000 640 с.

377. Маркова С. В., Головань О. О., Коваленко В. С. Маркетингові інструменти інноваційного розвитку вітчизняного промислового підприємства у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*. 2021. Вип. 51. С. 188–194. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/51_2021_ukr/31.pdf (дата звернення: 25.01.2021).

378. Маркова С. В., Чкан А. С., Олійник О. М. Управлінські підходи до формування системи менеджменту якості підприємства засобами розвитку персоналу та самоменеджменту. *Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал*. 2014. № 7 (157). С. 194–201.

379. Markova S., Horoshkova L., Khlobystov I., Volkov V., Holovan O. Asymptotic Methods in Optimization of Inventory Business Processes. *Advances in Economics, Business and Management Research.* 2019. № 99. P. 58–62.

380. Маркова С. В., Головань О. О., Пилипчук Д. В., Управління фінансовим результатом як інформаційне джерело якісних управлінських рішень. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 19. Ч. 1. С. 62–65.

381. Маркова С. В. Стратегічний контролінг оптимізації асортименту продукції в умовах життєзабезпечення діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки.* 2018. № 6. Т. 3 (264). С. 157–159.

382. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ: КНЕУ, 1998. 224 с.

383. Маркова С. В. Основні принципи управління персоналом на підприємствах малого бізнесу. *Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент:* матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 12–13 лют. 2020 р.). Запоріжжя: ЗНУ, 2020. Ч. 2. С. 216–219.

384. Что такое ретейл? URL: http://www.delasuper.ru/view_post.php?id=9150 (дата звернення: 02.02.2021).

385. Ільченко Н., Кавун О. Тезаурус сучасної торгівлі України. *Вісник КНТЕУ*. 2016. Вип. 1. С. 54-70.

386. Маркова С. В. Сучасні підходи до оцінки економічної діяльності підприємств промисловості на ринку ритейлу. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки.* 2019. № 6. Т. 2 (276). С. 344–346.

387. Сайт щодо ритейлу. URL: Топ-10 продуктових рітейлерів України за кількістю магазинів і темпами відкриттів у 2020 році. https://allretail.ua/ru 1 (дата звернення: 02.02.2021).

388. Маркова С. В., Рибінцев В. О., Головань О. О. Вплив інструментів прямого маркетингу на лояльність клієнтів продуктової мережі супермаркетів. *Наукові праці Національного університету харчових технологій.* 2016. Т. 22. № 4. С. 101–109.

389. Маркова С. В., Головань О. О., Олійник О. М., Корнієнко А. І. Адаптація механізму оцінки лояльності клієнтів у контексті забезпечення ринкових позицій підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2016. Т. 22. № 5. С. 76–84.

390. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация системы. Москва: Радио и связь, 1999. 224 с.

391. Ковалев В. В. , Волкова О. Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебник. Москва :ТК Велби, 2002. 458 с.

392. Он-лайн сервіс URL: https://math.semestr.ru/simplex/simplex.php (дата звернення: 15.02.2021).

393. Стратегічне планування збалансованого розвитку міста Подільська до 2025 року : монографія /А. І. Ковальов; Одес. нац. екон. ун-т. Київ : Гуляєва В. М., 2018. 105 с.

394. Owen S., Yawson A. Corporate life cycle and M&A activity. Journal of Banking & Finance. 2010. Vol. 34. Iss. 2. pp. 427 – 440.

395. Визнані стандарти безпеки харчових продуктів, 2019. URL: https: stina.org.ua / wp- content / uploads / 2019/04 / Vyznani-standarty-harchovoyi-bezpeky.pdf (дата звернення: 02.02.2021).

396. Бондарєв Т. Б, Сінічкіна Л. В. Харчова промисловість: засади правового регулювання в Україні. URL: https://books.google.com.ua/ books?id=nu9tBgAAQBAJ&lpg=PP1&hl=uk&pg=PP1#v=thumbnail&q&f=fals (дата звернення: 05.03.2021).

397. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР/ Верховна Рада України. URL: https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80# Text (дата звернення: 05.03.2021).

398. Положення про регіональну державну лабораторію Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів: Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 13.03.2017р. № 120 / Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0467-17#Text (дата звернення: 02.02.2021).

399. Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, ветеринарну медицину та благополуччя тварин: Закон України від 18.05.2017р.№ 2042-VIII Верховна Рада України. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2042-19#Text

400. Маркова С. В. Стратегічні вектори управління життєзабезпечення діяльності підприємства в умовах мінливого середовища. *Економічний аналіз: збірник наукових праць.* 2020. № 4. Т. 30. С. 276–283.

401. Маркова С. В., Головань О. О., Олійник О. М., Корнієнко А. І. Адаптація механізму оцінки лояльності клієнтів у контексті забезпечення ринкових позицій підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2016. Т. 22. № 5. С. 76–84.

402. Бондарчук М. К. Інноваційний розвиток підприємств як чинник економічного зростання держави. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2013. Вип. 23.15. С. 142-146.

403. Маркова С. В., Головань О. О., Олійник О. М., Корнієнко А. І. Адаптація механізму оцінки лояльності клієнтів у контексті забезпечення ринкових позицій підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2016. Т. 22. № 5. С. 76–84.

404. Маркова С. В. Вектори управління життєзабезпечення підприємств харчової промисловості**.** *KELM (Knowledge, Education, Law, Management)*. Lublin, 2020. № 4 (32). Vol. 3. P. 125–130.

405. Маркова С. В. Жизнеобеспечение предприятия: основные понятия, элементы и факторы влияния. *Mokslas ir praktika: aktualijos ir perspektyvos: mokslinių straipsnių rinkinys (Theory and practice: problems and prospects: scientific articles)*. Kaunas, 2021. С. 201–206.

Наукове видання

Світлана Вікторівна Маркова

УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ЇХ РОЗВИТКУ

Монографія

Текст публікується в авторській редакції

Підписано до друку 05.08.2021. Формат 60´84/16.
Папір офсетний. Друк цифровий. Гарнітура Times.
Обл.-вид. арк. 20,0. Умовн. друк. арк. 16,80.
Тираж 300 прим. Зам. № 255.

Макет віддрукований:
Фізична особа-підприємець В. В. Мокшанов
Україна, 69035, м. Запоріжжя, пр. Соборний, 158, оф. 257.
тел.: (073) 362-8-007, bookpro.in.ua@gmail.com

Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі підприємств
та організацій України 2 103 000 0000 081508 від 02.12.2014 р.