

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Економічний факультет
Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування**

**АДАПТИВНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯК СУЧАСНИЙ
КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
ДИПЛОМНА РОБОТА**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконав: студент 6-го курсу, 673 групи
заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент
організацій і адміністрування»
Данилюк М.В. _____

Науковий керівник:
к.е.н., доц. Терлецька Ю.О. _____

До захисту допущено:

Протокол засідання кафедри №

від « » листопада 2021 р.

Зав. кафедри _____ д.е.н., проф. Галушка З.І.

Чернівці – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні засади адаптивного управління підприємством у конкурентному середовищі	7
1.1. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія	7
1.2. Концепція адаптивного управління підприємством як науковий підхід до забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання	14
1.3. Модель управління адаптивними змінами на підприємстві як чинник підвищення ефективності його діяльності	18
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	25
РОЗДІЛ 2. Дослідження особливостей функціонування адаптивної системи управління ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» в контексті забезпечення його конкурентоспроможності	28
2.1. Аналіз сучасного стану функціонування ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» на ринку виробників олійно-жирової продукції	28
2.2. Організаційно-економічна система адаптації ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» до змін зовнішнього середовища	37
2.3. Оцінювання чинників впливу на процес забезпечення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства	42
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	49
РОЗДІЛ 3. Удосконалення системи адаптивного управління розвитком суб'єкта господарювання у конкурентному середовищі	54
3.1. Пріоритетні напрями оптимізації управління процесом адаптації досліджуваного підприємства	54
3.2. Шляхи підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»	61
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	70
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних, непростих умовах господарювання виробничо-господарська діяльність вітчизняних переробних підприємств характеризується нестабільністю політичної ситуації, поглибленням кризових тенденцій, загостренням проблем, пов'язаних з процесом подальшого виживання. При цьому ефективність їхнього функціонування ускладнюється також внутрішніми проблемами, зокрема, дефіцитом сировини, нераціональністю використання фінансових ресурсів, зношеністю основних виробничих фондів, недостатнім рівнем завантаженості виробничих потужностей, зниженням рівня інноваційної активності суб'єктів господарювання. Перелічені вище чинники впливають не тільки на процес функціонування переробних підприємств, але й на рівень їхньої конкурентоспроможності. Конкурентні позиції господарюючих суб'єктів на внутрішньому та зовнішньому ринках залежать від досягнутого ними рівня якості продукції, сформованого іміджу та репутації, взаємозв'язків із бізнес-партнерами, а також процесу їхньої адаптації до мінливих умов середовища функціонування.

Конкурентоспроможність вітчизняних переробних підприємств є визначальним чинником, який формує перспективи їхнього подальшого розвитку, а також економічний та соціальний розвиток України в цілому. Саме тому потреба формування механізму, який сприятиме забезпеченню ефективності управління конкурентоспроможністю переробних підприємств, зміцненню їхніх ринкових конкурентних позицій, налагодженню оптимального процесу функціонування у довготерміновій перспективі є сьогодні актуальною проблемою, яка потребує нагального вирішення.

Проблемам розвитку механізму адаптації господарюючих суб'єктів до умов нестабільного зовнішнього середовища присвячено наукові дослідження таких вчених, як У.Бріджес, О.В'ялець, С.Войтко, О.Гавриш, В.Глушевський, В.Губенко, В.Данилко, Л.Довгань, С.Слецьких, І.Кирчата, С.Кудлаєнко, А.Овечко, Д.Стеченко, В.Стукач, Н.Янченко, В.Ячменьов. Дослідженню концептуальних положень теорії конкурентоспроможності присвячені праці

багатьох науковців, зокрема, Д.Бабмінди, М.Бондарчук, О.Гудзинського, Н.Гуржій, О.Зборовської, Н.Каткової, М.Мальчик, Т.Мостенської, А.Череп, Н.Шмиголь, О.Шпичака. Проблеми розвитку вітчизняного олійно-жирового комплексу розглядають у своїх наукових працях відомі економісти, а саме: В.Андрійчук, П.Гайдуцький, В.Гончаров, В.Мельник, Т.Олійник та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є поглиблення теоретико-методологічних положень та обґрунтування практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення системи адаптивного управління розвитком суб'єкта господарювання у конкурентному середовищі. Відповідно до мети дослідження у роботі поставлено та послідовно опрацьовано наступні завдання:

- узагальнити теоретико-методологічні засади адаптивного управління підприємством у конкурентному середовищі;
- дослідити концепцію адаптивного управління підприємством в якості наукового підходу до забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання;
- порівняти методологічні підходи до процесу оцінювання адаптивної здатності підприємства;
- оцінити сучасний стан функціонування ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» на ринку виробників олійно-жирової продукції;
- дослідити готовність організаційно-економічної системи адаптації ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» до змін зовнішнього середовища;
- провести аналіз чинників впливу на процес забезпечення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати необхідність удосконалення системи адаптивного управління розвитком суб'єкта господарювання у конкурентному середовищі;
- визначити пріоритетні напрями оптимізації управління процесом адаптації досліджуваного підприємства до змін зовнішнього середовища;

- обґрунтувати шляхи підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат».

Об'єктом дослідження є особливості функціонування адаптивної системи управління ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» в контексті забезпечення його конкурентоспроможності.

Предметом дослідження є організаційно-економічна система адаптації суб'єкта господарювання до змін зовнішнього середовища.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема, *метод узагальнення наукового досвіду та термінологічного аналізу* – у процесі аналізу існуючих наукових підходів до визначення спеціальної термінології; *метод економічного узагальнення* – у процесі дослідження компонентів конкурентного потенціалу підприємств олійно-жирового комплексу, а також класифікації чинників впливу на їхню конкурентоспроможність; *метод системного аналізу* – для дослідження методичних підходів до процесу оцінювання конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів; *метод статистичного аналізу* – у процесі оцінювання ефективності виробництва олійних культур та олійно-жирової продукції в Україні; *метод порівняння та логічного узагальнення* – для дослідження процесу формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств вітчизняної олійно-жирової галузі; *методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції* – у процесі розробки рекомендацій, спрямованих на підвищення рівня ефективності функціонування адаптивної системи управління підприємствами олійно-жирового комплексу України в контексті забезпечення їхньої конкурентоспроможності.

Інформаційною базою магістерського дослідження стали закони та нормативно-правові акти України, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, статистична звітність ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат», матеріали Державної служби статистики України, а також ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна. Основні положення наукової новизни полягають у наступному:

удосконалено:

- механізм адаптації суб'єкта господарювання до умов зовнішнього середовища, що попереджує деструктивний вплив факторів зовнішнього середовища на показники його виробничо-господарської діяльності;

дістали подальшого розвитку:

- теоретичні положення процесу адаптації та його інструментарій, що надало можливість сформулювати підґрунтя для удосконалення системи адаптивного управління розвитком підприємства у конкурентному середовищі.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення системи адаптивного управління розвитком підприємства у контексті забезпечення його конкурентоспроможності.

Публікації. За результатами проведеного магістерського дослідження опубліковано наукову статтю у фаховому журналі «Молодий вчений» на тему: «Адаптація як стратегічний вектор управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища» (2021 р.).

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота містить 10 таблиць, 15 рисунків, 20 додатків. Список використаних джерел налічує 92 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія

Проблема забезпечення конкурентоспроможності різних економічних об'єктів у XXI столітті не втрачає своєї актуальності. Наукові публікації із зазначеної проблематики можна об'єднати у декілька груп: опрацювання понятійного апарату; дослідження особливостей методики оцінювання конкурентоспроможності та управління нею; способи підвищення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта, а також дослідження інших споріднених термінів конкурентного аналізу. Серед наукових досліджень, пов'язаних з конкурентоспроможністю підприємств, найбільшою популярністю користується процес ідентифікації конкурентних переваг [1; 29; 30; 33; 63; 69].

Переважає більшість вчених, розглядаючи види конкурентних переваг, цитують американського науковця М.Портера, зазначаючи при цьому, що конкурентні переваги товаровиробника виникають у процесі динамічного та безперервного суперництва між економічно незалежними суб'єктами ринку в умовах обмеженості виробничих ресурсів, тобто у конкурентному середовищі. Варто зауважити про те, що конкурентними переваги стають тоді, коли їх починають використовувати товаровиробники у конкурентному змаганні.

Цілком очевидним є той факт, що чим більше конкурентних переваг має підприємство, тим вищий рівень його конкурентоспроможності та ефективності господарювання. О.Мокроносів та І.Маврина переконані у тому, що в умовах інноваційного розвитку та глобалізації світової економіки змінюються характер та структура конкурентних переваг. Вони змінюються під впливом інноваційного процесу; держава та територія розглядаються в якості підґрунтя стратегії господарюючого суб'єкта, а не лише як місце розташування його виробничих потужностей [63].

Важливою тенденцією сучасних наукових досліджень є вивчення можливостей підприємства до стійкості у конкурентній боротьбі.

Наявність у суб'єкта господарювання виробничих ресурсів та потенційних можливостей підвищення рівня власної конкурентоспроможності формують його конкурентні переваги, а також сприяють процесу формування стійкого конкурентного рейтингу. Крім того, конкурентостійкість визначається двома складовими елементами: конкурентоспроможністю продукції, яка у динаміці характеризує міру задоволення попиту споживачів, а також рівнем ефективності бізнес-процесів та управління ними. Таким чином, конкурентна стійкість – це спроможність фірми зберігати у довготерміновому періоді власну конкурентоспроможність в умовах динамічних змін середовища її функціонування. Слід зазначити, що конкурентостійким може бути тільки конкурентоспроможне підприємство.

Управління конкурентними перевагами господарюючого суб'єкта передбачає процес побудови ефективної системи менеджменту, яка сприятиме досягненню мети його функціонування – перемоги у жорсткій конкурентній боротьбі. Однією з важливих ознак якості системи менеджменту конкурентними перевагами підприємства є можливість її саморегулювання. Потенційні можливості та спроможність товаровиробника до ведення конкурентної боротьби у фаховій літературі науковці називають конкурентним потенціалом. Розрізняють два аспекти трактування його сутності: як сукупності виробничих ресурсів та як можливості досягнення певного ефекту.

Процес ідентифікації конкурентних переваг та оцінювання рівня конкурентоспроможності фірми складає зміст конкурентної діагностики. У залежності від тривалості та масштабів проведення аналізу конкурентних процесів виділяють експрес-діагностику та комплексну діагностику конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Потенційні можливості товаровиробника досягати бажаного рівня конкурентоспроможності відображає його потенціал. У сучасних умовах господарювання розрізняють такі рівні конкурентоспроможності: продукції, підприємства, галузі, регіону, країни, об'єднань країн.

Теоретична сутність терміну «конкурентоспроможність підприємства» має

подвійний характер. Це означає, що зазначена категорія є підсумком результативності виробничо-господарської діяльності, без якої неможлива повноцінна участь товаровиробника у ринковій конкуренції. Крім того, конкурентоспроможність являє собою ресурс підвищення рівня ефективності господарської діяльності економічного суб'єкта.

Проведений автором аналіз визначень вказаного терміну у наукових дослідженнях вітчизняних та зарубіжних вчених, відображений у таблиці 1.1, дозволив ідентифікувати два підходи до розуміння конкурентоспроможності: тактичний та стратегічний.

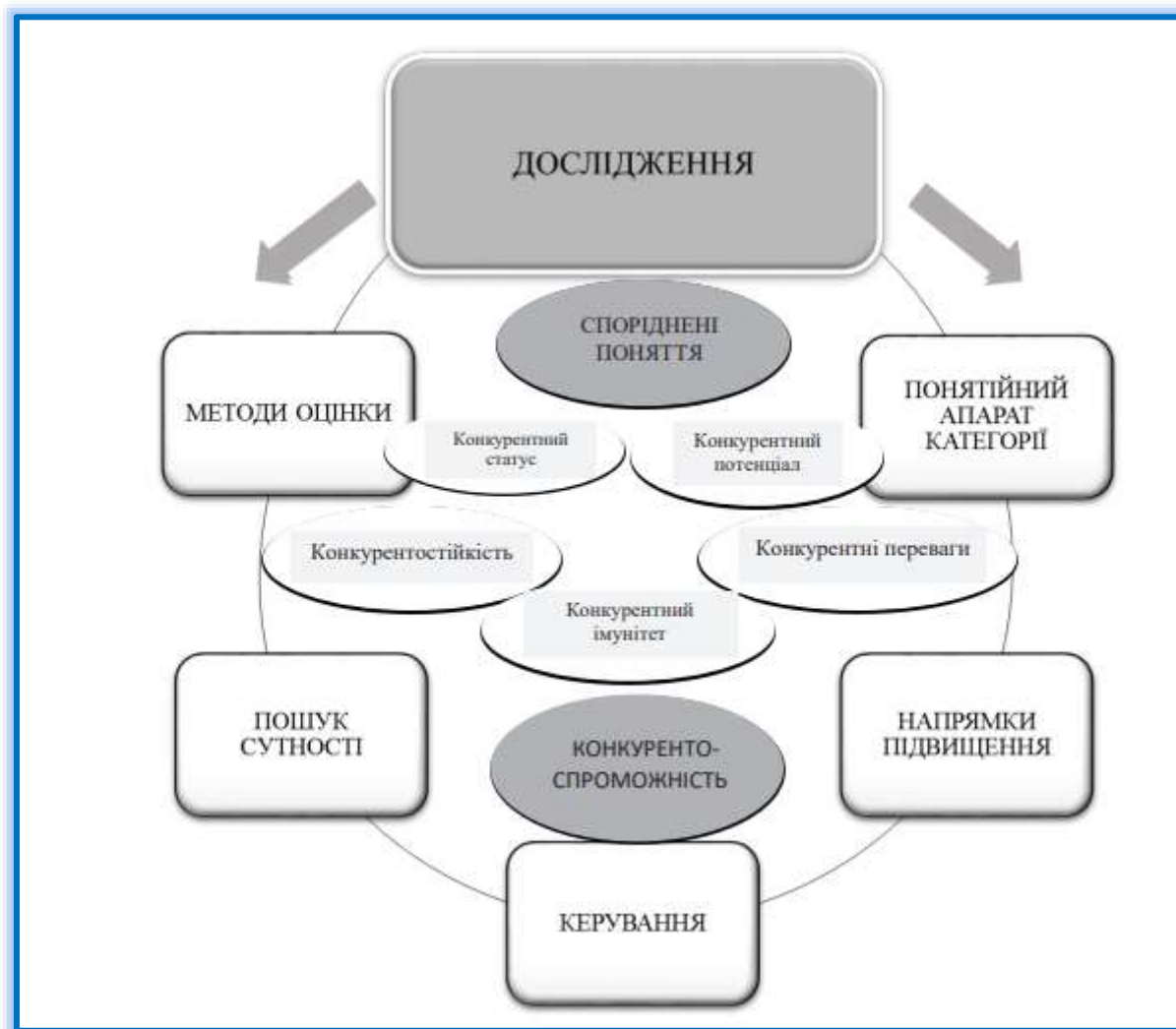


Рис. 1.1. Сучасні напрями досліджень терміну «конкурентоспроможність» та споріднених категорій

Тактичний підхід, насамперед, зорієнтований на процес ідентифікації внутрішнього (мікро-) рівня товаровиробника. Він характеризує конкурентоспроможність у контексті інтегральної характеристики результативності функціонування підприємства та практичної реалізації конкретних економічних інтересів суб'єкта господарювання.

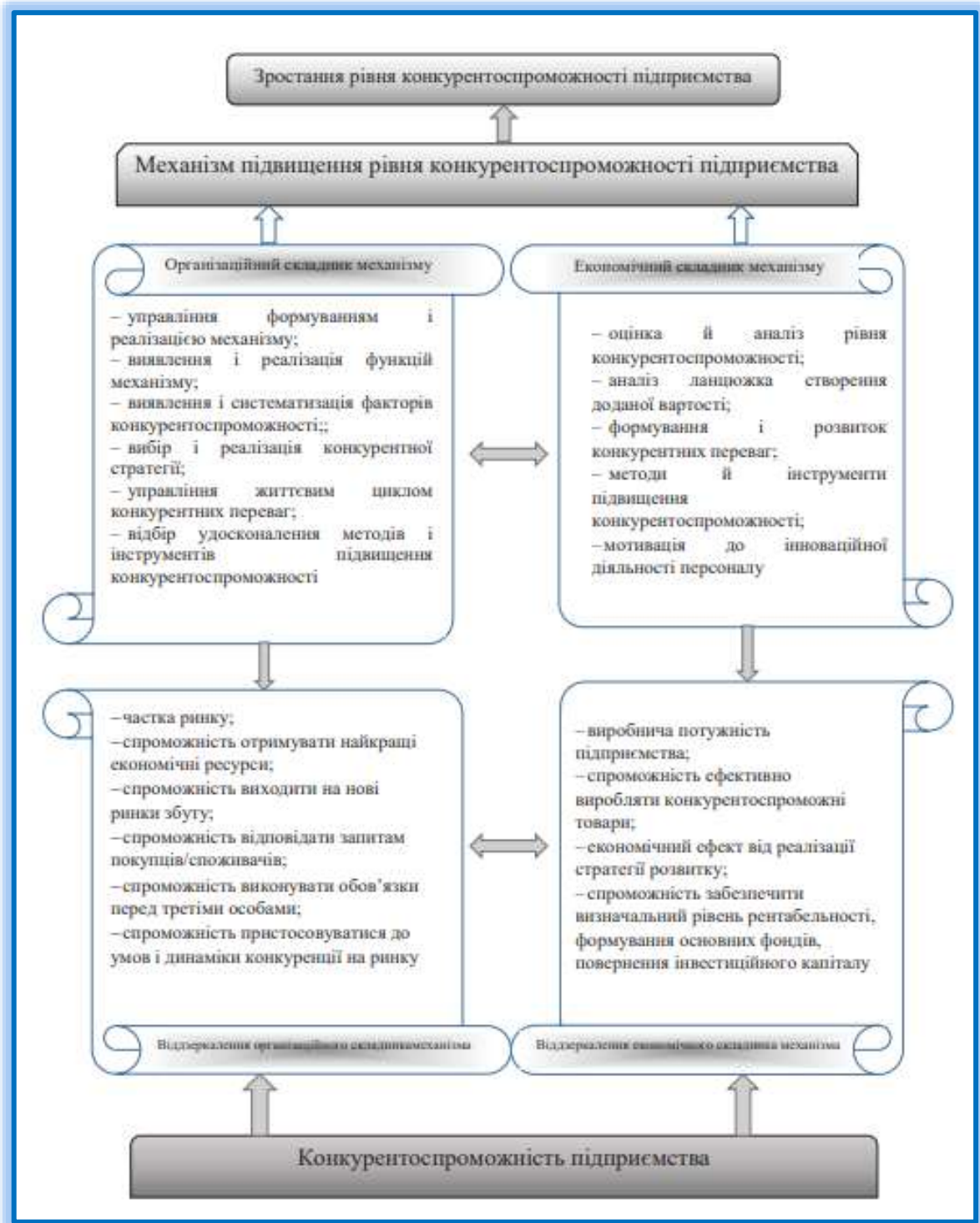


Рис. 1.2. Модель взаємозв'язку організаційних та економічних складників підприємства у процесі підвищення рівня його конкурентоспроможності

Стратегічний підхід передбачає дослідження його спроможності конкурувати із зовнішнім оточенням та збільшувати частку ринку в умовах протидії товаровиробникам-конкурентам. Подвійний характер конкурентоспроможності призводить до того, що для підвищення її рівня потрібен такий механізм, який був би спрямований одночасно на організаційний та економічний складники господарюючого суб'єкта (рисунок 1.2).

Таблиця 1.1

**Наукові підходи до розуміння терміну
«конкурентоспроможність підприємства»**

Автори	Трактування терміну у фаховій літературі
В.І. <u>Дубницький</u> , В.В. <u>Комірна</u> , Н.Ю. <u>Науменко</u> , О.В. <u>Овчаренко</u>	Конкурентоспроможність підприємства – інтегральна числова характеристика, за допомогою якої оцінюються досягнуті підприємством кінцеві бізнес-результати його діяльності впродовж певного періоду.
Є.С. <u>Грачова</u>	Конкурентоспроможність підприємства (фактична) – це реальний рівень господарюючого суб'єкта, що визначається оцінкою поточних результатів фінансово-господарської діяльності і позиції на цільовому ринку, що відтворює ступінь конкурентного потенціалу підприємства.
Ю.С. <u>Погорелов</u>	Конкурентоспроможність підприємства (стратегічна) – це спроможність підприємства в умовах конкурентної боротьби і ринкової економіки на базі комплексної рейтингової оцінки виявляти і досягати стратегічних цілей довгострокового розвитку, усувати можливі перепони для існування, виконання місії і стійкого розвитку.
І.М. <u>Кирчата</u>	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства ефективно використовувати свій конкурентний потенціал зберігаючи при цьому своє положення на відповідному ринку на довгостроковий час або ж розширювати займаний сектор ринку, постійно вести пошук та раціонально реалізувати виявлені резерви конкурентного потенціалу в умовах обмеженості ресурсів та впливу чинників зовнішнього середовища.
І.А. <u>Пермінов</u>	У найбільш широкому сенсі конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта означає можливість виграшу в змаганні. Стосовно економічної сфери конкурентоспроможність підприємства – володіння властивостями, що створюють конкурентні переваги для суб'єкта економічного змагання.

Продовження таблиці 1.1	
А.А. Петросян	Конкурентоспроможність промислового підприємства – це спроможність змагатися у досягненні ідентичних цілей, займати положення на ринку, а також спроможність пристосовуватися до змін ринкових умов шляхом задоволення конкретних суспільних потреб і підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності в межах законодавства.
А.С. Шпанко	Стратегічна конкурентоспроможність підприємства – ознака суб'єкта ринку, який демонструє наявність ключових можливостей розвитку, здобутих шляхом швидкої адаптації внутрішнього середовища функціонування до змін зовнішнього середовища, і досягнення на основі цього конкурентних цілей.
І.В. Смолін	Стратегічна конкурентоспроможність суб'єкта ринку відображає ймовірні перспективи здатності суб'єкта ринку зберігати комплекс конкурентних переваг (потенціал конкурентоспроможності), що забезпечить його конкурентоспроможність у стратегічному періоді.
А.Е. Воронкова, В.П. Пономарьов, Г.І. Дібніс	Конкурентоспроможність підприємства – сукупність можливостей підприємства (виробничих, інноваційних, кадрових, ресурсних) у різних сферах діяльності, що взаємодіють між собою певним чином.
О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко	Конкурентоспроможність підприємства – комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкурентного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що між собою певним чином пов'язані та формують пріоритетну унікальність і закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу за визначеного впливу середовища функціонування.
О.Г. Янковий, А.І. Ковальов	Поняття «конкурентоспроможність підприємства» є латентним у тому сенсі, що воно принципово не може бути виміряне єдиним статистичним показником. Указане поняття носить ознаки складної прихованої властивості виробничої системи, якою є промислове підприємство, в умовах ринкового господарювання й проявляється на поверхні у вигляді сукупності чинників – симптомів – окремих групових та первинних факторів (технічних, технологічних, економічних та ін. показників і коефіцієнтів).

У процесі дослідження теоретичних підходів до діагностування рівня конкурентоспроможності підприємства автором узагальнено класифікацію її видів з урахуванням сформованих критеріїв (рисунк 1.3).

Науковці акцентують увагу на тому, що необхідно розглядати фактичну та стратегічну конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта [1; 29; 33].

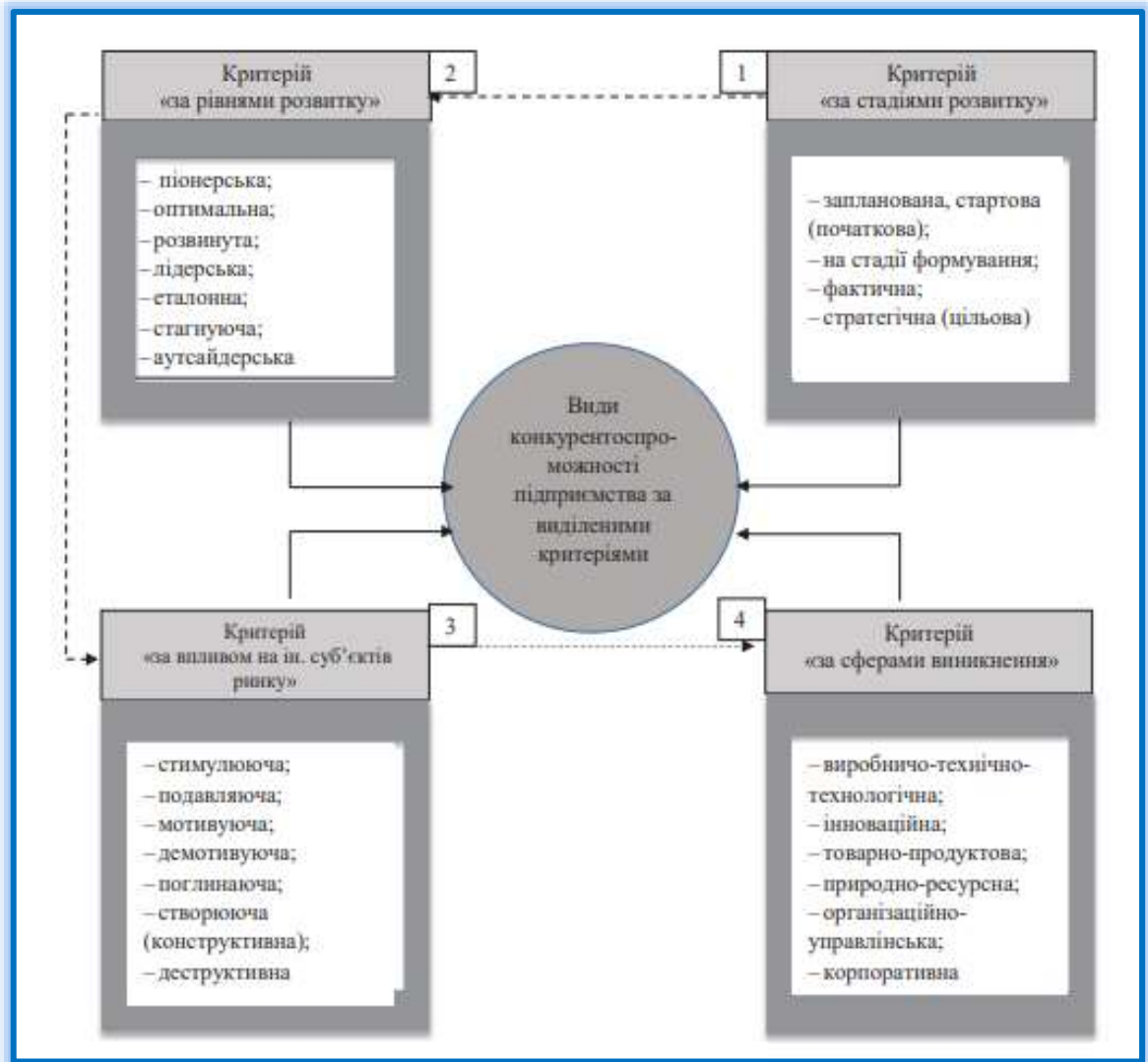


Рис. 1.3. Концептуальна модель класифікації видів конкурентоспроможності підприємств за критеріями та циклічним поділом

Фактична конкурентоспроможність відображає реальний рівень конкурентоспроможності підприємства, який визначається оцінкою поточних результатів виробничо-господарської діяльності та конкурентною позицією на цільовому ринку збуту виготовленої продукції, що, у свою чергу, характеризує міру реалізації ним власного конкурентного потенціалу. Під стратегічною конкурентоспроможністю фірми фахівці розуміють її спроможність в умовах жорсткої конкурентної боротьби виявляти та досягати бажаних стратегічних цілей довготермінового розвитку, завчасно реагувати на потенційні ризики та загрози для подальшого функціонування.

1.2. Концепція адаптивного управління підприємством як науковий підхід до забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання

У економічній сфері діяльності термін «адаптація» запозичено з природничих наук. Він означає спроможність живих організмів пристосовуватися до постійно мінливих зовнішніх умов. Етимологічно категорія «адаптація» є похідною від латинського терміну, що в перекладі означає процес пристосування. Процес адаптації може проявлятися у різних варіаціях (рисунок 1.4.).

Варто зауважити про те, що термін «адаптація» використовується у випадку необхідності позначення процесу пристосування, а також для ідентифікації результативності пристосувальних змін. У вітчизняному науковому просторі, зазвичай, використовуються терміни «адаптація» та «адаптивність», які не є тотожними поняттями. Так, наприклад, якщо адаптація розглядається як процес пристосування до перманентних змін, то адаптивність розглядається в якості властивості, здатності чи характеристики [45].



Рис. 1.4. Прояви адаптації

Сутність термінів «адаптація» та «адаптивність»

АДАПТАЦІЯ	АДАПТИВНІСТЬ
Процес цілеспрямованої зміни структури, властивостей і параметрів об'єкта у відповідь на зміни навколо нього	Процес пристосування підприємства до змінних [1] зовнішніх умов, який має на меті забезпечення стійкості функціонування підприємства у довгостроковій перспективі і містить систему організаційних, економічних і соціальних регулювальників
Процес зміни параметрів і структури системи у відповідь на зміни зовнішнього середовища [1]	Постійне пристосування системи до зовнішніх факторів досягається за рахунок інформації, зворотного зв'язку та негативної адекватної реакції з боку усіх структурних підрозділів на зміни, що відбуваються [22]
Процес пристосування параметрів господарюючих суб'єктів до невизначених умов навколишнього середовища, що забезпечує підвищення ефективності їх функціонування впродовж усього життєвого циклу [11]	Природжена та набута здатність до адаптації, тобто пристосування до всієї багатоманітності життя при будь-яких умовах [10]
Процес пристосування системи до нових умов існування або діяльності [12]	Характеристика діяльності підприємства, властивість економічної системи до самозбереження, пристосування, структурної перебудови, перетворення, пристосування в умовах нестабільності [12]
Процес цілеспрямованої зміни параметрів, структур і властивостей системи у відповідь на дії зовнішніх і внутрішніх чинників для забезпечення ефективного функціонування системи і її елементів [13]	Властивість системи, що визначає її здатність успішно пристосовуватися до умов зовнішнього середовища, що змінюється [13]
Доцільне впорядкування динамічної системи, приведення її у відповідність з об'єктивно діючими закономірностями [15]	Характеристика підприємства зростаючого типу, яка орієнтується на стабільність і повільні зміни зовнішнього середовища та встигає в таких умовах реагувати на виникаючі проблеми [14]
Процес зміни параметрів і структури системи, а можливо, і керуючих впливів на основі поточної інформації з метою досягнення певного, звичайно оптимального, стану системи при початковій невизначеності в умовах роботи, що постійно змінюються [16]	Здатність системи, організації або окремої людини пристосовуватися до різних умов навколишнього середовища називають адаптивністю [17]
Здатність своєчасно проводити адекватні зміни для корекції діяльності системи відповідно до вимог зовнішнього середовища [19]	Спроможність системи пристосовуватися до змін середовища можна визначити, що в сучасних умовах разом з конкуренто-спроможністю вона є основою економічної стійкості діяльності підприємства [18]
Процес пристосування системи та її діяльності до зовнішнього середовища, а також ефективного використання його потенціалу [20]	Окреслює ступінь пристосування до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства і є інтегральною характеристикою економічної системи, яка поєднує такі ознаки як гнучкість, мобільність, маневреність та інші, що забезпечує «легкість» перегрупування між елементами системи без будь-яких докорінних змін в її структурі, відображає готовність системи управління підприємства функціонувати в умовах нестабільного зовнішнього середовища та визначається спроможністю управлінського персоналу використовувати нестандартні рішення на основі глибокого розуміння та передбачення тенденцій змін у зовнішньому середовищі
Природна, стихійна реакція економічних систем на дестабілізуючі впливи [21]	

Провівши аналіз відмінностей у трактуванні термінів «адаптація» та «адаптивність», розглянемо сутність адаптивного управління підприємством (таблиця 1.3).

Трактування терміну «адаптивне управління»

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ
Процес прийняття управлінського рішення та подальшої реалізації цілеспрямованого керуючого впливу, який забезпечить адекватне реагування всіх структур підприємства на зміни параметрів його зовнішнього і внутрішнього середовища [35; 36; 37]
Пристаювання властивих суб'єкту управлінської діяльності стилів і методів керівництва до соціальних особливостей об'єкта управління [24]
Управління в системі з неповною апріорною інформацією в керованому процесі, який змінюється в міру накопичення інформації та приймається з метою покращення якості процесу функціонування системи [38]
Процес взаємовпливу, що викликає <u>взаємоприспосовування</u> поведінки суб'єктів діяльності на логічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і <u>самоспрямуванням</u> дій на її досягнення [41]
Управлінська діяльність, представлена у вигляді взаємозв'язаного комплексу дій на об'єкти управління, націлених на підтримку конкурентоспроможності за допомогою механізму управління інноваційними процесами (моніторингом ухвалення і виконання рішення), коли бажаний стан системи визначається на основі попереднього процесу управління (тобто на основі накопичення досвіду), за допомогою спостереження за управлінськими показниками [42]
Гнучке, інноваційне управління підприємствами, здатне пристосовуватися до нової обстановки (у конкурентному і внутрішньому середовищі зі зміною планів і моделей залежно від ситуації: у період виходу підприємств із кризи або за впровадження інновацій, або у разі здійснення організаційних змін) за допомогою нових інструментів і методів управління [43]
Набір дій і методів, що характеризуються здатністю системи управління адаптуватися до змін зовнішнього середовища, та є окремим інноваційним видом управління [45]
Гнучка система управління підприємством, спрямована на реалізацію механізму адаптації за допомогою формування механізму адаптації для пристосування до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища [23]
Управління, що забезпечує виживання, досягнення та підтримання визначеного рівня конкурентоспроможності [46]
Окремий тип управління, здатний до корекції траєкторії руху керованого об'єкту відповідно до плану [9]
Управління підприємством, що дозволяє шляхом використання заходів з реструктуризації підприємства, оцінки необхідності проведення реструктуризації та ефективності запропонованих заходів, своєчасно реагувати на зміни навколишнього середовища [47]
Є комплексом узгоджених заходів, послідовна реалізація яких дозволяє організації досягти поставлених стратегічних цілей [48]

Структурно-логічну схему адаптивного управління підприємством відображено на рисунку 1.5.

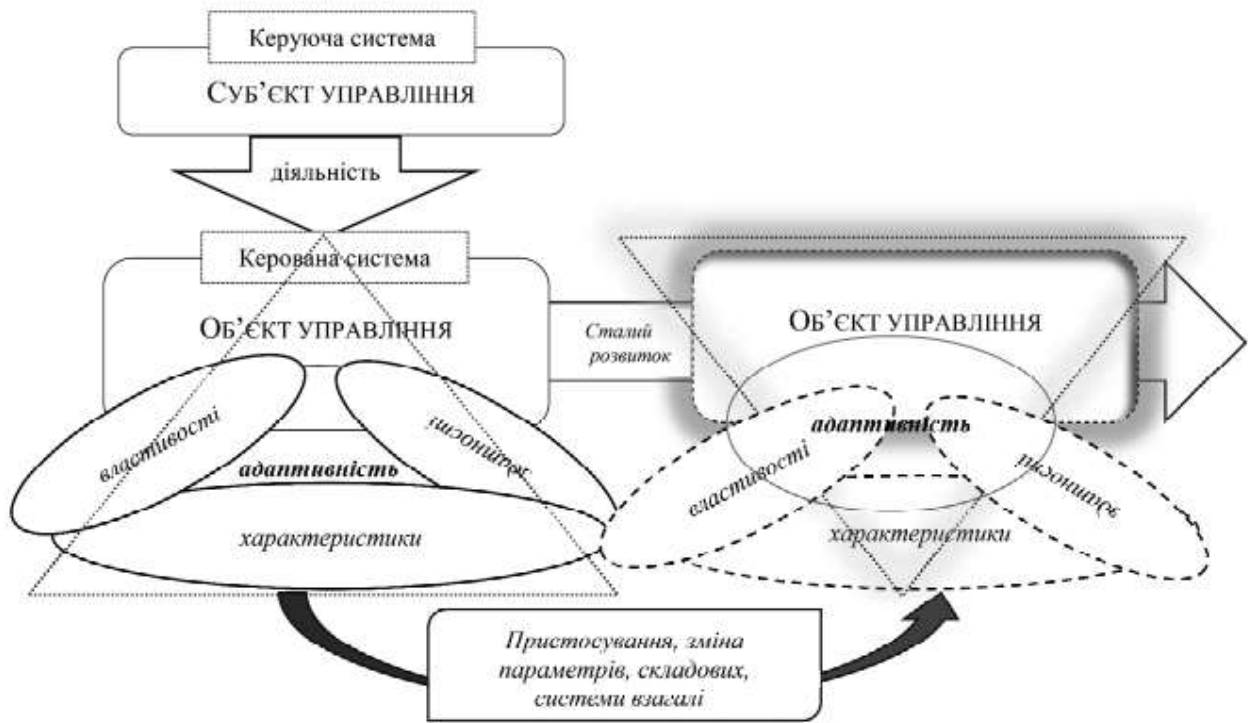


Рис.1.5. Структурно-логічна схема адаптивного управління суб'єктом господарювання

З наведеної схеми видно, що діяльність суб'єкта управління, насамперед, спрямовано на об'єкт управління. Вона враховує сформований рівень його адаптивності, і шляхом пристосування, можливої зміни параметрів, складових елементів та системи менеджменту взагалі, призводить до зміни об'єкта управління згідно вимог (зовнішніх та внутрішніх), що, у свою чергу, сприяє забезпеченню сталого розвитку соціально-економічної системи [25, с.63].

Таким чином, можна стверджувати про те, що процес здійснення адаптації підприємства до конкурентного середовища спрямовано, насамперед, на внесення змін у режим його функціонування, структуру ресурсних запасів з метою досягнення оптимального пристосування до зміни кон'юнктури ринку та нестабільності у соціально-економічній політиці країни. Адаптація є процесом пристосування господарюючого суб'єкта до зовнішніх мінливих умов та передбачає застосування на практиці системи організаційно-економічних та соціальних регуляторів з метою забезпечення стійкості функціонування підприємства у довготерміновій перспективі. Ефективність процесу ідентифікації адаптаційного потенціалу підприємства ґрунтується на

ретельному дослідженні чинників впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також врахуванні рівня розвитку конкретного регіону, в якому функціонує товаровиробник.

Отже, управління адаптаційним потенціалом являє собою такий вид управління суб'єктом господарювання, який дозволяє йому шляхом використання резервів механізму адаптації, заснованому на безперервному відстеженні відповідності фактичного рівня адаптації нормативному рівню, періодично вносити корективи у стратегічні, поточні та оперативні плани з метою забезпечення виживання товаровиробника, досягнення та підтримання належного рівня конкурентоспроможності.

1.3. Модель управління адаптивними змінами на підприємстві як чинник підвищення ефективності його діяльності

Адаптивний механізм підприємства являє собою цілісну систему технічних, технологічних та економічних важелів, організаційно-розпорядницьких та соціально-психологічних методів у поєднанні із системою мотивації персоналу та його відповідальності, які координують діяльність господарюючого суб'єкта у середовищі його функціонування. Він є складовою частиною сформованої системи менеджменту, що забезпечує цілеспрямований вплив на чинники, від впливу яких залежить результативність виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Наукові дослідження існуючих адаптивних моделей свідчать про те, що їхній базис складає сукупність змінних параметрів, які описують зовнішнє середовище та спонукають до структурних змін об'єкта управління. Адаптивні моделі концентрують увагу на виробничій адаптації, тобто на доцільності превентивного реагування менеджерів фірми на можливі зміни кон'юнктури ринку [44; 57; 70].

Адаптивні моделі управління

Названі моделі	Параметричні характеристики
<i>Модель Уілсона</i>	Інтенсивність споживання запасів; витрати на зберігання запасів; витрати на здійснення замовлення; середній розмір споживання запасів
<i>Модель Солоу</i>	Рівень капіталізації; рівень інноваційного розвитку; демографічний стан
<i>Модель Літла</i>	Обсяг замовлення; витрати на розміщення одного замовлення; необхідний термін часу; витрати на зберігання замовлення
<i>Модель Фідлера</i>	Стиль керівника; партнерство топ-менеджменту та підлеглих; посадові повноваження та <u>обов'язки</u>
<i>Модель Врума-Йеттона</i>	Ефективність управлінського рішення; якість процесу розробки управлінського рішення; термін реалізації рішення; коло виконавців управлінського рішення
<i>Модель BSC</i>	Фінансове забезпечення; економічна безпека об'єкта управління; внутрішні бізнес-процеси; клієнтська база; здатність до самонавчання
<i>Модель Фішбейна</i>	Відношення до організації, значення показника ефективності; фактичне значення показника; еталонне значення показника; кількість ключових показників

Проведений автором аналіз теоретико-методичних аспектів адаптивних моделей управління, їхніх параметричних характеристик та сфери практичного використання дає підстави стверджувати про те, що:

- модель адаптивного управління являє собою єдність різновекторних параметрів. Підґрунтям їхньої взаємодії є адаптація суб'єкта господарювання як перманентний процес, що зумовлює поведінку підприємства та процес коригування стратегії його подальшого розвитку;
- адаптивний механізм є структурною складовою адаптивної моделі та формою її практичної реалізації;
- адаптивна модель проявляється шляхом диверсифікації методів менеджменту, що забезпечує маневреність та гнучкість фірми у мінливому середовищі її функціонування;
- адаптивна модель управління підприємством є важливою складовою системи планування його виробничо-господарської діяльності, адже її параметри передбачають процес прогнозування можливих змін чинників зовнішнього середовища, що впливають на оперативні та перспективні

плани.

У фаховій літературі науковці значну увагу приділяють адаптивному моделюванню управлінських процесів, виокремлюючи його у якості специфічного інструменту каталізації адаптивного потенціалу господарюючого суб'єкта. При цьому слід зауважити про те, що процес обґрунтування адаптивної моделі управління є ключовою детермінантою у забезпеченні ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств та чинником впливу на результативність процесу їхнього функціонування у залежності від раціональності вибору оптимальних параметрів моделі [25; 38; 57; 80].

Проведені наукові дослідження дозволили окреслити проблемне поле формування адаптивної моделі управління підприємством, що охоплює параметри обґрунтування, ухвалення та реалізації управлінських рішень на практиці.

На першому етапі адаптивного управлінського процесу ідентифікується проблема, яка формує його пріоритетні цілі та завдання діяльності. Процес визначення пріоритетних цілей та відхилення менш важливих завдань доцільно здійснювати шляхом використання модифікованої матриці Д. Ейзенхауера. З цією метою господарюючому суб'єкту слід визначити параметри моделі згідно критеріїв терміновості та важливості. Ранги завдань розподіляються таким чином: 1 – значиме; 0 – не важливе у даний момент часу. Ранжування зводиться до визначення суми чисел за певними критеріями.

Об'єктивну оцінку різновекторних аспектів функціонального середовища підприємства варто проводити за показниками управлінського обліку, які характеризують їхній стан у залежності від зміни значень чинників, що впливають на його подальший розвиток. Саме тому для кожного об'єкта управління проводиться вибір найбільш важливих показників, у тому числі й нефінансових. Нефінансові характеристики обираються менеджерами підприємства із врахуванням сформульованої мети функціонування та контролюються особою, що ухвалює рішення. До них слід віднести якісні оцінки показників, які спостерігаються менеджерами у динаміці та дозволяють

аналізувати, зокрема, інноваційні, кадрові, маркетингові, інвестиційні можливості суб'єкта господарювання.

Після цього складається інформаційна матриця, до складу якої включаються описані вище показники за звітний період, а також встановлюються ранги за всіма визначеними критеріями для кожного періоду. Згодом менеджери розробляють програму дієвих заходів з підвищення рівня ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства, яку погоджують з безпосередніми виконавцями згідно графіка проведення визначених робіт. Координацію дій та процес виконання завдань на всіх етапах реалізації управлінських рішень здійснює група контролю, склад якої затверджено вищим керівництвом підприємства. Саме на цьому етапі формується механізм адаптивного управління суб'єктом господарювання.

На думку автора магістерської роботи, практичне використання алгоритмічної моделі адаптивного управління сприятиме полегшенню процесу адаптації переробних підприємств до нових умов господарювання, оскільки вона не перевантажена складними математичними розрахунками, а базується на використанні достовірної облікової інформації. Крім того, у результаті реалізації зазначеної моделі топ-менеджери підприємства мають можливість розробити власну програму адаптації у відповідності до наявного стану ідентифікованого об'єкта управління та обґрунтувати процес застосування ефективного методичного інструментарію. Тому дослідження теоретичного підґрунтя адаптивного моделювання управлінських процесів на практиці було б неповним без дослідження можливостей використання адаптивних методів.

Адаптивні методи являють собою систематизовану сукупність дій, які потрібно виконати з метою реалізації поставлених завдань чи досягнення мети функціонування підприємства на базі застосування специфічних засобів. У науковій літературі методи управління розглядаються в якості способів цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління з метою координування його дій згідно визначеного порядку [38].

Науковці та фахівці-практики до методів адаптивного управління відносять

наступне:

- організаційні методи, які являють собою комплекс способів та прийомів впливу на персонал підприємства, що ґрунтується на використанні організаційних відносин і адміністративної влади;
- соціально-психологічні методи сприяють процесу реалізації мотивів соціальної й психологічної поведінки працівників під впливом соціально-психологічних чинників;
- економічні методи реалізують на практиці матеріальні інтереси участі персоналу у бізнес-процесах шляхом використання товарно-грошових відносин;
- мотиваційні методи являють собою види та форми спонукання персоналу підприємства до праці;
- координаційні методи забезпечують безперервність перебігу усіх бізнес-процесів.

Перелічені методи тісно взаємопов'язані та застосовуються топ-менеджерами не ізольовано, а комплексно. При цьому множинність методів менеджменту, неоднорідність їхньої структури та існуючі підходи до процесу їхньої класифікації ускладнюють вибір методів, які будуть найбільш ефективними у процесі реалізації адаптивних завдань управління. Саме тому різноманіття методів менеджменту потребує їхнього упорядкування шляхом проведення класифікації за визначеними критеріями. На думку автора, найбільш доцільною є класифікація адаптивних методів управління у контексті ситуативного підходу, оскільки адаптація, як складовий елемент управлінського процесу, у значній мірі обґрунтовується теоріями ситуативного управління.

З огляду на викладене вище, методи адаптивного стратегічного управління доцільно класифікувати за наступними ознаками:

1. Конкретне призначення:

- імітаційне моделювання, що передбачає процес моделювання прямого та зворотнього процесів та оцінювання доцільності змін параметрів ситуації власними ресурсами;

- вибір стратегічних позицій передбачає всебічний аналіз виявлених відхилень від поставлених завдань та мети;
- індустріальне планування на базі матриць «продуктивність зростання обсягів виробництва та зростання імпорту-експорту». Застосовується на етапах проведення стратегічного аналізу стану наявних ресурсів, оцінювання потенційних можливостей, а також стратегічного планування динаміки зміни виробничих ресурсів;
- сценарій перспективного розвитку передбачає процес здійснення логічної послідовності подій з метою наочного відображення оптимального стану об'єкта дослідження у контексті ситуаційного управління.

2. Тип інформації, що використовується:

- ранжування стратегічних завдань передбачає процес безперервного спостереження за тенденціями зміни чинників зовнішнього середовища, надання топ-менеджерам фірми інформації про підсумки проведеного аналізу та оцінювання терміновості управлінських рішень, а також розподіл виробничих завдань за терміновістю їхнього вирішення;
- «мета - потреба, база спостереження – джерело» передбачає процес використання інформації на етапах стратегічного моніторингу та стратегічного аналізу впливу чинників зовнішнього середовища.

3. Фактор часу:

- динамічний аналіз ієрархій являє собою математичний інструмент управління складними проблемами процесу ухвалення управлінських рішень, що використовується з метою стратегічного планування зміни власних ресурсів підприємства, синтезу ієрархій, а також безпосереднього моделювання процесу;
- управління за слабкими сигналами виходить з того, що будь-які несприятливі процеси чи ситуації ніколи не виникають раптово, а зумовлюються, насамперед, появою слабких сигналів.

4. Рівень невизначеності:

- управління підприємством в умовах стратегічних несподіванок зумовлює

наявність нових проблем, які важко передбачити; вони розвиваються дуже швидко, зазвичай, виникають спонтанно, іноді не маючи для цього жодних підстав [72, с.103].

З наукової точки зору заслуговують на увагу фахівців-практиків методи, засновані на спеціальних дослідженнях. Такі методика створюються спеціально для виконання певних завдань чи проектів. При цьому одним з головних постулатів адаптації є ситуативний підхід. Наведені методи адаптації не варто розглядати в якості універсальних інструментів адаптивної системи управління, адже кожен з них придатний для реалізації чітко визначеного кола завдань. Моделі управління адаптивними змінами у певній мірі можуть стимулювати розвиток господарюючого суб'єкта чи сприяти прискоренню процесу його економічної деградації. Результат залежатиме від раціональності вибору топ-менеджерами підприємства методів реалізації адаптивних управлінських рішень. Однак, слід зазначити про те, що адаптація, як частина управлінського процесу, є несумісною з уніфікованими моделями та методами, оскільки суб'єкти господарювання різних галузей промисловості перебувають на різних стадіях життєвого циклу розвитку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У сучасних, непростих умовах господарювання виробничо-господарська діяльність вітчизняних підприємств характеризується нестабільністю політичної ситуації, поглибленням кризових тенденцій, загостренням проблем, пов'язаних з процесом подальшого виживання. При цьому ефективність їхнього функціонування ускладнюється також внутрішніми проблемами, зокрема, дефіцитом сировини, нераціональністю використання фінансових ресурсів, зношеністю основних виробничих фондів, недостатнім рівнем завантаженості виробничих потужностей, зниженням рівня інноваційної активності суб'єктів господарювання. Перелічені вище чинники впливають не тільки на процес функціонування підприємств, але й на рівень їхньої конкурентоспроможності. Конкурентні позиції господарюючих суб'єктів на внутрішньому та зовнішньому ринках залежать від досягнутого ними рівня якості продукції, сформованого іміджу та репутації, взаємозв'язків із бізнес-партнерами, а також процесу їхньої адаптації до мінливих умов середовища функціонування.

Фактична конкурентоспроможність відображає реальний рівень конкурентоспроможності підприємства, який визначається оцінкою поточних результатів виробничо-господарської діяльності та конкурентною позицією на цільовому ринку збуту виготовленої продукції, що, у свою чергу, характеризує міру реалізації ним власного конкурентного потенціалу. Під стратегічною конкурентоспроможністю фірми фахівці розуміють її спроможність в умовах жорсткої конкурентної боротьби виявляти та досягати бажаних стратегічних цілей довготермінового розвитку, завчасно реагувати на потенційні ризики та загрози для подальшого функціонування.

Термін «адаптація» використовується у випадку необхідності позначення процесу пристосування, а також для ідентифікації результативності пристосувальних змін. У вітчизняному науковому просторі, зазвичай, використовуються терміни «адаптація» та «адаптивність», які не є тотожними поняттями. Так, наприклад, якщо адаптація розглядається як процес

пристосування до перманентних змін, то адаптивність розглядається в якості властивості, здатності чи характеристики.

Процес здійснення адаптації підприємства до конкурентного середовища спрямовано, насамперед, на внесення змін у режим його функціонування, структуру ресурсних запасів з метою досягнення оптимального пристосування до зміни кон'юнктури ринку та нестабільності у соціально-економічній політиці країни. Адаптація є процесом пристосування господарюючого суб'єкта до зовнішніх мінливих умов та передбачає застосування на практиці системи організаційно-економічних та соціальних регуляторів з метою забезпечення стійкості функціонування підприємства у довготерміновій перспективі. Ефективність процесу ідентифікації адаптаційного потенціалу підприємства ґрунтується на ретельному дослідженні чинників впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також врахуванні рівня розвитку конкретного регіону, в якому функціонує товаровиробник.

Управління адаптаційним потенціалом являє собою такий вид управління суб'єктом господарювання, який дозволяє йому шляхом використання резервів механізму адаптації, заснованому на безперервному відстеженні відповідності фактичного рівня адаптації нормативному рівню, періодично вносити корективи у стратегічні, поточні та оперативні плани з метою забезпечення виживання товаровиробника, досягнення та підтримання належного рівня конкурентоспроможності.

Адаптивний механізм підприємства являє собою цілісну систему технічних, технологічних та економічних важелів, організаційно-розпорядницьких та соціально-психологічних методів у поєднанні із системою мотивації персоналу та його відповідальності, які координують діяльність господарюючого суб'єкта у середовищі його функціонування. Він є складовою частиною сформованої системи менеджменту, що забезпечує цілеспрямований вплив на чинники, від впливу яких залежить результативність виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Наукові дослідження існуючих адаптивних моделей свідчать про те, що

їхній базис складає сукупність змінних параметрів, які описують зовнішнє середовище та спонукають до структурних змін об'єкта управління. Адаптивні моделі концентрують увагу на виробничій адаптації, тобто на доцільності превентивного реагування менеджерів фірми на можливі зміни кон'юнктури ринку.

Проведений автором аналіз теоретико-методичних аспектів адаптивних моделей управління, їхніх параметричних характеристик та сфери практичного використання дає підстави стверджувати про те, що:

- модель адаптивного управління являє собою єдність різновекторних параметрів. Підґрунтям їхньої взаємодії є адаптація суб'єкта господарювання як перманентний процес, що зумовлює поведінку підприємства та процес коригування стратегії його подальшого розвитку;
- адаптивний механізм є структурною складовою адаптивної моделі та формою її практичної реалізації;
- адаптивна модель проявляється шляхом диверсифікації методів менеджменту, що забезпечує маневреність та гнучкість фірми у мінливому середовищі її функціонування;
- адаптивна модель управління підприємством є важливою складовою системи планування його виробничо-господарської діяльності, адже її параметри передбачають процес прогнозування можливих змін чинників зовнішнього середовища, що впливають на оперативні та перспективні плани.

Моделі управління адаптивними змінами у певній мірі можуть стимулювати розвиток господарюючого суб'єкта чи сприяти прискоренню процесу його економічної деградації. Результат залежатиме від раціональності вибору топ-менеджерами підприємства методів реалізації адаптивних управлінських рішень. Однак, слід пам'ятати про те, що адаптація, як частина управлінського процесу, є несумісною з уніфікованими моделями та методами, оскільки суб'єкти господарювання різних галузей промисловості перебувають на різних стадіях життєвого циклу розвитку.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ОЛІЙНО-ЖИРОВИЙ КОМБІНАТ» В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Аналіз сучасного стану функціонування ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» на ринку виробників олійно-жирової продукції

Вітчизняний ринок олійно-жирової продукції є одним з найбільш перспективних сегментів ринку продовольства, який забезпечує продовольчу безпеку України та є стабільним джерелом валютних надходжень. Експорт продукції олійно-жирового комплексу, зокрема, олії та шроту сої й ріпаку, складає 40% всього аграрного та харчового українського експорту. Конкурентною перевагою України є спроможність її земельних ресурсів вирощувати олійні культури практично у всіх природно-кліматичних зонах. Наша держава повністю інтегрована у світовий ринок олійних культур, посідає першу позицію з виробництва та переробки соняшнику, а також експорту соняшникової олії. Другу позицію у світовому рейтингу Україна посідає за обсягами експорту ріпаку, сьому позицію – за обсягами виробництву ріпаку та експорту сої. Зростаючий попит на нашу продукцію світового ринку, а також високий рівень прибутковості спонукає вітчизняних товаровиробників до вирощування зернових, олійних культур та виробництва олії [50].

Світовим трендом у XXI столітті є збалансоване харчування та споживання органічної продукції, що зумовило зміну структури продуктів харчування та сприяло зростанню попиту на різні рослинні олії. Світове виробництво основних видів олійної сировини, зокрема, соняшнику, льону, сої, ріпаку, кунжуту, плодів олійної пальми, рицини, оливи сьогодні становить 140 млн. тонн на рік.

Власна переробка українськими товаровиробниками олійної сировини - це додана вартість та стабільні робочі місця, що в цілому сприяє поживленню розвитку національної економіки. Враховуючи той факт, що вартість переробки олійних культур складає приблизно \$60 за тонну, то втрати вітчизняного

олійно-жирового комплексу будуть суттєвими та визначатимуться обсягами експортованої сировини. Сучасну олійно-жирову галузь України презентують 64 переробні підприємства, 48 олійно-екстракційних заводів, 16 терміналів у 6 морських портах, а також елеваторні комплекси. Зазначена галузь вітчизняної промисловості забезпечує експорт олійно-жирової продукції у 124 країни світу та характеризується стабільністю розвитку [50].



Рис. 2.1. Виробництво основних видів насіння олійних культур у 2020/2021 МР (прогноз експертів)

Виробництво олійних культур в Україні традиційно орієнтовано переважно на соняшник. Протягом останніх 10 років частка його насіння у структурі групи олійних культур досягла 67,5% з коливанням в окремі періоди часу від 62,5% до 71,5%. Підприємства з виробництва соняшникової олії у сучасних умовах модернізуються, встановлюються лінії з рафінації, дезодорації. Згідно інформації асоціації «Укроліяпром», в Україні сьогодні відсутні заводи та промислові лінії рівня 20-річної давності [50]. Найбільшими

виробниками нерафінованої соняшникової олії у 2020/2021 маркетинговому році стали ТОВ «Європейська транспортна стивідорна компанія» (8,3% від усього виробництва), ТОВ «Оптімусагротрейд» (6,6%), ТОВ «Придніпровський ОЕЗ» (6,1%), ТОВ «Українська Чорноморська індустрія» (5,2%), ПрАТ «Вінницький ОЖК» (5,1%) та інші (Додаток К).

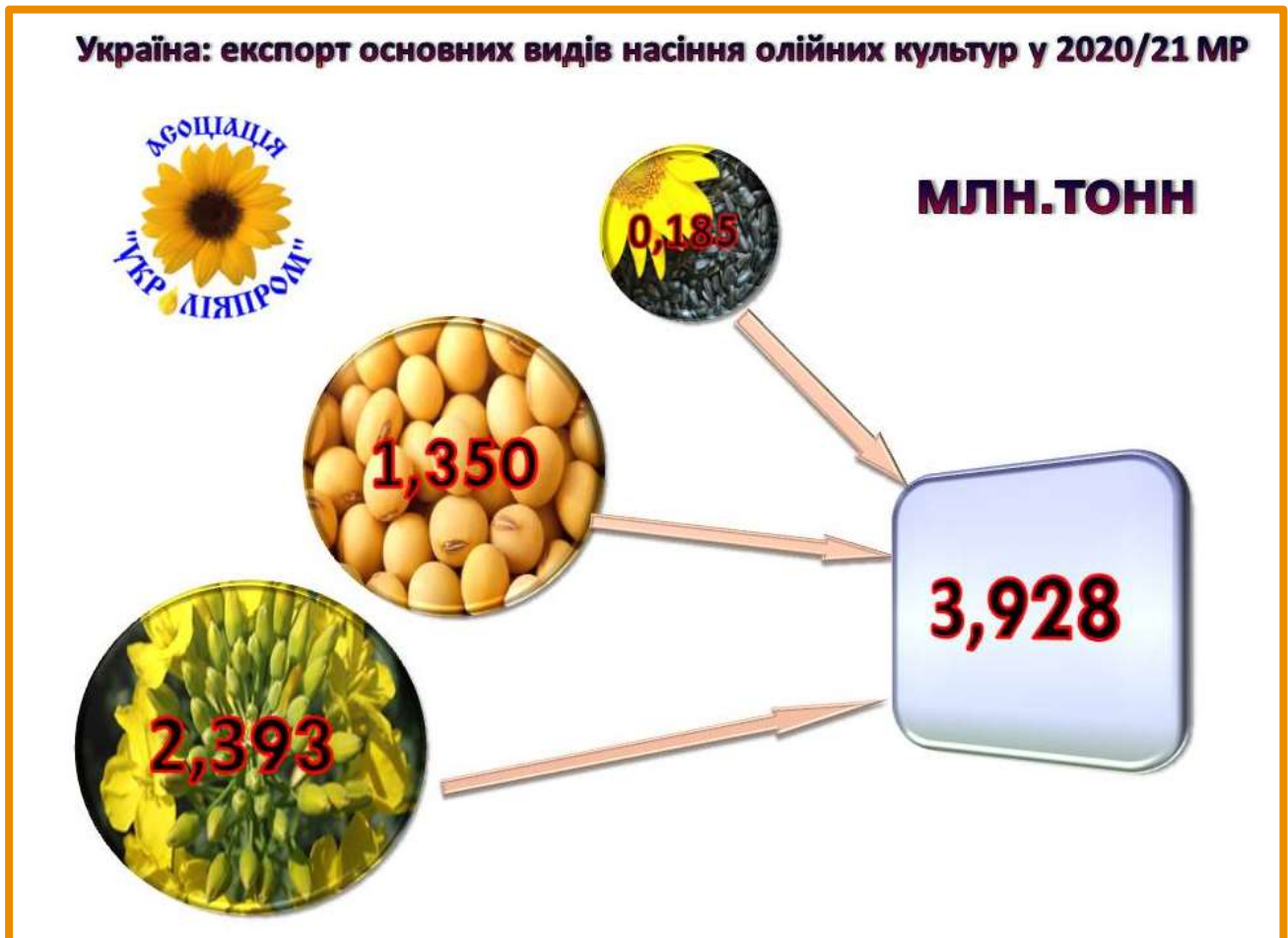


Рис. 2.2. Експорт основних видів насіння олійних культур у 2020/2021 МР (прогноз експертів)

Слід зазначити, що сучасним трендом поступово стає процес вирощування та переробки високоолеїнового соняшника із зміненим жирноолійним складом для процесу виробництва жирів та маргаринів, а також продаж за кордон не сирої, а рафінованої й дезодорованої олії спеціального призначення. В умовах практично однакових виробничих витрат процес вирощування високоолеїнового соняшника дозволяє товаровиробнику одержати вищу ціну за сировину. Саме підвищений вміст олеїнової кислоти

перетворює соняшникову олію на аналог оливкової олії, надає їй протиокислювальну стабільність вищого рівня та сприяє зниженню її температури застигання.

Зростання попиту на високоолеїновий соняшник у сучасних умовах формується у переважній більшості країн Європейської спільноти. Для українських товаровиробників це є унікальною можливістю одержання додаткового прибутку без зайвих витрат. Крім того, скориставшись такою можливістю, вони убезпечать себе від коливань цін на олійно-жирову продукцію, задовольнивши зростаючий європейський попит на кулінарні жири. Різниця у ціні високоолеїнової та звичайної олії складає \$200 за тону, хоча витрати на процес вирощування такого виду соняшнику співмірні з витратами на вирощування звичайного соняшнику. У насінні такого виду соняшнику олеїнової кислоти повинно бути не менше 82,5%. Селекційно-генетичні вітчизняні наукові досягнення сприяють стабільному розвитку зазначеного виробництва, адже з 300 об'єктів соняшнику, внесених до Держреєстру, 58 гібридів є високоолеїновими.

Хоча соняшник залишається домінуючою олійною культурою в Україні, роль інших культур є не менш важливою, а їхній потенціал реалізовано не у повній мірі. Другу позицію серед олійних культур посідає соя. Для України сьогодні також перспективним є ринок соєвого шроту, адже потреби країн Європейської спільноти у цьому продукті оцінюються на рівні 30 млн. тонн. Для вітчизняних товаровиробників, з огляду на цей факт, сформувалися цілком сприятливі умови для розширення власної ринкової ніші.

Виробництво ріпаку в Україні протягом багатьох років є одним з найбільш непередбачуваних з огляду на обсяги попиту та пропозиції, який формує світовий ринок. Такий стан речей впливає на значні коливання площі збирання урожаю ріпаку, які у нас в середньому становлять 258 тис. га. В Україні площі під ріпаком складають 1,3 млн. гектарів. Фахівці-практики вважають, що сьогодні варто зменшувати частку посівних площ, не знижуючи при цьому частку валового збору ріпака. Це можливо тільки у випадку підвищення

урожайності цієї культури. Саме у підвищенні середньої врожайності олійних культур науковці вбачають значний потенціал зростання їхнього виробництва. У США, наприклад, середня врожайність вирощування олійних культур становить 32,2 ц/га, Аргентині - 32 ц/га, Туреччині - 26,3 ц/га, країнах Європейської спільноти - 26,4 ц/га [75]. Слід зауважити про те, що сучасне виробництво олійних культур в Україні здійснюється екстенсивним способом. Не зважаючи на те, що відзначається загальна тенденція до підвищення рівня їхнього виробництва, врожайність олійних культур залишається досить низькою (рисунок 2.3).

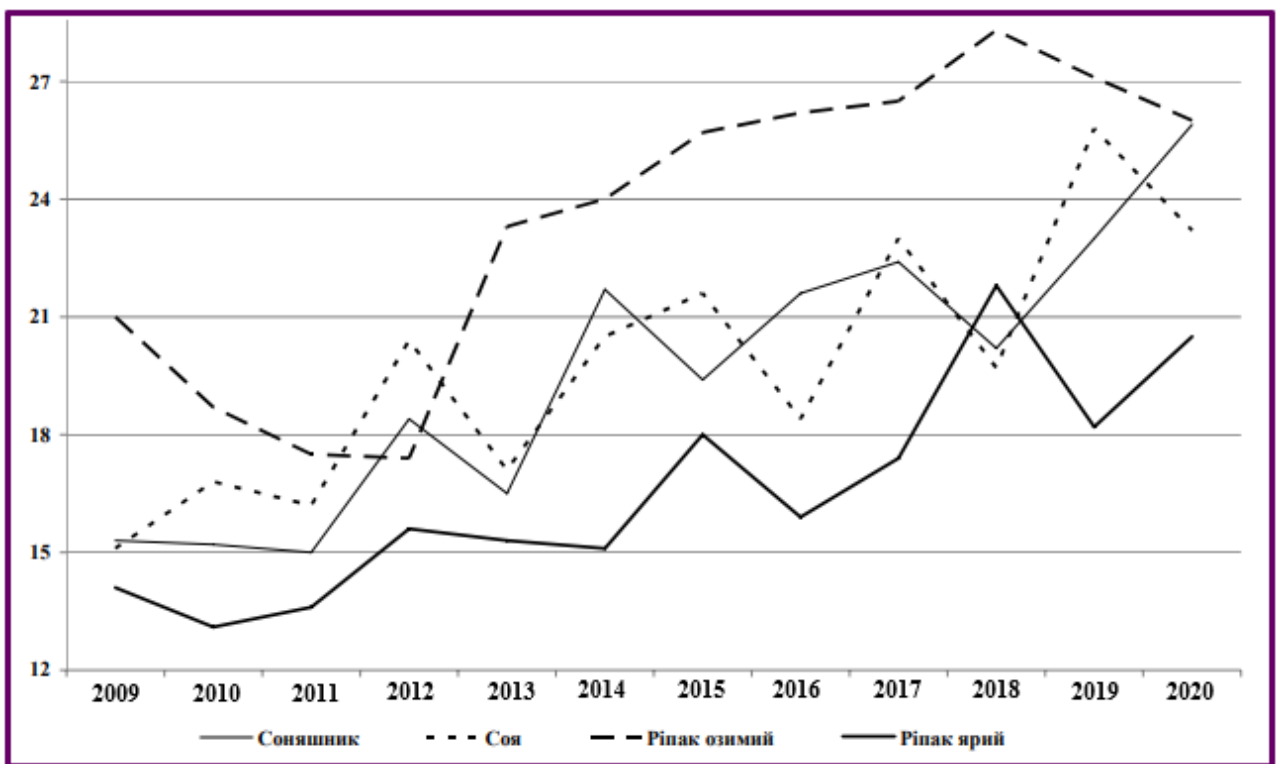


Рис. 2.3. Урожайність олійних культур в Україні, ц/га

Про низький рівень інтенсивності технологій вирощування олійних культур свідчить кореляційний аналіз показників їхнього виробництва. Динаміка валового збору насіння олійних культур визначається коливаннями площі їхнього посіву. Зокрема, коефіцієнт кореляції між показниками валового збору та площею збирання для соняшника та сої становить 0,95, для ріпаку озимого - 0,86, для ріпаку ярого - 0,94. Позитивним моментом є те, що дещо вищою є інтенсивність технології вирощування інших олійних культур, наприклад, соняшника та сої. Коефіцієнт кореляції між валовим збором та

врожайністю для цих культур становить 0,96 та 0,82, у той час, як для ріпаку озимого та ярого, відповідно, 0,28 та 0,08. Очевидно, що менш поширені олійні культури мають ряд агротехнологічних, екологічних та економічних переваг. Зокрема, ріпак є перспективною сировиною для процесу виробництва біопалива. Він також є джерелом зелених кормів та може використовуватися у комплексній системі фітомеліоративних заходів з метою відновлення родючості ґрунтів, покращуючи таким чином його агрофізичні та фітосанітарні характеристики. Перевагою ярого ріпаку є доцільність його використання в якості страхової олійної культури при зменшенні площі посіву озимого ріпаку. Цінною рослиною, з точки зору агроєкології, є соя, адже вона є природнім джерелом біологічного азоту у ґрунті, що значно поліпшує його структуру.

Проведений автором аналіз дає підстави стверджувати про те, що підґрунтям подальшого розвитку вітчизняного ринку олійно-жирової продукції має стати збільшення обсягів вирощування високоолеїнового соняшника; використання гібридів з високим адаптивним потенціалом та застосування сучасних технологій процесу їхнього вирощування; збільшення обсягів переробки ріпаку та сої, зміна структури сировинної бази шляхом нарощування обсягів виробництва інших олійних культур.

Одним з потужних товаровиробників олійно-жирової продукції на Західній Україні є ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат», який разом з ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» входить до складу виробничого комплексу промислової групи «Віойл». Підприємство засновано у 1928 році. Воно розташоване за адресою: м.Чернівці, вул. Ярослава Мудрого, 17. Основними видами виробничо-господарської діяльності фірми є: виробництво жирів, нерафінованої та рафінованої олії (соняшnikової, соєвої, ріпакової, гірчичної), виробництво шроту тостованого негранульованого тощо.

Річна потужність ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» з переробки олійної сировини становить 180 тис. тонн. За підсумками 2020 року досліджуване підприємство переробило 101,0 тис. тонн олійного насіння. Основним видом олійної сировини є насіння соняшнику - 95,3 тис.тонн (94,4%

від загального обсягу переробки насіння олійних культур). Крім цього, за 2020 рік господарюючим суб'єктом перероблено насіння ріпаку 5,7 тис.тонн (5,6% від загального обсягу переробки насіння олійних культур). У звітному періоді обсяги виробництва нерафінованої олії становили 45,5 тис. тонн (42,6 тис. тонн соняшникової олії та 2,9 тис. тонн ріпакової олії). Виробництво шроту у 2020 році на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» склало 38,0 тис.тонн (соняшникового шроту - 34,7 тис. тонн, ріпакового шроту - 3,3 тис. тонн).

Динаміку зміни показників виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» за 2017-2020 роки відображено на рисунку 2.4.

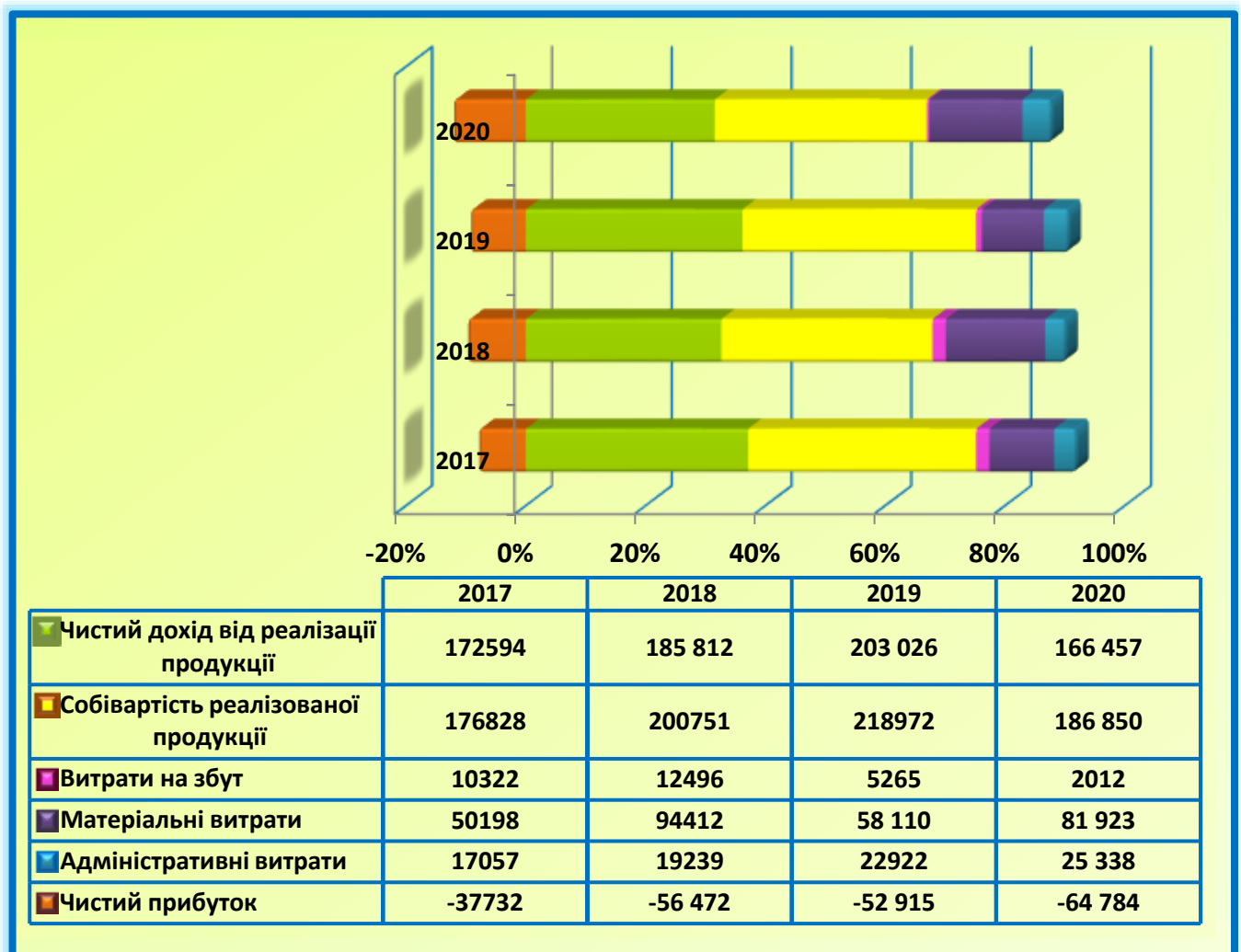


Рис. 2.4. Динаміка зміни показників виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» за 2017-2020 роки
Динаміка зміни основних показників господарської діяльності Приватного акціонерного товариства «Чернівецький олійно-жировий комбінат» свідчить

про те, що чистий дохід від реалізації олійно-жирової продукції знизився у порівнянні з 2019 роком на 18,01 % та склав у 2020 році 166 457 тис.грн. Таку ситуацію на досліджуваному підприємстві можна пояснити зростанням статей витрат на виробництво та реалізацію олійно-жирової продукції у 2017-2020 роках. Так, наприклад, собівартість реалізованої підприємством продукції у 2020 році склала 186 850 тис.грн. Матеріальні витрати ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» у 2020 році зросли на 40,97% (81 923 тис.грн); операційні витрати фірми збільшились на 4,50% і склали 12 063 тис.грн.; адміністративні витрати зросли на 10,54 % та склали 25 338 тис.грн. Витрати господарюючого суб'єкта на збут власної продукції у 2020 році дещо знизились порівняно з 2019 роком на 61,78 % і склали у звітному періоді 2012 тис.грн.

За досліджуваний період на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» реалізовано низку заходів з модернізації обладнання, зокрема:

- проведено модернізацію десятичанного випарника МЕЦ із встановленням додаткового чана з метою підвищення рівня продуктивності МЕЗ до 500 т / добу олійної сировини;

- проведено монтаж паропроводу окремого паропостачання пресового відділення МЕЗ;

- встановлено 150-ти тонні вагонні ваги;

- проведено модернізацію вагового господарства із заміною механічних ваг на витратоміри;

- проведено заміну стрічкових транспортерів галереї подачі олійної сировини на МЕЗ.

Зважаючи на необхідність вирішення комплексу існуючих проблем, пов'язаних, зокрема, з роботою господарюючого суб'єкта на давальницькій сировині, у нинішній ситуації топ-менеджерам ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» варто орієнтуватися на задоволення суспільних потреб. У значній мірі вирішення багатьох проблем досліджуваного суб'єкта господарювання залежить, насамперед, від процесу його модернізації, спрямованого на удосконалення бізнес-процесів та діючої системи

менеджменту, оптимізацію роботи з персоналом фірми, оновлення асортименту та номенклатури олійно-жирової продукції. Сукупність проектів модернізації досліджуваного підприємства слід спрямовувати на збалансоване вирішення існуючих проблем та забезпечення позитивних тенденцій процесу його подальшого функціонування.

До перспективних та пріоритетних напрямів процесу модернізації обладнання з метою підвищення рівня ефективності технологічних та бізнес-процесів на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» слід віднести таке:

- встановлення додаткової накопичувальної ємності лушпиння об'ємом 100 куб.м для повного забезпечення паросилового цеху власним паливом на період проведення профілактичних ремонтів;

- ремонт залізничної колії №1;

- встановлення частотних перетворювачів на технологічному обладнанні для зниження рівня споживання підприємством електроенергії;

- вдосконалення конструкції градирні водообігового циклу з метою раціоналізації її роботи у період мінусових температур повітря;

- заміна контрольного конденсатора тостера ОЕЦ;

- модернізацію водозабору з р.Прут з метою безперебійного водозабезпечення потреб підприємства у зимовий період часу.

Підсумовуючи викладене вище, можна зробити висновок про те, що вітчизняний ринок олійно-жирової продукції є одним з найперспективніших секторів аграрного виробництва. Олійно-жирова продукція користується значним попитом як на внутрішньому, так і на світовому ринку, де Україна займає лідируючі позиції. Підвищення рівня конкурентоспроможності українського олійно-жирової комплексу не лише зміцнює його конкурентні переваги на внутрішньому продовольчому ринку, але й серйозно зачіпає інтереси потужних транснаціональних компаній. У таких умовах вкрай важливо, нарощуючи обсяги виробництва з метою забезпечення потреб вітчизняного ринку, постійно розширювати присутність українських товаровиробників на міжнародних ринках. На думку автора магістерської роботи, головним

орієнтиром економічної стратегії ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» є процес підвищення рівня якості та безпечності виготовленої продукції. Українські товаровиробники олійно-жирової продукції успішно впроваджують міжнародні системи менеджменту якості у відповідності з ISO 9001–2001 та принципами ХАССП, наявність яких зміцнює довіру споживачів до їхньої продукції, а також сприяє виходу на зовнішні ринки. З метою забезпечення сталого розвитку вітчизняного ринку олійно-жирової продукції необхідно провести реструктуризацію сировинної та технічної бази зазначеної галузі; відроджувати виробництво традиційних вітчизняних олійних культур; впроваджувати інноваційні технології переробки олійної сировини; активізувати роботу щодо розширення та зміцнення рейтингу України на міжнародних ринках.

2.2. Організаційно-економічна система адаптації ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» до змін зовнішнього середовища

У п.1.2. магістерської роботи зазначено про те, що в умовах ринкової економіки спроможність товаровиробників адекватно реагувати на сучасні виклики, на перманентні зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі, реалізується через систему їхньої адаптації до всього переліченого вище. Спроможність господарюючих суб'єктів мобільно адаптуватися до динамічних змін середовища функціонування формує стійкість їхніх конкурентних позицій на ринку та відповідний рівень ефективності ведення господарської діяльності. Розвиток адаптивних здібностей підприємства та потенційних можливостей їхньої практичної реалізації сприяє процесу підвищення результативності його функціонування у довготривалій перспективі.

Оскільки, одним із завдань магістерського дослідження є процес дослідження готовності організаційно-економічної системи адаптації ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» до змін зовнішнього середовища, то саме з огляду на це, застосуємо методик, яка інтегрує її складові елементи.

Вони пов'язані з процесом практичної реалізації адаптації товаровиробників олійно-жирової галузі та ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат», зокрема, до викликів внутрішніх та зовнішніх ринків збуту олійно-жирової продукції, до нестабільності умов функціонування, важкопрогнозованих та динамічних змін чинників зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що підґрунтям формування наукового підходу щодо необхідного організаційно-методичного забезпечення є процес розробки схеми аналізу проблем адаптації ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат», у відповідності з якою доцільно розв'язати такі основні завдання: забезпечення життєдіяльності та стратегічних пріоритетів сталого розвитку досліджуваного суб'єкта господарювання у довготерміновій перспективі; підвищення рівня конкурентоспроможності на ринках збуту олійно-жирової продукції; забезпечення високого рівня інвестиційної привабливості товаровиробника (рисунок 2.5). Процес досягнення менеджерами ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» визначеної мети можна забезпечити шляхом обґрунтування та імплементації організаційно-економічної системи адаптації підприємства.

Процес створення організаційно-економічної системи адаптації господарюючого суб'єкта передбачає формування основних та підтримуючих підсистем. Основні підсистеми до свого складу включають організаційно-планову, інноваційну та маркетингову підсистему. У процесі формування основних підсистем слід враховувати ефективність виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат», рівень якої залежить від оптимальності організації маркетингової діяльності та сприйнятливості підприємством інновацій, що потребує інвестицій. При цьому планування є безперервним процесом практичного використання нових способів удосконалення процесу функціонування досліджуваного суб'єкта господарювання шляхом імплементації потенційних можливостей, умов та факторів зовнішнього середовища. Крім того, менеджерам потрібно оптимально організувати процес досягнення підприємством запланованих цілей та пріоритетних завдань адаптації.



Рис. 2.5. Організаційно-економічна система адаптації ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»

Підтримуючі підсистеми передбачають наявність та функціонування логістичної, фінансової, інформаційної, економічної, інвестиційної, соціально-психологічної та екологічної підсистем. Враховуючи викладене вище, розглянемо організаційно-методичне забезпечення дослідження процесу адаптації господарюючого суб'єкта до перманентних змін середовища функціонування (рисунок 2.6).



Рис. 2.6. Організаційно-методичне забезпечення розробки системи адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища

Пошук дієвих шляхів забезпечення економічного зростання ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» в умовах пандемії коронавірусної

хвороби, які характеризуються нестабільністю та непередбачуваністю впливу чинників зовнішнього середовища, зумовив необхідність обґрунтування організаційно-економічного забезпечення процесу адаптації досліджуваного підприємства.

Таким чином, з вищевикладеного можна зробити висновок про те, що система адаптації не є панацеєю, однак, вона відкриває нові можливості для здійснення змін на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат». Слід зазначити про те, що лише здійснення комплексного впливу на менеджмент персоналу із врахуванням економічних, соціальних, психологічних чинників сприятиме процесу оптимізації організаційної культури досліджуваного підприємства, а також раціоналізації підходів до вирішення проблеми забезпечення належного рівня конкурентоспроможності. Формування місії суб'єкта господарювання, його організаційної культури, ідеології, визначення неформальних лідерів, спроможних повести за собою працівників, розкриття потенціалу кадрів з метою безперервного удосконалення виробничо-господарської діяльності потребують особливої уваги, а точніше, впливу топ-менеджерів на його соціальну складову. Пріоритетним завданням менеджерів ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» є створення сприятливих умов для всебічного розвитку персоналу з метою досягнення поставлених перед підприємством цілей, мінімізуючи при цьому несприятливі наслідки можливих конфліктних ситуацій, властивих будь-якому адаптаційному процесу.

Необхідно визнати той факт, що процес адаптації підприємств вітчизняного олійно-жирового комплексу є об'єктивною реальністю. За економічним змістом вона полягає у цілеспрямованих та послідовних діях з боку менеджерів суб'єкта господарювання, які ґрунтуються на адаптивних компетенціях (здібностях) з метою досягнення оптимального стану, забезпечення стійкості розвитку шляхом трансформації господарської діяльності, підвищення рівня пристосовуваності до мінливих зовнішніх умов, зміни алгоритмів функціонування в умовах перманентних змін. Рівнем узгодженості елементів та підсистем ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий

комбінат», можливостями внутрішніх змінних досліджуваного підприємства щодо його пристосованості до зовнішніх змін визначається його адаптивний потенціал. Процес формування адаптивної системи управління доцільно проводити із врахуванням конкретних стадій життєвого циклу розвитку господарюючого суб'єкта та соціальних аспектів його функціонування.

2.3. Оцінювання чинників впливу на процес забезпечення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства

Пріоритетною метою функціонування ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» є збереження та розширення ринкових позицій, стабільне отримання прибутку та зростання його рівня у перспективі. Досягнення цієї мети безпосередньо пов'язано з процесом забезпечення високого рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства. Конкурентоспроможність суб'єкта господарювання забезпечує високий рівень операційної ефективності, що реалізовується завдяки сучасному обладнанню, новітнім технологіям, наявністю висококваліфікованого персоналу та спроможністю підприємства завоювати й тривалий час утримувати стійкі ринкові позиції.

Основними чинниками забезпечення належного рівня конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта є наступне:

- практичне використання наукових підходів до стратегічного управління підприємством;
- забезпечення на практиці комплексного розвитку новітньої техніки, сучасних технологій бізнес-процесів та управління;
- використання сучасних методів проведення досліджень та розробок (програмно-цільове планування, теорія ухвалення управлінських рішень);
- взаємозв'язок функцій менеджменту, пов'язаних з реалізацією бізнес-процесів на всіх стадіях життєвого циклу;
- обґрунтування системи дієвих заходів щодо забезпечення та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства [63].



Рис. 2.7. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками

У процесі формування рівня управління конкурентоспроможністю господарюючого суб'єкта беруться до уваги зовнішні та внутрішні чинники. Аналіз чинників впливу зовнішнього середовища на рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства дає підстави для прогнозування його потенційних можливостей, обґрунтування плану дій на випадок непередбачених ситуацій, розробки дієвих заходів, які дозволять перетворити ймовірні загрози на вигідні можливості. Внутрішні чинники являють собою контрольовані з боку менеджерів підприємства фактори діяльності. У процесі оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» слід враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів, які потенційно можуть вплинути на його подальше функціонування.

Таблиця 2.1

Чинники зовнішнього середовища ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат», які впливають на рівень його конкурентоспроможності

Чинники	Характеристика
1. <u>Державна політика</u>	Стан і напрям внутрішніх реформ, пріоритети розвитку країни та її стабільність, участь країни у світових інтеграційних процесах, напрями зовнішньої політики
2. <u>Правове середовище</u>	Гармонійність законодавчої бази; дієвість нормативно-правових актів
3. <u>Економічні умови</u>	Рівень розвитку господарства загалом та окремих його галузей, інвестиційна привабливість країни, стан оподаткування та підтримка стратегічних галузей, рівень заробітної плати в країні, в регіоні, в галузі, частка наукоємної продукції у загальному експорті країни тощо.
4. <u>Монополізація економіки</u>	Кількість і структурна природних монополій у країні, стан конкуренції на ринку, ефективність діяльності антимонопольного комітету, легкість входження на ринок нових суб'єктів господарювання
5. <u>Ресурсний потенціал</u>	Забезпеченість країни власними природними ресурсами, рівень екологічного навантаження, стан і захищеність всіх видів природних ресурсів
6. <u>Товарні ринки</u>	Структура та ємність галузевих ринків, потреби та вибагливість споживачів, стандартизація та сертифікація продукції, стійкість позицій лідерів
7. <u>Ринкова інфраструктура</u>	Рівень інформаційних комунікацій, розгалуженість і різноманітність транспорту, стан банківського і страхового обслуговування, ступінь розвитку посередницьких організацій
8. <u>Соціальні умови</u>	Рівень безробіття в країні, структура робочої сили, якість підготовки кваліфікаційної робочої сили, співвідношення різних категорій працівників, ціна на робочу силу в країні, у регіоні, у галузі, культурний рівень розвитку суспільства

Станом на сьогоднішній день в Україні функціонує незначна кількість конкурентоспроможних підприємств. Основними причинами втрати конкурентних переваг господарюючими суб'єктами є зниження рівня власних адаптаційних можливостей; зниження рівня їхньої інвестиційної привабливості та інноваційного потенціалу; послаблення рівня конкуренції на ринку внаслідок посилення монополізму та впровадження урядових заходів щодо введення мита на окремі найменування продукції; зниження рівня купівельної спроможності споживачів, що автоматично призводить до зниження рівня вимогливості українців до якості продукції вітчизняного виробництва.

Чинники внутрішнього середовища ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат», які впливають на рівень його конкурентоспроможності

Чинники	Характеристика
1. <u>Ресурсний потенціал</u>	<u>Основні фонди, сировинні ресурси, технології виробництва, людський капітал. Притаманна можливість до швидких змін у разі ефективного управління.</u>
2. <u>Маркетингові дослідження</u>	<u>Дослідження потреб і можливостей споживачів, ступінь задоволення їхніх потреб, ємність ринку.</u>
3. <u>Фінансові можливості</u>	<u>Наявність нерозподіленого прибутку, співвідношення між власними та запозиченими коштами, доступ до фінансових ресурсів.</u>
4. <u>Система обліку</u>	<u>Облік запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, готової продукції тощо.</u>
5. <u>Система постачання</u>	<u>Надійність поставок, дотримання строків, можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види сировини.</u>
6. <u>Логістика та збутова діяльність</u>	<u>Налагоджені канали розподілу, наявність мережі фірмових магазинів, рівень витрат на збут.</u>
7. <u>Інформаційні ресурси</u>	<u>Бази даних та їхнє постійне оновлення.</u>
8. <u>Організаційна структура</u>	<u>Ефективність управління, відповідність організаційної структури завданням діяльності підприємства, оперативність передачі управлінського рішення до виконавців, ефективний контроль за виконанням.</u>
9. <u>Місцезнаходження організації</u>	<u>Розвинута інфраструктура, доступ до сировинних ресурсів, наближеність до постачальників.</u>

Науковці виокремлюють дві групи причин низького рівня конкурентоспроможності українських товаровиробників. До першої групи вони відносять ендогенні фактори, які зумовлені діями чи бездіяльністю топ-менеджерів підприємств, до другої групи – екзогенні чинники, спричинені особливостями функціонування вітчизняної системи господарювання.

Концептуальні положення процесу управління конкурентоспроможністю господарюючих суб'єктів базуються на використанні основоположних принципів теорії управління, згідно яких основними елементами системи менеджменту є мета, об'єкт та суб'єкт управління, а також методологія, процес та функції менеджменту. Їхнє практичне використання сприяє формуванню ефективного механізму управління конкурентоспроможністю.

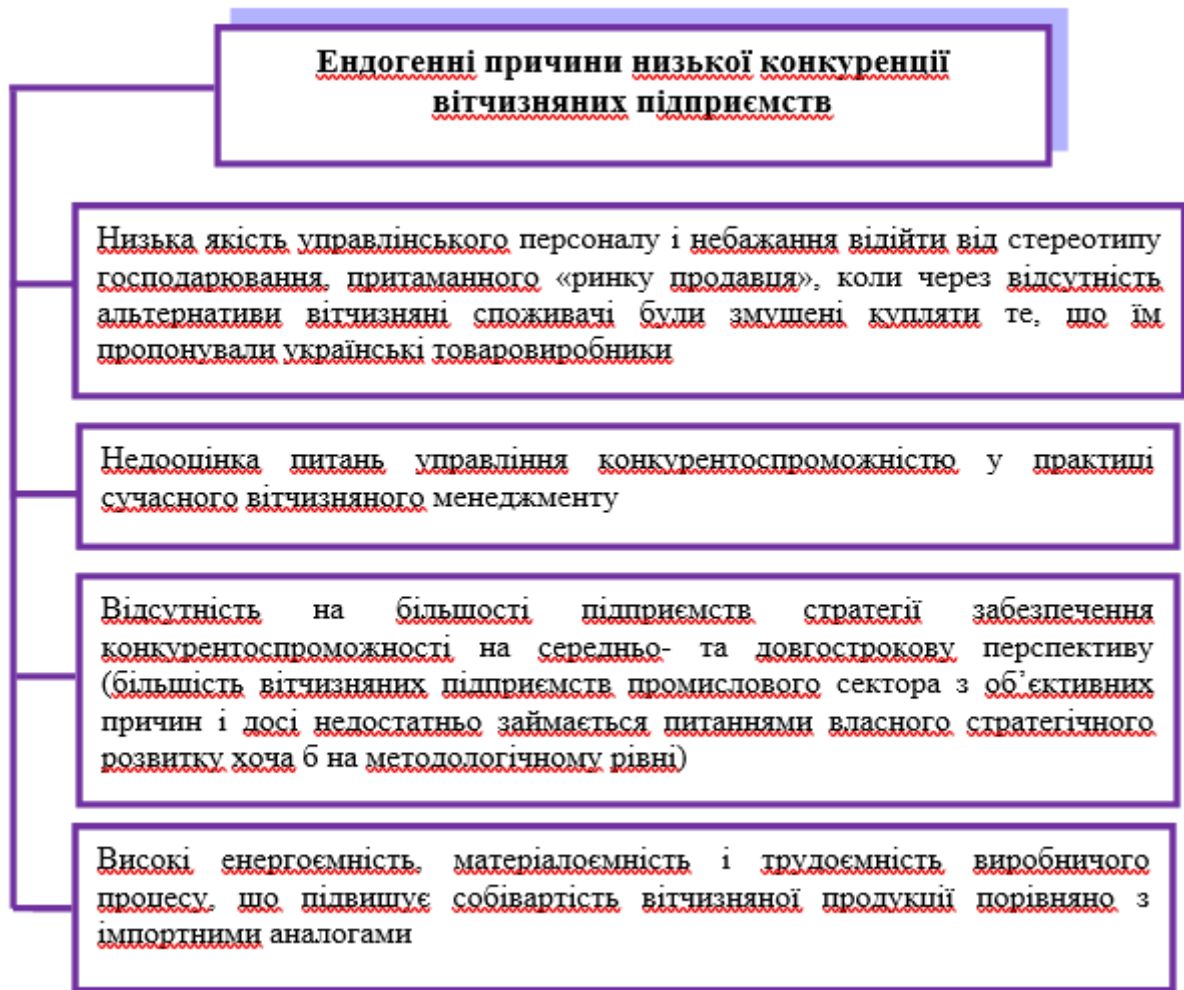


Рис. 2.8. Ендогенні причини низького рівня конкуренції вітчизняних суб'єктів господарювання

Слід зазначити, що класифікація чинників конкурентоспроможності підприємства побудована на системі індикаторів конкурентоспроможності. У сучасних умовах конкурентне середовище, в якому функціонує ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат», безперервно змінюється. Можливість вибору продукції, яка зацікавила потенційних покупців, розширюється під впливом рекламної діяльності. Цілком очевидно, що у такій ситуації потрібні гнучкість провадження маркетингової діяльності та клієнтоорієнтований підхід до процесу обслуговування споживачів. Саме тому однією з найважливіших складових процесу формування системи менеджменту конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання є його операційна ефективність.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> ▪ наявність значного аграрного потенціалу з вирощування олійних культур; ▪ зручне географічне розташування з точки зору здійснення експортних поставок; ▪ високий ступінь конкуренції між виробниками і, як результат, висока конкурентоспроможність готової продукції; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ недозавантаженість потужностей переробних підприємств через масовий експорт насіння ріпаку та бобів сої, а також стримування продажу насіння соняшнику сільгосптоваровиробниками; ▪ виснаження ґрунтів внаслідок багаторічного вирощування олійних культур; ▪ залежність від цін на зовнішніх ринках.
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> ▪ нарощування виробництва соєвої та ріпакової олії і, як наслідок, зростання обсягів їхнього експорту; ▪ нарощування обсягів виробництва та експорту олійно-жирової продукції з високою доданою вартістю (олія рафінована фасована, маргаринова продукція та жири спецпризначення); ▪ налагодження торговельних відносин з КНР щодо торгівлі соняшниковим шротом; ▪ зростання потужностей з перевалювання рослинних олій та їх зберігання в портах; ▪ запровадження енергозберігаючих технологій спалювання лушпиння з метою повного самозабезпечення підприємств електроенергією та паром. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ нестабільне забезпечення олійно-переробного підприємства вагонами-зерновозами для перевезення шроту; ▪ скасування вивізного (експортного) мита на насіння соняшнику, льону та ріжю; ▪ коливання на валютному ринку України; ▪ посилення тінізації олійного ринку через скасування спрощеної системи оподаткування для виробників сировини; ▪ заборона використання пальмової олії у виробництві харчових продуктів, згідно законопроекту № 3871 від 02.02.2016 р. (в Україні збудовано потужності з переробки та фракціонування тропічних сирих олій (понад 1 млн. т на рік), де працюють понад 3 тис. осіб); ▪ збільшення вартості нестандартного приєднання електроустановок (потужністю від 160 кВт) до електричних мереж; ▪ можливе введення обмежень споживання електричної енергії для олійнопереробних підприємств.

Проведений автором магістерської роботи SWOT-аналіз ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» (таблиця 2.3) дає підстави стверджувати про те, що його сучасний стан не можна охарактеризувати як стабільний, оскільки в сукупності внутрішніх та зовнішніх чинників впливу

переважають несприятливі чинники.

Варто зауважити, що кінцевою метою управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства є оцінювання та імплементація перетворень, які відбуваються на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат». В центрі уваги менеджерів підприємства повинні знаходитися два напрями їхніх дій. Насамперед, потрібно діагностувати та підсилювати вплив факторів, які сприяють формуванню потенційно позитивних бізнес-можливостей. Крім того, слід виявляти та відстежувати показники перетворень, щоб переконатись у тому, що відбуваються прогнозовані менеджерами підприємства зміни. Підсумки такого оцінювання дозволять менеджерам вносити певні корективи з метою забезпечення їхньої відповідності бажаним показникам функціонування досліджуваного підприємства.

Отже, аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на систему управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» дає можливість знизити рівень невизначеності та ризику у процесі здійснення ним господарської діяльності, підвищити рівень якості стратегічного планування та прогнозування процесу його функціонування, підвищити рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та олійно-жирової продукції, а також зміцнити власні конкурентні позиції на ринку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Світовим трендом у XXI столітті є збалансоване харчування та споживання органічної продукції, що зумовило зміну структури продуктів харчування та сприяло зростанню попиту на різні рослинні олії. Світове виробництво основних видів олійної сировини, зокрема, соняшнику, льону, сої, ріпаку, кунжуту, плодів олійної пальми, рицини, оливи сьогодні становить 140 млн. тонн на рік.

Вітчизняний ринок олійно-жирової продукції є одним з найбільш перспективних сегментів ринку продовольства, який забезпечує продовольчу безпеку України та є стабільним джерелом валютних надходжень. Експорт продукції олійно-жирового комплексу, зокрема, олії та шроту сої й ріпаку, складає 40% всього аграрного та харчового українського експорту. Наша держава повністю інтегрована у світовий ринок олійних культур, посідає першу позицію з виробництва та переробки соняшнику, а також експорту соняшникової олії. Другу позицію у світовому рейтингу Україна посідає за обсягами експорту ріпаку, сьому позицію – за обсягами виробництву ріпаку та експорту сої.

Сучасну олійно-жирову галузь України презентують 64 переробні підприємства, 48 олійно-екстракційних заводів, 16 терміналів у 6 морських портах, а також елеваторні комплекси. Зазначена галузь вітчизняної промисловості забезпечує експорт олійно-жирової продукції у 124 країни світу та характеризується стабільністю розвитку.

Найбільшими виробниками соняшникової олії у 2020/2021 маркетинговому році стали ТОВ «Європейська транспортна стивідорна компанія» (8,3% від усього виробництва), ТОВ «Оптімусагротрейд» (6,6%), ТОВ «Придніпровський ОЕЗ» (6,1%), ТОВ «Українська Чорноморська індустрія» (5,2%), ПрАТ «Вінницький ОЖК» (5,1%).

Сучасним трендом поступово стає процес вирощування та переробки високоолеїнового соняшника із зміненним жироскладом для процесу виробництва жирів та маргаринів, а також продаж за кордон не сирової, а

рафінованої й дезодорованої олії спеціального призначення. В умовах практично однакових виробничих витрат процес вирощування високоолеїнового соняшника дозволяє товаровиробнику одержати вищу ціну за сировину. Саме підвищений вміст олеїнової кислоти перетворює соняшникову олію на аналог оливкової олії, надає їй протиокислювальну стабільність вищого рівня та сприяє зниженню її температури застигання.

Науковці вбачають значний потенціал зростання виробництва олійних культур у підвищенні рівня їхньої врожайності. У США, наприклад, середня врожайність вирощування олійних культур становить 32,2 ц/га, Аргентині - 32 ц/га, Туреччині - 26,3 ц/га, країнах Європейської спільноти - 26,4 ц/га. Слід зауважити про те, що сучасне виробництво олійних культур в Україні здійснюється екстенсивним способом. Не зважаючи на те, що відзначається загальна тенденція до підвищення рівня їхнього виробництва, врожайність олійних культур залишається на досить низькому рівні.

Одним з відомих товаровиробників олійно-жирової продукції на Західній Україні є ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат», який разом з ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» входить до складу виробничого комплексу промислової групи «Віойл». Підприємство засновано у 1928 році. Воно розташоване за адресою: м.Чернівці, вул. Ярослава Мудрого, 17. Основними видами виробничо-господарської діяльності фірми є: виробництво жирів, нерафінованої та рафінованої олії (соняшnikової, соєвої, ріпакової, гірчичної), виробництво шроту тостованого негранульованого тощо.

Річна потужність ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» з переробки олійної сировини становить 180 тис. тонн. За підсумками 2020 року досліджуване підприємство переробило 101,0 тис. тонн олійного насіння. Основним видом олійної сировини є насіння соняшника - 95,3 тис.тонн (94,4% від загального обсягу переробки насіння олійних культур). Крім цього, за 2020 рік господарюючим суб'єктом перероблено насіння ріпаку 5,7 тис.тонн (5,6% від загального обсягу переробки насіння олійних культур). У звітному періоді обсяги виробництва нерафінованої олії становили 45,5 тис. тонн (42,6 тис. тонн

соняшникової олії та 2,9 тис. тонн ріпакової олії). Виробництво шроту у 2020 році на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» склало 38,0 тис.тонн (соняшникового шроту - 34,7 тис. тонн, ріпакового шроту - 3,3 тис. тонн).

Зважаючи на необхідність вирішення комплексу існуючих проблем, пов'язаних, зокрема, з роботою господарюючого суб'єкта на давальницькій сировині, у нинішній ситуації топ-менеджерам ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» варто орієнтуватися на задоволення потреб споживачів. У значній мірі вирішення багатьох проблем досліджуваного суб'єкта господарювання залежить, насамперед, від процесу його модернізації, спрямованого на удосконалення бізнес-процесів та діючої системи менеджменту, оптимізацію роботи з персоналом фірми, оновлення асортименту та номенклатури олійно-жирової продукції. Сукупність проектів модернізації досліджуваного підприємства слід спрямовувати на збалансоване вирішення існуючих проблем та забезпечення позитивних тенденцій процесу його подальшого функціонування.

До перспективних та пріоритетних напрямів процесу модернізації обладнання з метою підвищення рівня ефективності технологічних та бізнес-процесів на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» слід віднести таке:

- встановлення додаткової накопичувальної ємності лушпиння об'ємом 100 куб.м для повного забезпечення паросилового цеху власним паливом на період проведення профілактичних ремонтів;
- ремонт залізничної колії №1;
- встановлення частотних перетворювачів на технологічному обладнанні для зниження рівня споживання підприємством електроенергії;
- вдосконалення конструкції градирні водообігового циклу з метою раціоналізації її роботи у період мінусових температур повітря;
- заміна контрольного конденсатора тостера ОЕЦ;
- модернізацію водозабору з р.Прут з метою безперебійного водозабезпечення потреб підприємства у зимовий період часу.

Пошук дієвих шляхів забезпечення економічного зростання ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» в умовах пандемії коронавірусної хвороби, які характеризуються нестабільністю та непередбачуваністю впливу чинників зовнішнього середовища, зумовив необхідність обґрунтування організаційно-економічного забезпечення процесу адаптації досліджуваного підприємства.

Необхідно визнати той факт, що процес адаптації підприємств вітчизняного олійно-жирового комплексу є об'єктивною реальністю. За економічним змістом вона полягає у цілеспрямованих та послідовних діях з боку менеджерів суб'єкта господарювання, які ґрунтуються на адаптивних компетенціях (здібностях) з метою досягнення оптимального стану, забезпечення стійкості розвитку шляхом трансформації господарської діяльності, підвищення рівня пристосовуваності до мінливих зовнішніх умов, зміни алгоритмів функціонування в умовах перманентних змін. Рівнем узгодженості елементів та підсистем ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат», можливостями внутрішніх змінних досліджуваного підприємства щодо його пристосованості до зовнішніх змін визначається його адаптивний потенціал. Процес формування адаптивної системи управління доцільно проводити із врахуванням конкретних стадій життєвого циклу розвитку господарюючого суб'єкта та соціальних аспектів його функціонування.

Пріоритетною метою функціонування ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» є збереження та розширення ринкових позицій, стабільне отримання прибутку та зростання його рівня у перспективі. Досягнення цієї мети безпосередньо пов'язано з процесом забезпечення високого рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства. Конкурентоспроможність суб'єкта господарювання забезпечує високий рівень операційної ефективності, що реалізовується завдяки сучасному обладнанню, новітнім технологіям, наявності висококваліфікованого персоналу та спроможністю підприємства завоювати й тривалий час утримувати стійкі ринкові позиції.

Станом на сьогоднішній день в Україні функціонує незначна кількість конкурентоспроможних підприємств. Основними причинами втрати конкурентних переваг господарюючими суб'єктами є зниження рівня власних адаптаційних можливостей; зниження рівня їхньої інвестиційної привабливості та інноваційного потенціалу; послаблення рівня конкуренції на ринку внаслідок посилення монополізму та впровадження урядових заходів щодо введення мита на окремі найменування продукції; зниження рівня купівельної спроможності споживачів, що автоматично призводить до зниження рівня вимогливості українців до якості продукції вітчизняного виробництва.

Проведений автором магістерської роботи SWOT-аналіз ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» дає підстави стверджувати про те, що сучасний стан підприємства не можна ідентифікувати як стабільний, оскільки в сукупності внутрішніх та зовнішніх чинників впливу переважають несприятливі чинники.

Систематичне проведення менеджерами аналізу впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на систему управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» дає можливість знизити рівень невизначеності та ризику у процесі здійснення ним господарської діяльності, підвищити рівень якості стратегічного планування та прогнозування процесу його подальшого функціонування, підвищити рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та якості олійно-жирової продукції, а також зміцнити власні конкурентні позиції на ринку.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Пріоритетні напрями оптимізації управління процесом адаптації досліджуваного підприємства

Кожен суб'єкт господарювання має власні адаптаційні можливості, пов'язані з дослідженням та оптимізацією різних напрямів господарської діяльності (зокрема, коригуванням стратегічних цілей розвитку, визначенням рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому, активізацією інноваційної діяльності, ідентифікацією впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища).

З огляду на вищевикладене, розглянемо елементи адаптивності ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» за функціональним критерієм. Вони включають наступне:

- адаптивність операційної системи, яка являє собою здатність реагувати на зміну параметрів процесу переробки сировини, технологічних характеристик олійно-жирової продукції та обсягів її виробництва, окремих видів обладнання та технологій;

- адаптивність системи менеджменту з виділенням у її складі гнучкості організаційної структури управління, а також оперативності процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень;

- адаптивність системи фінансового забезпечення господарюючого суб'єкта;

- адаптивність маркетингової політики підприємства;

- адаптивність системи матеріально-технічного забезпечення компанії;

- інноваційну гнучкість товаровиробника;

- адаптивність системи інформаційного забезпечення, що функціонує на підприємстві.

У практичній діяльності підприємства може мати місце лінійна адаптація (коли менеджери враховують лише окремі фактори без зміни схеми

функціонування об'єкта) та системна адаптація (коли менеджери підприємства аналізують сукупність всіх факторів впливу на процес реалізації управлінських рішень щодо оптимізації адаптивності об'єкта, визначення пріоритетності завдань, встановлення чітких взаємозв'язків між ними).

За рівнем локалізації об'єкта адаптації розрізняють локальну адаптацію (що передбачає формалізацію проблеми, яка згодом ініціює адаптивний процес); комплексну адаптацію (коли ініціатором виступає об'єкт адаптації); результативну адаптацію (коли ініціатором адаптивного процесу є продукція, пропонувана товаровиробником на ринку). За підходом до вирішення проблем розрізняють класичну адаптацію (яка передбачає використання на практиці традиційного підходу з переважанням впливу чинників зовнішнього середовища на об'єкт адаптації та зміною елементів його внутрішнього середовища); програмну адаптацію (коли несприятливий вплив чинників зовнішнього середовища компенсується шляхом поживлення внутрішньої активності об'єкта адаптації) [55].

У практичній діяльності підприємства можуть мати місце функціональний та структурний типи адаптації. Метою функціональної адаптації є процес збереження існуючої структури управління. Цього можна досягнути шляхом застосування адміністративних методів та стандартних управлінських функцій, позитивні результати при цьому зберігаються тільки у короткотерміновому періоді. Метою структурної адаптації є процес підвищення рівня якості управління суб'єктом господарювання та набуття системою менеджменту якісно нових властивостей.

У фаховій літературі науковці виокремлюють також й інші різновиди адаптації, зокрема, наздоганяючу адаптацію, коли з різних причин (наприклад, відсутності релевантної інформації, недостатньо високої кваліфікації менеджерів підприємства, недобросовісної конкуренції) товаровиробник запізнюється із адекватною реакцією на динамічні зміни середовища функціонування та не застосовує комплекс адаптаційних заходів; паралельну чи ситуативну адаптацію, що передбачає миттєву реакцію менеджерів на зміни у

зовнішньому середовищі; попереджувальну адаптацію, яка передбачає застосування превентивних управлінських заходів [25; 44; 57; 72].

Особливим типом управлінських рішень у процесі оптимізації управління адаптацією ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» є адаптаційні рішення, які сприяють забезпеченню адекватного реагування господарюючого суб'єкта на динаміку зміни параметрів зовнішнього середовища з метою довготривалого виживання в ньому.

Таблиця 3.1

Різновиди управлінських рішень щодо адаптації підприємства

Класифікаційні ознаки	Види адаптивних управлінських рішень
Форма	Письмові; усні
Зміст	Виробничі; економічні; технічні; організаційні
Складність реалізації рішень	Прості; процесні (алгоритмізовані); комбіновані
Можливість практичної реалізації	Прийнятні; неприйнятні
Об'єкт управління	Виробничі; фінансові; маркетингові; кадрові
Способи впливу на об'єкт управління	Технічні; технологічні; економічні; психологічні
Рівень <u>інноваційності</u>	Рутинні; селективні; адаптивні; інноваційні
Число суб'єктів впливу на ухвалення рішення	Індивідуальні; колегіальні
Масштаб змін	Ситуаційні; реорганізаційні
Число альтернатив	Стандартні; інноваційні; <u>багатоальтернативні</u>
Рівень досягнення	Невдалі, задовільні, оптимальні
Термін дії	Постійні; тривалої дії; короткострокові; періодичні; разові
Час виявлення наслідків для об'єкта управління	Стратегічні; стабілізаційні; оперативні; тактичні; перспективні
Рівень важливості урахування впливу часових обмежень на розроблення, ухвалення і виконання рішень	Рішення у реальному часі; рішення, які приймаються на одному з етапів; рішення без явних обмежень за часом ухвалення
Характер процесу ухвалення рішення і рівень обґрунтування	Раціональні; логічні; інтуїтивні
Частота ухвалення рішень	Одноразові; часті; циклічні
Характер урахування зміни умов реалізації рішення	Жорсткі; гнучкі
Технологія розроблення рішення	Організаційні (запрограмовані, <u>незапрогра- мовані</u>); компроміси
Можливість автоматизації	Програмовані (пов'язані з великим обсягом інформації); частково автоматизовані (у межах часткових завдань); <u>логічно</u> обґрунтовані; недосліджені (приймаються інтуїтивно на основі досвіду роботи)
Прогнозна ефективність	Ординарні; синергетичні; <u>асинергетичні</u>

Узагальнену класифікацію адаптивних управлінських рішень на підприємстві наведено в таблиці 3.1.

Процес адаптації досліджуваного підприємства доцільно проводити таким чином, щоб усі зміни, які відбуваються у його техніко-технологічному комплексі, організаційно-управлінській, фінансовій, операційній, інноваційній, соціальній діяльності, дозволяли в нестабільних умовах функціонування підвищувати рівень рентабельності та прибутковості. Забезпечення практичної реалізації перелічених вище завдань проводиться шляхом імплементації системи адаптивного управління суб'єкта господарювання. Пріоритетні напрями оптимізації управління процесом адаптації ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Напрями оптимізації управління процесом адаптації ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»

<u>Види заходів з адаптації</u>	<u>Напрями оптимізації</u>
<u>Організаційно-управлінські</u>	<u>Санація; реструктуризація; реорганізація; реінжиніринг;</u> <u>бізнес-процесів; гнучкість організаційної структури</u> <u>управління; диверсифікація виробництва; аутсорсинг;</u> <u>розроблення і реалізація програм комплексного розвитку;</u> <u>упровадження систем управління якістю; організація</u> <u>ефективної маркетингової діяльності; упровадження</u> <u>інтегрованих маркетингових комунікацій; формування</u> <u>інформаційної інфраструктури; перебудова структури</u> <u>внутрішньофірмового управління і зміна форм міжфірмового</u> <u>партнерства; забезпечення економічної безпеки підприємства;</u> <u>розвиток організаційної культури, ділової репутації, іміджу</u> <u>підприємства</u>
<u>Економічні</u>	<u>Впровадження бюджетування і контролінгу як економічних</u> <u>механізмів корпоративного управління; економічний</u> <u>моніторинг; інвестування у розвиток виробництва; підготовку</u> <u>кадрів, НДДКР; коригування амортизаційної цінової політики;</u> <u>скорочення операційних витрат; підвищення ефективності</u> <u>використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів;</u> <u>використання державних субсидій, пільг, дотацій</u>
<u>Техніко-технологічні</u>	<u>Реконструкція, перепрофілювання виробництва;</u> <u>модернізація, розроблення і реалізація програм техніко-</u> <u>технологічного оновлення, спрямованого на структурне,</u> <u>технічне і технологічне перетворення виробництва;</u> <u>упровадження нових технологій; активне проведення НДДКР</u> <u>з метою розроблення оновлених видів продукції для ринку</u>

Продовження таблиці 3.2	
<u>Соціальні</u>	<u>Розроблення і реалізація програм адаптації персоналу; устанавлення партнерських стосунків між керівництвом і персоналом підприємства; навчання і професійна підготовка (перепідготовка) персоналу; підвищення ефективності системи мотивування праці; розвиток управлінської культури</u>
<u>Нетрадиційні</u>	<u>«Псевдонормальні» – бартерні операції; квазіефективний експорт; продаж і передавання майна в оренду; непрофільні фінансові операції; непрофільні торгівельно-посередницькі операції; неплатежі; ухилення від податків; монополістичні заходи</u>

Слід визнати, що процес забезпечення вирішення комплексу першочергових завдань адаптації досліджуваного підприємства реалізовується на практиці шляхом впровадження системи адаптивного управління господарюючим суб'єктом за такими основоположними принципами: методологічними (системності; превентивного впливу на зовнішні загрози; гомеостазу); методичними (цілеспрямованості; економічної ефективності; синергізму; структурованості); операційними (систематичного моніторингу; наукової обґрунтованості; комплексності; альтернативності та гнучкості).

Економічне обґрунтування функціонування системи адаптивного управління ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» містить такі складові елементи, як процес забезпечення раціональності витрат на проведення адаптації, а також мотивування персоналу підприємства до оперативної та ефективної реалізації сформованих менеджерами адаптаційних заходів. До переліку пріоритетних завдань адаптивного управління досліджуваним підприємством варто включати також системний аналіз виробничо-господарської діяльності товаровиробника шляхом ідентифікації його загальних та специфічних характеристик у порівнянні з конкурентами; оцінювання та зміцнення конкурентних переваг на ринку виробників олійно-жирової продукції; раціоналізацію взаємодії з іншими суб'єктами ринку; оцінювання рівня розвитку потенціалу суб'єкта господарювання; оцінювання рівня потенційних можливостей його адаптації до нововведень; формування передумов створення адаптивного конкурентного середовища. Варто зазначити про те, що адаптивний потенціал відображає готовність підприємства до

стабільної операційної діяльності та відкритість до інновацій, а також характеризує здатність до опору середовищу функціонування з метою його перебудови до власних потреб та асиміляції з ним.

На думку автора магістерської роботи, комплексний характер категорії «адаптивність» визначає доцільність застосування у кожному конкретному випадку різних індикаторів рівня адаптивності. Суб'єкти господарювання на різних етапах власного розвитку можуть демонструвати передбачувані та непередбачувані структурні характеристики. Саме тому дослідження процесу організації адаптивної системи управління слід проводити із врахуванням конкретних стадій життєвого циклу товаровиробника. У якості основних стадій доцільно виокремити три стадії: минулий стан – «як було», теперішній стан – «як є», майбутній стан – «як буде».

У процесі оцінювання минулого стану менеджери підприємства аналізують особливості етапів його становлення. Оцінюючи теперішній стан, варто звернути увагу на стадії зростання та потенційні можливості подальшого розвитку. Плануючи майбутній стан розвитку, менеджери підприємства обґрунтовують тенденції коригування його господарської діяльності та розвитку на стадії зрілості. Такий підхід уможливорює процес оцінювання усіх стадій життєвого циклу розвитку суб'єкта господарювання та особливостей його функціонування, враховуючи динаміку зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Підґрунтям для проведення аналізу є експертне оцінювання кожного етапу життєвого циклу товаровиробника, за підсумками якого топ-менеджери формулюють узагальнений висновок про можливість адаптації господарюючого суб'єкта до перманентних змін у середовищі функціонування із врахуванням наявної системи менеджменту.

Практичний досвід свідчить про те, що процес формування адаптивної системи управління на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» доцільно проводити поетапно.

Етап 1. Оцінювання рівня адаптивності у залежності від стадії життєвого циклу фірми є важливим елементом формування цілісної системи адаптивного

управління, адже саме від сформованого рівня адаптивності залежать управлінські рішення топ-менеджерів стосовно перспектив її розвитку, а також підтримання прийнятного рівня адаптивності.

Етап 2. Комплексне дослідження чинників зовнішнього середовища шляхом пошуку релевантної інформації; аналізу ринків та зовнішніх умов збуту (окремих ринкових сегментів, товаровиробників-конкурентів, покупців); проведення аналізу сильних та слабких сторін виробничо-господарської діяльності підприємства; ідентифікація змін у законодавчій та нормативній базі.

Етап 3. Аналіз чинників внутрішнього середовища, зокрема, діагностування сучасного стану підприємства (аналіз рівня рентабельності; оцінка вартості активів та вартості фірми; аналіз основних фінансових показників та індикаторів, а також оцінювання можливості потенційного банкрутства); проведення менеджерами підприємства внутрішньофірмових досліджень (аналіз раціональності організації структури управління, маркетингової діяльності, операційних витрат, портфельний аналіз інвестицій тощо).

Етап 4. Формування адаптивної стратегії управління суб'єктом господарювання.

Етап 5. Реалізація на практиці дієвих заходів адаптивної стратегії.

Етап 6. Оцінювання рівня ефективності адаптивності системи управління згідно сформованого механізму та індикаторів ефективності.

Отже, підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок про те, що адаптація є складним, безперервним еволюційним процесом розвитку та функціонування системи. Лише комплексний розгляд цього процесу, системний аналіз його специфічних закономірностей уможливить процес визначення пріоритетних напрямів розв'язання проблеми оптимального пристосування досліджуваного підприємства до змін зовнішнього середовища та підвищення рівня ефективності його функціонування.

3.2. Шляхи підвищення конкурентоспроможності

ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»

Одним з пріоритетних напрямів розвитку підприємств вітчизняного олійно-жирового комплексу є необхідність підвищення ефективності процесу їхнього функціонування та рівня конкурентоспроможності. У нинішніх умовах господарювання конкурентоспроможність:

- перетворюється у глобальну світову проблему, у інтегральний показник, що характеризує рівень розвиненості країни та її економічну безпеку;
- передбачає безперервність прогресу у науці, техніці, технологіях, бізнес-процесах, менеджменті;
- забезпечує успіх у конкурентній боротьбі між товаровиробниками-конкурентами;
- сприяє процесу формування нової філософії: від філософії удосконалення бізнес-процесів до філософії якості, сервісу, сумісності та глобалізації [56].

Проведений у п.2.1. магістерської роботи аналіз сучасного стану функціонування ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» на ринку виробників олійно-жирової продукції свідчить про те, що вітчизняний олійно-жировий комплекс потребує системних змін. Зважаючи на цей факт, автором узагальнено концептуальні положення підвищення рівня конкурентоспроможності переробних підприємств, реалізація яких є доцільною у межах нашого регіону (рисунок 3.1.). У контексті викладеного вище, заходи з удосконалення функціонування ринку олійно-жирової продукції слід здійснювати у напрямку поглиблення розвитку інфраструктури; формування рівноправних стосунків між учасниками ринку; розширення попиту на олійно-жирову продукцію вітчизняного виробництва; створення на державному рівні маркетингової інформаційної системи.

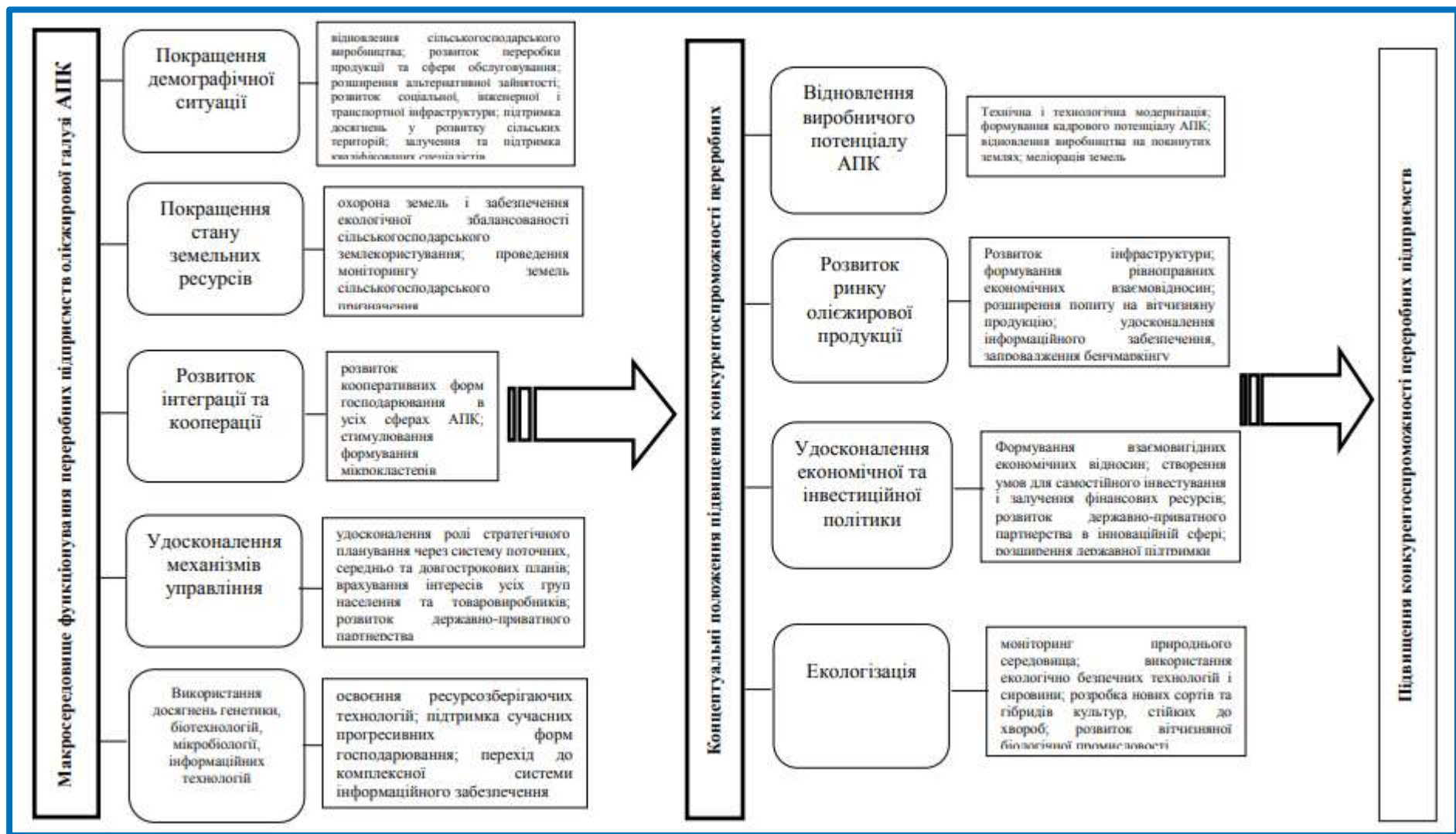


Рис. 3.1. Концептуальні положення підвищення конкурентоспроможності переробних підприємств

В якості дієвих інструментів регулювання вітчизняного ринку олійно-жирової продукції варто використовувати:

- закупівельні та товарні інтервенції;
- технічні регламенти на продукцію;
- субсидії на покриття витрат на оплату частини чи у повному обсязі відсоткової ставки за кредитами, отриманими на розвиток інфраструктури олійно-жирового ринку, формування кооперативів із збуту та матеріально-технічного забезпечення;
- тарифне та нетарифне регулювання імпорту та експорту сільсько-господарської продукції, сировини для подальшої її переробки, а також продуктів харчування [75].

Важливу роль у процесі підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання олійно-жирової галузі України відіграє удосконалення економічних стосунків та оптимізація інвестиційної політики.

Основними механізмами реалізації переліченого вище є:

- процес формування взаємовигідних економічних стосунків між сільськогосподарськими виробниками та підприємствами переробної галузі;
- створення сприятливого клімату для самостійного інвестування у бізнес-процеси, а також можливість залучення додаткових фінансових ресурсів для виробничих потреб;
- розширення доступу товаровиробників до інструментів державної підтримки;
- державно-приватне партнерство у сфері розвитку інфраструктури та реалізації інноваційних проектів.

Дієвим чинником підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств вітчизняного олійно-жирового комплексу є процес забезпечення їхньої фінансової стійкості та підвищення рівня інвестиційної привабливості. У якості пріоритетних заходів економічної політики, спрямованої на досягнення перелічених цілей, слід активно використовувати:

- субсидії товаровиробникам з метою стимулювання заходів техніко-

технологічної модернізації;

- пільги у системі оподаткування з метою стимулювання інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств галузі;
- компенсація частини витрат із страхування врожаю олійних культур;
- реалізація проектів державно-приватного партнерства щодо будівництва об'єктів виробничої інфраструктури, створення перспективних комерційних технологій, проведення досліджень у сфері науково-технологічного та інноваційного розвитку олійно-жирового комплексу;
- застосування превентивних антикризових заходів.

Окрім вищепереліченого, надзвичайно важливим чинником розвитку є процес екологізації вітчизняного олійно-жирового комплексу, що включає до свого складу наступне:

- моніторинг навколишнього середовища;
- застосування у практичній діяльності екологічно безпечних технологій виробництва олійно-жирової продукції;
- проведення наукових досліджень у галузі виведення нових сортів та гібридів олійних культур, стійких до різних хвороб та шкідників;
- розвиток української біологічної науки та галузі шляхом проведення модернізації існуючих та створення нових регіональних біопідприємств з виробництва високоефективних препаратів для потреб сільсько-господарських виробників [47].

Іншим важливим напрямом забезпечення сприятливих умов з метою підвищення ефективності процесу функціонування та конкурентоспроможності підприємств олійно-жирового коиплексу України є розвиток економічних інститутів, зокрема:

- удосконалення земельної політики, раціоналізація процесу використання земельних угідь та збереження наявного ресурсного потенціалу;
- інтенсивний розвиток інтеграції та кооперації;
- удосконалення управління агропромисловим комплексом України.

Одним з пріоритетних завдань аграрної політики є процес оптимізації

використання земельних угідь сільськогосподарського призначення, збереження ресурсного потенціалу ґрунтів та наявних агроландшафтів, а також процес упорядкування та удосконалення земельних відносин.



Рис. 3.2. Концептуальні положення щодо ефективності функціонування переробних підприємств

Паралельно з процесом розробки програмних заходів щодо раціоналізації землеустрою слід проводити цілеспрямовану роботу з:

- удосконалення чинного законодавства щодо оптимізації порядку реалізації прав на земельні частки;
- формування та розвитку інфраструктури ринку сільськогосподарських земель;
- охорони земельних угідь та забезпечення екологічної збалансованості процесу їхнього використання;
- оптимізація системи управління земельними угіддями сільськогосподарського призначення.

Однією з актуальних проблем в галузі сільськогосподарського землекористування, що потребує оперативного вирішення, є наявність значних обсягів занедбаних орних земель. З метою її вирішення необхідно реалізувати

такі заходи:

- моніторинг вибулих з обороту земель, проведення зонування територій та землевпорядних робіт, визначення черговості введення, консервації чи у випадку виникнення потреби переведення в інші категорії земельних угідь;
- створення на базі земельних угідь сільськогосподарського призначення, що перебувають у державній власності, спеціалізованих керуючих компаній, яким передаватимуться придбані у власність земельні ділянки для їхнього подальшого ефективного використання;
- встановлення диференційованого розміру субсидій (згідно проведеного зонування держави) з метою компенсації частини витрат, пов'язаних із відновленням посівних площ;
- організація державного моніторингу земель сільськогосподарського призначення та ведення їхнього реєстру, забезпечення процесу проведення фахової оцінки земельних угідь, комплексного обстеження техногенно забруднених земельних ділянок;
- організація державної підтримки щодо комплексного внутрішньогосподарського землеустрою та проведення кадастрових робіт на земельних угіддях сільськогосподарського призначення [12].

Іншим, не менш важливим напрямом інституційних перетворень з метою формування сприятливого середовища для підвищення рівня конкурентоспроможності товаровиробників олійно-жирового комплексу України є розвиток кооперації та інтеграції. У сучасних умовах господарювання флагманом українського агробізнесу є великі агрохолдинги із земельними банками понад 10 000 га. Вони є новаторами не лише у менеджменті, але й у впровадженні новітніх технологій. Використовуючи на практиці ефект масштабу, агрохолдинги можуть вигідно залучати інвестиції та фінансові ресурси на міжнародних ринках капіталу з метою переоснащення виробничих потужностей та поповнення обігових коштів без переplat, закуповувати сучасне обладнання, самостійно ухвалювати власні рішення щодо

періодичності постачання олійно-жирової продукції та змінювати відпускні ціни. Обробляючи близько 30% сільськогосподарських земельних угідь, агрохолдинги виробляють майже половину всієї зазначеної вище продукції. Решту, 70% сільськогосподарських земельних угідь обробляють невеликі товаровиробники, яким недоступні можливості великих агрохолдингів.

Саме тому на державному рівні слід стимулювати ті інтеграційні форми господарювання, які безпосередньо займаються виробництвом олійної сировини, а також обслуговують їхні потреби, зокрема:

- переробку та процес зберігання олійної сировини;
- оптову та роздрібну торгівлю готовою продукцією та сировиною;
- кредитну діяльність;
- матеріально-технічне забезпечення сільськогосподарських товаровиробників;
- сервісне обслуговування тощо.

Варто зауважити про те, що окрім звичних форм інтеграції в АПК, є сенс створювати й інші структури у контексті наступного етапу розвитку кластерів (наприклад, інноваційно-аграрні кластери). Як і звичайні кластери, вони формуються за географічною та галузевою приналежністю. Вони являють собою взаємопов'язані компанії, в яких присутня значна частка інноваційної складової. Саме тому у перспективі без науково-дослідних інститутів та консультаційних компаній важко буде обійтись [12].

Однією з основних причин недостатньо високого рівня ефективності функціонування підприємств вітчизняного олійно-жирового комплексу є недосконалість управління галуззю, а саме:

- нижча ланка управління у сільському господарстві потребує оптимізації процесу функціонування;
- низький рівень інтеграційних процесів;
- нераціонально сформовані стосунки між державними та регіональними органами виконавчої влади;
- недостатньо активна орієнтація підприємств олійно-жирового комплексу

на процес модернізації та наступальний інноваційний розвиток.

Тому, окрім процесу удосконалення загальної стратегії управління розвитком олійно-жирового комплексу, потрібно забезпечити формування організаційно-господарської структури, а також відповідної інноваційної моделі розвитку, зокрема:

- удосконалення нормативно-правової бази процесу функціонування олійно-жирового комплексу, що сприяло б ефективному розвитку усіх підгалузей з виробництва та переробки сільськогосподарської продукції, їхньої кластеризації, а також оптимізації функціонування інфраструктури олійно-жирового ринку;

- зростання ролі стратегічного управління шляхом обґрунтування та реалізації цільових програм, пов'язаних з прогнозуванням тенденцій розвитку олійно-жирової галузі на середньо- та довготермінову перспективу;

- удосконалення системи ухвалення рішень з проблематики розвитку олійно-жирової галузі, насамперед, шляхом врахування інтересів різних груп споживачів та суб'єктів господарювання;

- розвиток приватно-державного партнерства, що сприятиме забезпеченню рівноправної взаємодії великого, середнього та малого підприємництва в Україні.

Реалізація на практиці перелічених вище концептуальних положень дозволить сформувати сприятливі умови для процесу підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання, у т.ч. і ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат», на базі інноваційної моделі розвитку, що в цілому сприятиме забезпеченню ефективного розвитку олійно-жирової галузі. Потенційними чинниками конкурентного успіху досліджуваного у магістерській роботі підприємства на ринку виробників олійно-жирової продукції є наступне:

- позитивна репутація у споживачів та значний практичний досвід (початок діяльності підприємства - 1928 рік);
- спроможність товаровиробника до періодичного оновлення продукції та модернізації існуючих різновидів;
- оперативність постачання олійно-жирової продукції замовникам;
- ретельне виконання всіх замовлень постійних та потенційних покупців;
- спроможність на практиці забезпечити прозорість і ефективність рекламної інформації про власні можливості;
- можливість впровадження у бізнес-процеси сучасних технологій;
- спроможність товаровиробника до впровадження управлінських та організаційних інновацій.

У сучасних умовах господарювання дієвими напрямками підвищення якості продукції на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» як чинника підвищення рівня його конкурентоспроможності є, зокрема:

- модернізація процесу виготовлення олійно-жирової продукції;
- зниження кількості консервантів та стабілізаторів, які уповільнюють процес її псування;
- оптимізація комплексу споживчих властивостей олії;
- зниження рівня гіркоти олії;
- поліпшення смакових якостей олії;
- оптимізація вітамінного складу продукції;
- зниження частки осаду у загальній масі олії;
- підвищення рівня якості пакувальної тари (зокрема, використання скляної затемненої тари);
- впровадження сучасних систем автоматизації управління виробничим процесом на досліджуваному підприємстві.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Кожен суб'єкт господарювання має власні адаптаційні можливості, пов'язані з дослідженням та оптимізацією різних напрямів господарської діяльності (зокрема, коригуванням стратегічних цілей розвитку, визначенням рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому, активізацією інноваційної діяльності, ідентифікацією впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища).

Процес адаптації ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» доцільно проводити таким чином, щоб усі зміни, які відбуваються у його техніко-технологічному комплексі, організаційно-управлінській, фінансовій, операційній, інноваційній, соціальній діяльності, дозволяли в нестабільних умовах функціонування підвищувати рівень рентабельності та прибутковості. Цього можна досягнути шляхом імплементації системи адаптивного управління суб'єкта господарювання.

Економічне обґрунтування функціонування системи адаптивного управління ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» містить такі складові елементи, як процес забезпечення раціональності витрат на проведення адаптації, а також мотивування персоналу підприємства до оперативної та ефективної реалізації сформованих менеджерами адаптаційних заходів. До переліку пріоритетних завдань адаптивного управління досліджуваним підприємством варто включати також системний аналіз виробничо-господарської діяльності товаровиробника шляхом ідентифікації його загальних та специфічних характеристик у порівнянні з конкурентами; оцінювання та зміцнення конкурентних переваг на ринку виробників олійно-жирової продукції; раціоналізацію взаємодії з іншими суб'єктами ринку; оцінювання рівня розвитку потенціалу суб'єкта господарювання; оцінювання рівня потенційних можливостей його адаптації до нововведень; формування передумов створення адаптивного конкурентного середовища.

Одним з пріоритетних напрямів розвитку підприємств вітчизняного олійно-жирового комплексу є необхідність підвищення ефективності процесу

їхнього функціонування та рівня конкурентоспроможності. У нинішніх умовах господарювання конкурентоспроможність:

- перетворюється у глобальну світову проблему, у інтегральний показник, що характеризує рівень розвиненості країни та її економічну безпеку;
- передбачає безперервність прогресу у науці, техніці, технологіях, бізнес-процесах, менеджменті;
- забезпечує успіх у конкурентній боротьбі між товаровиробниками-конкурентами;
- сприяє процесу формування нової філософії: від філософії удосконалення бізнес-процесів до філософії якості, сервісу, сумісності та глобалізації.

Важливим чинником розвитку є процес екологізації вітчизняного олійно-жирового комплексу, що включає до свого складу наступне:

- моніторинг навколишнього середовища;
- застосування у практичній діяльності екологічно безпечних технологій виробництва олійно-жирової продукції;
- проведення наукових досліджень у галузі виведення нових сортів та гібридів олійних культур, стійких до різних хвороб та шкідників;
- розвиток української біологічної науки та галузі шляхом проведення модернізації існуючих та створення нових регіональних біопідприємств з виробництва вискоєфективних препаратів для потреб сільсько-господарських виробників.

Потенційними чинниками конкурентного успіху досліджуваного у магістерській роботі підприємства на ринку виробників олійно-жирової продукції є:

- позитивна репутація у споживачів та значний практичний досвід господарювання (початок діяльності підприємства - 1928 рік);
- спроможність товаровиробника до періодичного оновлення продукції та модернізації існуючих різновидів; - оперативність постачання олійно-

жирової продукції замовникам; - ретельне виконання всіх замовлень постійних та потенційних покупців; - спроможність на практиці забезпечити прозорість і ефективність рекламної інформації про власні можливості; - можливість впровадження у бізнес-процеси сучасних технологій; - спроможність товаровиробника до впровадження управлінських та організаційних інновацій.

У сучасних умовах господарювання дієвими напрямками підвищення якості продукції на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» як чинника підвищення рівня його конкурентоспроможності є, зокрема:

- модернізація процесу виготовлення олійно-жирової продукції;
- зниження кількості консервантів та стабілізаторів, які уповільнюють процес її псування;
- оптимізація комплексу споживчих властивостей олії;
- зниження рівня гіркоти олії;
- поліпшення смакових якостей олії;
- оптимізація вітамінного складу продукції;
- зниження частки осаду у загальній масі олії;
- підвищення рівня якості пакувальної тари (зокрема, використання скляної затемненої тари);
- впровадження сучасних систем автоматизації управління виробничим процесом на досліджуваному підприємстві.

Управління процесом адаптації ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» на практиці, зазвичай, реалізовується шляхом оптимізації управління конкурентоспроможністю та підвищення рівня інвестиційної привабливості, що потребує формалізації загального критерію – показника адаптивності. З метою досягнення бажаного рівня адаптивності автором магістерської роботи рекомендовано до застосування на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» помірно активний тип адаптації, адже товаровиробник майже повністю вичерпав традиційні способи стабілізації, наслідком чого стала його збиткова діяльність, нестача власних обігових коштів, хиткий рівень фінансово-

економічної стійкості та інші несприятливі підсумки господарської діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання у 2020 році.

Адаптація є складним, безперервним еволюційним процесом розвитку та функціонування системи. Лише комплексний розгляд цього процесу, системний аналіз його специфічних закономірностей уможливить процес визначення пріоритетних напрямів розв'язання проблеми оптимального пристосування досліджуваного підприємства до змін зовнішнього середовища та підвищення рівня ефективності його функціонування.

ВИСНОВКИ

У сучасних, непростих умовах господарювання виробничо-господарська діяльність вітчизняних підприємств характеризується нестабільністю політичної ситуації, поглибленням кризових тенденцій, загостренням проблем, пов'язаних з процесом подальшого виживання. При цьому ефективність їхнього функціонування ускладнюється також внутрішніми проблемами, зокрема, дефіцитом сировини, нераціональністю використання фінансових ресурсів, зношеністю основних виробничих фондів, недостатнім рівнем завантаженості виробничих потужностей, зниженням рівня інноваційної активності суб'єктів господарювання. Перелічені вище чинники впливають не тільки на процес функціонування підприємств, але й на рівень їхньої конкурентоспроможності. Конкурентні позиції господарюючих суб'єктів на внутрішньому та зовнішньому ринках залежать від досягнутого ними рівня якості продукції, сформованого іміджу та репутації, взаємозв'язків із бізнес-партнерами, а також процесу їхньої адаптації до мінливих умов середовища функціонування.

Термін «адаптація» використовується у випадку необхідності позначення процесу пристосування, а також для ідентифікації результативності пристосувальних змін. У вітчизняному науковому просторі, зазвичай, використовуються терміни «адаптація» та «адаптивність», які не є тотожними поняттями. Так, наприклад, якщо адаптація розглядається як процес пристосування до перманентних змін, то адаптивність розглядається в якості властивості, здатності чи характеристики.

Процес здійснення адаптації підприємства до конкурентного середовища спрямовано, насамперед, на внесення змін у режим його функціонування, структуру ресурсних запасів з метою досягнення оптимального пристосування до зміни кон'юнктури ринку та нестабільності у соціально-економічній політиці країни. Адаптація є процесом пристосування господарюючого суб'єкта до зовнішніх мінливих умов та передбачає застосування на практиці системи організаційно-економічних та соціальних регуляторів з метою забезпечення

стійкості функціонування підприємства у довготерміновій перспективі. Ефективність процесу ідентифікації адаптаційного потенціалу підприємства ґрунтується на ретельному дослідженні чинників впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також врахуванні рівня розвитку конкретного регіону, в якому функціонує товаровиробник.

Адаптивний механізм підприємства являє собою цілісну систему технічних, технологічних та економічних важелів, організаційно-розпорядницьких та соціально-психологічних методів у поєднанні із системою мотивації персоналу та його відповідальності, які координують діяльність господарюючого суб'єкта у середовищі його функціонування. Він є складовою частиною сформованої системи менеджменту, що забезпечує цілеспрямований вплив на чинники, від впливу яких залежить результативність виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Світовим трендом у XXI столітті є збалансоване харчування та споживання органічної продукції, що зумовило зміну структури продуктів харчування та сприяло зростанню попиту на різні рослинні олії. Світове виробництво основних видів олійної сировини, зокрема, соняшнику, льону, сої, ріпаку, кунжуту, плодів олійної пальми, рицини, оливи сьогодні становить 140 млн. тонн на рік.

Вітчизняний ринок олійно-жирової продукції є одним з найбільш перспективних сегментів ринку продовольства, який забезпечує продовольчу безпеку України та є стабільним джерелом валютних надходжень. Експорт продукції олійно-жирового комплексу, зокрема, олії та шроту сої й ріпаку, складає 40% всього аграрного та харчового українського експорту. Наша держава повністю інтегрована у світовий ринок олійних культур, посідає першу позицію з виробництва та переробки соняшнику, а також експорту соняшникової олії. Другу позицію у світовому рейтингу Україна посідає за обсягами експорту ріпаку, сьому позицію – за обсягами виробництву ріпаку та експорту сої.

Сучасну олійно-жирову галузь України презентують 64 переробні підприємства, 48 олійно-екстракційних заводів, 16 терміналів у 6 морських

портах, а також елеваторні комплекси. Зазначена галузь вітчизняної промисловості забезпечує експорт олійно-жирової продукції у 124 країни світу та характеризується стабільністю розвитку.

Найбільшими виробниками соняшникової олії у 2020/2021 маркетинговому році стали ТОВ «Європейська транспортна стивідорна компанія» (8,3% від усього виробництва), ТОВ «Оптімусагротрейд» (6,6%), ТОВ «Придніпровський ОЕЗ» (6,1%), ТОВ «Українська Чорноморська індустрія» (5,2%), ПрАТ «Вінницький ОЖК» (5,1%) та інші.

Сучасним трендом поступово стає процес вирощування та переробки високоолеїнового соняшника із зміненним жироскладом для процесу виробництва жирів та маргаринів, а також продаж за кордон не сирової, а рафінованої й дезодорованої олії спеціального призначення. В умовах практично однакових виробничих витрат процес вирощування високоолеїнового соняшника дозволяє товаровиробнику одержати вищу ціну за сировину. Саме підвищений вміст олеїнової кислоти перетворює соняшкову олію на аналог оливкової олії, надає їй протіокислювальну стабільність вищого рівня та сприяє зниженню її температури застигання.

Науковці вбачають значний потенціал зростання виробництва олійних культур у підвищенні рівня їхньої врожайності. У США, наприклад, середня врожайність вирощування олійних культур становить 32,2 ц/га, Аргентині - 32 ц/га, Туреччині - 26,3 ц/га, країнах Європейської спільноти - 26,4 ц/га. Слід зауважити про те, що сучасне виробництво олійних культур в Україні здійснюється екстенсивним способом. Не зважаючи на те, що відзначається загальна тенденція до підвищення рівня їхнього виробництва, врожайність олійних культур залишається на досить низькому рівні.

Одним з відомих товаровиробників олійно-жирової продукції на Західній Україні є ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат», який разом з ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» входить до складу виробничого комплексу промислової групи «Віойл». Підприємство засновано у 1928 році. Воно розташоване за адресою: м.Чернівці, вул. Ярослава Мудрого, 17.

Основними видами виробничо-господарської діяльності фірми є: виробництво жирів, нерафінованої та рафінованої олії (соняшnikової, соєвої, ріпакової, гірчичної), виробництво шроту тостованого негранульованого тощо.

Річна потужність ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» з переробки олійної сировини становить 180 тис. тонн. За підсумками 2020 року досліджуване підприємство переробило 101,0 тис. тонн олійного насіння. Основним видом олійної сировини є насіння соняшника - 95,3 тис.тонн (94,4% від загального обсягу переробки насіння олійних культур). Крім цього, за 2020 рік господарюючим суб'єктом перероблено насіння ріпаку 5,7 тис.тонн (5,6% від загального обсягу переробки насіння олійних культур). У звітному періоді обсяги виробництва нерафінованої олії становили 45,5 тис. тонн (42,6 тис. тонн соняшnikової олії та 2,9 тис. тонн ріпакової олії). Виробництво шроту у 2020 році на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» склало 38,0 тис.тонн (соняшnikового шроту - 34,7 тис. тонн, ріпакового шроту - 3,3 тис. тонн).

Зважаючи на необхідність вирішення комплексу існуючих проблем, пов'язаних, зокрема, з роботою господарюючого суб'єкта на давальницькій сировині, у нинішній ситуації топ-менеджерам ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» варто орієнтуватися на задоволення потреб споживачів. У значній мірі вирішення багатьох проблем досліджуваного суб'єкта господарювання залежить, насамперед, від процесу його модернізації, спрямованого на удосконалення бізнес-процесів та діючої системи менеджменту, оптимізацію роботи з персоналом фірми, оновлення асортименту та номенклатури олійно-жирової продукції. Сукупність проектів модернізації досліджуваного підприємства слід спрямовувати на збалансоване вирішення існуючих проблем та забезпечення позитивних тенденцій процесу його подальшого функціонування.

До перспективних та пріоритетних напрямів процесу модернізації обладнання з метою підвищення рівня ефективності технологічних та бізнес-процесів на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» слід віднести таке:

- встановлення додаткової накопичувальної ємності лушпиння об'ємом

100 куб.м для повного забезпечення паросилового цеху власним паливом на період проведення профілактичних ремонтів;

- ремонт залізничної колії №1;
- встановлення частотних перетворювачів на технологічному обладнанні для зниження рівня споживання підприємством електроенергії;
- вдосконалення конструкції градирні водообігового циклу з метою раціоналізації її роботи у період мінусових температур повітря;
- заміна контрольного конденсатора тостера ОЕЦ;
- модернізацію водозабору з р.Прут з метою безперебійного водозабезпечення потреб підприємства у зимовий період часу.

Пошук дієвих шляхів забезпечення економічного зростання ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» в умовах пандемії коронавірусної хвороби, які характеризуються нестабільністю та непередбачуваністю впливу чинників зовнішнього середовища, зумовив необхідність обґрунтування організаційно-економічного забезпечення процесу адаптації досліджуваного підприємства.

Необхідно визнати той факт, що процес адаптації підприємств вітчизняного олійно-жирового комплексу є об'єктивною реальністю. За економічним змістом вона полягає у цілеспрямованих та послідовних діях з боку менеджерів суб'єкта господарювання, які ґрунтуються на адаптивних компетенціях (здібностях) з метою досягнення оптимального стану, забезпечення стійкості розвитку шляхом трансформації господарської діяльності, підвищення рівня пристосовуваності до мінливих зовнішніх умов, зміни алгоритмів функціонування в умовах перманентних змін. Рівнем узгодженості елементів та підсистем ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат», можливостями внутрішніх змінних досліджуваного підприємства щодо його пристосованості до зовнішніх змін визначається його адаптивний потенціал. Процес формування адаптивної системи управління доцільно проводити із врахуванням конкретних стадій життєвого циклу розвитку господарюючого суб'єкта та соціальних аспектів його функціонування.

Пріоритетною метою функціонування ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» є збереження та розширення ринкових позицій, стабільне отримання прибутку та зростання його рівня у перспективі. Досягнення цієї мети безпосередньо пов'язано з процесом забезпечення високого рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства. Конкурентоспроможність суб'єкта господарювання забезпечує високий рівень операційної ефективності, що реалізовується завдяки сучасному обладнанню, новітнім технологіям, наявністю висококваліфікованого персоналу та спроможністю підприємства завоювати й тривалий час утримувати стійкі ринкові позиції.

Проведений автором магістерської роботи SWOT-аналіз ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» дає підстави стверджувати про те, що сучасний стан підприємства не можна ідентифікувати як стабільний, оскільки в сукупності внутрішніх та зовнішніх чинників впливу переважають несприятливі чинники.

Станом на сьогоднішній день в Україні функціонує незначна кількість конкурентоспроможних підприємств. Основними причинами втрати конкурентних переваг господарюючими суб'єктами є зниження рівня власних адаптаційних можливостей; зниження рівня їхньої інвестиційної привабливості та інноваційного потенціалу; послаблення рівня конкуренції на ринку внаслідок посилення монополізму та впровадження урядових заходів щодо введення мита на окремі найменування продукції; зниження рівня купівельної спроможності споживачів, що автоматично призводить до зниження рівня вимогливості українців до якості продукції вітчизняного виробництва.

Одним з пріоритетних напрямів розвитку підприємств вітчизняного олійно-жирового комплексу є необхідність підвищення ефективності процесу їхнього функціонування та рівня конкурентоспроможності. У нинішніх умовах господарювання конкурентоспроможність:

- перетворюється у глобальну світову проблему, у інтегральний показник, що характеризує рівень розвиненості країни та її економічну безпеку;

- передбачає безперервність прогресу у науці, техніці, технологіях, бізнес-процесах, менеджменті;
- забезпечує успіх у конкурентній боротьбі між товаровиробниками-конкурентами;
- сприяє процесу формування нової філософії: від філософії удосконалення бізнес-процесів до філософії якості, сервісу, сумісності та глобалізації.

Важливим чинником розвитку є процес екологізації вітчизняного олійно-жирового комплексу, що включає до свого складу наступне:

- моніторинг навколишнього середовища;
- застосування у практичній діяльності екологічно безпечних технологій виробництва олійно-жирової продукції;
- проведення наукових досліджень у галузі виведення нових сортів та гібридів олійних культур, стійких до різних хвороб та шкідників;
- розвиток української біологічної науки та галузі шляхом проведення модернізації існуючих та створення нових регіональних біопідприємств з виробництва високоефективних препаратів для потреб сільсько-господарських виробників.

Потенційними чинниками конкурентного успіху досліджуваного у магістерській роботі підприємства на ринку виробників олійно-жирової продукції є:

- позитивна репутація у споживачів та значний практичний досвід господарювання (початок діяльності підприємства - 1928 рік);
- спроможність товаровиробника до періодичного оновлення продукції та модернізації існуючих різновидів;
- оперативність постачання олійно-жирової продукції замовникам;
- ретельне виконання всіх замовлень постійних та потенційних покупців;
- спроможність на практиці забезпечити прозорість і ефективність рекламної інформації про власні можливості;
- можливість впровадження у бізнес-процеси сучасних технологій;

- спроможність товаровиробника до впровадження управлінських та організаційних інновацій.

У сучасних умовах господарювання дієвими напрямками підвищення якості продукції на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» як чинника підвищення рівня його конкурентоспроможності є, зокрема:

- модернізація процесу виготовлення олійно-жирової продукції;
- зниження кількості консервантів та стабілізаторів, які уповільнюють процес її псування;
- оптимізація комплексу споживчих властивостей олії;
- зниження рівня гіркоти олії;
- поліпшення смакових якостей олії;
- оптимізація вітамінного складу продукції;
- зниження частки осаду у загальній масі олії;
- підвищення рівня якості пакувальної тари (зокрема, використання скляної затемненої тари);
- впровадження сучасних систем автоматизації управління виробничим процесом на досліджуваному підприємстві.

Економічне обґрунтування функціонування системи адаптивного управління ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» містить такі складові елементи, як процес забезпечення раціональності витрат на проведення адаптації, а також мотивування персоналу підприємства до оперативної та ефективної реалізації сформованих менеджерами адаптаційних заходів. До переліку пріоритетних завдань адаптивного управління досліджуваним підприємством варто включати також системний аналіз виробничо-господарської діяльності товаровиробника шляхом ідентифікації його загальних та специфічних характеристик у порівнянні з конкурентами; оцінювання та зміцнення конкурентних переваг на ринку виробників олійно-жирової продукції; раціоналізацію взаємодії з іншими суб'єктами ринку; оцінювання рівня розвитку потенціалу суб'єкта господарювання; оцінювання рівня потенційних можливостей його адаптації до нововведень; формування

передумов створення адаптивного конкурентного середовища.

Управління процесом адаптації ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» на практиці, зазвичай, реалізовується шляхом оптимізації управління конкурентоспроможністю та підвищення рівня інвестиційної привабливості, що потребує формалізації загального критерію – показника адаптивності. З метою досягнення бажаного рівня адаптивності автором магістерської роботи рекомендовано до застосування на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» помірно активний тип адаптації, адже товаровиробник майже повністю вичерпав традиційні способи стабілізації, наслідком чого стала його збиткова діяльність, нестача власних обігових коштів, хиткий рівень фінансово-економічної стійкості та інші несприятливі підсумки господарської діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання у 2017- 2020 роках.

Адаптація є складним, безперервним еволюційним процесом розвитку та функціонування системи. Лише комплексний розгляд цього процесу, системний аналіз його специфічних закономірностей уможливить процес визначення пріоритетних напрямів розв'язання проблеми оптимального пристосування досліджуваного підприємства до змін зовнішнього середовища та підвищення рівня ефективності його функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бачинська Ю.О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств олійно-жирового комплексу в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Економіка та суспільство. 2018. Вип. № 14. С.533-538.
2. Бояринова К.О. Концептуальні аспекти визначення готовності промислового підприємства до інновацій як досвіду інноваційної діяльності. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 13. С. 18-21
3. Валінкевич Н.В. Управління потенціалом та розвитком підприємств на основі модернізації. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2015. №1 (45). С.128-134.
4. Волощук Л.О. Інноваційний розвиток промислового підприємства: сутність та проблеми аналітичного забезпечення в умовах індикативного управління. Бізнес-інформ. 2014. № 11. С. 75–79.
5. Галушко Є.С. Обґрунтування організаційно-економічного механізму адаптації підприємства. URL: http://sevntu.com.ua/jspui/bitstream/123456789/5515/1/130_07.pdf
6. Галушко Є.С., Галушко С.А., Лопатьєв П.С. Сутність механізму адаптації промислового підприємства. Розвиток фінансових методів державного управління національною економікою: зб. наук. праць. ДонДУУ. 2012. С.245–250
7. Говоруха Ж.А. Діагностика рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії. Агросвіт. 2013. № 15. С. 34-39.
8. Гринчук В.М., Кравчук В.В. Вплив інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств Хмельницької області. Наука та інновації. 2013. № 4 (9). С. 79–86.
9. Діагностика впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на процес інноваційно-інвестиційного забезпечення стійкого розвитку промислових підприємств / І.М. Крейдич, О.С.Наконечна, К.М.Швець. Ефективна економіка. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2889>.