

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»
УДК 658.5

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
«27» квітня 2018 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

на тему: **«Управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах
нестабільності зовнішнього середовища
(на прикладі МК «Укрптахосервіс»)»**

Виконав:	студент 6-го курсу, групи УВ-61м АНДРІЙЧУК БОГДАН МИКОЛАЙОВИЧ	_____ (підпис)
Науковий керівник:	доцент кафедри менеджменту, канд. економ., наук, ЧУПРИНА М.О.	_____ (підпис)
Рецензент:	Професор кафедри теоретичної та прикладної економіки, д.е.н., професор СЕМЕНЧЕНКО Н. В.	_____ (підпис)

*Засвідчую, що у цій
магістерській дисертації
немає запозичень з праць
інших авторів
без відповідних посилань*
Студент _____
(підпис)

Київ - 2018 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	14
1.1. Поняття та основні складові стратегічного потенціалу підприємства.....	14
1.2. Стратегічне планування та його місце в системі стратегічного управління потенціалом підприємства.....	20
1.3. Проблеми забезпечення ефективності управління стратегічним потенціалом підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища.....	26
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ПП МК «Укрптахосервіс»	35
2.1. Аналіз стану підприємства та його організаційно-економічна характеристика	35
2.2. Діагностика галузі та характеристика діяльності конкурентів.....	51
2.3. Оцінка системи управління стратегічним потенціалом підприємства МК«Укрптахосервіс».....	62
Висновки до розділу 2.....	68
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	69
3.1. Комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління стратегічним потенціалом підприємства на основі проекту	69
3.2. Програма по реалізації проекту впровадження нового типу обладнання на МК «Укрптахосервіс»	75
3.3. Оцінювання ефективності запропонованого проекту з вдосконалення системи управління стратегічним потенціалом підприємства	85
Висновки до розділу 3.....	95
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ	105

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища найважливішою проблемою будь-якого українського підприємства, працюючого на ринкових засадах, постає проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку, впровадження нових видів технічного обладнання та висококваліфікованих кадрів. Для вирішення цієї проблеми потрібно залучити комплекс із визначення та подальшого управління стратегічним потенціалом підприємства.

Вагомий внесок у розвиток науково-методичних підходів щодо визначення управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища здійснили відомі економісти, зокрема: А. М. Богатирьов, А. А. Томпсон, І. Ансофф, М. Е. Портер, А. Дж. Стрікланд, Л. Є. Довгань, Л. П. Артеменко та інші. Автори значну увагу приділяють дослідженню різних аспектів підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища та впливу стратегічного потенціалу на розвиток підприємства.

Від вміння керівництва організувати процеси всередині підприємства та ззовні, так щоб можливо було спрогнозувати попит і забезпечити його конкурентоспроможною продукцією, залежить досягнення стратегічної мети підприємства та його ефективний розвиток.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за темою «Управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища на прикладі МК «Укрптахосервіс»». Роль автора полягає у визначенні системи управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього

середовища та розробки проекту з підвищення ефективності від управління стратегічним потенціалом для МК «Укрптахосервіс».

Мета дослідження полягає у виявленні ефективних інструментів та удосконаленні практичних рекомендацій щодо використання та розвитку системи управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Завдання дослідження. Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких завдань:

1. розкрити поняття та основні складові стратегічного потенціалу підприємства;
2. поглибити теоретичні положення щодо управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища;
3. визначити місце стратегічного планування в системі стратегічного управління підприємством;
4. визначити загальні проблеми забезпечення ефективності управління стратегічним потенціалом національних підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища;
5. надати аналіз актуального стану виробничого підприємства бази практики;
6. провести діагностику галузі та надати характеристику діяльності конкурентів;
7. оцінити стан використання системи управління стратегічним потенціалом на досліджуваному підприємстві;
8. запропонувати комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління стратегічним потенціалом підприємства;
9. оцінити можливість впровадження запропонованих заходів
10. запропонувати дієві рекомендації щодо покращення управління стратегічним потенціалом в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Об'єкт дослідження. Формування системи управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Предмет дослідження. Теоретичні засади та методичні положення щодо управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища МК «Укрптахосервіс».

База дослідження. ПП МК «Укрптахосервіс».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у процесі виконання магістерської дисертації було використано сукупність загальних та специфічних методів: зокрема аналіз зовнішнього середовища, внаслідок якого було визначено вплив факторів зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу на діяльність підприємства; аналіз діючих стратегій, який дозволив визначити ступінь досягнення цілей; аналіз потенціалу підприємства, за допомогою якого було визначено сильні та слабкі сторони підприємства; SWOT-аналіз - при дослідженні було виявлено проблеми у діяльності підприємства та альтернативи їх вирішення; матричні методи, за допомогою яких було визначено стратегічний потенціал підприємства. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає в наступному:

– розроблено комплекс дій щодо впровадження системи управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища;

– уточнено і поглиблено існуючі теоретичні положення щодо управління стратегічним потенціалом підприємства;

– визначено характерні особливості системи управління стратегічним потенціалом підприємства, що дозволило визначити головні напрямки при розробці системи управління стратегічним потенціалом підприємства;

– удосконалено управління стратегічним потенціалом підприємства в сучасних реаліях господарювання;

– виявлено та узагальнено проблеми управління стратегічним потенціалом підприємств харчової промисловості та надано практичні рекомендації щодо подальшого управління стратегічним потенціалом підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Пропозиції та рекомендації, які були надані в даній роботі, дозволять вітчизняним підприємствам харчової промисловості впроваджувати систему управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища; вдале використання стратегічного потенціалу підприємства дозволить підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств; вдосконалити процес стратегічного планування та управління. Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в подальшій практичній діяльності МК «Укрптахосервіс»

Розроблені в магістерській дисертації на здобуття ступеня магістра рекомендації та пропозиції щодо впровадження нового типу обладнання на підприємстві для кращого використання стратегічного потенціалу були представлені на розгляд керівництву МК «Укрптахосервіс», де було визнано можливість практичного застосування запропонованого проекту (**акт впровадження № 33 від 16.04.2018р.**).

Публікації. За темою магістерської дисертації було опубліковано у наукових та фахових конференціях 5 наукових праць, з них 2 статті та 3 тези.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Поняття та основні складові стратегічного потенціалу підприємства

В сучасних ринкових відносинах вітчизняні підприємці змушені працювати в умовах невизначеності та обмеженості: труднощів з опрацюванням інформації, нестабільності зовнішнього середовища тощо. В таких умовах для підприємств постає проблема із визначенням подальшого майбутнього, вони вимушені постійно пристосовуватися до мінливого та нестабільного зовнішнього середовища. Рівень невизначеності прямо впливає на роль стратегічного управління в діяльності вітчизняних підприємств. Великий внесок до вивчення проблеми використання стратегічного управління на вітчизняних підприємствах зробили наступні економісти: А. М. Богатирьов, А. А. Томпсон, О. М. Ганнеча, Д. Аакер, І. Ансофф, Д. Кліланд, М. Е. Портер, А. Дж. Стрікленд, Л. Є. Довгань, Л. П. Артеменко, А. П. Наливайко, Ю. В. Каракай, та ін. Однак питання розробки та впровадження стратегічного управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища все ще потребують подальшого вивчення [1, с. 88].

В сучасному світі під стратегічним управлінням підприємства розуміють процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво підприємством, визначають головні напрямки діяльності та цілі, розробляють та впроваджують стратегії для вирішення проблемних питань в діяльності підприємств, враховуючи найсуттєвіші зовнішні та внутрішні ризики, також менеджери контролюють виконання розроблених стратегічних планів, які постійно доповнюються та змінюються. Процес прийняття стратегічних рішень завжди викликає багато ризиків з якими стикається підприємство в процесі діяльності [3, с. 124].

Найсуттєвішим ризиком при прийнятті стратегічного рішення для підприємства є саме вибір певної стратегії управління, якої буде дотримуватися підприємство в подальшому процесі функціонування. В умовах нестабільності та невизначеності, для менеджера підприємства постає реальна проблема обумовлена низьким ступенем ймовірності обрання правильного вибору стратегічного рішення, за таких умов вибір стратегії управління підприємством потребує комплексної оцінки факторів впливу на підприємство та оцінкою можливих стратегій. Враховуючи зарубіжний досвід, для підприємств України для того щоб бути успішними та конкурентоспроможними необхідно регулярно покращувати свою діяльність та впроваджувати дієві методи управління підприємством. Головним завданням для сучасних підприємств повинно стати забезпечення досягнення прибутку не тільки сьогодні, але й постійно в довготривалій перспективі діяльності підприємства.

В умовах нестабільності зовнішнього середовища головними причинами появи кризи на вітчизняних підприємствах в загальному є [4, с. 227]:

- використання застарілих технологій у виробництві;
- неправильний вибір фінансування;
- втрата постачальників;
- відсутність наукового потенціалу та конструювання;
- слабкий менеджмент;
- недостатній рівень освіти персоналу та висока плинність.

Для забезпечення стабільності та перспектив для розвитку сучасним підприємствам необхідно успішно впроваджувати дієві методи та підходи до управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. В умовах нестабільності інформація відіграє важливу роль при керуванні під час спаду в діяльності виробництва та може призвести до печальних наслідків та навіть до повного банкрутства підприємства. Впровадження стратегічного управління на вітчизняних підприємствах також обумовлені певними обмеженнями, серед яких:

- існування певних витрат на організацію та реалізацію стратегії;

- відсутність висококваліфікованих кадрів;
- недостатня обізнаність керівників підприємства в перевагах від впровадження системи управління стратегічним потенціалом підприємства.

Науковці 60-х років минулого століття почали активно вивчати питання системи управління стратегічним потенціалом в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Серед відомих вчених-економістів ХХ століття існувало одразу декілька підходів до опису управлінської стратегії підприємств, однак більшість описували поняття стратегії з огляду на економічний потенціал. Сучасний аналіз дозволяє розглядати поняття концепції стратегічного управління з різних підходів [9, с. 64].

Класичним підходом до визначення системи управління стратегічним потенціалом підприємства є її співставлення із засобом досягнення цілей підприємства. Класичний підхід заснований на тому, що формулювання системи управління стратегічним потенціалом невід'ємно пов'язане з розробкою певних методів їх досягнення. Так А. Чандлер розглядав систему управління стратегічним потенціалом підприємства як визначення основних довгострокових цілей і орієнтирів підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення [4, с. 47]. Б. Карлофф визначив систему управління стратегічним потенціалом підприємства як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей певним ланцюгом розподілу ресурсів компанії [4, с.48]. Г. Мінцберг визначав систему управління стратегічним потенціалом підприємства як план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле [4, с.49]. Отже, за класичним підходом систему управління стратегічним потенціалом підприємства охоплює процес утворення цілей і є засобом координації ресурсів підприємства.

Концептуальний підхід пояснює систему управління стратегічним потенціалом підприємства як певний набір правил для якнайкращого прийняття рішень. Концептуальний підхід пов'язаний з іменами таких вчених як: Д. Куїнн, І. Ансофф, М. Портер, Т. Пітерс [16, с. 168].

Досліджуючи систему управління стратегічним потенціалом на великих

корпораціях в умовах конкурентного ринку, Том Пітерс виділяє сім ознак певних компаній, які правильно обрали систему управління стратегічним потенціалом, загальні ознаки таких компаній наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Ознаки правильно обраної стратегії управління потенціалом підприємства

Назва ознаки	Характеристика
1. Орієнтація підприємств на досягнення успіху.	Компанії здебільшого підходять до вирішення певних проблем з аналітичної точки зору, але також мають великий арсенал методик для збереження конкурентних позицій.
2. Орієнтація на споживача.	Компанії намагаються змінювати слушні зауваження від споживачів та ставати кращими для отримання конкурентних переваг
3. Самостійно та завзято виконувати свої обов'язки.	Компанії налаштовані на те, щоб в організації було багато лідерів і новаторів для кращої роботи підприємства.
4. Людина - працівник.	Компанії у трудових відносинах намагаються діяти за одно.
5. Філософія та правильне керівництво.	Компанія орієнтується на дотримання своєї філософії яка відіграє набагато більшу роль у її досягненнях, ніж економічні ресурси, оргструктура, нововведення технологічні розробки тощо.
6. Вірність та віра у свою справу.	Компанія намагається вирішувати свої проблеми та впроваджувати нові стандарти праці для покращення духу робітників.
7. Невеликий штат управлінського персоналу	Компанія тримає у штаті управлінського персоналу невелику кількість менеджерів, краще керуватися витонченою простотою. Найвищий рівень керування нечисленний.

Джерело: [6, с.117].

Система управління стратегічним потенціалом підприємства повинна забезпечити для підприємства логічне використання як власного капіталу так і вдале використання фінансових ресурсів; оптимізацію структури активів; використовувати допустимий рівень фінансового ризику у процесі реалізації стратегії розвитку підприємства тощо. Формування стратегії розвитку підприємства повинно також брати до уваги інтереси власників капіталу та їх добробуту, а також максимізації ринкової вартості та підвищення конкурентоспроможності підприємства для можливості подальшого зростання.

Структура підприємства складається із: загального менеджменту, системи

планування, системи контролю якості, бухгалтерського обліку та певної прийнятої на підприємстві стратегії. Стратегія підприємства повинна визначати найкращі варіанти формування, розподілу та використання ресурсів на підприємстві. За рахунок правильно обраної стратегії підприємство може отримати певні конкурентні переваги на ринку.

В умовах нестабільності зовнішнього середовища українська економіка намагається інтегруватися у світовий економічний простір, що в свою чергу вимагає від підприємців діяти в умовах постійної зростаючої конкуренції, отримувати сертифікати відповідності та коригувати свої стратегічні плани та завдання, відповідно організовувати виробничий процес та підвищувати кваліфікацію робітників. В сучасних умовах багатьом підприємствам складно інтегруватися до нових умов господарювання, тому що це вимагає вкладання значних коштів та банально не вистачає досвіду стратегічного управління. На вітчизняних підприємствах домінувала сконцентрованість на розв'язанні поточних проблем [17, с.174].

В умовах невизначеності, теоретичні засади системи стратегічного управління по багатьох параметрах не відповідають сучасним реаліям постсоціалістичних країн, тому що вони орієнтовані на стабільні економіки. Для країн із стабільною економікою притаманні: розвинена і збалансована законодавча система, відносна передбачуваність змін зовнішнього середовища, високий доступ до інформації, висока кваліфікованість кадрів, адаптованість населення до ринкових відносин. Цього не вистачає країнам з перехідною економікою. За таких умов система управління стратегічним потенціалом підприємства має враховувати:

1. існування певної циклічності у світовому економічному просторі та особливості трансформації національної економіки, що в свою чергу повинно брати до уваги періодичність піднесень і спадів у виробництві;

2. перевірені на практиці методи, моделі та певні інструменти. Це є передумовою ефективного ресурсного підходу в управлінні запасами, оптимізації розподілу ресурсів тощо задля забезпечення безперебійної роботи підприємства;

3. розробки макростабілізаційних заходів, від яких залежить використання методів та інструментів системи управління стратегічним потенціалом підприємства. Для оздоровлення національної економіки потрібно використовувати структурно-виробничий підхід, що передбачає активну роль держави у фінансовому регулюванні підприємства, прямий її вплив на управління ключовими секторами національної економіки, активну інвестиційну політику тощо [19, с. 225].

Стабілізація ситуації в національній економіці в першу чергу повинна бути зосереджена на системі управління стратегічним потенціалом підприємства для обґрунтування декількох рішень, що передбачає розгляд кількох альтернатив поведінки підприємства, на яке впливають різноманітні зовнішні і внутрішні фактори.

Конкурентоспроможність підприємства залежить також від уміння використовувати сучасні управлінські підходи і технології, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств. Також необхідно враховувати що для покращення діяльності підприємству потрібно обирати певні пріоритети, у виробленні стратегії, які будуть максимально відповідати ринковій ситуації та використовували сильні сторони підприємства. Формування і реалізація ефективної системи управління стратегічним потенціалом підприємства може бути ефективним заходом до отримання бажаних параметрів стану підприємства, яких воно сподівається досягти у певній перспективі [39, с. 158].

Контроль за реалізацією системи управління стратегічним потенціалом підприємства є важливою складовою успішного впровадження певної стратегії розвитку на вітчизняних підприємствах. В умовах нестабільності зовнішнього середовища необхідно змінювати механізм управління та правильно обирати стратегію розвитку підприємства для подальшого розвитку та конкурентоспроможності. Впровадження комплексу стратегічних дій щодо покращення діяльності стратегічного управління залежить від якості аналізу управлінських дій та змін у зовнішньому середовищі.

1.2. Стратегічне планування та його в місце системі стратегічного управління потенціалом підприємства

Стратегічне планування - це процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, направленої на придбання та використання цих ресурсів [21, с. 74].

Стратегічне управління - це процес розробки стратегій і управління організацією для успішної її реалізації. Менеджмент успішних організацій завжди мислить стратегічно і визначає вектор в якому буде рухатися підприємство для досягнення поставленої мети. В умовах нестабільності для більшості керівників підприємств постає питання чи розробляти стратегію на майбутнє або намагатися вирішити широкий спектр проблем, з якими вони зустрічаються та взагалі напрямом, в якому вони повинні рухатися, щоб вирішувати ці проблеми. Управління стратегічним потенціалом підприємства здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах нестабільності зовнішнього середовища [21, с. 78].

Великий вплив на впровадження системи управління стратегічним потенціалом підприємства для національних виробників зробили провідні західні холдинги та великі підприємства, що проводять наради з планування як на рівні власників підприємств так і на територіальних підрозділах, відділеннях або інших організаційних підрозділів. Існують три етапи розвитку, які пройшло загально-корпоративне планування:

1. стратегічне планування;
2. довгострокове екстраполятивне планування;
3. стратегічне управління, прообраз загального корпоративного типу планування.

Використання стратегічного управління прийшло на заміну довгострокового екстраполятивного планування основним недоліком якого було орієнтування підприємства тільки на внутрішні фактори, при цьому не

враховуючи зовнішні тенденції розвитку ринку. Використання такого типу планування не дозволяло підприємству вчасно визначати тенденції ринку що в свою чергу віддаляло такі підприємства від реалій економічного простору в умовах нестабільності зовнішнього середовища [24, с. 63].

Докорінна переорієнтація традиційних концепцій управління почалася з 70-х років ХХ століття, що було викликано різкими змінами зовнішнього середовища діяльності фірм: зростанням ролі держави у формуванні бізнесу, підвищенням конкурентної боротьби на ринку, високими темпами технологічних нововведень тощо. В сучасних умовах господарювання зовнішнє середовище багатьох підприємств залежить від багатьох факторів таких як нестабільність та невизначеність економіки країни що виявило непридатність довгострокового екстраполятивного планування. Вирішальний аспект у плануванні, дуже часто мали події, які здавалися керівництву випадковими, малоймовірними або взагалі неможливими. В загально-корпоративному плануванні для забезпечення довгострокової успішної діяльності фірми підприємства шукали новий підхід, який був би пов'язаний із стратегічним управлінням і вже на початку 80-х рр.. ХХ століття із п'ятисот найбільших корпорацій на ринку його використовували майже 50% [26, с. 188].

Загальна суть стратегічного управління полягає в тому, що на підприємствах з одного боку, існує чітко виділене і організоване стратегічне планування, а з іншого боку, система управління стратегічним потенціалом та механізми взаємодії окремих підрозділів побудовані так, щоб досягти поставленої мети через поточні виробничо-господарські плани, з цього можна зробити висновок що стратегічне управління включає два основні процеси:

1. стратегічне планування
2. тактико-оперативне управління визначеною стратегією.

Еволюція планування створила усі умови для виникнення такого поняття як стратегічне управління що вбачало вивчення змін як зовнішнього так і внутрішнього середовища діяльності підприємства та надавало практичні рекомендації щодо покращення управління стратегічним потенціалом фірми.

Однією з основних функцій стратегічного управління є стратегічне планування. Воно представляє собою процес прийняття управлінських рішень відносно розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, орієнтації на внутрішнє середовище тощо [20, с. 75].

Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації і контролю, орієнтовані на розробку стратегічних планів, а також створює основу для управління членами організації.

Головною метою стратегічного планування виступає довгострокове забезпечення результативності підприємства і освоєння потенціальних можливостей та забезпечення конкурентоспроможності. Для того щоб стратегічне управління функціонувало необхідно враховувати зміни в навколишньому середовищі, що можуть стати потенційними загрозами або майбутніми можливостями для підприємства. Менеджменту підприємства потрібно постійно слідкувати за критичними тенденціями з боку оточення та обмежити їх можливий негативний вплив на підприємство.

Серед ознак стратегічного управління можна виділити наступні:

- 1) визначення місії;
- 2) формування стратегічних цілей і задач;
- 3) порівняльний аналіз сильних та слабких сторін організації;
- 4) визначення конкурентоспроможності на заданому етапі.

Методика системи управління стратегічним потенціалом передбачає розробку багатоваріантної стратегії при якому кожен з варіантів орієнтований на розвиток підприємства в залежності від стану зовнішнього середовища. Можна сказати що розробляється декілька стратегічних альтернативних рішень з урахуванням потенціальних можливостей у майбутньому. В сучасних умовах менеджери бажають визначають стратегію як специфічний довгостроковий документ, який чітко орієнтований на певні сторони підприємства.

Головною умовою яка впливає на формулювання фірмою своєї стратегії являється нестабільність зовнішнього середовища та раптові зміни в

навколишньому середовищі, причинами можуть бути як насичення ринку так і поява численних нових конкурентів і т. д.

Основні етапи формального стратегічного планування подані на рис. 1.1.

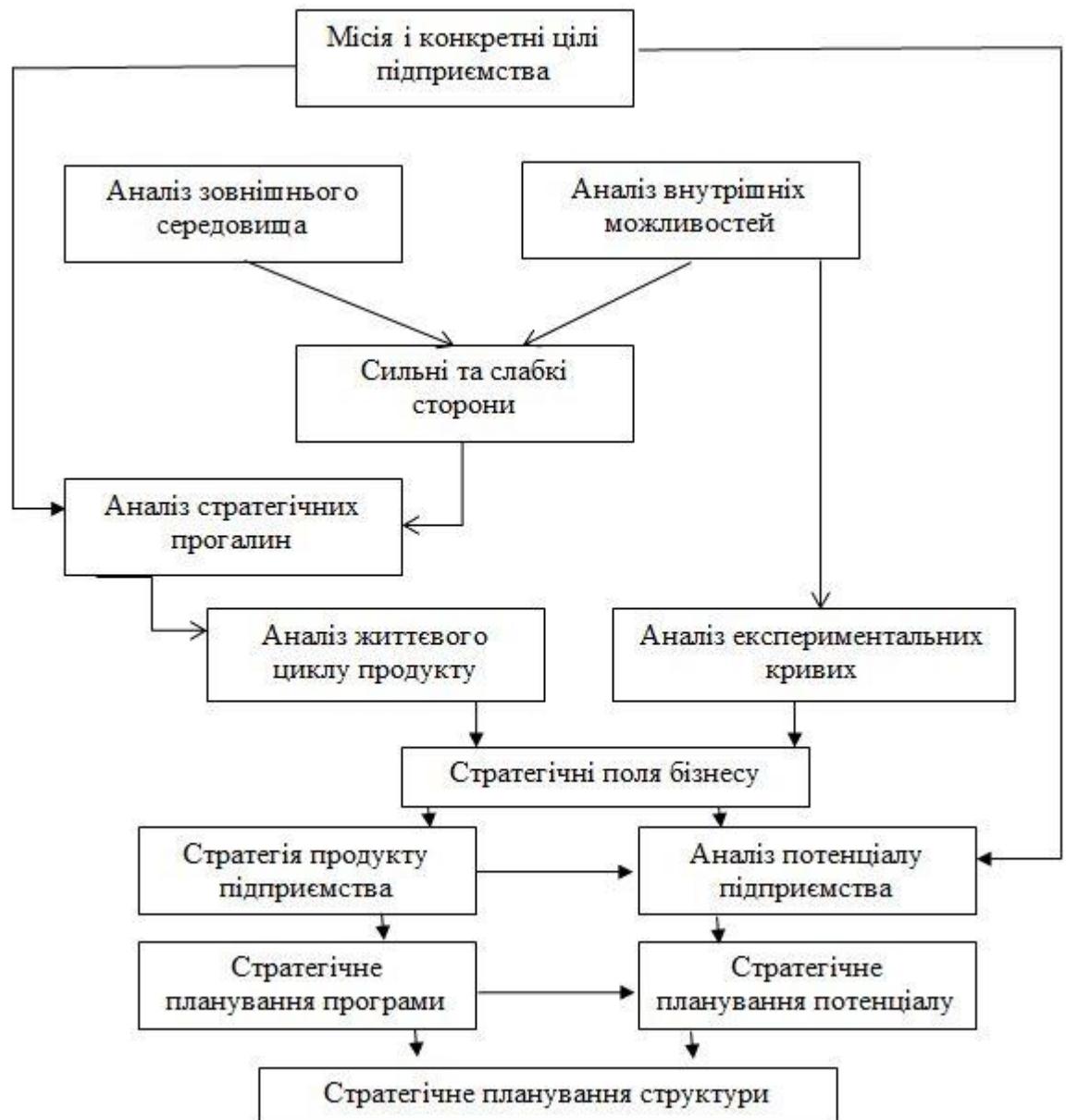


Рис. 1.1. Основні етапи формального стратегічного планування

Складено на основі: [20]

Виходячи з рис. 1.1., головним стратегічним рішенням виявляється вибір конкретних цілей та місії для підприємства, на що буде орієнтуватися підприємство в процесі діяльності. Під місією підприємства слід розуміти саме головну загальну ціль тобто суть існування підприємства. Ціль яку переслідує підприємство відображає його місія, яка виступає певним орієнтиром для керівництва організації при прийнятті управлінських рішень. Керівникам

підприємства треба чітко усвідомлювати те, що неможливо ставити головною ціллю тільки одержання прибутку, тому що підприємство це відкрита система, яка функціонує завдяки задоволенню певних потреб споживачів, отже і місія підприємства повинна враховувати саме смаки та тенденції з боку потенціальних споживачів.

Формулювання місії є ключовим етапом в діяльності організації, але для досягнення визначеної місії необхідно встановити певний перелік завдань для її досягнення, що встановлюється керівництвом через так звані цілі організації що доносяться для робітників підприємства, але водночас поставлені цілі мають бути реальними та досяжними, в такому випадку можлива їх реалізація [22, с. 147].

Діагностичний етап стратегічного планування що включає аналіз навколишнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства.

Swot-аналіз дозволяє виявити потенційні загрози та можливості, з якими підприємство може зустрітись в майбутньому, такі загрози можна структурно виділити у певні блоки, за якими проводити аналіз [23, с. 154]:

1. економічні фактори;
2. фактори міжнародних відносин;
3. фактори політичної ситуації;
4. соціокультурні фактори;
5. фактори розвитку ринку;
6. фактори використання технологій;
7. фактори конкуренції.

Проводячи аналіз вище перерахованих факторів потрібно визначити майбутні можливості чи загрози для підприємства з урахуванням їх значення і ступеня впливу на підприємство.

Також необхідно провести аналіз внутрішніх показників діяльності для виявлення актуального рівня потенціалу підприємства та визначити його сильні та слабкі сторони. Аналіз внутрішнього середовища торкається таких функціональних зон підприємства: маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, соціально-культурна сфера та імідж корпорації. Таким чином, результатом

діагностичного етапу є перелік майбутніх загроз і можливостей для підприємства, а також сильних і слабких сторін підприємства. Після проведення діагностичного етапу керівництво підприємства визначає чи зможе здійснитись місія підприємства та його загальні цілі при існуючій стратегії в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Аналіз життєвого циклу продукту та аналіз експериментальних кривих що проводиться на основі зібраної інформації як всередині підприємства так і поза його межами є наступним етапом після діагностичного.

Після аналізу життєвого циклу продукції менеджменту організації потрібно проаналізувати експериментальні криві. Стратегія використання експериментальних кривих (кривих досвіду) полягає у тому, що витрати на одиницю продукції сильно знижуються зі збільшенням кількості продукції, можливою причиною стає економія на масштабах виробництва.

Наступним логічним кроком на етапі стратегічного планування постає визначення необхідності існування певних підрозділів в організації та формулювання «портфеля» діяльності організації. Створення портфеля діяльності організації полягає у тому щоб структурувати сукупність напрямків бізнесу в єдиному просторі. Кожна окрема фірма має «портфель» напрямків бізнесу. «Портфель» бізнесу допомагає визначити наскільки життєздатним може бути підприємство при різних зовнішніх умовах, та збалансувати його діяльність у фінансовому відношенні враховуючи майбутні можливості та загрози.

Значним моментом при стратегічному плануванні є визначення стратегії як для організації в цілому так і для кожного окремого підрозділу та встановлення планів для досягнення запланованої стратегії.

Фінальним етапом стратегічного планування виступає стратегічне планування структури підприємства. На основі планування стратегії для окремих підрозділів, конкурентоспроможності та потенціалу фірми визначаються наступні довгострокові елементи діяльності організації [59, с. 89]:

1. система управління потенціалом фірми;
2. організаційна структура управління підприємством;

3. матеріально - технічне забезпечення підприємства;
4. розташування підприємства;
5. операційна діяльність підприємства;
6. виробнича діяльність;
7. правова форма;
8. соціально - інформаційна система.

Підсумовуючи вище сказане можна дійти висновку що головним результатом від впровадження стратегічного планування на підприємстві є серйозні зміни в діяльності організації, серед яких: вихід на нові ринку збуту, створення нових виробничих потужностей, підвищення кваліфікації персоналу організації, диверсифікація виробництва, впровадження нового стилю керівництва, ліквідація нерентабельних підрозділів організації, поглинання фірм-конкурентів, розробка нових продуктів, реорганізація діяльності підприємства, делегування повноважень тощо. Досягнення конкурентних переваг підприємства на довгострокову перспективу повинно враховувати усі можливі чинники які мають вплив на діяльність підприємства.

1.3. Проблеми забезпечення ефективності управління стратегічним потенціалом підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища

Успішне довгострокове керівництво організацією залежить від того наскільки ефективно менеджмент організації використовує стратегічне управління, визначають головні цілі діяльності, впроваджують стратегії розвитку для досягнення цих цілей, обмежують негативний вплив як від зовнішнього так і від внутрішнього середовища, та розробляють плани, які постійно доповнюються та змінюються [34, с. 247].

Загальна проблема в теоретичних дослідженнях стратегічного аналізу і планування моделі стратегічного планування полягає у тому що не враховуються сучасні тенденції бізнесу. Фактично вихідним пунктом аналізу і планування

стратегії є констатація того стану, в якому опинилася організація без широкого опрацювання чому організація опинилася в такому стані.

В сучасних умовах для забезпечення конкурентоспроможності та ефективної діяльності підприємства потрібно завжди мати план дій на майбутнє, добре розроблений з прорахованими ризиками та мати певні часові рамки для його виконання, в такому плані повинні бути певні блоки по яких підприємство буде орієнтуватися, наприклад маркетинговий, фінансовий тощо. Процес формування потенціалу підприємства дуже залежить від обраної стратегії якою керується підприємство в процесі свого розвитку [38, с. 217].

Основна проблема для виявлення системи стратегічного потенціалу підприємства на самому початку її створення полягає у тому, що здатності, якими володіє організація і якими вона керується в процесі діяльності, не відображають загальні класичні моделі стратегічного аналізу і планування. Загальна прогалина стратегічного планування, як системи управління орієнтованої на майбутній розвиток організації полягає в тому, що в майбутнє переносяться структурні параметри організації, що вже були задіяні у минулому [40, с. 52].

Управління стратегічним потенціалом підприємства характеризується не тільки наявними ресурсами, але здебільшого можливостями підприємства для кращого та якомога ефективнішого їх використання, саме тому підприємству необхідно використовувати власні трудові, фінансові, матеріальні ресурси на максимум, в чому і допомагає правильно визначений стратегічний потенціал. В умовах нестабільності зовнішнього середовища та загальної невизначеності, управління стратегічним потенціалом постає в новому світі, бо такі умови дозволяють вирішити, які саме потенційні можливості та загрози існують у підприємства та на які сильні чи слабкі сторони слід більш детально звернути увагу [50, с. 115].

Стратегічна поведінка фірми повинна бути зорієнтованою не лише на поточний момент управління організацією, але і прогнозувати майбутню стратегію поведінки та розвитку для покращення економічного стану та підвищення конкурентоспроможності.

Визначення цілей підприємства повинно враховувати взаємовплив зовнішнього та внутрішнього середовища, що повинно бути відображено у концепції стратегічного управління, при цьому формування стратегії є тільки інструментом досягнення цілей, а для забезпечення ефективної реалізації запропонованих стратегій необхідно, щоб на підприємстві були можливості для впровадження з урахуванням стратегічного потенціалу.

Використання стратегічного потенціалу в діяльності фірми має конкретний вплив на кожне управлінське рішення та може мати значні позитивні або серйозні негативні наслідки. Для підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища потенціал як окрема уособлена категорія має значний вплив та висувається як одна з головних передумов для подальшого економічного процвітання. В умовах невизначеності та нестабільності певні спеціалісти вважають, що для досягнення стратегічного плану, при певних заданих умовах, потрібно в першу чергу орієнтуватися саме на потенціал людини як кваліфікованого робітника [50, с. 95].

З урахуванням еволюційного розвитку двох різноспрямованих підходів - ринкового та ресурсного є виникнення концепції управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. З цього приводу деякі науковці намагаються знайти відповідь чому існує в довгостроковій перспективі різний успіх у підприємств, це стосується як підприємств національних так і зарубіжних.

В умовах розвитку ринкової економіки найважливіше значення надається ступеню привабливості галузі в якій планує розвиватися підприємство, враховуючи такі обставини підприємство, що розраховує на стратегічний успіх повинно пильно обрати галузь, виходити на найбільш вигідні ринки та випереджати конкурентів. Для забезпечення конкурентоспроможності потрібно постійно слідкувати за новинами у тій сфері де працює підприємство, впроваджувати нові технології, проводити наради, організовувати тренінги та семінари, підвищувати кваліфікацію працівників компанії [50, с. 112].

Великий вплив на діяльність підприємства та його стратегічний потенціал

мають параметри, що знаходяться всередині фірми та мають безпосереднє відношення на успіх чи невдачу в обиранні стратегії подальшого розвитку чи структури ринку на який орієнтується підприємство, саме тому в сучасних умовах господарювання потрібно пильно стежити та реально оцінювати власні ресурси та можливості підприємства. Впровадження система яка дозволяє управляти стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища повинна в першу чергу розвивати вже існуючі ресурси компанії, які в подальшому дозволять підприємству досягти переваг перед конкурентами. Довгострокова конкурентоздатність підприємства залежить від його вміння своєчасно розпізнавати реальні зміни в конкурентному середовищі і розвивати свої ресурси щоб бути спроможними відповідати на ці зміни.

Необхідність впровадження системи стратегічного управління потенціалом підприємства може підтвердити також відомий метод аналізу сильних та слабких сторін підприємства у співставленні із шансами і ризиками у зовнішньому середовищі (SWOT-аналіз).

Розробивши матрицю SWOT-аналізу підприємство побачить можливості власного потенціалу та зможе використати свої сильні сторони у повній відповідності з тими шансами, які надаються оточенням.

Вирішальний вплив на сильні та слабкі сторони підприємства мають реальні наявні ресурси на підставі яких підприємство формує стратегію розвитку, що в свою чергу дох воля сформувати потенціал в конкретного підприємства в сучасних умовах. Стратегічний потенціал у вузькому розумінні складається із поєднання внутрішнього потенціалу з ринковим [1, с. 295].

Методи управління стратегічним потенціалом мають вагомий вплив на діяльність підприємства, саме тому необхідно зважено підходити до вибору та впровадження на практиці певних методів управління та завжди діяти в інтересах фірми, а не окремого представника. Основне завдання системи стратегічного управління потенціалом підприємства полягає в організації діяльності фірми з перспективою росту як на внутрішньому ринку так і на ринку поза межами країни враховуючи тенденції та законодавство окремих країн. Виконання цього завдання

можна розглядати як на короткострокову перспективу так і на довгострокову. Для освоєння вже існуючих ринків потрібно в першу чергу розвивати поточну ефективність, тобто використання на максимум існуючих ресурсів компанії, а для досягнення довгострокової перспективи потрібно розвивати потенційні можливості фірми та підвищити ефективність використання ресурсів компанії в умовах розвитку ринкових позицій.

Нестабільність зовнішнього середовища вимагає від національних підприємств впроваджувати збалансоване розподілення завдань в межах управління формуванням стратегічного потенціалу підприємства. Головними системи які допомагають вирішувати різні види завдань - планування, створення і контроль.

Функція розробки системи стратегічного управління опосередковано пов'язано із системою планування на базі аналізу ринку і внутрішньофірмових ресурсів. Така система дозволяє менеджменту організації визначити стратегічний потенціал, який необхідно задіяти в майбутньому з урахуванням довгострокових цілей або намагатися шукати новий потенціал для освоєння нових ринків та підвищення конкурентоспроможності підприємства [30, с. 174].

Аналізуючи літературу присвячену систематизації можливих варіантів у галузі створення потенціалу, виділяють чотири принципово важливих шляхи для ефективнішого використання потенціалу фірми [30, с. 199].

Підприємство може максимально орієнтуватися на існуючий потенціал який є у фірми для ведення своєї діяльності на вже освоєних ринках. При такій орієнтації основну увагу підприємство концентрує на своїх сильних сторонах та можливостях підприємства. Проте в сучасних умовах господарювання така позиція веде до послаблення конкурентних позицій на ринку [30, с. 201].

Створення нового внутрішнього потенціалу на вже освоєних ринках. Це головний напрямок у розвитку підприємства, коли оброблені ринки мають достатній потенціал росту або коли у підприємства немає коштів для виходу на нові ринки збуту. Така орієнтація вимагає витрачання певних коштів але в підприємства є можливість зберегти свої конкурентні позиції [30, с. 203].

Освоєння нових ринків за допомогою існуючого потенціалу. Існуючий потенціал дозволяє підприємству на основі своїх ресурсів і компетенцій персоналу завойовувати нові ринки та входити на вже існуючі на завойованому ринку, де вони можуть досягти успіху та отримати прибуток. Загальною проблемою при орієнтації на існуючий потенціал можна вважати слабкі бар'єри до входу або мала купівельна спроможність потенційного покупця, що може знизити прибутки організації [30, с. 205].

Для освоєння нових ринків можна створювати новий потенціал, але такий шлях є найбільш складним, тому що підприємству не відома специфіка нового ринку і до того ж воно змушене розвивати нових кадрів, які повинні забезпечити йому довгострокові переваги перед конкурентами. Враховуючи великі ризики подібна ситуація є актуальною лише в тих випадках, коли ринок обіцяє дуже високий прибуток. Подібна орієнтація підприємства не може бути виправданою, коли ринок не має високого потенціалу росту, породжує великі ризики, а наявні ресурси підприємства не гарантують експансії.

Створення і збереження потенціалу тісно пов'язане із концепцією організаційного навчання при якому підприємство постійно вчиться на своїх помилках та помилках конкурентів у області. В мінливих умовах розвитку здатність до більш швидкого, ніж конкуренти, навчання дозволяє отримати конкурентні переваги [30, с. 206].

Загалом навчання кваліфікованих кадрів та підвищення кваліфікації призводить до більшої ефективності підприємства, використання ресурсів у повному обсязі та на максимум їх можливостей.

Основною проблемою при створенні нового стратегічного потенціалу полягає у великій тривалості процесу. Для того щоб підприємство своєчасно виявляло можливі помилки у виробничій діяльності буде доцільно розбивати довгострокові цілі на короткострокові та поступово добиватися їх виконання. Плануючи майбутню діяльність організації потрібно постійно спів ставляти себе відносно конкурентів та вбачати можливі помилки щоб уникати потенційних загроз [30, с. 212].

Для успішної діяльності підприємства в рамках стратегічного контролю на підприємстві постійно повинен відбуватися певний нагляд за діяльністю та впровадження певних аспектів функціонування підприємства без спеціальної спрямованості. В сучасних умовах господарювання стратегічний нагляд на підприємстві необхідний для виявлення потенційних загроз та пошуку нових шансів забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища [53, с. 457].

За допомогою стратегічного управління українські підприємці мають уявлення про те, якою повинна бути організація в майбутньому та що для цього потрібно зробити. Саме впровадження стратегічного управління дає можливість визначити конкурентні переваги і в подальшому утвердити стратегічний план розвитку, що забезпечать майбутню життєздатність організації в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Для визначення ступеню дослідженості стратегічного потенціалу на підприємстві може бути доцільним використання методу SWOT-аналізу, який передбачає аналіз галузі, в якій функціонує підприємство, та підприємства загалом, є також виявленням власних сильних чи слабких сторін та сторін конкурентів щодо розробки комплексу управління стратегічним потенціалом підприємства. Якісний аналіз внутрішнього потенціалу підприємства дає можливість виявити вимоги щодо стратегічного потенціалу, що допоможе обрати найкраще управлінське рішення [16, с. 324].

Розробка стратегії управління підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища покликана перш за все визначити на що саме потрібно орієнтуватися підприємству для досягнення конкурентних переваг серед найближчих конкурентів, що досягається за рахунок впровадження взаємопов'язаних елементів управлінської діяльності у сфері стратегічного планування, які дозволяють отримати обґрунтовану оцінку діючих стратегій та визначити у якому напрямку з урахуванням ризиків слід діяти на перспективу. Комплексна система розробки стратегій представлена на рис. 1.2



Рис. 1.2. Комплексна система розробки стратегій управління підприємствами в умовах нестабільності зовнішнього середовища

Складено на основі: [20]

Запровадження вищезазваної системи розробки стратегій управління підприємствами в умовах нестабільності зовнішнього середовища може сприяти покращенню процесу виявлення стратегічного потенціалу на вітчизняних підприємствах в сучасних умовах, а також сприятиме досягненню довгострокових конкурентних переваг, що будуть засновані на стратегічних можливостях та стратегічному потенціалі підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища [48, с. 621].

Висновки до розділу 1

Стратегічне управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища, являє собою сукупність узгоджених і цілеспрямованих дій з розробки та реалізації стратегічного потенціалу підприємства з максимальною ефективністю, і є результатом впливу цілого комплексу сукупності факторів, що створюють умови його розвитку. Впровадження комплексного управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища в Україні, є об'єктивно необхідним процесом у сфері організації бізнесу, який сприяє обґрунтованому, узгодженому вирішенню як поточних так і стратегічних проблем та підвищує актуальність підприємницьких організацій адекватно реагувати на непередбачені зміни.

Сучасний етап розвитку ринкової економіки в Україні потребує впровадження системи управління стратегічним потенціалом підприємства задля подальшого зростання обсягів виробництва та підвищення конкурентоспроможності, саме тому, стратегічний потенціал підприємства має бути орієнтованим на довгостроковий розвиток, що, в свою чергу, сприяє досягненню поставлених цілей та підвищує вмотивованість персоналу що в кінцевому рахунку покращує стійкість компанії.

Аналізуючи спеціальну літературу, можна зробити висновок, трактовки стратегічного потенціалу підприємства в багатьох випадках не відображають реальної сутності цього поняття. Отже наслідком еволюційного розвитку двох спрямованих на різні аспекти підходів, а саме ринкового та ресурсного стало виникнення системи управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Впровадження в економічний простір національної економіки ринкового та ресурсного підходів в першу чергу повинно сприйматися лише як певний крок до досягнення кращого управління стратегічним потенціалом підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ПП МК «УКРПТАХОСЕРВІС»

2.1. Аналіз стану підприємства та його організаційно-економічна характеристика

М'ясопереробний комбінат «Укрптахосервіс», є одним з найбільших підприємств Дніпропетровської області, заснований в 1997 році. З 2010 року підприємство входить в структуру холдингу «Асторг». М'ясопереробний комбінат є постачальником продукції у великі торговельні мережі Дніпропетровської, Київської, Харківської, Запорізької та Донецької областей [45].

Компанія займається експортом своєї продукції під торговою маркою «Укрптах» в різні країни, може виробляти продукцію на замовлення. На підприємстві "Укрптахосервіс" діє інтегрована система управління якістю та безпеки, яка сертифікована на відповідність вимог міжнародного стандарту ISO 9001: 2008 і схеми сертифікації FSSC 22000: 2011 (НАССР) [45].

Контактна інформація

03040, м. Київ, ПРОСПЕКТ 40-РІЧЧЯ ЖОВТНЯ , будинок 68 [45].

Тел: (044) 2462579 [45].

Уповноважені особи:

Кошкова Інна Валентинівна - керівник з 12.08.2017 [45].

Сайт компанії: <http://ukrptaha.com> [45].

Організаційно - правова форма: Приватне підприємство [45].

Кількість працівників підприємства: понад 400 осіб [45].

Види діяльності [45]:

1. Виробництво м'яса.
2. Виробництво м'яса свійської птиці.

3. Виробництво м'ясних продуктів.
4. Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами (основний).
5. Неспеціалізована оптова торгівля.

З кожним роком МК «Укрптахосервіс» вдосконалює як виробництво так і процес управління саме тому на сьогоднішній день відповідає найвищим вимогам з контролю якості, що дозволяє виходити на нові ринки та утримувати існуючих клієнтів [45].

Система НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points) для «Укрптахосервіс» була впроваджена на початку 2012 року та дозволяє отримувати максимальну віддачу від кожного співробітника та найкращу якість виготовленої продукції. Підприємство відповідає за якість продукції, що випускається [45].

У 2013 році МК «Укрптахосервіс» впровадив міжнародну систему управління якістю ISO 22000: 2005, що дозволило отримати певні переваги перед конкурентами та завоювати кращі позиції на національному ринку, а також було впроваджено систему аналізу ризиків, що дозволяє вчасно отримувати слабкі сигнали ринку та реагувати на можливі загрози [46].

Для МК «Укрптахосервіс» на першому місці стоїть турбота як про кожного співробітника так і про виробництво якісної продукції.

У процесі діяльності МК «Укрптахосервіс» вдалося домогтися європейських стандартів безпеки виробництва, що дозволяє підприємству виходити на нові ринки збуту [45].

МК «Укрптахосервіс» це підприємство повного циклу від виробництва молодняка до готових продуктів з м'яса курчат-бройлерів. Підприємство виготовляє продукцію як для реалізації на внутрішньому ринку України, так і для експорту до багатьох країн світу [45].

МК «Укрптахосервіс» у 2018 році займає гарну позицію на аграрному ринку країни в галузі птахівництва, і має можливості до подальшого зростання. Підприємства МК «Укрптахосервіс» побудовані й оснащені новітнім обладнанням та сучасними висококваліфікованими робітниками [45].

Персонал МК володіє унікальними для галузі знаннями та досвідом.

Основа успіху МК «Укрптахосервіс» - це персонал, конкурентоспроможна продукція, ефективний менеджмент та передові технології [45].

Про різноманітність товарного асортименту свідчить рис. 2.1.

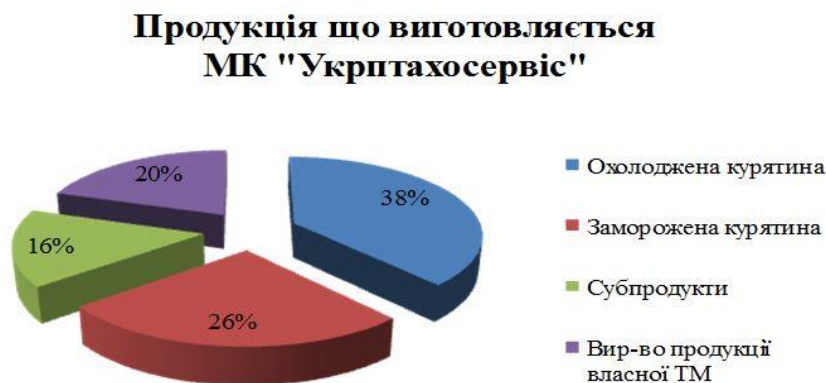


Рис. 2.1. Структура товарної продукції МК «Укрптахосервіс»,% у 2018 р.

Складено автором на основі: [45]

Ефективність господарсько-фінансової діяльності підприємства залежить від маси одержаного прибутку, що свідчить із практики країн з високорозвиненою економікою. Саме прибуток визначає економічний результат ведення господарської діяльності і вимірюється шляхом співставлення результатів із затратами [11, с.135].

Сегмент птахівництва включає 1 бройлерну птахофабрику і 1 птахофабрику з розведення батьківського поголів'я та виробництва інкубаційного яйця. Два розподільчих центри компанії та власний парк вантажівок-рефрижераторів що дозволяють доставляти клієнтам охолоджену й заморожену продукцію у якнайкоротші терміни [45].

Сегмент м'ясо переробки є невід'ємною частиною і логічним розвитком діяльності комбінату. Один з головних компонентів м'ясних продуктів, який складає понад 50% сировини для ковбасних виробів, - це курятина власного виробництва [45].

Підрозділ організації по роботі з персоналом обирає справжніх фахівців та визначає рівень їх відповідності тій чи іншій посаді. Для МК «Укрптахосервіс»

важливо щоб робітники були висококваліфікованими та відповідали посаді на яку претендують, мали певні здібності та мотивацію [46].

Мінімізування зараження птиці та заходи безпеки на етапах виробництва.

Щоб мінімізувати ризик зараження птиці в зонах вирощування, «Укрптахосервіс» застосовує суворі заходи безпеки на всіх етапах виробництва курятини: від вирощування птиці до готового продукту.

Ці заходи включають, зокрема, утримання птиці в закритих приміщеннях, широку географію виробництва, дезінфекцію транспортних засобів, що в'їжджають на територію підприємств, регулярний ветнагляд. Крім того, на відміну від багатьох інших виробників, які купують курчат або курей у третіх осіб, «Укрптахосервіс», вирощує та переробляє птицю на власних птахофабриках. Крім того, «Укрптахосервіс» задовольняє високі вимоги до гігієни, які висувають роздрібні клієнти [45].

Перш ніж посадити нову птицю, усі пташники «Укрптахосервіс» ретельно дезінфікуються: вони миються гарячою водою, системи подачі корму та води очищуються, приміщення дезінфікуються розчином їдкового натрію, підлоги й стелі перефарбовуються. Для підстилки в пташниках використовується лушпиння соняшника. Перш ніж потрапити в пташник, лушпиння термічно обробляється і дезінфікується. Сіно і солома не додаються [45].

Усі двері, вікна та вентиляційні отвори на підприємствах закриті сіткою для запобігання контакту поголів'я з дикими птахами і тваринами. Для дезінфекції взуття відвідувачів на вході у виробничі зони розташовані ємності з дезрозчином, які поновлюються кожен день. Усі працівники й відвідувачі допускаються на територію зони вирощування винятково після прийняття душу. При виникненні необхідності відвідування двох різних зон вирощування потрібно дотримання 72-годинної перерви. Працівникам птахофабрик заборонено утримувати домашню птицю. Перш ніж почати виконувати робочі обов'язки, всі працівники проходять обов'язкове навчання, а також регулярні курси з вимог біобезпеки. Щороку працівники птахофабрики проходять перевірку на дотримання процедур біобезпеки та обізнаність у їх значущості [45].

На підприємствах «Укрптахосервіс» запроваджені сучасні методи боротьби із захворюваннями. У випадку виявлення інфекції на підприємстві будуть негайно прийняті заходи з контролю за її впливом та запобігання розповсюдження. У випадку хвороби Ньюкасла птиця в зараженому пташнику буде утилізована, а решта поголів'я відповідної зони вирощування буде повторно привите. Карантин в інфікованій зоні буде введено терміном на 21 день. У випадку виявлення будь-яких інших захворювань, як правило, проводиться вакцинація або повторна вакцинація всього поголів'я у межах інфікованої зони вирощування. Крім того, МК контролює ризики захворювання шляхом ретельного відбору батьківського поголів'я, найбільш стійкого до інфекцій. А також ще в інкубаторі проводить вакцинацію всього поголів'я проти хвороби Ньюкасла та бронхіту [45].

«Укрптахосервіс» застосовує суворі заходи біобезпеки при утилізації відходів. Відходи інкубації і полегла птиця передаються для утилізації на спеціалізовані підприємства. Відходи інкубації поміщаються в спеціальну яму, сертифіковану згідно з українським законодавством. Померла птиця передається для утилізації на спеціалізовані підприємства [45].

В останні роки на підприємстві запроваджені додаткові заходи біобезпеки: використання у великих кількостях більш ефективного дезінфікуючого миючого засобу, утилізацію диких птахів поблизу зон вирощування та вакцинацію всіх працівників, що мають безпосередній контакт із поголів'ям. Крім того, перед забоєм кожна партія птиці, що поступає у забійний цех, оглядається на наявність симптомів інфекції, включно з пташиним грипом, і проходить повторну багатоетапну перевірку, щоб виключити наявність його симптомів [45].

«Укрптахосервіс» постійно стежить за інноваціями в області біобезпеки і регулярно вдосконалює свої системи біобезпеки для реалізації найновіших та найбільш ефективних заходів. Заходи з біобезпеки регулярно переглядаються і оновлюються головним ветлікарем «Укрптахосервіс», щоб підтвердити ефективність захисту від загрози захворювання, зокрема пташиного грипу і хвороби Ньюкасла [45].

Продукція що виготовляється МК «Укрптахосервіс» відповідає стандартам та технічним умовам УкрСЕПРО, є сертифікованою та може відпускатися на національному ринку України [45].

Підприємство МК «Укрптахосервіс» є ефективно функціонуючим та прибутковим, результатом є щорічне зростання продажу, своєчасне отримання заробітної плати, поширення ринків збуту, участь у міжнародних конференціях семінарах та виставках, що є результатом висококваліфікованого керування і стратегічного планування, яке здійснює вище керівництво.

Мінливість ринку на якому функціонує МК «Укрптахосервіс» залежить від багатьох факторів і виживання залежить від того наскільки вчасно керівництво відреагує на зміни, скоректує план та стратегію розвитку, в цьому контексті стратегічне управління включає в себе: місію; цілі; задачі; цінності.

Місія МК «Укрптахосервіс» ґрунтується на трьох основних принципах - результативність, професіоналізм і відповідальність. Використовуючи знання, новаторські технології та досвід МК «Укрптахосервіс» впевнено закріплює позиції підприємства на агропромисловому ринку України [45].

Цінності МК «Укрптахосервіс»: чесні відносини з постачальниками, клієнтами, партнерами; професіоналізм; прогресивні знання [45].

Ефективність роботи МК «Укрптахосервіс», щорічне зростання продажу, своєчасне отримання заробітної плати здобуті завдяки висококваліфікованому керуванню і стратегічному плануванню, яке здійснює вище керівництво [45].

Організаційна структура управління - це сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва, організовані так, щоб забезпечити ефективне досягнення мети. Ланка в організації - це структурно уособлений елемент, який наділений конкретними функціями керівництва, повноваженнями та відповідальністю. Ланкою в організації можуть бути: підрозділ, цех, сектор, конкретний виконавець [14, с.293].

На МК «Укрптахосервіс» організаційна структура належить до лінійно-функціонального типу (рис. 2.2.), що визначає прийняття рішень, розподіл відповідальності та повноважень від вищого керівника до нижчого. Управління

організоване за лінійною схемою, а функціональні підрозділи управління допомагають директору та лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання по відділах.



Рис. 2.2. Організаційна структура управління МК «Укрптахосервіс»

(Складено автором)

Головним керівником підприємства виступає генеральний директор, який має лінійних підлеглих керівників через яких він контролює діяльність фірми та всіх підрозділів організації, серед яких виробнича лабораторія, цех основного виробництва та склад готової продукції і сировини. Як видно з рисунку 2.2., досліджуване підприємство має складну організаційну структуру. Генеральний директор (керівник підприємства) безпосередньо приймає найважливіші управлінські рішення, що стосуються роботи підприємства. Аналітичну та інформаційну підтримку надають усі інші структурні підрозділи. Генеральному

директорові безпосередньо підпорядковуються комерційний директор, директор з виробництва, технічний директор та головний бухгалтер [45].

Головною метою діяльності сільськогосподарського підприємства в умовах ринкової економіки є досягнення високих фінансових результатів у вигляді прибутків при максимально можливих рентабельності виробничих затрат і прибутковості вкладеного капіталу [41, с.452].

На МК «Укрптахосервіс» діють такі соціальні проекти та програми:

1. Для кожного робітника є комплексний обід за 1 грн.;

Кожний робітник має спецодяг та спецвзуття;

2. Для кращих працівників за результатами роботи протягом року надається премія;

3. Якщо члени родини працівника серйозно захворіли від підприємства надається матеріальна допомога на лікування;

4. Підприємство матеріально допомагає працівникам на ритуальні послуги при похованні близьких родичів;

5. Від підприємства для дітей працівників до 14 років передбачені новорічні подарунки;

6. Від підприємства кожному працівнику на Новий рік та 8 Березня вручається подарунковий набір.

Благодійна діяльність

З метою налагодження й підтримки сприятливого суспільного настрою щороку укладаються соціальні угоди з сільськими радами, де розташовані виробничі підрозділи підприємства. Фактично за період 2010-2015 рр. сільським радам надано допомоги на загальну суму понад 1 млн. грн.

Загалом слід відзначити, що МК «Укрптахосервіс» завжди намагається відгукуватися та реагувати на соціальні потреби територій та громад, поряд з якими працює. Так, за 2017 рік підприємством було спрямовано на благодійність понад 1,6 млн. грн. Цей ресурс у вигляді коштів, продукції, а також матеріалів, був спрямований на підтримку навчальних закладів району та міста, медичних установ, благодійних, громадських та волонтерських формувань, а також на

допомогу організаціям ветеранів, ліквідаторів ЧАЕС, територіальному центру соціального обслуговування населення, держустановам, профспілковим організаціям тощо [45].

Серед важливих соціальних проектів МК «Укрптахосервіс» у 2015 році варто відзначити наступні події:

1. проведення вручення грошових премій працівникам підприємства з нагоди Дня захисника вітчизни;
2. організація розіграшу цінних призів серед передовиків підприємства;
3. привітання дітей з родин, що потрапили у складні життєві обставини, з Днем Святого Миколая, вручення їм подарункових наборів;
4. привітання працівників підприємства з Новим роком та Різдвом Христовим, вручення їм продуктових наборів.

Серед планів на 2018 рік:

1. будівництво додаткової пральні на задоволення потреб підприємства;
2. будівництво ветеринарної аптеки для задоволення потреб підприємства;
3. оновлення фонду фасування та пакування частин тушки, впровадження нового обладнання на підприємстві;
4. реконструкція існуючих виробничих ділянок;
5. оновлення парку автотранспортної техніки [45].

Управління обліково-фінансовою діяльністю підприємства МК «Укрптахосервіс»

На обліково-фінансову діяльність підприємства серйозно впливають методи оцінки, зобов'язання, стиль управління що в кінцевому рахунку мають вплив на фінансовий результат діяльності підприємства. На МК «Укрптахосервіс» застосовуються різні стилі управління в залежності від керівника та залежного підрозділу, також застосовуються різні методи амортизації основних засобів, оцінки виробничих запасів, методи калькулювання виробничої собівартості продукції. Від уміло сформованої облікової політики багато в чому залежать управління господарською діяльністю підприємства та стратегія його розвитку на

тривалу перспективу. Вдало обрана облікова політика позитивно впливає на діяльність підприємства, його рентабельність [45].

Нормативні та регулюючі документи, що використовуються на підприємстві при управлінні обліково-фінансовою діяльністю:

1. Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 р. № 966-XIV.
2. Положення про документальне забезпечення записів в бухгалтерському обліку, затверджене Міністерством фінансів України від 24 травня 1995 р. № 88.
3. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджений наказом Міністерства фінансів України від 30 листопада 1999 р. № 291.
4. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджена наказом Міністерства фінансів України від 30 листопада 1999 р. № 291 [41, с.348].

Кадровий склад підприємства

Основні цінності МК «Укрптахосервіс» при відборі персоналу:

1. Професійна компетенція: здатність успішно діяти на основі практичного досвіду, вмінь та навичок при вирішенні задач своєї професійної сфери діяльності.
2. Здібності: індивідуальні якості людини, які сприяють швидкому набуванню нею знань, вмінь та навичок, їх закріпленню та ефективному використанню на практиці.
3. Мотивація: це сукупність спонукаючих факторів (мотиви, потреби, стимули, ситуативні фактори), які викликають активність особистості і визначають спрямованість її діяльності [45].

Для аналізу кадрового потенціалу підприємства візьмемо інформацію про кадровий потенціал підприємства за 2015-2017 рр. Подамо дані у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Кадровий склад МК «Укрптахосервіс», 2015-2017 рр.

Показник	Роки			Відхилення	
				Абсолютні	Відносні, %
	2015	2016	2017	2017-2016	2017-2016
Адміністративно-управлінський персонал, чол.	59	59	59	0	0
Виробничий персонал	248	239	254	15	6,3
Допоміжний персонал	103	108	107	-1	-1
Середньоспискова чисельність, чол.	410	406	420	14	3,4

Складено автором на основі статистичної звітності підприємства

Проаналізувавши дані підприємства, можна сказати, що зміни в кадровому складі відбуваються не досить часто за останні 3 роки. Лише адміністративно-управлінський персонал залишається незмінний. З цього приводу можна сказати, що інші категорії персоналу не досить добре знають свою роботу, обов'язки, хоча і проходить постійну перепідготовку, тренінги для підвищення кваліфікації, здійснюються значні додаткові виплати, гарантійне забезпечення заробітної плати, надаються засоби на проведення відпочинку і вільного часу.

Усі проведені розрахунки свідчать про те, що підприємство є великим, оскільки в середньому працює приблизно 400 чоловік стабільно (див. рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Кадровий склад МК «Укрптахосервіс», 2015-2017 рр.

Складено автором на основі: [54]

Проаналізуємо данні на графіку (Рис. 2.3.) і бачимо що персонал на підприємстві збільшується, що свідчить про гарний як фінансовий, так і матеріально-технічний стан підприємства.

За результатами аналізу м'ясопереробного комбінату можна побачити, що найбільшу долю у структурі займає виробничий персонал, а серед виробничого персоналу найбільшу частку мають спеціалісти.

Характеристика руху кадрів. У даному підрозділі проаналізуємо рух кадрів досліджуваного підприємства в динаміці 3-х років (2015-2017рр.). Основні дані та їх порівняння занесемо в таблицю 2.2.

Таблиця 2.2.

Характеристика руху кадрів на МК «Укрптахосервіс», 2015-2017 рр.

Показники	2015	2016	2017	+/-		%	
				16/15	17/16	16/15	17/16
Прийнято працівників, люд.	10	5	13	-5	8	-50	160
Вибуло працівників, люд.	10	9	1	-1	-8	-10	-88,8
Загальна чисельність персоналу, люд.	410	406	420	-4	14	-0,1	3,45

Розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Проаналізувавши табл. 2.2., можемо зробити висновок, що плинність кадрів не дуже мобільна і кадри не дуже часто змінюються великою кількістю. Персонал що не проходить стажировку не встигає отримати максимальну кваліфікацію, тому це погано з одного боку, а з іншого - підприємство обирає кращих.

На основі даних таблиці будуюмо графік (Рис.2.4.)

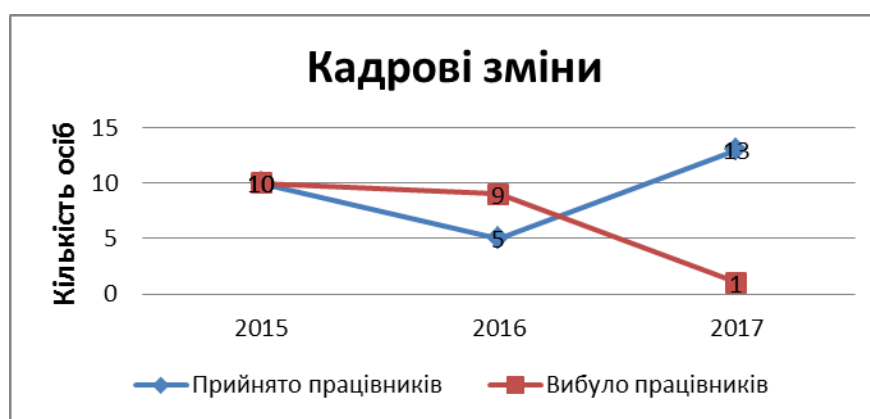


Рис. 2.4. Кадрові зміни на МК «Укрптахосервіс», 2015-2017 рр.

Складено автором на основі статистичної звітності підприємства

На даному графіку зображено динаміку руху кадрів, яка показує, що за 3 роки кількість вибулих працівників почала зменшуватись, а кількість прийнятих то падала, то знову підіймалась. Така нестабільна тенденція є показником того що відбувається постійний відбір та перебір персоналу, для підприємства це не дуже

добре, плинність кадрів є дуже затратною, хоча в той же час керівники намагаються обрати кращих для своєї організації.

Характеристика персоналу за освітою та віком.

Проаналізуємо персонал підприємства за освітою та віком в динаміці 2-х років. Основні дані та їх порівняння занесемо в таблицю 2.3.

Таблиця 2.3.

**Характеристика персоналу МК «Укрптахосервіс»
за освітою та віком, 2016-2017 рр.**

Вік	З вищою освітою, чол.		Зі середньою спеціальною освітою, чол.		Із загальною середньою освітою, чол.		Усього, чол.		Частка в загальній кількості, %	
	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік
До 30 років	25	28	15	15	-	3	40	46	10	10,9
Від 30 до 45	64	68	40	40	2	-	106	108	26,1	25,7
Від 45 до 55	108	116	122	120	10	10	240	246	59	58,6
Понад 55	-	-	2	2	18	18	20	20	4,9	4,8
Разом	197	212	179	177	30	31	406	420	100,0	100,0

Розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

У ході аналізу даних таблиці, можна сказати, що для даного підприємства персонал підбирають дуже ретельно. Більшість це особи віком від 45-55, у більшості яких є вища освіта і які мають досвід роботи, що дуже важливо для ефективної діяльності підприємства. Дуже малий показник залишився особам із середньою освітою. Загалом це люди літнього віку, які вже просто закріпились на підприємстві, як «старожили». У цьому віці люди мають вже досить великий досвід, але малу працездатність. Кадри до 30 років займають приблизно 10%, що свідчить про те, що молоді особи мають набрати досвід, а лише потім потрапити на підприємство, мало, хто одразу залишається на робочому місці. Це також позитивно для підприємства. Будь-хто працювати не буде.

На основі даних таблиці будуємо графіки рівня освіти персоналу підприємства (Рис.2.5. та Рис.2.6.).

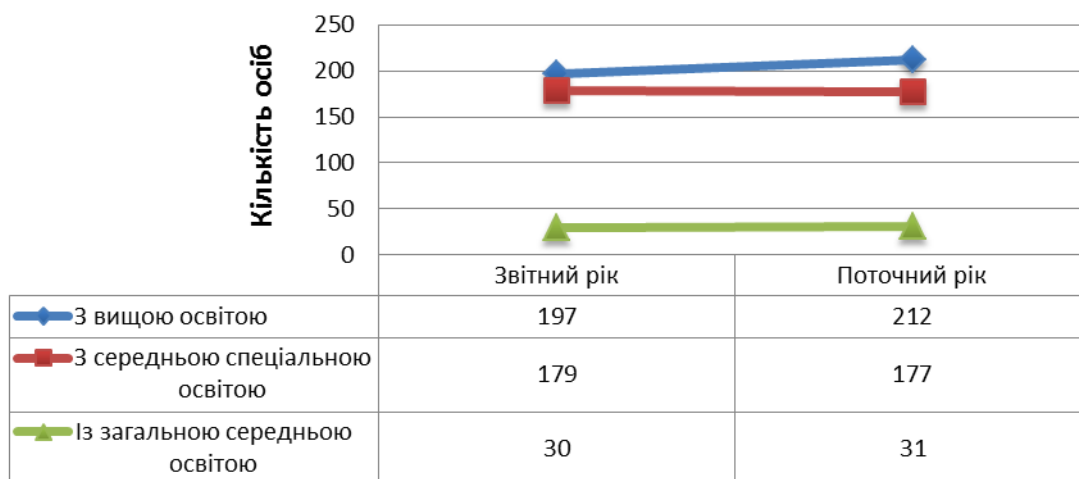


Рис. 2.5. Структура персоналу МК «Укрптахосервіс» за освітою, в період 2016-2017 рр., людей

Складено автором на основі статистичної звітності підприємства

Виходячи з рис. 2.5. можна зробити висновок що працівників із вищою освітою на підприємстві найбільше і у 2017 році їх частка становила 212 працівників порівняно із 197 у 2016 р., що є позитивною тенденцією для підприємства, із загальною середньою освітою чисельність працівників скоротилася вдвічі, що є дуже гарним показником, це свідчить про те, що частка працівників із середньою спеціальною освітою отримала вищу освіту, а частка працівників із загальною середньою освітою перекваліфікувалися на середню спеціальну освіту, тобто загальна сукупність працівників підвищила свою кваліфікацію.

Рух робочої сили на підприємстві МК «Укрптахосервіс»

Проаналізуємо рух кадрів підприємства в динаміці 3-х років на МК «Укрптахосервіс».

На основі даних з табл. 2.1. та 2.2. розрахуємо наступні коефіцієнти, а розраховані дані подамо у таблиці 2.4.

Для розрахунку використаємо наступні формули [15, с.77]:

$$\text{Коефіцієнт прийняття} = \frac{\text{Прийнято працівників}}{\text{Середньоспискова чисельність працівників}} \cdot 100\% \quad (2.1)$$

$$\text{Коефіцієнт звільнення} = \frac{\text{Звільнено працівників}}{\text{Середньостискова чисельність працівників}} \cdot 100\% \quad (2.2)$$

$$\text{Коефіцієнт плинності} = \frac{\text{Звільнено працівників за власним бажанням}}{\text{Середньостискова чисельність працівників}} \cdot 100\% \quad (2.3)$$

$$\text{Коефіцієнт загального обороту} = \frac{\text{Прийнято працівників} + \text{Звільнено працівників}}{\text{Середньостискова чисельність працівників}} \cdot 100\% \quad (2.4)$$

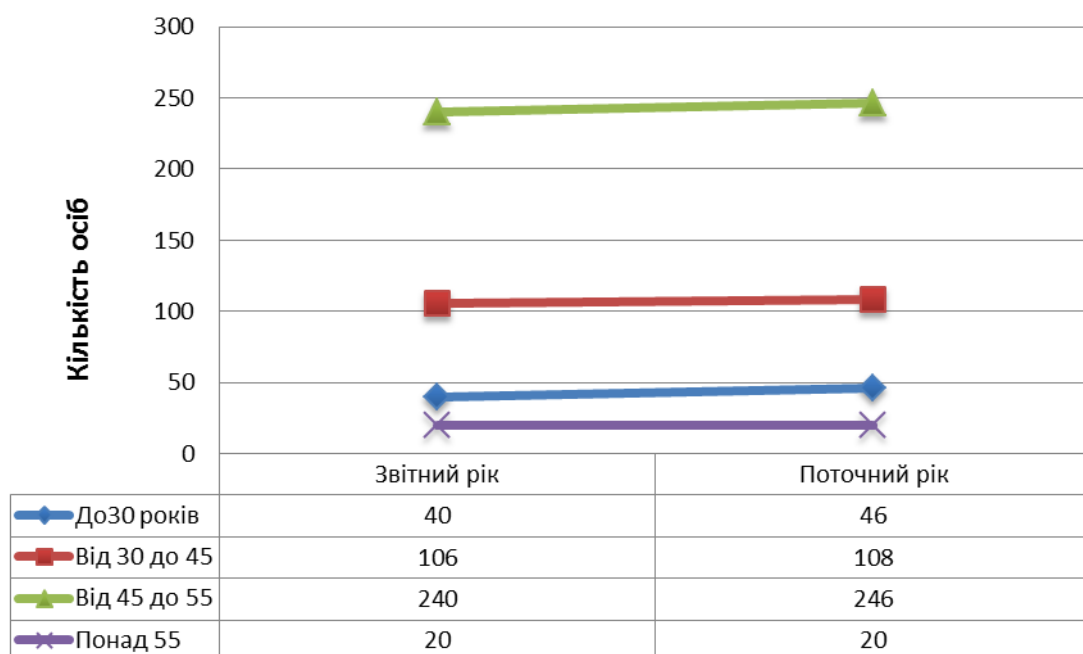


Рис. 2.6. Структура персоналу МК «Укрптахосервіс» за віком, 2016-2017 рр.

Складено автором на основі статистичної звітності підприємства

Виходячи з рис.2.6. можна зробити висновок що структура персоналу на підприємстві складається висококваліфікованих кадрів, основну частину з яких складають особи віком від 45 до 55 років, а також можна сказати що є тенденція до збільшення працівників, які у поточному році підвищили кваліфікацію, що є позитивним показником для підприємства.

Розрахуємо дані та їх порівняння і занесемо в таблицю 2.4.

Таблиця 2.4.

Характеристика руху кадрів на МК «Укрптахосервіс», 2016-2017 рр.

Показники	Звітний рік, людей	Поточний рік, людей
1. Средньоспискова чисельність працівників, чол..	406	420
2. Прийнято на роботу нових прац-ків протягом року, чол.	5	13
3. Вибуло працівників	9	1
- з власного бажання	9	9
- вибуття на навчання, вихід на пенсію і т.д.	0	0
4. Коефіцієнт обороту:		
- з приймання, %	1,2	3,1
- з звільнення, %	2,2	0,2
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	2,2	2,1
6. Коефіцієнт загального обороту, %	3,4	3,3

Складено автором на основі бази даних емітентів

Проаналізувавши дані таблиці 2.4., зробимо висновки щодо доцільності руху кадрів на підприємстві. Всі коефіцієнти плинності бурно змінюються. Отже, плинність кадрів швидка. Чітко можна помітити за останній рік зменшення коефіцієнтів плинності, порівняно з попереднім роком, але при цьому росте коефіцієнт приймання на роботу.

Для покращення ефективності роботи персоналу підприємство використовує нормативно-правові та організаційно-правові документи, серед яких [25, с.152]:

1. правила внутрішнього трудового розпорядку;
2. штатний розпис;
3. посадові інструкції;
4. стандарти структурних підрозділи;
5. стандарти оплати праці;
6. винагороди за підсумками роботи за рік.

2.2. Діагностика галузі та характеристика діяльності конкурентів

Для української економіки на сучасному етапі притаманне форсування реформ, з проведенням курсу на необхідність відходу держави з економіки, що в свою чергу призводить до великих соціально-економічних витрат, що призвело до глибокої та затяжної кризи в усіх сферах і, у тому числі, харчовій промисловості. Аналіз функціонування харчової індустрії свідчить, що при відомих галузевих особливостях в ній проявляються практично усі проблеми і труднощі перехідного періоду, з якими стикається економіка країни в умовах нестабільності [52, с. 27].

Можливість реалізації стратегії розвитку для національних підприємств харчової промисловості залежить від сукупності факторів серед яких найбільш впливовими є можливість підприємства до впровадження стратегії (фінансова та взагалі бачення необхідності змін), рівень державного втручання в діяльність фірм, політична ситуація в країні, економічна стабільність чи нестабільність, яка притаманна певному етапу розвитку чи занепаду економіки держави, життєвий цикл галузі, рівень податкового навантаження тощо [33, с. 101].

Задоволення потреб споживачів товарами харчової промисловості залежить від кількості та якості роботи вітчизняних підприємств галузі як однієї з найбільш перспективних для розвитку економіки країни. Однак на рівень якості значно впливає обсяг попиту на промисловому ринку України та потенційно можливий ріст в перспективі, що потребує створення переважно нової системи стратегічного планування і управління підприємствами, яка буде спроможною адаптуватися до проблем розвитку економіки України.

Подолання глибокої затяжної кризи на території України вже розпочалося про що свідчать позитивні чинники в розвитку галузі харчової промисловості за останні роки серед яких певна стабілізація роботи основної маси підприємств, утримання ними в цілому позицій на внутрішньому ринку харчової продукції, позитивна динаміка виробництва, але необхідно чітко та свідомо планувати темпи виробництва з оглядом на нестабільність політичної ситуації, інфляції та

інших чинників що мають безпосередній вплив на діяльність підприємства в сучасних умовах [5, с.214].

Покращення рівня ефективності виробництва, отримати максимальний прибуток, бути лідером в жорсткій конкурентній боротьбі все це залежить від стабільності зовнішнього середовища та стану економіки країни. Зважаючи на постійне загострення конкуренції на світових ринках продукції птахівництва, особливої уваги набуває завдання вибору правильної регуляторної політики держави, яка повинна бути спрямована на захист вітчизняних виробників курятини, що дозволить національним виробникам утримувати гарні позиції як на ринку України так і мати можливість виходити на світові ринки за рахунок гарної якості продукції, відповідної стандартизації виробництва, висококваліфікованих кадрів та конкурентоспроможної ціни [5, с.313].

Сьогодні в умовах розвитку ринкової економіки Україна має привабливі умови та ідеальне конкурентне середовище для розвитку промислового птахівництва, а тому у найближчому майбутньому може стати потужним експортером цієї продукції.

Протягом останнього року вітчизняна галузь птахівництва інтенсивно розвивалася. За 2017 рік виробництво м'яса птиці зросло на 10,5% - до 1061,5 тис. тонн забійної ваги. Таким чином, приріст до попереднього року становив щонайменше 100 тис. тонн. Обсяг реалізованої на забій птиці збільшився на 11,8%, або на 133,4 тис. тонн відповідно. Якщо у 2015-2016 рр. зростання галузі значною мірою стримували обмежені можливості експорту курятини, то вже 2017 року ситуація змінилася. Експортні поставки вітчизняної курятини збільшилися з 90 до 155 тис. тонн. Україна увійшла в ТОП-10 світових експортерів курятини.

Прогнозований попит на світове виробництво курятини 2018 року збільшиться майже на 3% щодо показника 2017 року, а отже це дозволяє прогнозувати зростання виробництва курятини в Україні на рівні майже 10%. Внутрішній ринок країни вже близький до насичення - споживання курятини сягнуло 25 кг на душу населення. Тому подальший розвиток галузі можливий лише за рахунок збільшення об'ємів експортних поставок. До кінця 2018 року

Україна планує експортувати майже у 50 країн та близько 200 тис. тонн курятини та нарощувати темпи [33, с.35].

Країни імпортери продукції що виробляють українські птахофабрики розширюються та вже на кінець 2017 року українські виробники курятини експортують свою продукцію практично у 40 країн світу (до 2019-го планують здійснювати поставки у щонайменше 50 країн). На експорт поставляється переважно заморожене м'ясо. На 2017 рік найбільшими імпортерами готової продукції були країни, Середньої Азії, Близького Сходу, Північної Африки та митного союзу. Найбільше м'яса бройлерів експортовано в країни Митного союзу. Однак із плином часу підприємствам необхідно розширювати ареал поставок та мати багато точок збуту, тому що економіка та політичне становище країн є непередбачуваними та ризикованими. Це змушує українських виробників максимально диверсифікувати ринки збуту й збільшувати поставки продукції у країни Арабського світу, Африки, налагоджувати торгові зв'язки із Саудівською Аравією та Китаєм. Ринок Китаю ще не насичений українською продукцією та має велику перспективу для подальшого освоєння. За оцінками експертів, Китай цього року імпортуватиме близько 3 млн. тонн курятини, що є дуже позитивним показником для національних виробників і має надавати стимул для подальшого виготовлення надякісного продукту для задоволення потреб споживачів, але для того щоб експортувати готову продукцію до Китаю, Україні необхідно ще пройти довгу процедуру з відповідності якості та отримання певних сертифікатів [55].

Можливість виходу на Європейський ринок

У 2018 році для українських птахофабрик було дане зелене світло для експорту м'яса птиці в країни Європейського союзу, що є гарним показником якості української якості. Експорт м'яса птиці в країни Європейського союзу дозволяє українським виробникам нарощувати свої виробництва та освоювати нові ринки збуту. В сучасних умовах для МК «Укрптахосервіс» потрібно швидко орієнтуватися та підіймати кваліфікацію робітників для можливого задоволення потреб європейського ринку адже якість продукції на МК є досить високою, що також дозволяє конкурувати із гігантами ринку такими як: «Миронівська

птахофабрика», «Миронівський м'ясопереробний завод «Легко», птахофабрика «Снятинська Нова» і «Агромарс», «Вінницька птахофабрика та інші. У Євросоюзі дуже серйозна система контролю якості та безпеки готової продукції, і підтвердження ними якості української курятини збільшує її конкурентоздатність на світових ринках [55].

Основні гравці

Ринок бройлерного виробництва в Україні є вже засвоєним із великою кількістю гравців. На сьогодні понад 75% курятини виробляють на промислових птахофабриках. Протягом останнього року чисельність поголів'я птиці в сільгосп підприємствах України збільшилася на 15%. Лідерами виробництва за підсумками 2017 року залишаються ПАТ «Миронівська птахофабрика» (МХП), якому належить близько 35% промислового виробництва курятини в Україні, ТОВ «Вінницька птахофабрика» належить 25%, ТОВ «Комплекс «Агромарс», що займає близько 12% ринку, агропромислова корпорація «Дніпровська» - 8%, корпорація «Агро-Овен» - 6%, МК «Укрптахосервіс» займає 2% частини ринку бройлерного виробництва. Підприємств, що виробляють близько 1 тис. тонн курятини на рік в Україні приблизно 40. Рейтинг виробників м'яса на ринку України у 2018 році представлено на рис. 2.7. [44,54].

Частка виробників на ринку України

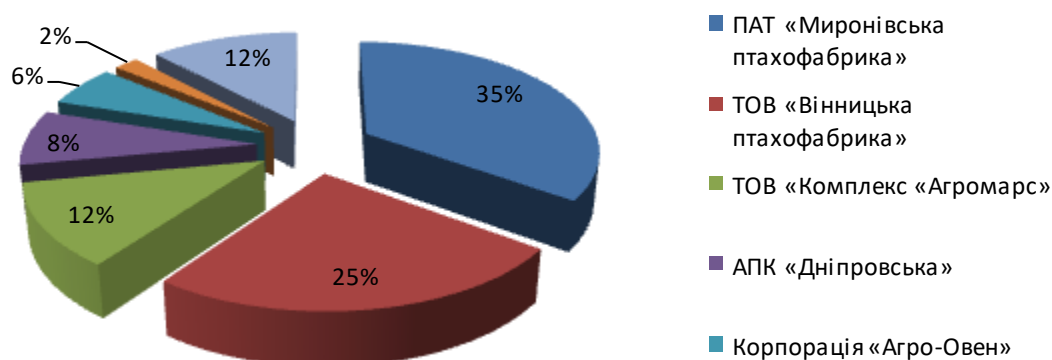


Рис. 2.7. Частка виробників м'яса на ринку України, % у 2018 році.

Складено автором на основі: [44,54]

Головними перевагами МК «Укрптахосервіс» є швидкість виконання замовлення, наявність індивідуального підходу до клієнтів, та наявність технологічного новаторства.

Факторами конкурентоспроможності МК «Укрптахосервіс» на ринку є [45]:

1. можливість розвантаження після доставки;
2. швидкість доставки;
3. зручне розташування складів;
4. наявність комбінату та складських приміщень;
5. якість та термін зберігання товару та технології пакування;
6. якість маркетингових досліджень ринку;
7. кваліфікованість персоналу.

На вітчизняному ринку серед конкурентів відзначається високий рівень суперництва як за долю ринку так і за споживача серед видів боротьби можна відзначити наступні: цінова конкуренція, проведення різного типу реклами, поштової розсилки, акцій, поширення сервісу та гарантій, введення на ринок нових видів готової продукції. Таке суперництво відбувається тому, що один конкурент відчуває тиск з боку інших або бачить можливість поліпшити своє становище.

ПрАТ «Миронівська птахофабрика» - займає лікуючі позиції на ринку птахофабрик України та Європи, відзначається повним замкнутим циклом виробництва на всіх етапах. На підприємстві виготовляється продукція як для реалізації на внутрішньому ринку, так і для експорту до багатьох країн світу.

Кількість робітників складає майже 4 500 осіб.

ПрАТ «Миронівська птахофабрика» входить до складу Групи підприємств ПАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП). Компанія-виробник продукції бренду «Наша Ряба» [54].

ПрАТ «Миронівська птахофабрика» складається з:

1. Станція з підготовки яєць та інкубатору для яєць.
2. Підрозділ з утримування птиці та її вирощування на якому встановлено сучасне обладнання.

3. Підрозділ переробки курчат-бройлерів;
4. Цех із переробки курчат-бройлерів та очисні споруди, де проходить повна очистка скидів комплексу від органічних залишків, в основі якої лежить біологічний метод очищення із застосуванням швидкісних біологічних реакторів.
5. Підрозділ з відходів птахофабрики. Обладнання компаній Haarslev Industries, (Данія) та Mavitec (Голландія).
6. Підрозділ логістики, що має у розпорядженні майже 350 одиниць автотранспортної техніки [54].

Поетапне виробництво МХП представлено на рис.2.8.

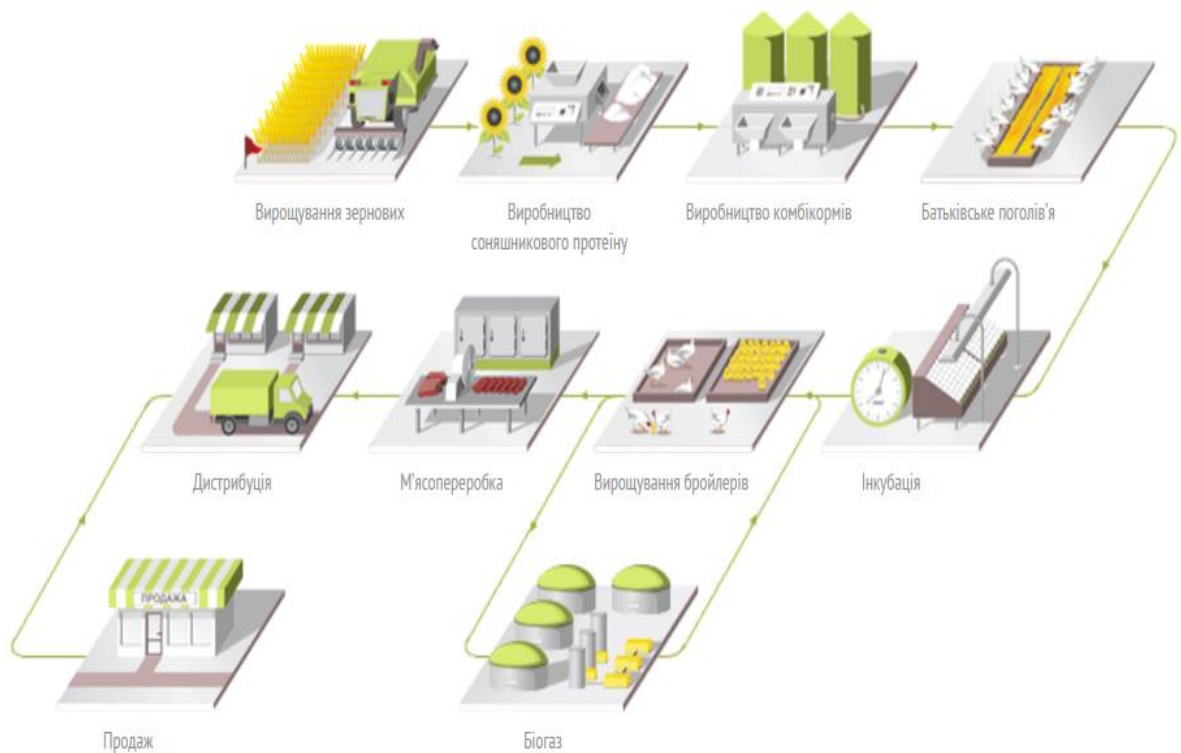


Рис. 2.8. Поетапне виробництво на підприємстві
ПрАТ «Миронівська птахофабрика»

Джерело: [54]

ПрАТ «Миронівська птахофабрика» має гарно розроблену вертикальну інтеграцію та вирощує аграрні культури для забезпечення власних комбікормових заводів, виробляє корми для власних батьківських і бройлерних птахофабрик що дозволило їй стати незалежною від постачальників та коливань цін на сировину.

МХП контролює повний виробничий цикл, від маленького курчати до дорослої птиці та кінцевого продукту (рис. 2.8.); підприємство має власний логістичний відділ що дозволяє проводити дистрибуцію своїми силами. Компанія розвиває мережу фірмових франчайзингових магазинів, через яку продає вироблену продукцію [54].

Показники роботи підприємства за 2017 рік:

1. Виробництво м'яса птиці на рік - 247 тис. тонн.
2. Кількість зрощених голів – майже 133 млн. голів.

ТОВ «Вінницька птахофабрика» - одна з найбільших птахофабрик в Європі, устаткована сучасним обладнанням з використанням новітніх технологій. Вже наприкінці 2016 року підприємство вийшло на 100% виробничих потужностей.

Кількість працівників підприємства - 3 500 осіб.

Операційна діяльність.

Комплекс складається з:

1. дві лінії забою птиці.
2. Переробка відходів.
3. Комунальні послуги.
4. Інші об'єкти підприємства.

За 2017 рік «Вінницька птахофабрика» вийшла на новий рівень та отримала гарні позиції на вітчизняному та Європейському ринках що дозволило дійти до таких показників: виробництво м'яса птиці на рік : 257 тис. тонн; кількість голів: 142 млн. голів [54].

Птахофабрика «Комплекс Агромарс», що виробляє високоякісне м'ясо курчат-бройлерів. Головним напрямком діяльності компанії залишається соціальна відповідальність, що дозволяє утримувати своїх прихильників та виробляти здорові продукти харчування.

Підприємство постачає готову продукцію до найбільших міст України, але поки що ще не вийшло на європейський ринок.

У 2001-2003 збудовано інкубаційні цеха за технологією компанії «Petersime» потужністю майже 30 млн. курчат-бройлерів на рік. Також було

реконструйовано київський комбікормовий завод для забезпечення власних потреб (потужність 600 тонн комбікорму на добу) [54].

У 2013-2014 було реконструйовано Бориспільський комбікормовий завод, (потужність 1 000 тонн комбікорму на добу). Загальне виробництво комбікормів на Київському та Бориспільському заводах досягло 450 тис. тонн на рік.

У 2017 р., компанія розпочала спорудження нового інкубаційного цеху потужністю 90 млн. добових курчат у рік. Буде збудований новий цех по забою птиці потужністю 20 тис. курчат бройлерів за годину [54].

ТОВ "Аграрний Холдинг Авангард" – птахофабрика, що є однією з найбільших агропромислових підприємств України, головна направленість роботи якої стосується виробництва курячих яєць і продуктів яєчної переробки. На виробничих підприємствах компанії утримується найбільше поголів'я курей-несучок в Україні. Компанія займає 45% промислового ринку яєць і 88% ринку сухих яєчних продуктів України. Поголів'я курей-несучок AVANGARDCO IPL є одним з найбільших у світі [54]:

1. У травні 2010 року AVANGARDCO IPL успішно провела IPO на Лондонській фондовій біржі і залучила інвестиції в розмірі 208 млн. долл..

2. У 2014 році World Poultry, провідне видання в галузі птахівництва, визнало Авангард другим у світі виробником яєць (22 млн.).

3. У 2015-16 рр. Авангард продовжує реалізацію інвестиційних проектів. птахокомплексів «Авіс» та «Чорнобаївське» загальною потужністю 11,2 млн. курей-несучок.

4. У 2017 році Авангард активно розвиває дистрибуцію продукції, значно збільшивши частку продажів яєць через мережі супермаркетів до 35% і на експорт до 13% від загального обсягу реалізації. При цьому, компанія експортує свою продукцію до 35 країн світ. Авангард інвестувала значні кошти для розширення власних виробничих потужностей з метою задовольнити зростаючий попит на яйця та яєчні продукти в світі.

«Авіс» та «Чорнобаївське» - це дочірні проекти компанії AVANGARDCO IPL, що досить швидко розвиваються на нарощують потенціал, вони спроектовані

за останнім словом техніки та найсучаснішими досягненнями у сфері будівництва і сільського господарства, з використанням енергозберігаючих технологій. Проекти «Авіс» та «Чорнобаївське» є високоефективними, з гарним рівнем автоматизації всіх виробничих процесів.

Вдосконалення управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища потребує загального вирішення та пошуку постійно нових видів досягнення кращого управління існуючим потенціалом підприємства. Стратегічне управління як діяльність підприємства підтримується тим потенціалом фірми, що їй притаманний. Тобто стратегія спирається на сукупність ресурсів та можливостей, котрі забезпечують реалізацію як місії, так і конкретних цілей підприємства.

Стратегічний розвиток підприємства та розроблення стратегії як такової залежить від висококваліфікованих кадрів, які можуть надати дієві рекомендації на основі подій що відбулися чи відбуваються, для того щоб оцінити можливість розвитку подій у майбутньому, та як саме потрібно реагувати, щоб вчасно використати можливості, які надаються з урахуванням сильних та слабких сторін підприємства. Звідси виникає необхідність у стратегічному контролі, ціль якого полягає у безперервному спостереженні за діяльністю робітників та надання оцінки їх можливостям. Складність визначення компетенції робітників та відповідності тим задачам які перед ним стоять визначає необхідність збалансованого розподілу прав між керівниками відділів, які можуть якісно оцінити роботу в рамках своїх компетенцій.

Для детального аналізу вдалого використання стратегічного потенціалу підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища можна використати дані щодо конкуренції в галузі та побудувати карту стратегічних груп конкурентів, тобто компаній, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою, користуючись однаковими методами.

Використання цієї моделі дозволить підприємству оцінити реальне становище підприємства на ринку та серед конкурентів, що в подальшому

дозволить скоректувати стратегію розвитку та влучно використати свої ключові фактори успіху для посилення конкурентних позицій на ринку.

Ринок птахівництва в Україні є досить насиченим, тому увійти до його складу дуже важко, що відзначається високим ступенем консолідації. На сьогодні понад 80% курятини виробляють на промислових птахофабриках [18, с.40].

Найсуттєвішими характеристиками є якість продукції та виробнича потужність підприємства. Карта стратегічних груп конкурентів в галузі м'ясних виробів зображена на рис. 2.9.

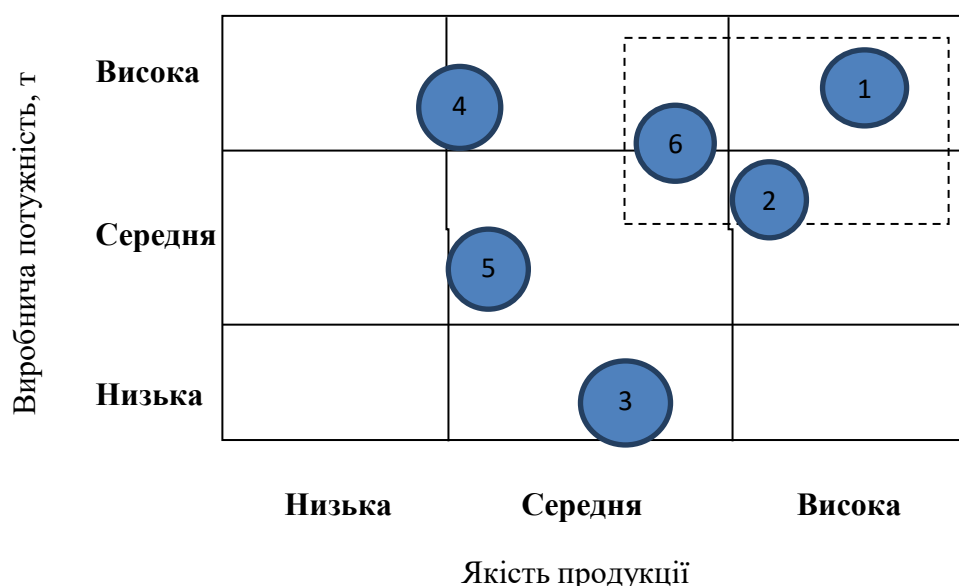


Рис. 2.9. Карта стратегічних груп конкурентів в м'ясній галузі

1. ПАТ «Миронівська птахофабрика» 2. ТОВ «Вінницька птахофабрика» 3. ТОВ «Комплекс «Агромарс» 4. корпорація «Агро-Овен» 5. Агропромислова корпорація «Дніпровська» 6. МК «Укрптахосервіс»

Складено автором на основі: [44,54]

Як видно з рис. 2.9., основними стратегічними конкурентами МК «Укрптахосервіс» є ПАТ «Миронівська птахофабрика» і ТОВ «Вінницька птахофабрика». Визначення ключових факторів успіху (КФУ) дозволить підприємству МК «Укрптахосервіс» підвищити конкурентоспроможність та досягти фінансових успіхів, визначити слабкі сторони та надати більшої уваги по їх вирішенню. Оцінювання КФУ проводиться за 5-бальною шкалою (5 - максимум). Для детального аналізу КФУ діяльності найбільших компаній галузі складаємо табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Порівняльна оцінка КФУ конкурентів, 2018 рік

Ключові фактори успіху	Вага фактора	ПАТ «МХП»	Сума балів	ТОВ «Вінницька птах»	Сума балів	МК «Укрптахосервіс»	Сума балів
Якість продукції	0,2	5	1,0	4	0,8	5	1,0
Собівартість продукції	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Рівень кваліфікації персоналу	0,1	4	0,4	4	0,4	5	0,5
Рівень задоволеності споживачів	0,1	5	0,5	5	0,5	4	0,4
Виробнича потужність	0,2	5	1,0	4	0,8	4	0,8
Частка ринку	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Якість маркетингових досліджень	0,1	4	0,4	5	0,5	3	0,3
Разом:	-	-	4,5	-	4,1	-	4,0

Складено автором на основі: [44]

Отже, до ключових факторів успіху МК «Укрптахосервіс» можна віднести: якість продукції, рівень кваліфікації персоналу, рівень задоволеності споживачів та високу частку ринку. Найбільшим конкурентом для МК «Укрптахосервіс» є компанія ПАТ «Миронівська птахофабрика». Займаючи близькі позиції, керівництво підприємства МК «Укрптахосервіс» має розробити стратегію, яка забезпечила сильну та надійну позицію, що гарантувала б успіх у конкурентній боротьбі та вдале використання стратегічного потенціалу [44,45].

Для МК «Укрптахосервіс» необхідно враховувати фактори що мають значний негативний вплив на підприємство та вирішити як покращити ситуацію, серед найбільш слабких місць у КФУ для МК «Укрптахосервіс» можна визначити собівартість продукції та якість маркетингових досліджень, тобто підприємству необхідно покращити роботу підрозділу маркетингу та знизити собівартість продукції що дозволить покращити становище підприємства серед конкурентів та знайти нових потенційних клієнтів.

2.3. Оцінка системи управління стратегічним потенціалом підприємства МК «Укрптахосервіс»

Для розвитку конкурентних переваг підприємству необхідно постійно вдосконалюватися та впроваджувати нові підходи та методи управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Орієнтація на задоволення потреб споживачів сьогодні для національних підприємств виступає найбільш вірогідним показником для вибору оптимальної стратегії управління стратегічним потенціалом [58, с.111].

Керівництво організації розглядає розроблення стратегії як комплексний план для реалізації місії підприємства. З формальної точки зору стратегія - це один з управлінських документів, що представлений у вигляді графіків, таблиць, описів подальшої діяльності тощо. За змістом стратегія - це сукупність дій для досягнення цілей організації. Пітер Лоранж розробив трирівневу модель стратегічного управління, за якою стратегії класифікуються наступним чином:

1. загальні стратегії організації, так звані корпоративні стратегії, які визначають загальний напрямок розвитку організації, формування портфелю бізнеса, та націлені на досягнення глобальних конкурентних переваг, що мають прояв через низькі витрати або відмінні якості, та підвищують ефективність використання системи управління існуючим стратегічним потенціалом фірми;

2. бізнес-стратегії визначають діяльність організації на конкретному конкурентному ринку з урахуванням стратегічних перспектив та маркетингових досліджень;

3. функціональні стратегії засновані на визначенні поточних напрямків діяльності фірми по різних функціональних спрямуваннях [37, с. 200].

МК «Укрптахосервіс» готовий до розроблення та впровадження стратегії розвитку з урахуванням потенціалу внутрішнього і можливостей зовнішнього середовища.

На формування системи управління стратегічним потенціалом підприємства впливає широкий спектр чинників, серед яких:

1. впроваджена система ефективного фінансування;
2. розроблені плани диверсифікації;
3. ефективна виробнича система;
4. існує реальна можливість залучення зовнішніх інвестицій;
5. мотивація персоналу проходить по різних підрозділах;
6. стратегічно орієнтована система контролю та аналізу;
7. ефективна облікова політика;
8. наявність ефективної системи збуту;
9. конкурентоспроможний персонал.

«Дерево цілей» - це графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної мети або місії на під цілі, завдання та окремі дії. «Дерево цілей» можна визначити, дозволяє керівникам бачити в сукупності загальні цілі та можливості по їх досягненню [47, с.251]. Загальний вигляд «дерева цілей» показано на рис. 2.10.

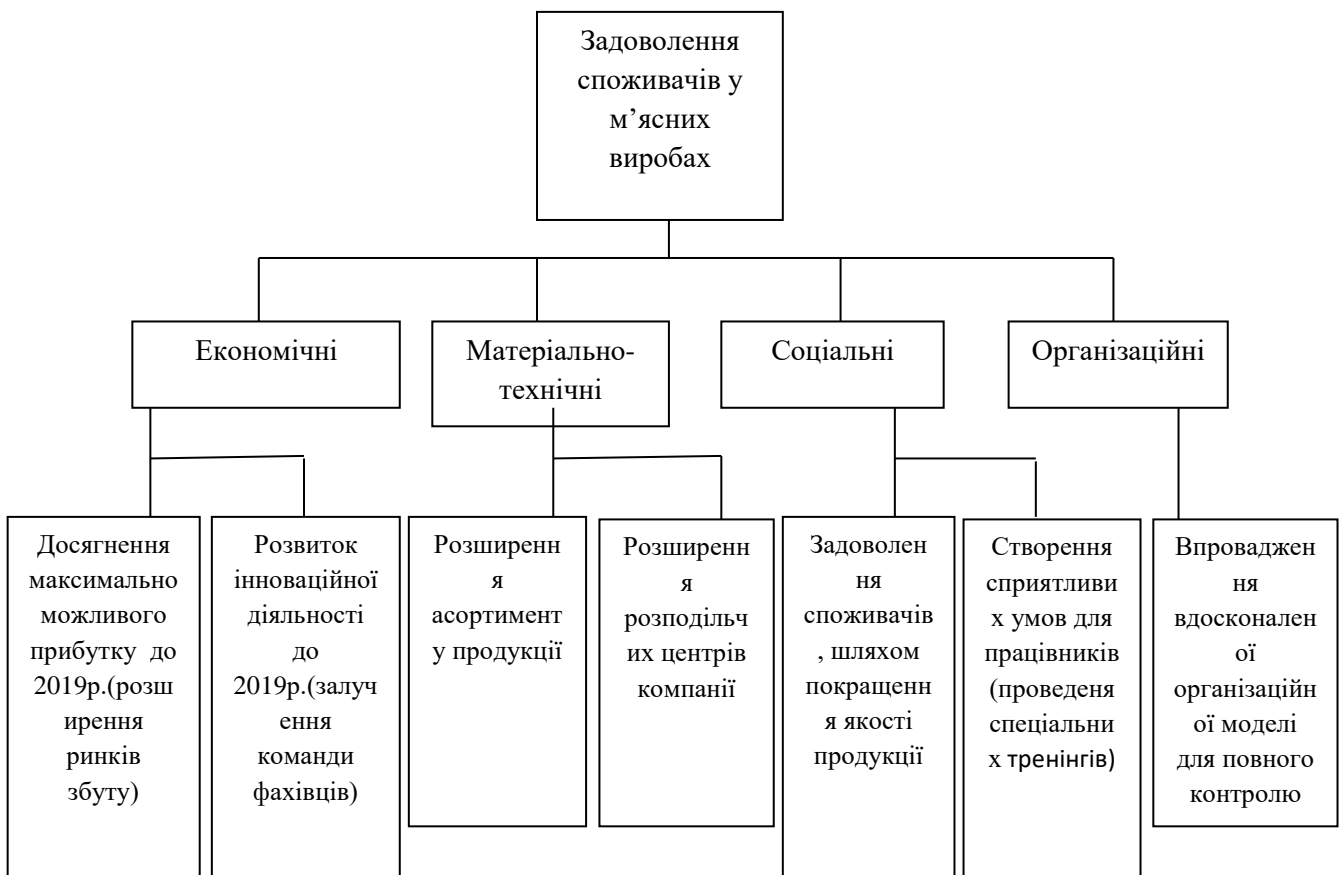


Рис. 2.10. «Дерево цілей» МК «Укрптахосервіс»

Складено автором на основі: [45,52,55]

Проведення аналізу зовнішнього середовища для керівництва дозволяє отримати повну інформацію щодо стану підприємства на ринку, та контролювати зовнішні сигнали щоб вчасно визначити потенційні загрози.

В табл. 2.6. сформовано головні цілі підприємства відносно його стратегічного потенціалу.

Таблиця 2.6.

Цілі МК «Укрптахосервіс» на 2018 рік

Назва цілі	Характеристика
Розвиток персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - створення атмосфери, що забезпечує реалізацію потенціалу кожної особистості; - підтримка і мотивація працівників, які розглядають Місію підприємства, як свою власну; - створення оптимального за кількістю і якістю персоналу, колективу заводу; - зміцнення духу єдиної команди.
Лідерство в продукції	<ul style="list-style-type: none"> - виробництво продукції з меншими в порівнянні з конкурентами затратами; - підвищення ефективності виробництва за рах. кращої організації заміни асортименту;
Найкращий маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - організація маркетингу на рівні, що дозволяє випереджувати конкурентів в визначенні і задоволенні потреб споживачів.
Ріст і прибутковість	<ul style="list-style-type: none"> - формування такого бізнесу, який забезпечить нарощування виробництва і прибутку.
Імідж комбінату	<ul style="list-style-type: none"> - організація діяльності підприємства таким чином, щоб бути відомим споживачам і суспільству як підприємство, якому можна довіряти.
Ефективний менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> - чітке установлення мети; - забезпечення свободи в виборі засобів методів досягнення мети; - формування гнучкого мотиваційного механізму.

Складено автором на основі: [25,31]

Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища зазвичай застосовують SWOT-аналіз, за допомогою якого підприємство оцінює сильні та слабкі місця в організації або запропонованій стратегії розвитку та визначає стратегії щодо її можливостей та існуючих загроз. До внутрішніх чинників можна віднести сильні та слабкі сторони, що пов'язані з поточним станом діяльності, а от до зовнішніх відносять можливості та загрози [47, с.124].

Виявивши потенційні можливості та загрози, а також сильні та слабкі сторони за допомогою методології SWOT-аналізу, встановлюються зв'язки між ними на основі побудови матриці, та співставлення по цій матриці усіх можливих варіантів розвитку подій. Для керівництва організації надзвичайно важливим є проведення такого аналізу тому що з його допомогою можна розглянути всі можливі парні комбінації між загрозами, можливостями, сильними та слабкими сторонами та визначити подальшу стратегію діяльності організації та покращити ефективність управління стратегічним потенціалом.

На основі вищесказаного виділимо можливості, загрози, сильні та слабкі сторони. Об'єднаємо всі ці фактори в єдину таблицю та покажемо взаємозв'язки між ними для МК «Укрптахосервіс» (дивись додаток «А»).

Проведення аналізу зовнішнього середовища вимагає від експертів неупередженості та актуальної інформації, щодо постачальників, наявних ресурсів для постачання продукції, адекватності цінової політики, аналізу діяльності конкурентів, можливості освоєння ринків збуту тощо.

Розпочнемо аналіз з діагностики зовнішнього середовища непрямого впливу, що включає економічні умови, законодавство та урядові акти, міжнародні фактори, технічний рівень, система оцінки діючих стратегій на підприємстві, систему цінностей та рівень культури в суспільстві, громадську думку, профспілки, демографічні, екологічні, економічні, соціальні, природні та інші фактори. Визначення впливу цих факторів дозволяє керівництву виявити потенціал для впровадження стратегії розвитку тощо.

Діагностика середовища непрямого впливу на організацію здійснюється шляхом оцінки та аналізу низки факторів що дає змогу зрозуміти на якому етапі знаходиться підприємство у визначений проміжок часу та що необхідно робити для покращення становища. Загальновизнаною системою оцінки впливу певних факторів на підприємство є наступна: +1 бал - позитивний вплив; -1 бал - негативний вплив. Результати оцінки наведені у додатку «Б»

Отже, виходячи з даних таблиці додатку «Б» можна зробити такі висновки щодо стратегічного потенціалу МК:

Демографічні: потенційні покупці продукції відіграють важливу роль для правильного планування та орієнтації на покупця.

Економічні: керівництво повинно враховувати тенденції змін в економіці при прийнятті рішень щодо перспектив діяльності, оскільки найбільш негативну тенденцію мають темп інфляції та рівень безробіття

Політичні: національний ринок залежить від політичної ситуації в країні, законодавчих актів тощо. Для ведення бізнесу із міжнародними партнерами потрібна певна стабільність що дозволить залучити необхідні інвестиції для покращення конкурентоспроможності та підвищення ефективності.

Правові: для підприємства є важливим виконання законів держави на території якої воно веде свою діяльність. Потрібно постійно стежити за законами що виходять та дотримуватися їх.

Науково-технічні нововведення: ринок постійно змінюється, відповідно змінюється і попит споживачів, і від того, наскільки продавець швидко реагує на ці зміни, залежить його успіх на ринку. На даному підприємстві приділяється велика увага інноваціям.

Природні: значно впливають на діяльність підприємства тому що відходи птахофабрики несуть екологічну небезпеку та потребують специфічного обладнання для переробки.

Соціально-культурні: від цих факторів залежить способи ведення бізнесу. Для керівництва стоїть перочергове завдання заволодіти якомога більшою кількістю потенційних покупців та слід передбачати зміни в суспільстві та враховувати ці зміни більш ефективно, ніж конкуренти.

Наступним кроком буде діагностика зовнішнього середовища безпосереднього впливу, яка наведена у додатку «В». До факторів зовнішнього середовища організації безпосереднього впливу відносять фактори, які впливають на існування самої організації, на конкретні результати її діяльності. Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою: 3 бали - сильний вплив; 2 бали - помірні впливи; 1 бал - слабкі впливи; 0 балів - відсутність впливу.

Отже, оскільки кожен з даних факторів опрацьованих у додатку «В» може призвести до банкрутства організації, тому потрібно приділити увагу кожному із них. Виходячи з отриманих даних в додатку «В» можна сказати, що найбільше впливає ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців, оскільки змінюється попит споживачів, то дане підприємство повинно приділити цьому більшу увагу. Щодо постачальників, то вони мають менший вплив, але також суттєвий. Стосовно конкурентів особливо впливає сила конкурентного тиску.

Провести оцінку використання стратегічного потенціалу підприємства можна на основі результативності діяльності організації, яка відображається в фінансових показниках та у балансі. Якісно оцінити ступінь досягнення перспективних цілей на підприємстві «Укрптахосервіс» можна за допомогою бальної шкали оцінок. Бальна шкала відповідає наступним показникам: 3б.- повне досягнення; 2б.- середнє досягнення; 1б.- часткове досягнення; 0б.- ціль не досягнуто. (табл. 2.7.) [48, с. 162].

Таблиця 2.7.

Оцінка ступеня досягнення перспективних цілей «Укрптахосервіс», 2017 р.

Вид цілі	Зміст цілі	Ступінь досягнення
1. Загальна	Розширення поняття «ціна-якість» для усвідомлення споживача	3б. Постійний пошук готового типу обладнання для зменшення собівартості та підвищення ефективності
2. Функціонально-організаційна	Оптимальне використання структурних підрозділів	3б. Кожний з підрозділів підприємства займається своїми завданнями
- маркетингова	Реклама	2б. Поширення інформації про товар
- соціальна	Покращення умов праці та підвищення кваліфікації персоналу, мотивація	2б. Мотивування та матеріальне забезпечення співробітників для кращої ефективності
- фінансова	Покращення фінансового стану	2б. Пошук нових ринків збуту, освоєння більшої частки національного ринку
Зведена оцінка		12

Складено автором на основі: [45,56]

Було поставлено цілі. Максимально можливий бал 15. Оцінка 12 балів свідчить про неповне досягнення всіх поставлених цілей підприємства, проте МК «Укрптахосервіс» раціонально встановлює і планує свої цілі.

Висновки до розділу 2

Для багатьох національних підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища впровадження системи управління стратегічним потенціалом може стати у нагоді, оскільки допоможе підвищити конкурентоспроможність та ефективність підприємства сприяє загальному вивченню поточного становища підприємства та дозволяє вчасно передбачити потенційні можливості чи загрози.

Проводячи аналіз діяльності національного підприємства у сфері управління стратегічним потенціалом можна сказати що в сучасних умовах низька якість вітчизняного стратегічного управління спричинена недостатнім рівнем підготовки і кваліфікації менеджерів та небажанням керівників підприємства делегувати повноваження підлеглим для досягнення поставленої мети.

Створення системи управління стратегічним потенціалом для МК «Укрптахосервіс» пов'язане із покращенням таких категорій діяльності як: виробництво, логістика, вихід на нові ринки збуту, підвищення конкурентоспроможності підприємства тощо.

Перш за все необхідно підвищити конкурентоспроможність продукції, за рахунок впровадження комплексної механізації і автоматизації виробництва, раціонального використання виробничих фондів і трудових ресурсів, впровадження інтенсивних та ресурсозберігаючих технологій та індустріальних методів виробництва. Також необхідно покращити роботу відділу маркетингу; поліпшити й оптимізувати процес пошуку контрагентів.

На МК «Укрптахосервіс» розроблена ефективна облікова політика підприємства, розроблена і впроваджена система фінансового планування й обліку, в цілому здійснення діяльності підприємством є ефективним і прибутковим. Деяких недоліків в організації операцій можна уникнути за допомогою впровадження системи управління стратегічним потенціалом.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління стратегічним потенціалом підприємства на основі проекту

Управління стратегічним потенціалом на основі стратегічного підходу на українських підприємствах відбувається досить повільно, що спричинено низкою факторів серед яких можна виділити такі як: необізнаність керівництва щодо управління такого роду, нестабільна ситуація в країні, ріст інфляції, втручання держави, високий рівень оподаткування тощо. Підприємства насамперед зосереджені на вирішенні поточних проблем, пов'язаних з ефективним використанням їх потенціалу в умовах нестабільності зовнішнього середовища, однак без визначення стратегічного плану розвитку для керівників постає проблема стосовно ефективності використання власного стратегічного потенціалу компанії для досягнення конкурентних переваг та поширення впливу на ринку. Проблемами що найбільше впливають на використання системи управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища є відсутність досвіду, недостатність науково-методичного забезпечення стратегічного управління з урахуванням національних особливостей.

Необхідність впровадження комплексу заходів щодо вдосконалення системи управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища зумовлена об'єктивними процесами в економіці: забруднення екології, погіршення відносин між країнами, реструктуризація національних підприємств, диверсифікація та посилення конкуренції. Аналіз результатів дослідження підприємства МК «Укрптахосервіс»

свідчить про тенденцію до поширення і наявність низки проблем застосування концепції стратегічного управління. На підприємстві використовуються окремі елементи стратегічного управління і переважна частина керівників підприємства визнають необхідність розробки та впровадження комплексу заходів щодо вдосконалення системи управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

У сучасних умовах діяльності вітчизняних підприємств нестабільних, мінливих та динамічних важливим аспектом діяльності для кожного підприємства є вибір стратегії розвитку, що найкраще дозволяє йому використати свій стратегічний потенціал та утримати конкурентні позиції. Результати досліджень свідчать, що зовнішнє середовище більшості вітчизняних підприємств відрізняється високим ступенем нестабільності та потребують впровадження комплексу заходів щодо використання існуючого потенціалу.

Зростання повинне бути довгостроковою метою розвитку будь-якого підприємства, оскільки саме воно забезпечує збільшення доходів. Підприємство має на меті поступове зростання та підвищення прибутковості [48, с. 479].

Вдосконалення системи управління стратегічним потенціалом підприємства потребує загального вирішення та пошуку постійно нових видів досягнення кращого управління існуючим потенціалом підприємства. Стратегічне управління як діяльність підприємства підтримується тим потенціалом фірми, що їй притаманний. Тобто стратегія спирається на сукупність ресурсів та можливостей, котрі забезпечують реалізацію як місії, так і конкретних цілей підприємства [31, с.224].

На підприємстві існує реальна проблема пов'язана з екологією. Шкідливі речовини що залишаються після обробки курятини є дуже небезпечними як для повітря так і для землі, а їх утилізація потребує витрачання значних коштів, що негативно впливає на економічне становище підприємства. Проте закупівля нового обладнання, яке може перероблювати відходи - надасть багато можливостей для підприємства та навіть допоможе заробляти на цьому використовуючи стратегічний потенціал підприємства.

У 2018 р. птахофабрики займають значну частину сільськогосподарського сектора економіки України. Стимулом до збільшення кількості птиці, зокрема, стало те, що українські виробники курятини отримали тарифну квоту на безмитне ввезення м'яса птиці в ЄС до 2019 р., у розмірі 56 тисяч тонн.

У зв'язку з цим, утилізація відходів птахофабрик стає серйозною проблемою в діяльності цих підприємств. Підстилковий послід, який з'являється в процесі роботи підприємства, відноситься до IV класу небезпеки. При зберіганні на відкритих полігонах птахофабрик, послід розкладається з виділенням токсичних і «парникових» газів, забруднюючи навколишнє середовище.

Однак послід можна розглядати і як альтернативне паливо. При спалюванні однієї тонни посліду може бути одночасно виконана і утилізація відходів птахофабрики, і отримано тепло у вигляді гарячої води або пари для забійного цеху і опалення пташників. При цьому економиться до 270 м³ природного газу або до 240 кг рідкого палива (мазут, пічне паливо).

У виробничо-господарській діяльності підприємства МК «Укрптахосервіс» існують не значні проблеми пов'язані із виробництвом та логістикою, але найважливішою проблемою, що існує на підприємстві, слід вважати саме відходи птахофабрики, що потребують утилізації чи переробки, які з'являються в процесі діяльності МК.

Опис проекту з удосконалення системи управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища

Для удосконалення системи управління стратегічним потенціалом в умовах нестабільності зовнішнього середовища для приватного підприємства МК «Укрптахосервіс» проведемо опис та детальне обґрунтування проекту із закупівлі нового типу обладнання для переробки відходів МК.

Сьогодні багато країн починають серйозно ставитися до екологічної безпеки, тому що з кожним роком екологія планети погіршується і людству необхідно дбати про майбутнє. Вирішення проблеми викидів на промислових птахофабриках є використання сучасного обладнання та подальшого екологічного використання переробленого матеріалу. За статистичними даними зарубіжних

маркетингових агентств впровадження такого типу обладнання в період з 2013 по 2018 рр. на 23%.

У зв'язку зі специфічним хімічним складом, що утворює агресивне середовище, пташиний послід не може спалюватися у звичайних топках прямого згоряння, призначених для спалювання деревної тріски, соломи, вугілля та інших видів. Це пов'язано з неповним згорянням, підвищених викидах швидкому руйнуванню топок і недостатньому рівню переробки відходів.

Для утилізації відходів птахофабрик шляхом спалювання, і отримання при цьому теплової енергії (гаряче повітря, вода, пар) для технологічних потреб, пропонується застосовувати піролізні котли-утилізатори виробництва польської технічної компанії. За допомогою цих теплогенераторів з 2002 року на підприємствах Польщі відбувається спалювання різних відходів, в тому числі відбувається утилізація відходів птахівництва.

Утилізація відходів птахофабрик, таких як послід, а також інших відходів птахівництва, відбувається в котлах, відмінною рисою яких є робота за принципом вакуумного піролізу, коли паливо (відходи) розкладається при температурі 2380 °С.

Дані котли також забезпечують безпечне для навколишнього середовища спалювання побічних продуктів птахівництва: відмінок, перо, кішки, жир. Тому, переробка відходів птахофабрик за допомогою спалювання в котлах високотемпературного піролізу, є ефективним рішенням екологічної проблеми забруднення природного середовища [57].

Крім того, при спалюванні підстилкового посліду, утворюється до 10-15% золи від кількості вихідного посліду. Дана зола, за висновком інституту ґрунтознавства та агрохімії імені О.Н. Соколовського, є комплексним фосфорно-калійно-вапняним добривом з підвищеним вмістом мікроелементів і може використовуватися в ґрунті для різних культур замість мінеральних добрив

Переробка відходів птахофабрик дозволяє отримати не тільки тепло, а й електроенергію. Для цього до складу енергетичного комплексу включають газопоршневі електрогенератори, що виробляють електричну енергію.

Схематичне розміщення обладнання з переробки відходів на МК «Укрптахосервіс» зображено на рис. 3.1.

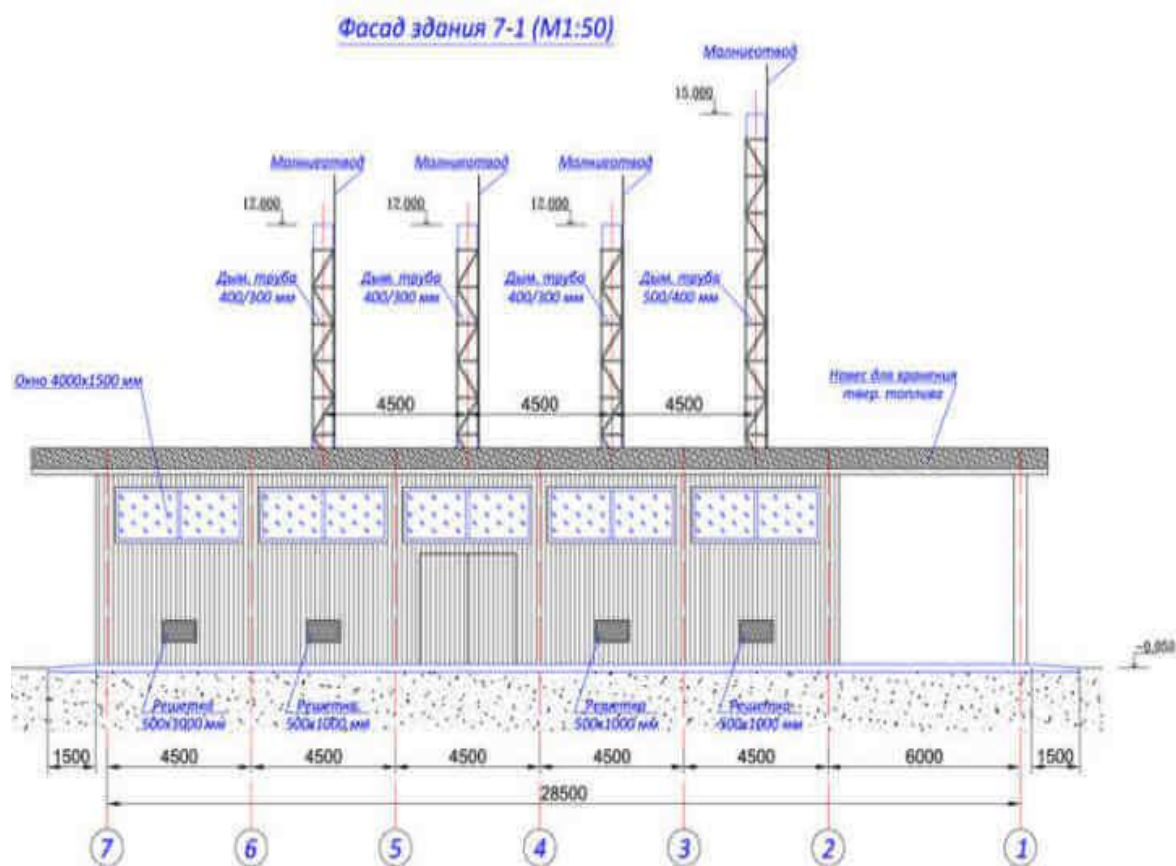


Рис. 3.1. Схематичне розміщення обладнання з переробки відходів на МК «Укрптахосервіс»

Джерело: [57]

Стосовно вигоди впровадження проекту то основною зацікавленою стороною є саме птахофабрика, поточною зацікавленою стороною виступає населення, громада, держава, екологічні спілки тощо. Обмеженнями проекту є узгодження з керівництвом та виділення бюджету для впровадження нового обладнання. Можливим початком за умови узгодження всіх процесів можна поставити 01.07.2018 р., а кінцевою датою буде 15.08.2018 р.. Планові майбутні надходження по проекту щомісячно складатимуть 167 690 грн.

Розглянемо детальніше закупівлю нового обладнання для утилізації відходів птахофабрики. Загальний вид проекту запропоновано на рис. 3.2, схематичне зображення запланованого місця для розміщення нового обладнання зображено на рис. 3.3.

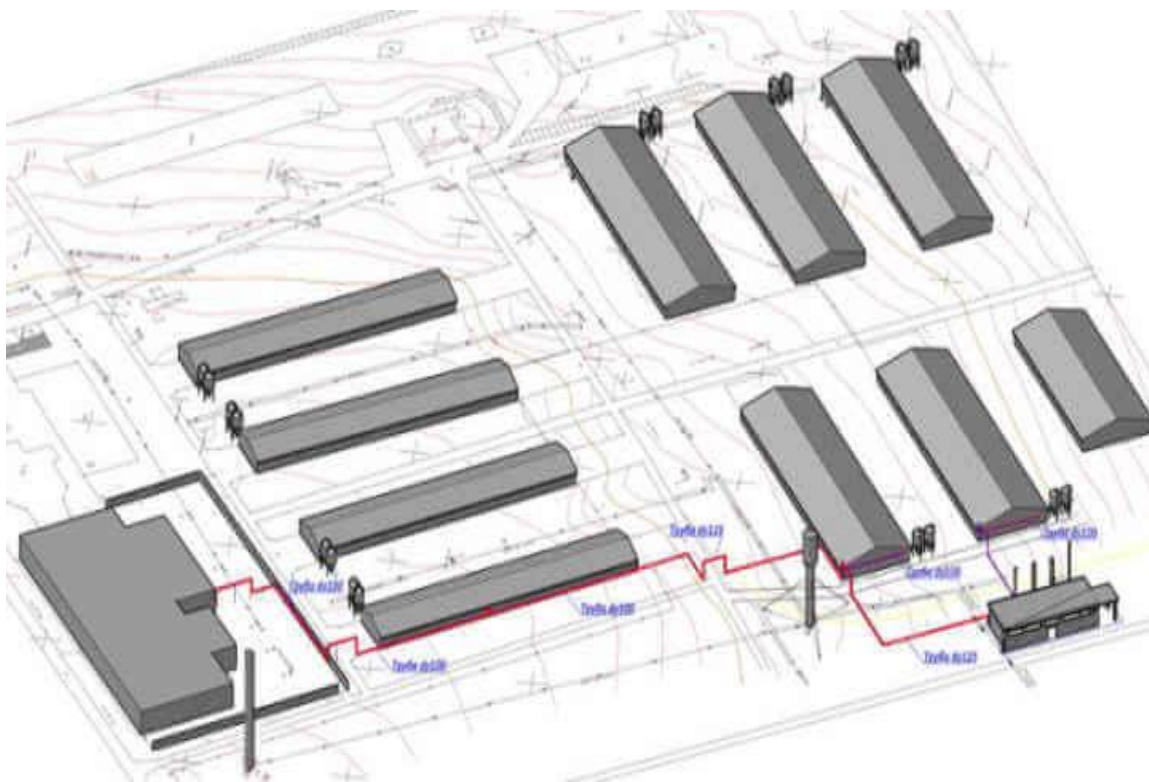


Рис. 3.2. Загальний вид пропонованого проекту для розміщення обладнання з переробки на птахофабриці

Джерело: [57]

Із схематичного зображення 3.2 бачимо загальний вид пропонованого проекту в масштабі птахофабрики, що дає змогу зрозуміти масштаби запропонованого проекту з удосконалення стратегії розвитку ПП МК «Укрптахосервіс».

Для впровадження нового типу обладнання на МК «Укрптахосервіс» необхідно спрогнозувати пропоновані розміри витрат на закупівлю, встановлення та навчання щодо нового обладнання. Стосовно подальшого визначення необхідності впровадження нового обладнання потрібно здійснити аналіз існуючого обладнання на підприємстві та можливості впровадження нового, як з фінансової точки зору так і з точки зору існуючого місця для встановлення. Для цього складається баланс доходів і витрат для впровадження нового виду обладнання з метою з'ясування розміру необхідного капіталу. Принциповий момент такого аналізу - визначення розміру виплат за впровадження нового обладнання його настроювання та навчання персоналу для подальшої праці.

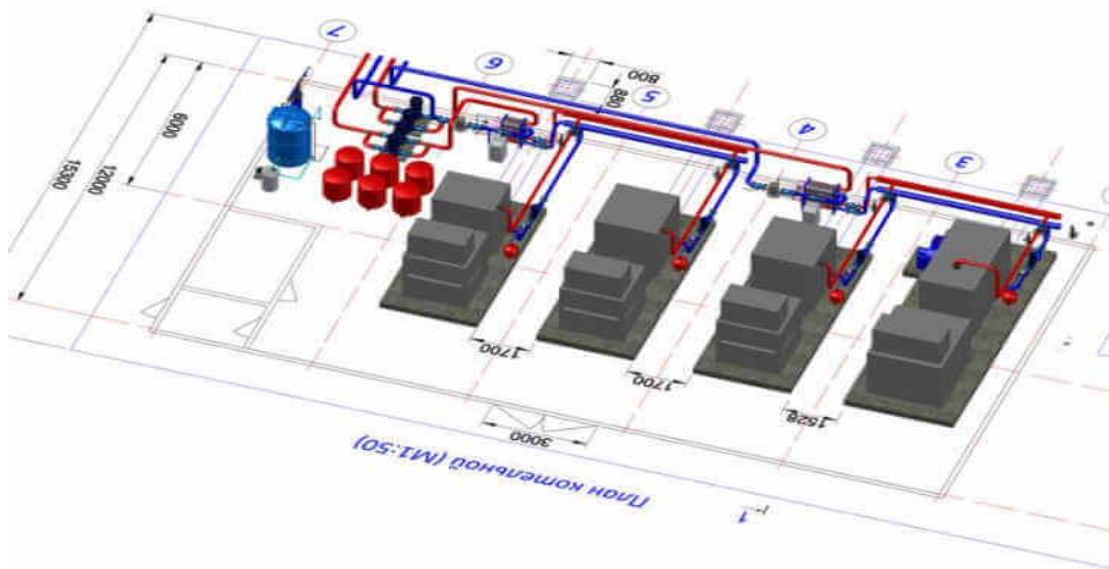


Рис. 3.3. Схема необхідного місця для нового обладнання

Джерело: [57]

Із рис. 3.3 бачимо загальну схему необхідного місця на території підприємства для встановлення нового обладнання, ця інформація буде необхідною для вирішення можливості встановлення нового типу обладнання на нараді управлінського персоналу із технологами та інженерами підприємства.

На заключному етапі доведеться зробити розрахунок теоретичного балансу доходів і витрат, враховуючи як видаткові статті відзначені вище передбачувані виплати, а також інші, беручи до уваги реальні умови бізнесу і діяльність птахофабрики.

3.2. Програма по реалізації проекту впровадження нового типу обладнання на МК «Укрптахосервіс»

Цілі проекту. За допомогою впровадження нового обладнання птахофабрика «Укрптахосервіс» при переробці відходів може отримати теплову енергію (гаряче повітря, вода, пар) для технологічних потреб. У процесі спалювання підстилкового посліду, утворюється до 10-15% золи від кількості вихідного посліду, дана зола є комплексним фосфорно-калійно-вапняним добривом з підвищеним вмістом мікроелементів і може використовуватися в

грунті для різних культур замість мінеральних добрив. Це є одним із видів заробітку на відходах, які може додатково отримувати підприємство МК «Укрптахосервіс», та сприяти кращому використанню стратегічного потенціалу.

Переробка відходів птахофабрик дозволяє отримати не тільки тепло, а й електроенергію, для цього до складу енергетичного комплексу включають газопоршневі електрогенератори, що виробляють електричну енергію, за їх допомогою підприємство може частково забезпечити себе додатковою електроенергією, яка так необхідна птахофабриці на всіх етапах роботи підприємства від зберігання яйця і до випуску субпродуктів під ТМ «Готово» що дозволить заощадити значні кошти.

Дослідження ринку. Існує декілька способів утилізації відходів птахофабрики, найпоширеніші з них це:

1. Підприємства вивозять у поля відходи переробки
2. Метод заснований на компостуванні відходів, він є затратним та вимагає багато місця, крупної техніки та великої кількості торфу, соломи та інших матеріалів, що знижують вміст вологи. У випадку дотримання правильної технології компостування можна отримати біогумус гарної якості.
3. Методи переробки засновані на біоенергетиці що дозволяють нейтралізувати шкідливі викиди в атмосферу та в процесі переробки отримати соду, «сухий» лід тощо.
4. Впровадження нового типу обладнання за принципом вакуумного піролізу, шляхом спалювання, і отримання теплової енергії для опалення, виробництва пари та мінеральних добрив [56].

Більш детально розглянемо саме впровадження нового типу обладнання за принципом вакуумного піролізу, бо саме цей вид переробки є найбільш привабливим для птахофабрик. Процес переведення системи переробки відходів птахофабрики шляхом будівництва котельні на підстилковому посліді та інших відходах птахофабрики дозволить покращити мікроклімат в пташнику за рахунок змінення опалення на водяний тип, що забезпечить якісний клімат для птахи та робітників. Система водяного або повітряного опалення не буде «випалювати»

кисень, «труїти» курчат продуктами згорання і сушити повітря. Впровадження нового обладнання дозволить знизити витрати на опалення за рахунок утримання необхідної температури на рівні підлоги що є прийнятним для функціонування птахофабрики.

Переваги перед іншими видами утилізації відходів птахівництва:

1. Можливість роботи піролізного теплогенератора - при вологості палива 40-50%, що дозволяє швидше та якісніше спалювати відходи без необхідності попередньої сушки та витрачання коштів на майданчики.

2. Використання твердопаливних котлів дозволяє отримати теплову енергію для подальшого використання у діяльності птахофабрик та забезпечити якісне спалювання безпечно для екології

3. Наявність сервісного обслуговування та навчання персоналу щодо використання обладнання, різна комплектація, що дозволяє використовувати чистий тепловий агент (повітря, вода, енергетичне масло) для повітряного або водяного опалення пташників та обрати для компанії вигідні умови.

4. Перевірена на практиці технологія, яка використовується в провідних економічно розвинутих країнах [57].

Нове обладнання здатне досягати температури у 2380°C , та є найбільш привабливим тому що з одного боку з його допомогою вирішується складна екологічна проблема забруднення природного середовища, яка виникає у ході роботи птахофабрики, а з іншого дозволяє підприємству заробити як на золі, яка з являється у ході переробки пташиного посліду, так і на зберіганні електроенергії та теплової енергії у вигляді гарячого повітря води та пару.

Для утилізації відходів птахофабрик шляхом спалювання, і отримання при цьому теплової енергії (гаряче повітря, вода, пар) для технологічних потреб, пропонується застосовувати піролізні котли-утилізатори виробництва Польської технічної компанії. За даними зарубіжних екологічних агентств та даними вітчизняних фахівців дане обладнання відповідає усім сучасним вимогам стосовно екологічної безпеки та поставляється у різні країни Європи зокрема такі як: Німеччина, Чехія, Словачія, Венгрія та Австрія.

Дані котли також забезпечують безпечно для навколишнього середовища спалювання побічних продуктів птахівництва: відмінок, перо, кішки, жир. Тому, переробка відходів птахофабрик за допомогою спалювання в котлах високотемпературного піролізу, є ефективним рішенням екологічної проблеми забруднення природного середовища та правильного використання стратегічного потенціалу підприємства пов'язаного із птахівництвом.

В Україні є досить багато МК, які вже мають на меті впровадити нове обладнання з переробки відходів птахофабрики. Орієнтуючись на статистичні данні можна сказати, що в останні роки спостерігається тенденція до зберігання навколишнього середовища не тільки на птахофабриках, але і в інших галузях, тому в подальшому держава може робити значні пільги підприємствам що впроваджують нові технології з переробки відходів.

Сьогодні серед фірм-конкурентів на ринку України не має аналогів виробників технологічного обладнання, яке дає можливість утилізувати відходи птахофабрик з виробленням теплової енергії або з перероблюванням її на тверде біопаливо чи добрива, тому польське обладнання є найбільш вірогідним претендентом на укладання угоди, за всіма показниками воно підходить для МК, співвідношення ціна-якість, аналогічне німецьке обладнання буде значно дорожчим. Життєвий цикл проекту з розбивкою на основні фази в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Життєвий цикл проекту по впровадженню нового обладнання

Фаза	Ініціація	Планування	Виконання і контроль	Завершення
Початок фази	Пропозиція здійснення проекту.	Розробка проекту. Визначення необх. обл..	Прийом проектів. Розміщення коротких описів в ЗМІ.	День запуску обладнання.
Закінчення фази	Підтвердження необхідності впровадження проекту.	Визначення необхідного ПЗ та трудових ресурсів.	Прийом обладнання керівництвом.	Підсумки після пробного запуску нов. Обладнання.
Перелік основних робіт	Формування приблизного плану проекту. Осн. переваги	Встановлення обладнання. Реклама.	Робота виконавчою бригадою. Закупка облад.	Встановлення нового обладнання на птахофабриці.

Продовження табл. 3.1.

Ключові віхи	Узгодження з керівництвом.	Підтвердження керівництва.	Представлення результатів керівництву.	Звітування вищому керівництву.
Складнощі	-	Проблеми з вищим кер-ом.	Складнощі навчанням перс.	-

Складено автором на основі: [10]

Аналіз всіх учасників проекту (внутрішніх та зовнішніх), їх участі в проекті (зайнятість на кожному етапі виконання проекту), статусу та оплати (погодинна) наведений в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Учасники проекту впровадження нового обладнання

Етапи проекту	реалізації	Учасники проекту	Статус	Оплата, грн/год
Підготовка проекту		- менеджер по проекту; - директор; - юрист; - інженер.	зовн. внутр. зовн. внутр.	80 130 100 150
Оформлення приміщення цеху, проведення екологічної експертизи		- менеджер проекту; - ремонтна бригада; - інженер; - помічник менеджера; - експерт	зовн. зовн. внутр. внутр. зовн.	80 350 150 60 80
Підготовка до запуску обладнання, пусконаладжувальні роботи.		- директор; - менеджер по проекту; - ремонтна бригада; - інженер.	внутр. зовн. зовн. внутр.	130 80 350 150
Отримання дозволів на викиди та дача в експлуатацію		- менеджер проекту; - експерт; - помічник менеджера.	зовн. зовн. внутр.	80 80 60

Складено автором на основі: [8,10]

Структуризація проекту є важливим етапом в плануванні проекту, оскільки визначає головні задачі, підлеглі задачі та їх послідовність. Це дозволяє учасникам проекту чітко уявити собі процес виконання проекту. Проведемо визначення основних робіт, визначимо головні цілі, задачі та їх послідовність, що дозволить підприємству чітко уявляти строки виконання.

Виробничо-організаційний план проекту. Для детального впровадження проекту потрібно використовувати електронну пошту для зовнішніх учасників, або телефонні дзвінки що надасть можливість будь-якій особі надіслати свої

завдання або самостійно поспілкуватися без особливих витрат часу та засобів, оскільки не є необхідним особисто приходити на підприємство.

Основними ресурсами для впровадження проекту є нове обладнання, яке підприємство буде закупати у власника технологічної розробки. Для здійснення проекту підприємству необхідно витратити 950 000 тис. грн. З яких 750 000 грн. на обладнання, 150 000 грн. на встановлення обладнання, 40 000 грн. на отримання пакету документів та оформлення приміщення 10 000 грн. на навчання персоналу. Впровадження запропонованого проекту не несе жодної екологічної небезпеки, а навіть дозволяє вирішити проблему для МК з переробки відходів, а також є повністю безпечним для працівників.

Спеціалісти, що залучаються методом аутсорсингу, приходять з компаній, з якими МК «Укрптахосервіс» давно співпрацює та має гарантії якісного виконання завдань. Організаційна схема управління є лінійною. Зображена схематично на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Організаційна схема управління проектом по впровадженню нового типу обладнання з переробки відходів птахофабрики

*(Розроблено автором за допомогою Microsoft Project)
Управління часом, вартістю та ресурсами проекту.*

Структура виконання робіт WBS зображено на рисунку 3.5. [12, с.128].

Далі необхідно розрахувати очікувану тривалість кожної з робіт, а також середнє квадратичне відхилення.

Загальний розрахунок кожної з робіт наведений на рис 3.5. дозволяє зробити висновок, що проект триватиме з 02.07.18 по 15.08.18 такий період обумовлений тим що календарні робочі дні становитимуть місяць, але за рахунок

святкових та вихідних період впровадження проекту буде закінчений лише 15.08.18, такий період є прийнятним для підприємства, отже можна розробляти проект для подальшого прийняття.

	СДР	Название задачи	Начало	Окончание
0	Б	Впровадження та запуск нового об'єкта	Пн 02.07.18	Ср 15.08.18
1	Б1	Підготовка проекту	Пн 02.07.18	Ср 11.07.18
2	Б1.1	Розробка проекту	Пн 02.07.18	Пт 06.07.18
3	Б1.2	Підписання угоди про надання послуг	Пн 09.07.18	Пн 09.07.18
4	Б1.3	Підготовка матеріалів для уклад угоди	Вт 10.07.18	Вт 10.07.18
5	Б1.4	Підписання угоди про сервісне обслуговування	Ср 11.07.18	Ср 11.07.18
6	Б2	Оформлення приміщення цеху та проведення робіт	Чт 12.07.18	Пт 27.07.18
7	Б2.1	Закупка матеріалів для оформлення приміщення	Чт 12.07.18	Пт 13.07.18
8	Б2.2	Закупка нового обладнання	Пн 16.07.18	Вт 17.07.18
9	Б2.3	Розміщення обладнання у приміщенні цеху	Ср 18.07.18	Вт 24.07.18
10	Б2.4	Ремонтні роботи	Ср 25.07.18	Пт 27.07.18
11	Б3	Підготовка до запуску обладнання	Пн 30.07.18	Чт 09.08.18
12	Б3.1	Пусконаладжувальні роботи	Пн 30.07.18	Вт 31.07.18
13	Б3.2	Проведення пробного запуску	Ср 01.08.18	Чт 02.08.18
14	Б3.3	Роботи з налаштування обладнання	Пт 03.08.18	Пн 06.08.18
15	Б3.4	Навчання персоналу по роботі з обладнанням	Вт 07.08.18	Чт 09.08.18
16	Б4	Отримання дозволів на викиди та здача в експлуатацію	Пт 10.08.18	Ср 15.08.18
17	Б4.1	Отримання сертифікату екологічної експлуатації	Пт 10.08.18	Вт 14.08.18
18	Б4.2	Звітання перед вищим керівництвом	Ср 15.08.18	Ср 15.08.18

Рис. 3.5. Структура виконання робіт проекту

(Розроблено автором за допомогою Microsoft Project)

Результатом графічного зображення є сітковий графік з означенням робіт і логічних зв'язків між ними, а також критичного шляху, зображений на рисунку 3.6. Розрахунок критичного шляху наведено у табл. 3.3.

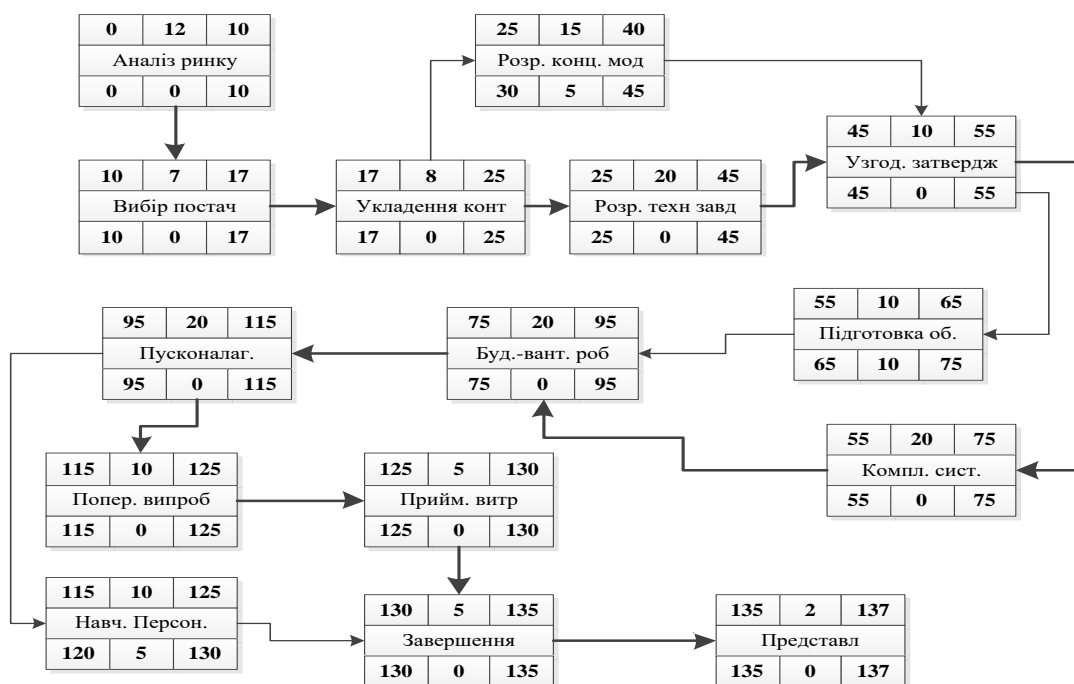


Рис. 3.6. Сітковий графік та критичний шлях проекту

(Розроблено автором за допомогою Microsoft Project)

Таблиця 3.3.

Розрахунок критичного шляху проекту впровадження обладнання

Назва роботи	t	ES	EF	LS	LF	F
Розробка проекту	5	0	5	0	5	0
Підготовка матеріалів для укладання угоди	1	5	6	5	6	0
Угода про надання послуг	1	6	7	6	7	0
Угода про сервісне обслуговування	1	7	8	7	8	0
Закупка матеріалів для оформлення приміщення	2	8	10	8	10	0
Закупка нового обладнання	2	10	12	10	12	0
Ремонтні роботи	5	12	17	12	17	0
Розміщ облад у приміщенні цеху	3	17	20	17	20	0
Пусконаладжувальні роботи	2	20	22	20	22	0
Проведення пробного запуску	2	22	24	22	24	0
Роботи з донастроювання обл.	2	24	26	24	26	0
Навчання персоналу	3	26	29	26	29	0
Отримання сертифікату екологічної безпеки	3	29	32	29	32	0
Звітування перед вищим керівництвом	1	32	33	32	33	0

(Розроблено автором за допомогою Microsoft Project)

Як бачимо з табл. 3.3 загальний час який необхідно витратити на виконання проекту складатиме 33 дні, але оскільки деякі дні випадають на вихідні та святкові то логічно, що проект буде виконуватись трохи більше від запланованого.

Для оцінки тривалості робіт використовуємо метод ймовірних оцінок. Результати обчислення наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Тривалість робіт по впровадженню нового типу обладнання

Код роботи	Тривалість	
	Середнє очікуване, $t_{оч}$	Середнє квадратичне, σ
1.1	$(3*4+2*6)/5 = 4,8$	0,4
1.2	1,1	0,3
1.3	1,1	0,3
1.4	1,1	0,3
2.1	1,8	0,4
2.2	1,8	0,4
2.3	4,8	0,4

Продовження табл. 3.4.

2.4	2,8	0,4
3.1	1,8	0,4
3.2	1,8	0,4
3.3	1,8	0,4
3.4	2,8	0,4
4.1	2,8	0,4
4.2	1,1	0,3

(Розроблено автором за допомогою Microsoft Project)

Розраховуючи різницю між оптимістичним та оптимістичним часом виконання робіт слід приділити увагу чим більша різниця між оптимістичним і песимістичним часом, тим більше σ , тобто зростає ступінь невизначеності в оцінці тривалості робіт [32, с.88].

Моделювання робіт проекту в Microsoft Project. Імпортуємо перелік робіт в Microsoft Project. Оцінюємо структуру та параметри робіт проекту. Зв'язуємо роботи, будуємо модель проекту - діаграму Гантта (рис.3.6), сітковий графік та критичний шлях в Microsoft Project (рис. 3.7).

Критичний шлях - це найдовший з усіх існуючих у проекті шляхів, який показує найменший час, який потрібно, аби повністю виконати усі роботи за проектом він утворюється послідовністю критичних робіт.. Ткр= 33 дні.

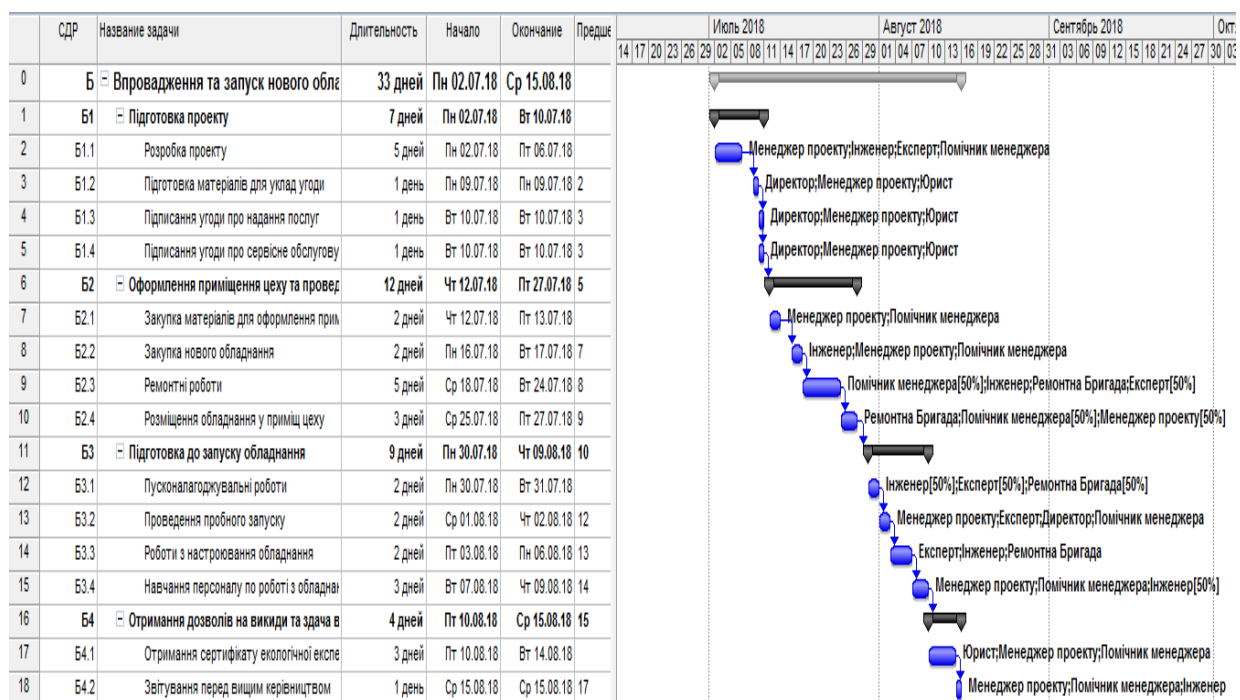


Рис. 3.7. Діаграма Гантта

(Розроблено автором за допомогою Microsoft Project)

Для розрахунку напруженості сітьового графіка перш за все обчислюються коефіцієнти напруженості робіт та загальний коефіцієнт напруженості (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

Визначення коефіцієнту напруження по впровадженню нового типу обладнання на МК «Укрптахосервіс»

Робота	L_{max}	$L_{кр}$	К
1.1	1.1+1.2+1.3+1.4+2.1+2.2+2.3+2.4+3.1+3.2+3.3+3.4+4.1+4.2	33	К 1.1. = 1
1.2	1.1+1.2+1.3+1.4+2.1+2.2+2.3+2.4+3.1+3.2+3.3+3.4+4.1+4.2	33	К 1.2. = 1
1.3	1.1+1.2+1.3+1.4+2.1+2.2+2.3+2.4+3.1+3.2+3.3+3.4+4.1+4.2	33	К 1.3. = 1
1.4	1.1+1.2+1.3+1.4+2.1+2.2+2.3+2.4+3.1+3.2+3.3+3.4+4.1+4.2	33	К 1.4. = 1
2.1	1.1+1.2+1.3+1.4+2.1+2.2+2.3+2.4+3.1+3.2+3.3+3.4+4.1+4.2	33	К 2.1. = 1
2.2	1.1+1.2+1.3+1.4+2.1+2.2+2.3+2.4+3.1+3.2+3.3+3.4+4.1+4.2	33	К 2.2. = 1
2.3	1.1+1.2+1.3+1.4+2.1+2.2+2.3+2.4+3.1+3.2+3.3+3.4+4.1+4.2	33	К 2.3. = 1
2.4	1.1+1.2+1.3+1.4+2.1+2.2+2.3+2.4+3.1+3.2+3.3+3.4+4.1+4.2	33	К 2.4. = 1
3.1	1.1+1.2+1.3+1.4+2.1+2.2+2.3+2.4+3.1+3.2+3.3+3.4+4.1+4.2	33	К 3.1. = 1
3.2	1.1+1.2+1.3+1.4+2.1+2.2+2.3+2.4+3.1+3.2+3.3+3.4+4.1+4.2	33	К 3.2. = 1
3.3	1.1+1.2+1.3+1.4+2.1+2.2+2.3+2.4+3.1+3.2+3.3+3.4+4.1+4.2	33	К 3.3. = 1
3.4	1.1+1.2+1.3+1.4+2.1+2.2+2.3+2.4+3.1+3.2+3.3+3.4+4.1+4.2	33	К 3.4. = 1
4.1	1.1+1.2+1.3+1.4+2.1+2.2+2.3+2.4+3.1+3.2+3.3+3.4+4.1+4.2	33	К 4.1. = 1
4.2	1.1+1.2+1.3+1.4+2.1+2.2+2.3+2.4+3.1+3.2+3.3+3.4+4.1+4.2	33	К 4.2. = 1

(Розроблено автором за допомогою Microsoft Project)

Далі роботи розподіляються згідно з коефіцієнтами напруженості по зонах у таких інтервалах:

критична зона: $1 \geq K > 0,95$; субкритична зона: $0,95 \geq K > 0,8$; резервна зона: $0,8 \geq K$. Отже, знаходимо питому вагу кожної зони:

$$C(\%) = 14/14 = 1 = 80\%$$

$$S(\%) = 0\%$$

$$R(\%) = 0\%$$

$$K_{напр} = 1 + 0,5 \cdot 0 = 1.$$

Такий коефіцієнт напруженості показує, що графік робіт буде напруженим і буде складно виконати його у встановлені терміни, але це є досить можливим. [42, с.295].

Далі проводимо аналіз отриманої гістограми завантаження ресурсів. На даному етапі перенавантаження ресурсів немає, усі ресурси доступні в належній кількості і відповідають певним видам робіт. Проведений аналіз допоможе МК «Укрптахосервіс» прийняти зважене рішення щодо впровадження проекту.

3.3. Оцінювання ефективності запропонованого проекту з вдосконалення системи управління стратегічним потенціалом підприємства

Проведення комплексного проекту по будівництву енергетичного комплексу для утилізації відходів птахофабрики. Загальна схема оцінки ефективності від впровадження нового типу обладнання з урахуванням ризиків відображена на рис.3.8.



Рис. 3.8. Схема оцінки ефективності запропонованого проекту з урахуванням ризиків

(Розроблено автором)

Розраховані основні показники ефективності проекту у вигляді табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

Розрахунок основних показників ефективності проекту

Показники	Значення
1. Вартість проекту (витрати по проекту), в т.ч.	950 000 грн
Free Cash Flow	1 585 414 грн
ЕВІТДА (= дохід- змінні затрати-постійні затрати)	512 166 грн
Рентабельність по ЕВІТДА, %	12 %
2. Термін експлуатації, років	10 р.

Продовження табл. 3.6.

3. Прибуток (за винятком податку) від реалізації проекту по закінченню строку служби, грн.	20 122 800 грн.
4. Грошові потоки по роках строком на 10 р., грн.:	2 122 800 грн.
5. Ставка дисконту, %	35 %
6. Допустимий для підприємства термін окупності інвестицій, років.	1 рік

(Розроблено автором)

Для впровадження нового обладнання потрібно розрахувати необхідні вкладення для підприємства. Відповідно до того що підприємство буде доставляти нове обладнання з Польщі потрібно розрахувати витрати на його доставку. Підприємство в Польщі гарантує доставку обладнання на птахофабрику за 50 000 грн. які входять у загальну вартість обладнання. Також підсумуємо витрати на закупівлю, витрати на отримання дозволів, витрати на навчання персоналу та витрати на встановлення (див. табл. 3.7.)

Таблиця 3.7.

Інвестиції на впровадження нового обладнання для птахофабрики

Показник	Значення, грн.
Закупівля нового обладнання, грн	750 000
Отримання дозволяючі документів, грн	20 000
Встановлення обладнання та оформлення приміщ, грн	120 000
Навчання персоналу роботі новим обладнанням, грн	10 000
Доставка обладнання, грн	50 000
Всього по проекту, грн	950 000

(Розроблено автором)

На підприємстві МК «Укрптахосервіс» є необхідні кошти для впровадження нового проекту по встановленню нового обладнання для переробки відходів.

Попит на гранульовані органічні добрива високий, як на внутрішньому ринку, так і за кордоном. Це дозволяє птахофабриці перетворити проблему відходів в високорентабельний напрямок бізнесу - переробку курячого посліду в добриво. Дані добрива, за висновком інституту ґрунтознавства та агрохімії імені О.Н. Соколовського, є комплексним фосфорно-калійно-вапняним добривом з підвищеним вмістом мікроелементів і може використовуватися в ґрунті для різних культур замість мінеральних добрив. Переробка відходів птахофабрики на добрива можна продавати с/г підприємствам це може принести гарний прибуток для підприємства, тому що кожного дня відходи птахофабрики сягають величини

3 000 кг, переробивши які можна заробити чималі кошти, наприклад, при спалюванні 3 000 кг відходів птахофабрики можна отримати близько 500 кг добрива, в середньому ціна на добрива коливається в межах 10 грн за кг, тобто за продаж 500 кг перероблених відходів підприємство може отримати $500 * 10 = 5\,000$ грн. щоденно, тобто в середньому загальні надходження становитимуть $Заг. = 500 * 10 * 30 = 150\,000$ грн в міс.

При спалюванні однієї тонни посліду може бути одночасно виконана і утилізація відходів птахівництва, і отримано тепло у вигляді гарячої води або пари для забійного цеху і опалення пташників. При цьому економиться до 2400 м³/міс. природного газу. Тобто виходячи з наведених вище даних можна зробити наступні розрахунки, враховуючи те що з 1.04.2017 Кабмін затвердив постанову щодо єдиної ціни на природний газ як для населення так і для підприємств, тобто за 1 000 куб. метрів газу потрібно сплатити 6 700 грн. , тобто витрати на газ будуть наступні: виходячи з даних, які наведені в технологічному паспорті піролізного котла сукупний показник продуктивність теплової енергії котла складає 750 кВт. 1 кубічний метр газу виділяє 9.45 кВт тепла, або $750/9,45 = 80$ куб. метрів на добу., або у грошовому вимірі $80 * 6,7 = 536$ грн. на добу. Якщо провести розрахунок економії підприємства на місяць, а саме $536 * 30 = 16\,080$ грн. (2400 куб метрів), то можна дійти висновку що підприємство щомісячно може заощаджувати чималі кошти.

Ціна утилізації 1 тонни відходів складає 235 грн, загальний об'єм відходів птахофабрики на добу складає 3 тони тобто сумарна ціна становить $3 * 235 = 705$ грн економії на добу. Чи $705 * 30 = 21\,150$ грн.

Для безперебійної роботи обладнання необхідні певні витрати, а саме витрати електроенергії для забезпечення роботи вентилятору вторинного повітря та вентилятору димових газів на день необхідно 18 кВт енергії на год, або $18 \text{ кВт} * 24 \text{ год} = 432$ кВт на добу. Враховуючи що ціна на електроенергію для виробничих підприємств встановлена державою у розмірі 1,5 грн можемо розрахувати загальні витрати електроенергії в грошовому еквіваленті на день та

на місяць, тобто $432 * 1,5 = 648$ грн. в день, та $648 \text{ грн.} * 30 \text{ днів} = 19\,440$ грн в місяць. Зведені розрахунки надані в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8.

Зведена таблиця доходів та затрат від впровадження нового обладнання

Доходи (в міс.)		Затрати (загальні)	
Показник	Значення, грн. на міс.	Показник	Значення, грн.
Перероблені відходи (добрива)	150 000	Закупівля нового обладнання, грн.	750 000
Економія витрат на паливо	16 080	Отримання дозволяючих документів, грн.	20 000
Економія від утилізації відходів	21 150	Доставка обладнання, грн.	50 000
Загальні доходи:	150 000 + 16 080 + 21 150 - 19 440 = 167 690	Встановлення обладнання та оформлення приміщ, грн.	120 000
		Навчання персоналу, грн.	10 000
		Всього по проекту, грн	950 000

(Розроблено автором)

Виходячи з розрахунків наведених у таблиці 3.8 можемо надати загальну оцінку ефективності впровадження проекту. Загальні витрати по проекту складають 950 000 грн., загальні надходження за вирахуванням витрат на електроенергію в місяць по проекту становлять $187\,230 \text{ грн.} - 19\,440 \text{ грн.} = 167\,690$ грн., відповідно $950\,000 / 167\,690 = 5,66$ міс., тобто проект окупиться майже за 6 місяців, що є цілком привабливим для підприємства. На сучасному етапі 6 місяців - це швидкий термін для повернення інвестованих коштів.

На практиці для оцінювання проектів з метою прийняття рішення щодо доцільності фінансування застосовують критерії ефективності проектів: чиста теперішня вартість (NPV), індекс рентабельності інвестиції (PI), дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI), внутрішня норма доходності (IRR), що є одними з найбільш значущих показників ефективності запропонованого проекту для прийняття зваженого рішення щодо затвердження чи відхилення проекту. Показники оцінювання проекту впровадження нового обладнання представлені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9.

Показники оцінювання проекту впровадження нового обладнання

Показники	Формула	Примітки
Чистий дисконтований дохід (NPV)	$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^n} - IC$ $NPV = \sum_{k=1}^n \frac{2122800}{(1+0,3)^{0,06}} - 950000 = 587829 \text{ грн}$ <p>де B_t - вигоди проекту в рік t i - ставка дисконту n - тривалість проекту</p>	$NPV > 0$ - проект можна приймати;
Індекс прибутковості (PI)	$PI = \sum_{k=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^n} : IC = 1,61 \text{ грош одиниця}$	Проект приймається, тому що $PI > 1$
Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI)	$DROI = NPV/PV (CF_{inv}) = PI - 1 = 1,61 - 1 = 0,61$	DROI більше 0 - проект приймається
Показник внутрішньої норми прибутковості (IRR)	$IRR = r, \text{ при якому } NPV = f(r) = 0.$ $IRR = A + \frac{a(B-A)}{(a-b)}$ <p>де A - величина ставки дисконту, при якій NPV позитивна; B - величина ставки дисконту, при якій NPV негативна; a - величина позитивної NPV, при величині ставки дисконту A; b - величина NPV, при величині ставки дисконту B.</p> $IRR = 0,3 + \frac{587829(0,5 - 0,3)}{(587829 - 173321)} = 0,58$	Підприємство може приймати будь-які рішення інвестиційного характеру, рівень рентабельності яких (IRR) є не нижчим поточного показника ціни капіталу (CC - Cost Capital). $IRR > CC$, проект приймається.

(Розроблено автором)

Показники, які належать до цієї групи критеріїв, враховують фактор втрати грошей своєї вартості з часом і визначаються на основі приведення грошових потоків (або вигід і витрат), які генерує проект, до теперішнього часу або в їх основу покладений процес дисконтування.

Головний показник $NPV > 0$, і складає 587 829, що дає змогу оцінити проект, як привабливий і можливий до прийняття на підприємстві МК «Укрптахосервіс».

Пропозиції та рекомендації щодо реалізації запропонованого проекту та діяльності організації в цілому

Найважливіша ціль проекту полягає у тому щоб досягти певного результату, який забезпечив би його підвищений попит і задоволення споживачів, суспільства на випуск якісної продукції і одержання виробником прибутку. Задачі проекту визначені цілями і охоплюють всі стадії проекту.

Для вдалої реалізації запропонованого проекту потрібно приділити значну увагу оцінці ризиків, які можуть значно впливати на реалізацію проекту.

На кожній стадії проекту виникають різні ризики що так чи інакше впливають на якісне виконання проекту, тому менеджменту організації необхідно постійно проводити моніторинг існуючих ризиків на підприємстві та ризиків що можуть виникати для своєчасного виявлення слабких місць у проекті та підготовки механізму ефективного управління ризиками [49, с.52].

Основною метою проведення аналізу є виявлення потенційних ризиків у діяльності підприємства та проведення оцінки потенційного впливу того чи іншого ризику на проведення проекту, визначення можливих шляхів із мінімізації негативного впливу від визначених ризиків, що в свою чергу дає можливість для керівництва підприємства вирішити чи варто впроваджувати запропонований проект чи він буде занадто ризикованим.

Для кращого використання стратегічного потенціалу керівники підприємства повинні завжди дивитися на декілька кроків уперед щоб передбачати можливі загрози чи потенційні невдачі. Детальна оцінка ризиків повинна включати фактори що мають вплив на підприємство, зокрема внутрішні та зовнішні.

Значний вплив на діяльність підприємства мають макроекономічні ризики, що впливають на підприємство через державні зміни, в ході яких можуть підвищуватися ставки оподаткування, з'явитися нові податки, яке підприємство не встигає включити у свій фінансовий план, може змінитися грошово-кредитна політика, яка в свою чергу може викликати інфляцію та зростання цін на

енергоносії. Нестабільність на законодавчому рівні не дає підприємству утримувати стабільне положення на ринку.

Для того щоб підприємство успішно впровадило запропонований проект необхідно визначити і внутрішні ризики, серед яких найбільше впливає ступінь мінливості потреб, конкурентоспроможність продукції, можливість купляти готову продукцію у широких масах за прийнятною ціною. Щодо постачальників, то вони мають менший вплив, але також суттєвий. Стосовно конкурентів особливо впливає сила конкурентного тиску.

Комплекс маркетингу має дуже великий вплив як на представлення підприємства на внутрішньому та на міжнародному ринках так і для поширення інформації про існуючий продукт, що в свою чергу залежить від висококваліфікованих кадрів, які зможуть точно визначити необхідні дії щодо впровадження маркетингових аспектів у діяльність підприємства. До найбільш поширених маркетингових ризиків, зокрема з якими може зіштовхнутися підприємство, можна віднести наступні: недоліки в ціновій політиці; неправильно обраний сегмент ринку; відсутність контактів з цільовою аудиторією; низька якість продукції; відсутність комунікацій та стимулювання збуту.

Фінансовий ризик. Економіка України на сучасному етапі розвитку перебуває в умовах постійної невизначеності та нестабільності, політичного тиску, що в свою чергу призводить до росту інфляції, збільшення ставки рефінансування НБУ, збільшення цін на енергоносії. Значний вплив на діяльність підприємства також залежить від рівня оподаткування та законодавчої підтримки вітчизняного виробника, інфляція, нестабільність національної валюти, ігнорування інтересів національних виробників, що призводить до підвищення ціни на кінцевий продукт.

До фінансового ризику можна віднести:

1) Ризик неотримання нового обладнання і ресурсів для його функціонування. Наслідком є зниження рівня рентабельності підприємства.

2) Ризик відмови покупця від отриманої й оплаченої ним продукції, за рахунок неправильної інформації щодо готового продукту.

3) Ризик зриву укладених угод відносно фінансового сектору.

Головним показником діяльності підприємства для власників виступає саме маса одержаного прибутку, що в свою чергу залежить від фінансового ризику та має великий вплив на прийняття зваженого рішення з боку менеджменту організації. Фінансовий ризик має бути визначеним задовго до реального прояву у діяльності фірми та мають бути проведені наради на яких буде визначений комплекс заходів щодо мінімізування можливих втрат та до подальшого процвітання, а це потребує постійного планування та стратегічного контролю.

Ресурсний ризик, який розглядається з точки зору усіх видів ресурсів, які задіяні на птахофабриці такі як: водні, трудові та енергетичні та інші. Таким чином, основними ресурсними ризиками є: невиконання трудової дисципліни; низька кваліфікація працівників; текучість кадрів; нестабільність цін на водні та енергетичні ресурси.

Конкурентоспроможність своєї продукції, підприємство може підвищити за рахунок комплексної механізації і автоматизації виробництва, раціонального використання виробничих фондів і трудових ресурсів та актуальних методів виробництва.

На стратегічне управління підприємством впливає реально існуючий потенціал який керівництво може використати або вдало і забезпечити конкурентоспроможність та підвищити ключові фактори успіху або навпаки не використовувати ресурси організації та спиратися тільки на окремий підрозділ підприємства та інформацію що від нього виходить.

Вдосконалення управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища потребує загального вирішення та пошуку постійно нових видів досягнення кращого управління існуючим потенціалом підприємства.

Стратегічний контроль має використовуватись на підприємстві для забезпечення стійкого розвитку та постійного вдосконалення існуючого потенціалу. Використання стратегічного контролю дозволяє вчасно коректувати

стратегічні програми підприємства в умовах невизначеності, динамічності та непередбачуваності зовнішнього середовища.

Ризик реалізації стратегічних планів залежить від актуальності отриманої інформації та вчасно задіяних кроків для подолання виниклих потенційних загроз.

Покращення ефективності від управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища залежить від умілого використання певних структурних систем що вирішують різні задачі, - стратегічного планування, реалізації та контролю поставлених завдань, збалансований розподіл між підрозділами тощо.

Для уникнення маркетингового ризику підприємству необхідно використовувати усі можливі засоби комунікації із зовнішнім світом, а саме: міжнародну рекламу, поштову розсилку, зв'язки з громадськістю, торгову марку, споживче просування, торгове просування, участь в міжнародних виставках і ярмарках, організацію презентацій тощо.

Ефективність діяльності підприємства полягає в зниженні витрат на постачання і збут, забезпечення виробництва необхідними матеріально-технічними ресурсами у встановлені терміни за мінімально можливими цінами, збільшенні об'ємів реалізації товарів, що у результаті сприяє успішній діяльності підприємства на світовому ринку в цілому [2, с.98].

У ході проведеного аналізу, можна виділити кілька ознак, рівень прояву яких у діяльності харчового підприємства характеризує його готовність до реалізації підходів стратегічного управління та планування, такі ознаки по різному проявляються на підприємстві та характеризують конкурентні переваги підприємства у визначений проміжок часу, серед таких ознак можна виділити наступні:

1) Реструктуризація підприємства. Створення підрозділів для консультивання з питань стратегічного розвитку, що визначатимуть стратегічні орієнтири та завдання для їх досягнення.

2) Конкурентоспроможність підприємства. Вивчення конкурентів, визначення конкурентних переваг та слабких місць в діяльності підприємства. На

підприємстві повинен здійснюватися постійний пошук покращення діяльності посилення конкурентних позицій.

3) Місія організації. Правильно визначена ціль яку бажає досягти підприємство у майбутньому за допомогою визначеної місії відіграє важливу роль у формуванні стратегії фірми.

4) Ведення документації. Потрібно чітко слідкувати за правильністю ведення документації підприємства для уникнення непередбачених випадків та мати чітко структурований план у якому викладається концепція стратегічного управління підприємством на певний період часу.

5) Механізм збору, аналізу та обробки маркетингової інформації. Управлінська реакція на зовнішні загрози має випереджати їх появу, за допомогою вчасно поданої інформації та виявлення недоліків в діяльності або можливих проявів загрози. Керівники організації мають володіти достатньою кількістю актуальної інформації для прийняття зваженого рішення.

6) Делегування повноважень. Керівник підприємства має вміти делегувати повноваження та контролювати хід виконання поставлених завдань з урахуванням існуючого потенціалу щоб забезпечити стійкі ринкові позиції.

7) Залучення зовнішніх консультантів для вирішення специфічних завдань. Зовнішні консультанти мають об'єктивну думку та можуть надати дієві рекомендації щодо вирішення проблемних питань стратегічного управління на підприємстві.

8) Висококваліфікований персонал. Постійний розвиток кадрів, підвищення кваліфікації, безперервне інформування про стратегічні цілі і плани підприємства.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі основна увага приділялася визначенню напрямів вдосконалення системи управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища на практичному прикладі реально існуючого підприємства МК «Укрптахосервіс», за даними якого були проведені дослідження та обґрунтована необхідність вдосконалення управління стратегічним потенціалом підприємства.

У другій частині третього розділу був запропонований проект, за допомогою якого підприємство може використати стратегічний потенціал, покращити фінансовий стан, вдосконалити систему управління тощо. Запропонований проект стосується впровадження нового типу обладнання за допомогою якого можна вирішити існуючу проблему пов'язану з екологією, використати потужність та можливості потенціалу підприємства.

У ході обґрунтування запропонованого проекту були відображені схематичні варіанти розміщення нового обладнання, розроблений життєвий цикл проекту, визначені основні виконавці проекту, розроблена організаційна схема управління, сітковий графік та критичний шлях проекту на основі яких визначено, що для здійснення проекту необхідний час у розмірі 33 днів.

В останній частині третього розділу основна увага приділялася оцінці ефективності запропонованого проекту з вдосконалення системи управління стратегічним потенціалом підприємства, була розроблена схема оцінки ефективності та приведені розрахунки щодо доцільності впровадження нового проекту на підприємстві, в ході якого визначено що проект є ефективним, період окупності визначений на рівні 6 місяців що є прийнятним для підприємства. Розроблені пропозиції та рекомендації щодо реалізації запропонованого проекту та діяльності організації в цілому.

ВИСНОВКИ

Постійний розвиток національної економіки потребує уміння керівників та власників підприємств бачити нові можливості, делегувати повноваження, використовувати сучасні технології управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища, використовувати нові технології що дозволяють підвищити конкурентоспроможність підприємства та досягти ключових факторів успіху, правильно ставити цілі та розвивати управлінські якості висококваліфікованих працівників, розробляти стратегії розвитку та проводити стратегічний контроль на етапах досягнення стратегічної мети, використовувати сильні сторони підприємства та мінімізувати можливі ризики.

У першому розділі було розглянуто теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Проведений пошук останніх наукових досліджень у сфері стратегічного управління як на підприємствах України так і на підприємствах розвинутих країн. В умовах нестабільності зовнішнього середовища та постійних змінах як на політичному так і на соціальному рівнях обумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів і методів управління стратегічним потенціалом підприємства, який повинен відповідати сучасним реаліям в національній економіці, гармонізувати вплив і взаємозв'язки між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища.

Управління стратегічним потенціалом підприємства характеризується не тільки наявними ресурсами, але здебільшого можливостями підприємства для кращого та якомога ефективнішого їх використання, саме тому підприємству необхідно використовувати власні трудові, фінансові, матеріальні ресурси на максимум, в чому і допомагає правильно визначений стратегічний потенціал. В умовах нестабільності зовнішнього середовища та загальної невизначеності, управління стратегічним потенціалом постає в новому світі, бо такі умови дозволяють вирішити, які саме потенційні можливості та загрози існують у

підприємства та на які сильні чи слабкі сторони слід більш детально звернути увагу.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на визначення ключових параметрів управління стратегічним потенціалом та розроблення певного детального механізму за допомогою впровадження якого українські підприємства підвищать конкурентоспроможність, що в свою чергу підвищить шанси вийти українським підприємствам на міжнародний ринок. Розробка механізму покращення управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища - це логічний крок, який може бути стимульований як з боку державного сектору так і з боку приватних підприємців.

У другому розділі була розглянута організаційно-економічна діяльність МК «Укрптахосервіс», визначена організаційна структура управління підприємством, наведені дані щодо персоналу, а також була проведена діагностика галузі та характеристика діяльності конкурентів, заключним пунктом другого розділу була проведена оцінка системи управління стратегічним потенціалом підприємства МК «Укрптахосервіс», що надало змогу визначити рівень управління стратегічним потенціалом на підприємстві МК «Укрптахосервіс»

Ефективність роботи МК «Укрптахосервіс», щорічне зростання продажу, своєчасне отримання заробітної плати здобуті завдяки висококваліфікованому керуванню і стратегічному плануванню, яке здійснює вище керівництво. Всі члени керуючої команди мають великий досвід, який допомагає влучно використовувати можливості та уникати загроз в умовах ринкової економіки.

Для забезпечення стабільного попиту на власну продукцію на існуючих та на перспективних ринках, підприємство має влучно виявити стратегічний потенціал та розробити систему управління враховуючи виявлені дані.

На МК «Укрптахосервіс» розроблена ефективна облікова політика підприємства, розроблена і впроваджена система фінансового планування й обліку, розроблена технологія керування витратами та прибутком.

В цілому здійснення діяльності підприємством є ефективним і прибутковим. Деяких недоліків в організації операцій можна уникнути за допомогою комплексу

заходів щодо поліпшення організації, управління стратегічним потенціалом.

У третьому розділі було визначено загальну проблему в діяльності МК «Укрптахосервіс», проаналізовано таку проблему в діяльності конкурентів у галузі та як вони вирішують її, далі було запропоновано проект для вирішення визначеної проблеми та для підвищення управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища, був визначений час та кошти необхідні для реалізації запропонованого проекту та проведена оцінка ефективності від запропонованого проекту, а також надані пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного управління на МК «Укрптахосервіс». Визначено що головними програмними завданнями повинні стати: по-перше, формування в Україні сприятливих економічних, організаційних, правових і інших умов для розвитку і ефективнішого використання потенціалу підприємств України. А по-друге - створення механізмів державних фінансових, податкових, інформаційно-консультативних, маркетингових, дипломатичних та інших видів допомоги вітчизняним виробникам.

Для того, щоб визначити ефективність запропонованого проекту було спрогнозовано та розраховано витрати на надходження по проекту. У результаті чого встановлено, що термін окупності проекту становитиме майже 6 місяців, що є прийнятним строком для підприємства.

Так як м'ясна галузь вже давно освоєна та визнана серед населення, підприємству залишається тільки націлювати свою роботу на вдосконалення продукції, пошук шляхів зниження собівартості та підвищення рівня якості продукції, що виготовляється.

Загалом для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно впровадити такі основні заходи:

- 1) підвищити конкурентоздатність продукції, тому що конкуренція у галузі велика і споживачі з кожним роком пред'являють до продукції більш високі вимоги;

- 2) підвищити кваліфікацію персоналу, шляхом регулярного проведення навчання та стимулювання і мотивації персоналу;

3) використовувати ефективні системи контролю якості з метою недопущення відмовлення покупця від товару чи зниження ціни;

4) впровадити новий тип обладнання для переробки відходів птахофабрики;

5) залучати до праці найкращих фахівців з сучасним поглядом до виробничої діяльності МК;

6) зменшити витрати виробництва з метою зменшення собівартості товару.

При успішній реалізації вище обґрунтованих рекомендацій підприємство буде на шляху закріплення свого ринкового становища, отримання більшого прибутку та переваг серед споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; [пер. с англ. под ред. С. Г. Божук]. - [7-е изд.]. - СПб. : Питер, 2007. - 496 с.
2. Азаренкова Г.М., Журавель Т.М., Михайленко Р.М. Фінанси підприємств: Навчальний посібник. - 3-тє вид., випр. і доп. - К.: Знання-Прес, 2009. - 299 с.
3. Алле М. Условия эффективности в экономике / Пер. с франц. Л.Б. Азимова, А.Б. Белянина, И.А. Егорова, Н.М. Калмыковой. М.: Научно-издательский центр «Наука для общества», 2008. - 304 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ.; Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
5. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств. Підручник. - 2-ге вид., доп. і перероблене. / Андрійчук. В. Г. - К. : КНЕУ, 2012. - 624 с.
6. Ареф'єва О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: Монографія. [Текст] / О.В. Ареф'єва, О.В. Коренков - К.: ГРОТ, 2004. – 200 с.
7. Артеменко В.О. Структура чинників впливу на конкурентоспроможність підприємств АПК / В.О. Артеменко, С.І. Мельник // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. - Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2010. - № 4(36). - С. 104-110.
8. Афанасьєв М.В. Управління проектами / М.В.Афанасьєв, І.В Гонтарева: Навчально-методичний посібник. - Харків: ВД «Інжек», 2007. - 272 с.
9. Баринов В.А. Экономика фирмы: стратегическое планирование: Учебное пособие. Видання 2-ге, доповнене і перероблене - М.: КНОРУС, 2015. - 240 с.
10. Бабаєв В.М. Управління проектами / В.М.Бабаєв: Навч. посібник. Харків: ХНАМГ, 2015. - 244 с.
11. Багрова І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств [Текст]: Підручник для вузів. - К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 580 с.
12. Батенко Л.П. Управління проектами / Л.П.Батенко, О.А.Загородніх, В.В.Ліщинська: Навч.посібник. - К.: КНЕУ, 2014. - 231 с.

13. Брагинец Н.В., Ткаченко В.Г., Богачев В.И. Основы маркетинговой деятельности фирмы [Текст]: Учебное пособие - Луганск: "Книжковий світ", 2000. - 236 с.
14. Бойчик І.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене і перероблене / І.М. Бойчик - К.: Атіка, 2006. - 528с.
15. Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П. Управління трудовим потенціалом. Навч. посіб. - К.: КНЕУ, 2005. - 403 с.
16. Василенко В.О. Стратегічне управління: [навч. посібник] / В. О. Василенко, Т.І. Ткаченко - К.: ЦУЛ, перевидання, 2014. - 456 с.
17. Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития предприятий: Монография. [Текст] /А.В. Василенко - К.: Центр учебной литературы, 2005. - 648с.
18. Вербицький С. Птахівництво: посібник / сучасний стан та прогнози / С. Вербицький, В. Шевченко // Птахівництво. - Вересень 2011. - 50 с.
19. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. -М.: Экономистъ, 2006. - 670 с.
20. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. / О. С. Виханский - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 1998. - 296 с.
21. Гавва В. Н., Божко Е. А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навчальний посібник. - К.: Центр навч. літератури, 2004. - 224 с.
22. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навч. посібник / О.О. Гетьман, В. М. Шаповал. - 2-ге вид. - К.: Центр учбової літератури, 2010. - 550 с.
23. Гетьманський В.О. Економічна природа та теоретична сутність ефективності функціонування підприємства: Науковий вісник НЛТУ. - 2009. - Вип. 19.13.-250 с.
24. Гребенюк О. В., Кузьменко Р. В. / Потенціал сталого розвитку України на шляху реалізації інтеграційного вибору держави: монографія / О. В. Гребенюк, Р. В. Кузьменко - К.: ДУ Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України, 2014. - 153 с.
25. Гриньов А. В. Організація та управління на підприємстві / А.В. Гриньов-Харків: ВД "ІНЖЕК", 2010. - 329 с.

26. Должанський І. З., Загорна Т. О., Удалих О. О., Герасименко І. М., Ращупкіна В. М. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 362 с.
27. Єрмоленко В.М. Аграрне право як самостійна галузь права України Аграрне право України : підручник / Єрмоленко В.М., Гафурова О.В., Гребенюк М.В. та ін.; за ред. В.М. Єрмоленка. - К : Юрінком Інтер, 2010. - С. 43-65.
28. Калюга Є. В. Фінансово-господарський контроль у системі управління: Монографія. - К.: Єльга, Ніка-Центр, 2002. - 256 с.
29. Качмарик Я.Д., Чергава К.Ю. конкурентна перевага як фактор забезпечення ефективної діяльності підприємства: Науковий вісник НЛТУ. - 2010. - Вип. 20.5. - С. 196-200
30. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник / Кіндрацька Г.І. - К.: Знання, 2006. - 366 с.
31. Клівець П.Г. Стратегія підприємства. Навчальний посібник / Клівець П.Г. - К.: Академвидав, 2007. - 320 с.
32. Кобиляцький Л.С. Управління проектами / Л.С. Кобиляцький: Навч. посібник. - К.: МАУП, 2015. - 200 с.
33. Копитець Н.Г. Ринок м'яса птиці // М'ясний бізнес.-2015.- № 4.- С.100-107.
34. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 352 с.
35. Критерії ефективності функціонування підприємств малого бізнесу. За матеріалами сайту URL: <http://agroua.net>
36. Кэмпбелл Д. Стратегический менеджмент : [учебник] / Кэмпбелл Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б.; [пер. с англ. Н. И. Алмазовой]. - М. : ООО «Издательство Проспект», 2013. - 336 с.
37. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: Европ. перспектива / Пер. с фр. - СПб.: Наука, 2009. - 589 с.
38. Лапин Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия: Монография. - Сумы: ИТД «Университетская книга», 2004. - 360 с.

39. Марцин В.С. Економіка торгівлі: [Підручник] / 2-ге вид., випр. і доп. - К.: Знання, 2008. - 603 с.
40. Маслак О.І. / Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємств: монографія / О. І. Маслак, Л. А. Квятковська / Регіональна економіка. Київ. 2012. - 177 с.
41. Мельник Л.Г. Економіка підприємства: [Підручник] / Мельник Л.Г. - Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. - 648 с.
42. Мередит Дж. Управление проектами / Дж.Мередит, С.Мантел: 8-е изд. - СПб.: Питер, 2014. - 640 с.
43. Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. Управління проектами / [Підручник] / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. - К.: Центр учб. літератури, 2010. - 432 с.
44. Офіційний сайт Державного комітету статистики, Електронний ресурс, URL: www.ukrstat.gov.ua.
45. Офіційний сайт МК «Укрптахосервіс», Електронний ресурс, URL: <http://www.ukrptaha.com.ua>
46. Офіційний сайт ТД «Асторг», Електронний ресурс, URL: <http://astorg.com.ua/ua/>
47. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: [Підручник] / С.Ф. Покропивний -К.:КНЕУ,2011.- 457с.
48. Поршнева А.Г., Румянцева З.П., Саломатина Н.А. Управление организацией: Учебник - М.: ИНФРА-М, 2008. - 735 с.
49. Приймак В.К. Управління проектами / В.К.Приймак: Навч. посібник. - 2- ге вид., перероб. і доп. - К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2011.- 420 с.
50. Сабадирьова А. Л., / Потенціал та розвиток підприємства: монографія / А. Л. Сабадирьова, О. М. Бабій, Т. В. Куклінова / - О. : ОНЕУ, 2013. - 343 с.
51. Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства [Текст] /Сіваченко І.Ю., Козак Ю.Г., Єхануров Ю.І. - К.: ЦУЛ, 2003. -186с.

52. Стефанів О. Б. Деякі аспекти формування пропозиції на ринку продукції птахівництва в Україні // Міжвідомчий науковий тематичний збірник «Птахівництво». - 2015. - випуск 64. - 36 с.
53. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент [Текст]: Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник для вузов. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010. - 576с.
54. Інформаційна база даних емітентів, Електронний ресурс, URL: www.smida.gov.ua
55. Інформаційно-аналітичне агентство «АПК-Інформ», Електронний ресурс, URL:: www.apk-inform.com
56. Інформаційно-аналітичний сайт, Електронний ресурс, URL: <http://bioresource.ub.ua>
57. Інформаційний сайт як приклад котла-утилізатора, Електронний ресурс, URL: <http://bioresource.ub.ua/ua/pirolizniy-teplogenerator-dlya-utilizaciyi-vidhodiv-ptahofabrik/>
58. Щербань В.М. Маркетинг: Навчальний посібник. - К.: ЦУЛ, 2006. - 208 с.
59. Шелегеда Б. І., Касьянова Н. В. / Стратегічне управління потенціалом підприємства : монографія / - Донецьк: ДонУЕП, 2006, - 219 с.
60. Щетініна І.О., Дяченко В.І. Значення інноваційного розвитку для птахівництва. Сучасний стан виробництва м'яса птиці в Україні та перспективи розвитку // Інститут птахівництва УААН. - 2015. - С.32-38.

ДОДАТКИ

Матриця SWOT- аналізу для МК «Укрптахосервіс»

Зовнішнє середовище		Можливості	Оцінка в балах	Загрози	Оцінка в балах
		Внутрішнє середовище		1. Участь у державних програмах («Знак якості»)	3
2. Дистриб'ютори бажають більше працювати з заводом	2			2. Зростання могутності конкурентів	3
3. Вихід на нові ринки або сегменти ринку	3			3. Велика кількість фірм-конкурентів	1
4. Освоєння нових технологій	3			4. Швидкі темпи інфляції	2
5. Підвищення конкурентних позицій	2				
Сильні сторони	Оцінка в балах	<u>Проблеми:</u> нестабільна кількість клієнтів, внаслідок чого може знизитись попит на товар, достатньо низький рівень сервісу в роботі дистриб'юторів, недостатня кількість надійних партнерів. <u>Альтернативи:</u> розширення асортименту товарів, збутової мережі, гарантування якості товарів, беручи участь у державних програмах якості.		<u>Проблеми:</u> зростання собівартості призведе до збільшення ціни на товар, що в свою чергу може призвести до зменшення постійних клієнтів. <u>Альтернативи:</u> усунення конкурентів за рахунок широкого асортименту, якісної продукції та гарного іміджу компанії.	
1. Багаторічний досвід роботи на ринку	3	<u>Проблеми:</u> низький рівень прибутку та кваліфікації персоналу, недостатня кількість необхідних фінансових ресурсів та надійних партнерів. <u>Альтернативи:</u> постійний попит на товар, розширення каналів збуту, використання нових технологій.		<u>Проблеми:</u> низький рівень прибутку та кваліфікації персоналу, зростання собівартості продукції, внаслідок чого збільшиться ціна на товар, що зможе призвести до зниження кількості постійних клієнтів. <u>Альтернативи:</u> залучення більшої кількості клієнтів.	
2. Достатньо широкий асортимент товарів	3				
3. Використання передових технологій	3				
4. Значна кількість постійних клієнтів	2				
5. Позитивний імідж компанії	3				
Слабкі сторони	Оцінка в балах				
1. Гнучкість цінової політики	3				
2. Сезонність	2				
3. Недостатній рівень кваліфікації персоналу	2				
4. Низька частка залученого капіталу в пасивах	3				

Складено автором на основі: [44,54,56]

**Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу
МК «Укрптахосервіс», 2018 р.**

Група факторів	Фактори	Оцінка спрямовано сті впливу факторів	Оцінка впливу факторів в балах	Загальна оцінка факторів в балах	Прогнозовані тенденції змін	Вірогідність змін	Результативний фактор
1	2	3 (-1, +1)	4 (3,2,1,0)	5 (3*4)	6 (+1,-1,0)	7 (1,2,3)	8 (3,2,1,0)
Економічні	1.Розвиток економ. 2.Розвиток вир-ва т 3.Стан бюджету 4.Темп інфляції 5.Рівень безробіття 6.Рів. податк.ставо к 7. Рів. доходів насел	1) +1 2) +1 3) +1 4) -1 5) -1 6) -1 7) +1	1) 3 2) 3 3) 3 4) 2 5) 2 6) 2 7) 2	1) 3 2) 3 3) 3 4) -2 5) -2 6) -2 7) 2	1) -1 2) +1 3) +1 4) -1 5) -1 6) 0 7) +1	1) 1 2) 3 3) 2 4) 2 5) 2 6) 1 7) 2	1) -1 2) +3 3) +1 4) -2 5) -2 6) 0 7) +2 Y=+1
Демографічні	1.Чисельність населення 2.Статеві-віковий склад населення 3.Рівень народжуваності	1) +1 2) +1 3) -1	1) 1 2) 1 3) 1	1) 1 2) 1 3) -1	1) +1 2) 0 3) +1	1) 2 2) 1 3) 3	1) +2 2) 0 3) +3 Y=+5
Правові	Зак-чі акти, що рег діял підприємств	+1	2	2	+1	1	+1 Y=+1
Науково-технічні нововведення	1.У сфері товарів 2.У сфері технологій 3.У сфері менеджменту	1) +1 2) +1 3) +1	1) 3 2) 3 3) 3	1) 3 2) 3 3) 3	1) +1 2) +1 3) +1	1) 3 2) 3 3) 3	1) +3 2) +3 3) +3 Y=+9
Природні	1.Стан природніх ресурсів 2.Екологічний фактор 3.Природні умови	1) +1 2) +1 3) +1	1) 2 2) 1 3) 0	1) 2 2) 1 3) 0	1) +1 2) +1 3) +1	1) 2 2) 1 3) 2	1) +2 2) +1 3) +2 Y=+5

Політичні	1. Рівень політичної стабільності у суспільстві						
	2. Сила лобістських груп	1) -1	1) 1	1) -1	1) 0	1) 1	1) 0
	3. Напрямок розвитку політичної системи	2) +1	2) 2	2) 2	2) +1	2) 2	2) +2
	4. Характер політичної боротьби	3) -1	3) 1	3) -1	3) +1	3) 1	3) +1
	5. Ступінь суспільної підтримки	4) -1	4) 1	4) -1	4) +1	4) 2	4) +2
		5) -1	5) 0	5) 0	5) +1	5) 2	5) +2
							У=+6
Соціально-культурні	1. Рівень освіти						
	2. Соціальні умови життя	1) +1	1) 2	1) 2	1) +1	1) 2	1) +2
	3. Рівень культури населення	2) -1	2) 1	2) -1	2) 0	2) 2	2) 0
		3) -1	3) 1	3) -1	3) 0	3) 1	3) 0
							У=+2

Складено автором на основі: [44,54,56]

Оцінка факторів зовнішнього середовища прямого впливу

МК «Укрптахосервіс», 2018 р.

Група факторів	Фактори	Оцінка спрямованості впливу факторів	Оцінка впливу факторів в балах	Загальна оцінка факторів в балах	Прогнозовані тенденції змін	Вірогідність змін	Результативний фактор
1	2	3 -1; +1	4 3,2,1,0	5 (3*4)	6 (+1,-1,0)	7 (1,2,3)	8 -1; +3
Споживачі	1.Стан тенденції розвитку цільового ринку	1) +1	1) 1	1) 1	1) 0	1) 2	1) 0
	2.Стан тенденції попиту на товари підприємства	2) +1	2) 3	2) 3	2) +1	2) 3	2) +3
	3.Ступінь мінливості потреб,вимог,смаків покупців	3) +1	3) 2	3) 2	3) -1	3) 1	3) -1
	4.Торгова сила покупців	4) -1	4) 2	4) -2	4) +1	4) 2	4) +2
	5.Ступінь прихильності покупців до товарів підприємства	5) +1	5) 3	5) 3	5) +1	5) 3	5) +3
Постачальники	1.Конкурентна сила постачальників	1) +1	1) 2	1) 2	1) +1	1) 2	1) +2
	2.Ступінь привабливості постачальників	2) +1	2) 3	2) 3	2) +1	2) 2	2) +2
	3.Доцільність договірної політики	3) +1	3) 3	3) 3	3) +1	3) 2	3) +2
Конкуренти	1.Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	1) -1	1) 3	1) -3	1) +1	1) 2	1) +2
	2.Сила конкурентного тиску	2) +1	2) 2	2) 2	2) -1	2) 2	2) -2
	3.Кількість активних конкурентів	3) +1	3) 2	3) 2	3) +1	3) 1	3) +1

Складено автором на основі: [44,54,56]