

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

**Економічний факультет**

**Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування**

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА  
В УМОВАХ НЕОПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ  
ДИПЛОМНА РОБОТА**

**Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

**Виконав:** студент 6-го курсу, 673 групи  
денної форми навчання  
спеціальності 073 Менеджмент  
(Менеджмент організацій і адміністрування)  
**Паранюк В.П.** \_\_\_\_\_

**Науковий керівник:**  
к.е.н., доц. Терлецька Н.М. \_\_\_\_\_

До захисту допущено:

Протокол засідання кафедри №

від «    » листопада 2021 р.

Зав. кафедри \_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Галушка З.І.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні засади управління розвитком підприємства</b> .....	7
1.1. Розвиток суб'єкта господарювання як економічна категорія.....	7
1.2. Управління підприємством у контексті циклічності його розвитку.....	17
1.3. Модернізація господарюючого суб'єкта як чинник його ефективного розвитку.....	27
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1</b> .....	34
<b>РОЗДІЛ 2. Дослідження особливостей управління розвитком ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» в умовах неопостіндустріальної модернізації</b> .....	
2.1. Сучасний стан та основні тенденції розвитку вітчизняного ринку виробників олійно-жирової продукції.....	36
2.2. Аналітична оцінка результативності функціонування ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» .....	44
2.3. Передумови формування інноваційного механізму розвитку досліджуваного підприємства.....	50
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2</b> .....	58
<b>РОЗДІЛ 3. Необхідність удосконалення процесу управління розвитком підприємства в умовах неопостіндустріальної модернізації</b> .....	63
3.1. Модель інноваційно-технологічної модернізації потенціалу розвитку ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» та управління ним.....	63
3.2. Обґрунтування заходів з модернізації виробничої сфери досліджуваного суб'єкта господарювання.....	74
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3</b> .....	81
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	84
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	92
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Проблеми управління українськими підприємствами в умовах неопостіндустріальної модернізації, насамперед, пов'язані з реформами, які проводяться в умовах ринкової трансформації національної економіки. Підвищення рівня ефективності управління в умовах неопостіндустріальної модернізації викликано необхідністю переключення уваги топ-менеджерів вітчизняних суб'єктів господарювання з організаційно-технічних завдань на організаційно-економічні питання у контексті врахування як стратегічних, так і тактичних напрямів їхнього подальшого функціонування. Лише на підставі використання сучасних систем менеджменту в умовах неопостіндустріальної модернізації можуть бути вирішені пріоритетні завдання процесу взаємоузгодження виробничо-технічних та фінансово-економічних аспектів управління суб'єктами господарювання, внаслідок чого функції будуть повністю відповідати своєму безпосередньому призначенню, а також сприятимуть досягненню оптимальних результатів.

Аналіз наукових вітчизняних та зарубіжних літературних джерел свідчить про те, що процес формування ефективної системи менеджменту господарюючих суб'єктів в умовах неопостіндустріальної модернізації є необхідною передумовою забезпечення їхнього прогресивного розвитку. Вказана проблема стала об'єктом дослідження значної кількості науковців, зокрема, таких як, Б.Андрушків, О.Ареф'єва, М.Балджи, С.Блек, О.Бойко, К.Бужимська, А.Бузгалін, М.Бутко, В.Геєць, Н.Валінкевич, Л.Дейнеко, В.Дикань, Е.Дюркгейм, П.Єщенко, В.Іноземцев, Ю.Кіндзерський, Г.Клейнер, Й.Петрович, Л.Підоймо, В.Прохорова, В.Ростоу, Н.Савоніна, Ю.Сальникова, Г.Тарасюк, Т.Тополева, О.Трофимов, Л.Федулова, І.Чмутова, В.Чобіток, Р.Штомпка та інші.

**Об'єктом дослідження** є особливості управління розвитком ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» в умовах неопостіндустріальної модернізації.

**Мета і завдання дослідження.** Мета магістерського дослідження полягає у поглибленні теоретико-методологічних засад управління розвитком підприємства, а також розробці практичних рекомендацій щодо обґрунтування заходів з модернізації виробничої сфери досліджуваного суб'єкта господарювання.

Реалізація мети магістерського дослідження зумовила постановку та виконання таких **завдань**:

- узагальнити теоретико-методологічні засади управління розвитком суб'єкта господарювання;
- дослідити особливості управління підприємством у контексті циклічності його розвитку;
- розглянути модернізацію господарюючого суб'єкта як чинника його ефективного розвитку;
- дослідити особливості управління розвитком ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» в умовах неопостіндустріальної модернізації;
- провести аналітичну оцінку результативності функціонування ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»;
- дослідити передумови формування інноваційного механізму розвитку досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати необхідність удосконалення процесу управління розвитком підприємства в умовах неопостіндустріальної модернізації;
- розробити модель інноваційно-технологічної модернізації потенціалу розвитку ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» та управління ним;
- обґрунтувати заходи з модернізації виробничої сфери досліджуваного суб'єкта господарювання.

**Предметом дослідження** є процес управління розвитком суб'єкта господарювання в умовах неопостіндустріальної модернізації.

**Методи дослідження.** У магістерській роботі використано сукупність загальнонаукових та прикладних методів дослідження, а саме: діалектичного пізнання, дедукції та індукції - у процесі постановки проблеми вивчення та

деталізації об'єкта дослідження; морфологічного аналізу - у процесі уточнення понятійно-категоріального апарату дослідження; абстрактно-логічного підходу - у процесі узагальнення та формулювання висновків; статистичного аналізу - у процесі виявлення основних тенденцій розвитку олійно-жирового комплексу України та особливостей розвитку ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»; функціонального синтезу - у процесі формування концептуальних засад управління розвитком суб'єкта господарювання; ситуаційного, системного, синергетичного та ієрархічного підходів - у процесі розробки та реалізації концепції управління розвитком досліджуваного підприємства в умовах неопостіндустріальної модернізації; графічної інтерпретації - у процесі наочного зображення динаміки й структури досліджуваних явищ і тенденцій формування їхнього подальшого розвитку.

Інформаційною базою магістерського дослідження є звітність та первинна документація підприємств олійно-жирового комплексу України; статистичні дані Державної служби статистики України; річна бухгалтерська та оперативна звітність ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»; нормативно-правові акти, які регулюють підприємницьку діяльність; наукові фахові видання, а також матеріали науково-практичних конференцій. Економічні розрахунки проведено шляхом застосування сучасних методик та комп'ютерних технологій обробки статистичної інформації.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у наступному:

*набули подальшого розвитку:*

- концептуальні положення розвитку підприємства в умовах неопостіндустріальної модернізації ;
- науково-прикладні положення використання інноваційних технологій у процесі переробки олії;

*удосконалено:*

- модель інноваційно-технологічної модернізації потенціалу розвитку ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» та управління ним.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості

їхнього застосування у практичній діяльності ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» у процесі управління розвитком досліджуваного підприємства в умовах неопостіндустріальної модернізації.

**Публікації.** Основні результати та висновки магістерського дослідження опубліковано у статті «Удосконалення управління розвитком підприємства шляхом підвищення його адаптаційних можливостей» (журнал «*Регіональна економіка та управління*», 2021 р.), що входить до складу фахових видань, включених до наукометричних баз даних Index Copernicus.

**Обсяг і структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та 20 додатків. Робота містить 14 рисунків і 17 таблиць. Список використаних джерел налічує 93 позицій.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Розвиток суб'єкта господарювання як економічна категорія

У сучасних наукових літературних джерелах не існує єдиного та універсального тлумачення терміну «розвиток». Науковці пропонують використовувати власні визначення. У фаховій літературі, зазвичай, використовують такі терміни, як «еволюція», «прогрес», «рух», «зростання», «зміни», ототожнюючи їх з категорією «розвиток» [6;13; 16; 51; 60; 64; 83].

Проведемо аналіз співвідношення зазначеного терміну із спорідненими поняттями та відобразимо одержані результати у таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

#### Аналіз співвідношення терміну «розвиток» та споріднених понять

<b>Поняття</b>	<b>Автор (джерело)</b>	<b>Визначення (пояснення)</b>
<i>Зміна</i>	<i>Гусєва О.Ю.</i>	Зміни – це більш широке (порівняно з розвитком) поняття; зміни є основою розвитку і ототожнювати розвиток і зміни некоректно.
<i>Рух</i>	<i>Босенко В.О.</i>	Не будь-кий рух є розвитком, оскільки для руху існуючі умови розвитку не є обов'язковими і їх порушення призводить до відмови у визначенні змін або руху розвитком.
<i>Еволюція</i>	<i>Погорєлов Ю.С.</i>	Еволюція (лат. Evolutio – розгортання) є близьким до поняття розвитку і визначається як безперервні поступові кількісні зміни, які, згідно діалектики, переходять у якісні.
<i>Зростання</i>	<i>Федосін С.Г.</i>	Зростання – це висхідний поступальний розвиток, що супроводжується переходом від нижчого до вищого, від простого до складного.
<i>Деградація</i>	<i>Федосін С.Г.</i>	Деградація – це низхідний розвиток, розпад, перехід від досконалішого до менш досконалого.
<i>Прогрес</i>	<i>Анісімова А.В.</i>	Прогрес – один з оптимальних напрямів розвитку.
<i>Регрес</i>	<i>Економічна енциклопедія</i>	Процеси деградації, зниження рівня розвитку, ознаки застою, повернення до застарілих форм і структур.
<i>Розвиток</i>	<i>Погорєлов Ю.С.</i>	Розвиток є найбільш широким поняттям, яке включає поняття еволюції, еманції, діакронії, експлікації та частково генезису. У той же час розвиток входить до категорії руху.

У тлумачному словнику української мови розвиток передбачає процес, внаслідок якого відбувається зміна якості, а також перехід від одного якісного стану до іншого, вищого.

Ю.Погорєлов у науковій праці «Оцінювання та моделювання розвитку підприємства» стверджує про те, що розвиток, як загальнонаукову категорію, варто розглядати з трьох сторін: як закон, як явище, як принцип.

Тлумачення розвитку як закону, принципу та категорії тісно взаємопов'язані між собою. Зокрема:

– розвиток, як закон, відображає певний тип змін буття, а також характеризує його зміни;

– розвиток, як принцип, характеризує взаємозв'язок між поточним станом явища чи об'єкта та його перспективним станом;

– розвиток, як філософська та загальнонаукова категорія, протиставляється незмінному буттю. При цьому буття є обов'язковою передумовою розвитку, а розвиток є іманентним буттю.

Слід зазначити, що різноманіття наукових підходів у фаховій економічній літературі щодо визначення та характеристики терміну «розвиток», на думку автора магістерської роботи, можна узагальнити, поділивши їх на чотири групи. Так, наприклад, перша група дослідників пов'язує розвиток підприємства з практичною реалізацією нових цілей та цілеспрямованістю змін; друга група фахівців розглядає його як процес адаптації до динамічного навколишнього середовища; третя група науковців підміняє розвиток джерелами його формування, зокрема, суперечностями системи; четверта група вчених ототожнює розвиток з прогресом, чи ускладненням системи, чи з процесом еволюції [9; 14; 20; 93].

Порівняльний аналіз та виявлення ключових аспектів формування економічної категорії «розвиток підприємства» наведено у таблиці 1.2.



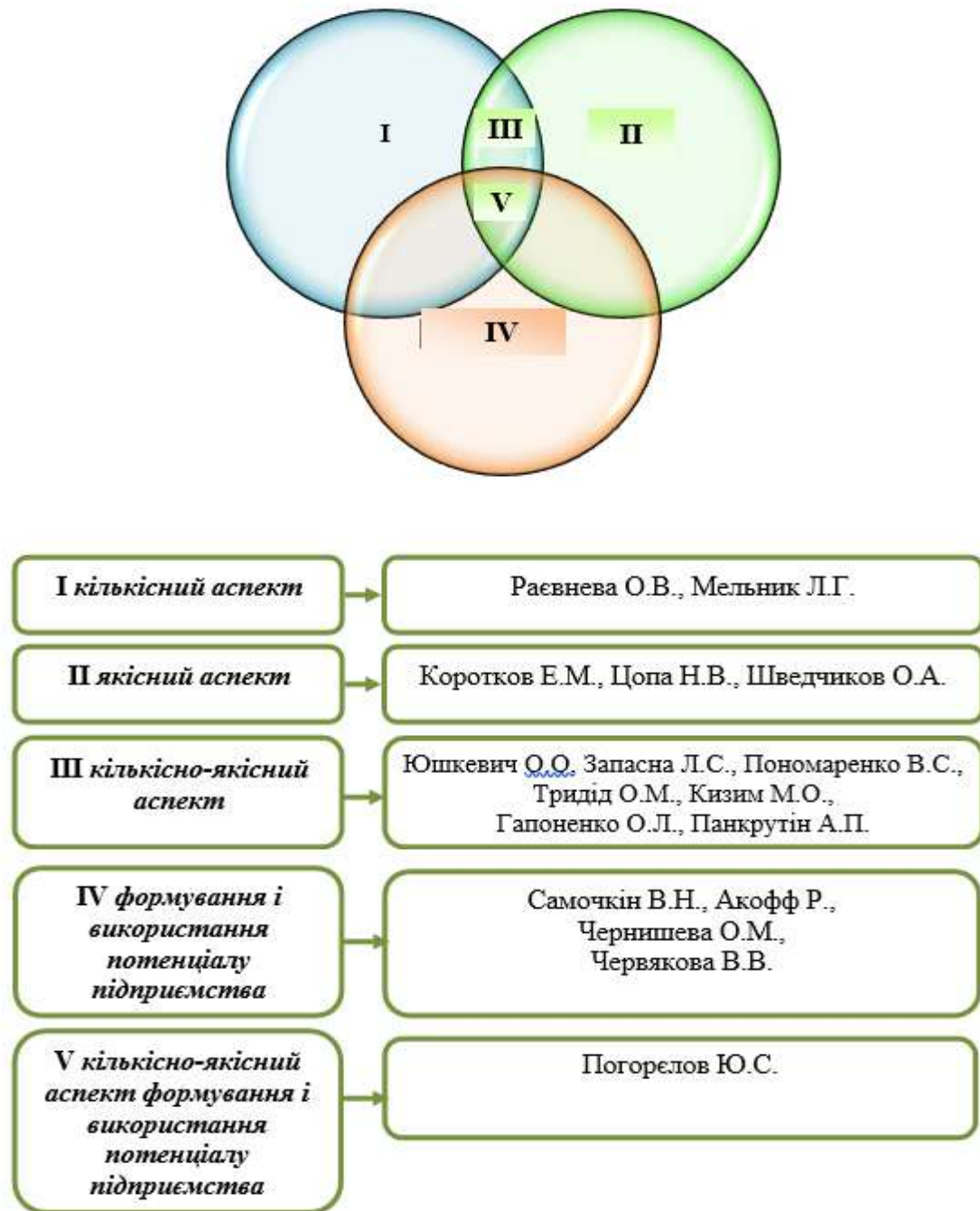
Таблиця 1.2

## Ключові аспекти у визначенні поняття «розвиток підприємства»

Автор	Визначення	Визначальний аспект
<i>Погорєлов Ю.С</i>	Розвиток підприємства - довготривала сукупність процесів кількісних та якісних змін в діяльності підприємства, які призводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та його життєздатності.	<i>якісно-кількісний, формування і використання потенціалу</i>
<i>Раєвнева О.В</i>	Розвиток підприємства - незворотний, направлений, закономірний і унікальний процес змін відкритої системи у просторі і часі. При цьому унікальність процесу розвитку пояснюється результатом синергетичного ефекту від взаємопов'язаного прояву закономірності розвитку.	<i>кількісний</i>
<i>Мельник Л.Г.</i>	Розвиток підприємства - закономірна зміна системи на основі внутрішньо присутніх їй механізмів самоорганізації.	<i>кількісний</i>
<i>Гапоненко О.Л., Панкрутін А.П.</i>	Розвиток - рух уперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта, його еволюція, поліпшення, удосконалення, прогрес, а також зростання і розширення.	<i>якісно-кількісний</i>
<i>Самочкін В.Н.</i>	Розвиток підприємства - процес закономірних змін, переходу з одного якісного стану в інший, перехід від простого до складного, зміни в цілому, набуття нової якості, що зміцнюється життєдіяльністю підприємства в умовах середовища, яке змінюється.	<i>формування і використання потенціалу</i>
<i>Коротков Е.М.</i>	Розвиток – це сукупність змін, які ведуть до появи нової якості та зміцнення життєздатності системи, її спроможності чинити опір силам зовнішнього середовища	<i>якісний</i>
<i>Акофф Р.</i>	Процес збільшення можливостей наявного потенціалу підприємства. Чим більше розвинуте підприємство, тим більше воно є незалежним від зовнішніх ресурсів.	<i>формування і використання потенціалу</i>

<i>Продовження таблиці 1.2</i>		
<b><i>Пономаренко В.С., Трийд О.М., Кизим М.О.</i></b>	Розвиток - це процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опірність дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування.	<b><i>якісно-кількісний</i></b>
<b><i>Запасна Л.С.</i></b>	Розвиток - процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід в новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього й зовнішнього середовища.	<b><i>якісно-кількісний</i></b>
<b><i>Цопа Н.В.</i></b>	Розвиток підприємства – спрямована, закономірна зміна стану підприємства, якому притаманні властивості заощадження і зростання значень якості функціонування підприємства вище за поріг безпеки, темпів приросту економіки і конкретного ринкового оточення.	<b><i>якісний</i></b>
<b><i>Шведчиков О.А.</i></b>	Розвиток підприємства - це сукупність змін, що відбуваються на підприємстві та зумовлюють процес його переходу у новий більш якісний стан шляхом різних форм взаємодій елементів внутрішнього та зовнішнього середовища, спрямованих на підвищення життєдіяльності підприємства.	<b><i>якісний</i></b>
<b><i>Чернишева О.М., Червякова В.В.</i></b>	Розвиток підприємства - процес збільшення можливостей використання потенціалу підприємства у відповідності з суспільними потребами, який забезпечить йому завоювання та підтримку довгострокових конкурентних переваг.	<b><i>формування і використання потенціалу</i></b>
<b><i>Юшкевич О.О.</i></b>	Розвиток підприємства – це впорядкованість, узгодженість, взаємодія більш або менш диференційованих або автономних частин цілого, <u>зумовлених його</u> будовою, з метою досягнення оптимального поєднання елементів структури, що посилює, підвищує вихідні показники системи порівняно з показниками попереднього етапу її функціонування, тобто сприяє вилученню потенційної енергії у якісно новому стані.	<b><i>якісно-кількісний</i></b>

Проведений автором аналіз існуючих тлумачень терміну «розвиток підприємства» дає підстави згрупувати погляди дослідників на окремих ключових аспектах (рисунок 1.1).



*Рис. 1.1. Ключові аспекти визначення терміну «розвиток підприємства»*

Перша група науковців, зокрема, О.В.Раєвнева та Л.Г.Мельник фокусують увагу на кількісному аспекті визначення зазначеного терміну. Л.Г.Мельник розвиток розуміє як незворотну та закономірну зміну системи на засадах внутрішньо властивих їй механізмів самоорганізації. Наведене автором визначення не конкретизує якісну складову зміну системи. О.В.Раєвнева пропонує виділяти такі підходи щодо розуміння економічної категорії

«розвиток», як властивість, дефініція та порівняльна характеристика об'єкта дослідження. Вона не конкретизує напрямок можливих змін, розглядаючи розвиток суб'єкта господарювання як незворотний та закономірний процес змін відкритої системи у просторі та часі. Слід зауважити, що унікальність процесу розвитку О.В.Раєвнева пояснює результатом синергетичного ефекту від взаємопов'язаного прояву спрямованості та закономірності розвитку фірми. При цьому авторка не характеризує можливі напрями змін та не конкретизує, чи є вони позитивними для процесу функціонування підприємства в цілому.

Друга група вчених, до складу якої належать дослідження Е.М.Короткова, Н.В.Цопи, О.А.Шведчикова, у процесі визначення терміну «розвиток підприємства» зосереджують увагу на його якісному аспекті. Е.М.Коротков переконаний у тому, що розвиток являє собою сукупність змін, які призводять до появи нової якості та зміцнення життєздатності системи, її спроможності чинити опір несприятливим чинникам зовнішнього середовища. Н.В.Цопа пропонує розглядати розвиток як спрямовану та закономірну зміну стану суб'єкта господарювання, якому властиві заощадження та зростання рівня якості його функціонування вище за поріг безпеки, а також темпів зростання економіки та ринкової кон'юнктури. О.А.Шведчиков, зокрема, стверджує про те, що розвиток суб'єкта господарювання являє собою сукупність змін, які відбуваються на підприємстві та зумовлюють процес його переходу на новий, більш якісний щабель розвитку шляхом ефективної взаємодії чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, спрямованих на підвищення рівня його життєдіяльності.

Третя група науковців, зокрема, О.О. Юшкевич, Л.С.Запасна, В.С.Пономаренко, О.М.Трийдід, М.О.Кизим, О.Л.Гапоненко, А.П.Панкрутін у процесі визначення терміну «розвиток підприємства» зробили висновок про те, що варто враховувати як кількісну, так і якісну складову. О.О. Юшкевич стверджує про те, що розвиток господарюючого суб'єкта як у статиці, так і в динаміці – це упорядкованість, погодженість, взаємодія його складових елементів зумовлені типом організаційної структури управління, яка сприяє

вилученню потенційної енергії у новому, оптимальному стані розвитку [16 , с.73 ]. Слід зазначити, що Л.С.Запасна трактує розвиток у контексті процесу сукупних змін в соціально-економічній системі, спрямованих на перехід у новий якісно-кількісний стан під дією впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства.

В.С.Пономаренко, О.М.Тридід, М.О.Кизим переконані у тому, що розвиток являє собою процес перманентних кількісно-якісних змін в системі, які супроводжуються ускладненням її структури та складу, в результаті чого підвищується опірність системи несприятливому впливу факторів динамічного зовнішнього середовища, а також підвищується рівень ефективності її функціонування. Натомість О.Л.Гапоненко та А.П.Панкратін вважають, що розвиток – це рух вперед, процес формування якісно нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта, його еволюція, удосконалення, прогрес, а також зростання та оптимізація.

Четверта група науковців, зокрема, В.Н.Самочкін, Р.Акофф, О.М.Чернишева, В.В.Червякова акцентують увагу на процесі формування та використання потенціалу господарюючого суб'єкта. Так, наприклад, В.Н.Самочкін пропонує розглядати розвиток як процес закономірних змін, процес переходу з одного якісного стану в інший, набуття нової якості, що зміцнює життєдіяльність фірми в умовах динамічного середовища її функціонування. Р.Акофф розвиток підприємства трактує як процес збільшення потенційних можливостей наявного потенціалу суб'єкта господарювання. При цьому автор зауважує, що чим більш розвинутим є підприємство, тим більш незалежним воно є від процесу постачання ресурсів ззовні.

О.М.Чернишева, В.В.Червякова стверджують про те, що зазначений термін слід розуміти як процес збільшення рівня використання можливостей потенціалу господарюючого суб'єкта у відповідності із суспільними потребами, що забезпечує йому підтримку довготермінових конкурентних переваг. Ю.С.Погорелов під терміном розвиток розуміє сукупність процесів кількісних та якісних змін у процесі функціонування підприємства, які призводять до

оптимізації його стану шляхом нарощування власного потенціалу, адаптації до впливу чинників зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що в підсумку сприяє підвищенню рівня його спроможності протидіяти потенційним загрозам діяльності суб'єкта господарювання.

Процес розвитку підприємства характеризується великою різноманітністю конкретних видів та форм еволюції. На підставі проведеного аналізу автором узагальнено та систематизовано існуючі види розвитку (таблиця 1.3.).

Таблиця 1.3

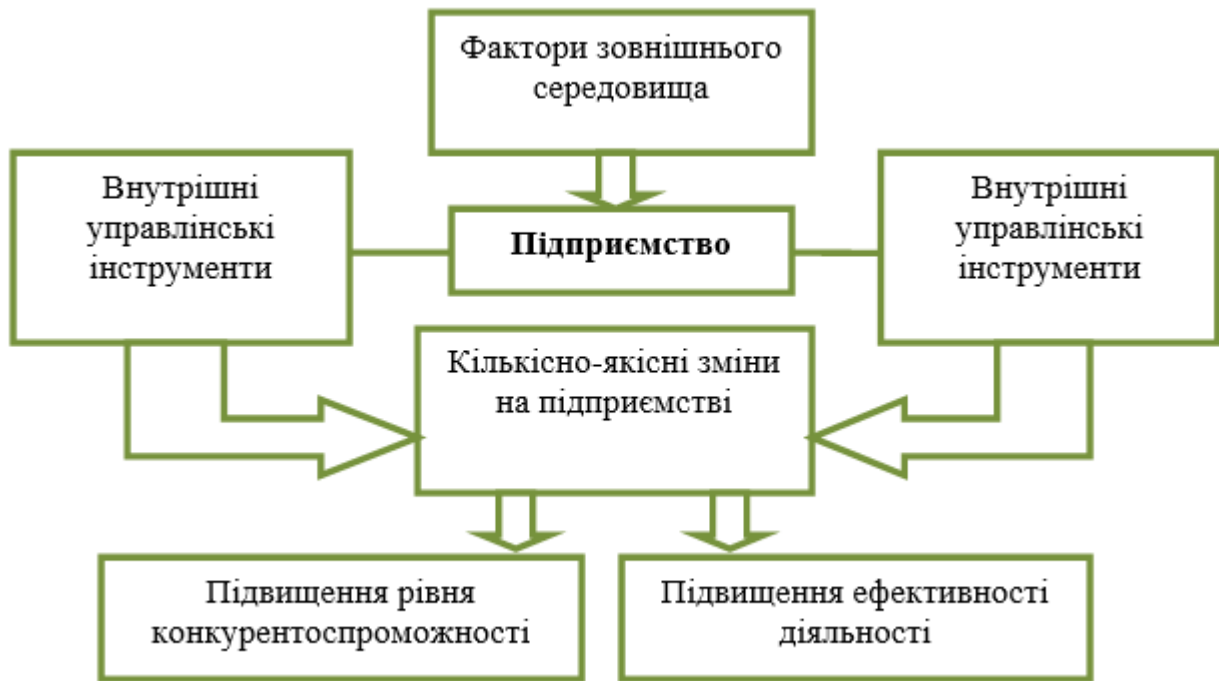
### Класифікація існуючих видів розвитку підприємства

<b>Критерій систематизації</b>	<b>Види розвитку</b>
<i>За характером змін</i>	екстенсивний (кількісний); інтенсивний (якісний) розвиток
<i>За якістю змін:</i>	прогресивний (спрямований на збільшення показників), регресивний (спрямований на зменшення показників)
<i>За порядком упровадження змін у часі</i>	послідовний, паралельний
<i>За формою</i>	прямолінійний, драбинно-поступальний, ламаний, хвилеподібний, спіралеподібний, циклічний
<i>За середовищем</i>	внутрішній розвиток, зовнішній розвиток, загальний розвиток
<i>За терміном упровадження змін</i>	довгостроковий, середньостроковий, короткостроковий
<i>За можливістю управління змінами</i>	керований, спонтанний розвиток
<i>За об'єктом змін</i>	ринковий, організаційний, діловий; стратегічний, інноваційний
<i>За часом</i>	ретроспективний розвиток, поточний розвиток, перспективний розвиток
<i>За процесом адаптивності</i>	конвергенційний (адаптивний); реактивний; випереджаючий (превентивний) розвиток; девергенційний (слабкоадаптивний)
<i>За видом потенціалу</i>	комунікаційний, маркетинговий, управлінський, мотиваційний, інноваційний, фінансовий, виробничий, трудовий
<i>За наявністю загального динамічного циклу розвитку</i>	синхронізований розвиток; десинхронізований
<i>За виділенням вектору розвитку</i>	одновекторний, багатовекторний, фронтальний
<i>За рівнем невизначеності процесів</i>	прогнозований; випадковий

Розрізняють 14 критеріїв систематизації розвитку суб'єкта господарювання (за характером проведення змін, за якістю проведених змін, за порядком імплементації змін в часі, за формою, за середовищем, за терміном імплементації змін; за можливістю керування змінами; за об'єктом проведення змін; за часом проведення змін; за процесом адаптивності до змін; за видами потенціалу; за наявністю загального динамічного циклу розвитку; за обґрунтуванням вектору перспектив розвитку підприємства; за рівнем невизначеності процесів перспективного розвитку).

Варто зазначити про те, що господарюючий суб'єкт, незалежно від форми власності, галузі та масштабів здійснення виробничо-господарської діяльності, підпорядковується циклічним законам розвитку та закономірно не уникає криз. Потенційна можливість підприємства переходити на вищі стадії розвитку чи, навпаки, потерпати від кризових явищ та ситуацій потребує від топ-менеджерів суб'єкта господарювання процесу періодичного коригування цілей, операційних стратегій та способів їхньої реалізації [93].

На підставі дослідження автором існуючих традиційних підходів та з врахуванням теорії життєвого циклу термін «розвиток суб'єкта господарювання» слід розуміти як сукупність змін, які відбуваються на підприємстві під дією внутрішніх управлінських інструментів із врахуванням впливу чинників зовнішнього середовища на кожному з етапів його життєвого циклу з метою підвищення рівня конкурентоспроможності та ефективності виробничо-господарської діяльності (рисунк 1.2).



*Рис. 1.2. Узагальнена схема розвитку суб'єкта господарювання*

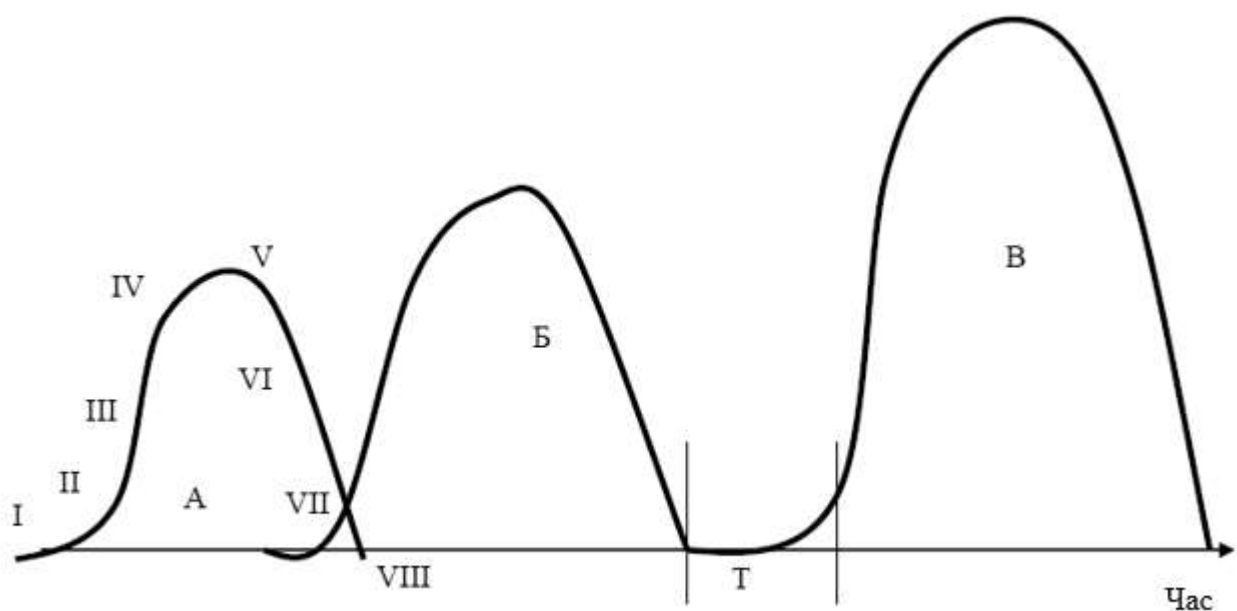
Підсумовуючи викладене вище, слід зауважити про те, що на практиці необхідно враховувати теоретичні та прикладні аспекти циклічності у процесі управління розвитком. Це дозволить топ-менеджерам підприємства ідентифікувати відмінності в управлінських діях, діагностувати та попередити настання кризових ситуацій та явищ, підвищити рівень конкурентоспроможності та ефективності функціонування суб'єкта господарювання.



## 1.2. Управління підприємством у контексті циклічності його розвитку

Господарюючий суб'єкт є системою, яка складається із взаємопов'язаних елементів та зв'язків, та може знаходитись у стійкому чи нестійкому стані. Процесу розвитку підприємства, як зазначено у п.1.1., властива циклічність розвитку. Цикли переплітаються, накладаються чи розходяться за різними фазами. Саме тому спостерігаються певні труднощі у дослідженні процесів функціонування фірм та тенденцій їхнього розвитку. У фаховій літературі зустрічаються різні наукові підходи до процесу формування та ідентифікації циклічності розвитку організації.

Еволюція внутрішнього середовища фірми, зазвичай, розглядається в якості її життєвого циклу, що включає послідовність певних етапів розвитку від моменту створення до її ліквідації. Основною причиною циклічності розвитку є зміна масштабів господарської діяльності підприємства, що призводить до зростання рівня невизначеності умов функціонування, накопичення внутрішньоорганізаційних проблем, а також появи структурних організаційних конфліктів. Процес зміни етапів життєвого циклу підприємства, Н.О.Степаненко пропонує розглядати у тісному взаємозв'язку з еволюцією організаційного розвитку [19].



А, Б, В – життєві цикли діяльності підприємства, Т- часовий лаг

Рис. 1.3. Життєвий цикл розвитку підприємства

У процесі розвитку будь-якої організації можна простежити певні закономірності, що можуть відрізнятися між собою швидкістю протікання та амплітудою рівня розвитку (рисунок 1.3). У життєвому циклі розвитку організації Н.В.Родіонова пропонує виокремлювати такі стадії: I–зародження; II–розвиток; III–бурхливе зростання; IV– стабільний розвиток; V–поява ознак спаду; VI–активний спад; VII– банкрутство; VIII– ліквідація діяльності.

О.В.Коваленко пропонує розглядати модель життєвого циклу розвитку компанії у вигляді п'яти фаз, кожна з яких відображає зміст розвитку та характеризує певний вид кризи (таблиця 1.4). Автор стверджує про те, що кожному підприємству властиві специфічні темпи власного розвитку. Процес переходу від однієї стадії до іншої може супроводжуватись кризами різного виду, зумовлених впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Саме тому для топ-менеджерів підприємства процес ідентифікації потенційних проявів кризових явищ, діагностування кризових чинників може стати підґрунтям для обґрунтування антикризових заходів на кожній фазі життєвого циклу розвитку господарюючого суб'єкта [52].

Таблиця 1.4

#### Модель життєвого циклу розвитку підприємства

Фаза життєвого циклу	Етапи розвитку підприємства	Зміст фази розвитку	Вид криз
<i>Зародження та становлення</i>	Фаза 1	Розвиток шляхом створення компанії	Криза лідерства
	Фаза 2	Розвиток за допомогою управління	Криза автономії
<i>Зростання</i>	Фаза 3	Розвиток за допомогою делегування повноважень	Криза контролю
	Фаза 4	Розвиток за допомогою координації	Криза бюрократизму
<i>Зрілість</i>	Фаза 5	Розвиток за допомогою співпраці	Криза синергії

О.Є.Кузьмін та О.Г.Мельник переконані у тому, що розвиток кожного підприємства має циклічний характер. Це означає, що його розвиток проходить через певні стадії життєвого циклу, які формують особливості здійснення

виробничо-господарської, фінансової та інвестиційної діяльності. В.О.Василенко стверджує про те, що організацію слід розглядати як відкриту соціально-економічну систему, яка реалізується у виробництві продукції та наданні послуг, а також проходить певні етапи життєвого циклу чи її частину.

В.Г.Маргасова та М.А.Мостова переконані у тому, що кожен суб'єкт господарювання має індивідуальні темпи власного розвитку. Автори вважають, що зміна фаз життєвого циклу розвитку підприємства відбувається під впливом середовища його функціонування, характеру управління, а також галузевої приналежності. Для вітчизняних суб'єктів господарювання науковці сформулювали такі фази життєвого циклу: зародження фірми, зростання, ствердження, стабілізація, старіння та занепад.

1) На етапі зародження фірма починає функціонувати в якості окремої господарської одиниці. Етап характеризує наявність високого ризику припинення власної діяльності, оскільки вона поки що не є прибутковою.

2) На етапі зростання збільшується потужність підприємства, що потребує осучаснення методів управління, удосконаленої організаційної структури управління та ефективнішого фінансового менеджменту.

3) На етапі ствердження менеджерам підприємства варто оперативніше реагувати на динамічні зміни несприятливих чинників зовнішнього середовища, зокрема, державної політики, коливання змін споживчого попиту, а також тенденцій розвитку ринкової кон'юнктури.

4) На етапі стабілізації процес функціонування фірми досягає верхньої межі зростання. Показники виробничо-господарської діяльності досягли бажаного рівня. Саме тому з метою уникнення занепаду та ліквідації у процесі старіння суб'єкта господарювання важливим завданням топ-менеджерів є забезпечення стабільності та оптимальності системи управління, що дозволить підприємству якомога довше функціонувати на даному етапі.

5) На етапі старіння підприємство не може адекватно протидіяти впливу несприятливих чинників середовища функціонування. Розпочинається процес

дестабілізації внутрішньої діяльності, що сприяє втраті автономії та переходу підприємства до етапу занепаду.

б) На етапі занепаду господарську діяльність підприємства характеризує показники, які свідчать про настання кризового стану. Етап занепаду є невід'ємною частиною життєвого циклу будь-якої організації. Основним завданням менеджерів фірми на даному етапі є імплементація заходів, що сприятимуть зниженню рівня амплітуди коливань в межах життєвого циклу.

Т.Ю.Базаров виокремлює такі стадії життєвого циклу організації [64]:

1) стадію формування, на якій фірма знаходить той товар, який пропонуватиме споживачам;

2) стадію інтенсивного зростання, на якій збільшуються обсяги виробництва продукції, зростає чисельність виробничого персоналу, філій, структурних підрозділів, напрямів господарської діяльності;

3) стадію стабілізації, на якій організація намагається максимально оперативно стабілізувати власну діяльність;

4) стадію кризи, на якій знижується ефективність виробничо-господарської діяльності нижче за межі рентабельності, відбувається втрата рейтингу фірми на регіональному ринку, і, цілком імовірним є потенційне припинення процесу її функціонування.

Слід зазначити, що найбільш поширеними серед теорій життєвого циклу організації є наступні концепції: еволюційна концепція розвитку організації Л.Грейнера, Б.Лівехуда –Ф.Глазла,І.Адзіеса, Д.Міллера – П.Фрізена, К.Грейвза.

В 1972 році Ларрі Грейнер обґрунтував еволюційну концепцію розвитку організації. Згідно концепції, перехід від однієї стадії до іншої, на думку автора, здійснюється шляхом подолання кризових явищ, які властиві кожній конкретній стадії розвитку фірми. І.Адзіес переконаний у тому, що в процесі власної життєдіяльності кожна організація проходить десять послідовних етапів розвитку (рисунок 1.4). Автор акцентує увагу на двох надзвичайно важливих параметрах життєдіяльності фірми: гнучкості та контрольованості діяльності.



**Рис.1.4. Графічна модель циклічного розвитку організації І.Адізеса**

Підґрунтям моделі Б.Лівехуда та Ф.Глазла є гіпотеза про те, що людина та організація розвиваються за одними і тими ж законами, які мають біологічне походження. Автори моделі поділяють господарюючий суб'єкт на такі підсистеми: техніко-інструментальну, соціальну та культурну. Крім цього, вони виділяють чотири фази розвитку фірми: піонерську, а також фази диференціації, інтеграції та асоціації.

*Таблиця 1.5*

**Стадії розвитку підприємства Грейнера Л.**

<b>Фаза розвитку</b>	<b>Вид кризи</b>
<b>1. Підприємницька (розвиток через творчість)</b>	Криза керівництва (неможливість керівництва впоратись з розширенням підприємства, ускладнення його організаційної структури).
<b>2. Колективістська (розвиток через управління)</b>	Криза автономії. Зростання компетенції функціональних керівників і прагнення до прийняття самостійних рішень. Жорсткі інструкції обмежують можливості менеджерів середньої ланки. Усвідомлення необхідності в делегуванні.
<b>3. Фаза «формалізації» (розвиток через делегування)</b>	Криза контролю. Втрата контролю над організацією в цілому. Проблема координації.
<b>4. Фаза «деталізації» (розвиток через координацію)</b>	Криза «заборон». Бюрократизація управління. Проблеми з комунікаціями.
<b>5. Командна фаза (розвиток через співпрацю)</b>	Криза синергії.

У моделі Д.Міллера та П.Фрізена особливу увагу її розробники приділяють показникам, за якими можна оцінити рівень розвитку на кожному етапі функціонування підприємства. Варто зауважити, що основним недоліком моделі є неможливість на практиці визначити тривалість кожного етапу.

Таблиця 1.6

### Фази розвитку організації Д.Міллера та П.Фрізена

<b>Фаза розвитку</b>	<b>Характеристика</b>
<i><b>Народження</b></i>	– тривалість існування підприємства менше 10 років; – неформальна структура управління; – одноосібне прийняття управлінських рішень власником
<i><b>Зростання</b></i>	– зростання продажів більше 15%; – збільшення чисельності персоналу; – функціональна організаційна структура управління; – формалізація стратегії
<i><b>Зрілість</b></i>	– зростання рівня продажів не більше 15%; – підвищення рівня бюрократизації
<i><b>Спад</b></i>	– зниження попиту на продукцію; – зменшення кількості нових видів продуктів; – зниження рентабельності діяльності
<i><b>Відродження</b></i>	– зростання рівня продажів понад 15%; – диверсифікація виробництва; – дивізіональна структура управління; – складні схеми контролю і управління

Б.З Мільнер вважає, що життєвий цикл організації складається з наступних етапів (рисунок 1.5):

– етапу підприємництва, на якому відбувається процес становлення організації, формується життєвий цикл продукції та послуг, а перехід на вищий щабель розвитку потребує стабільного ресурсного забезпечення;

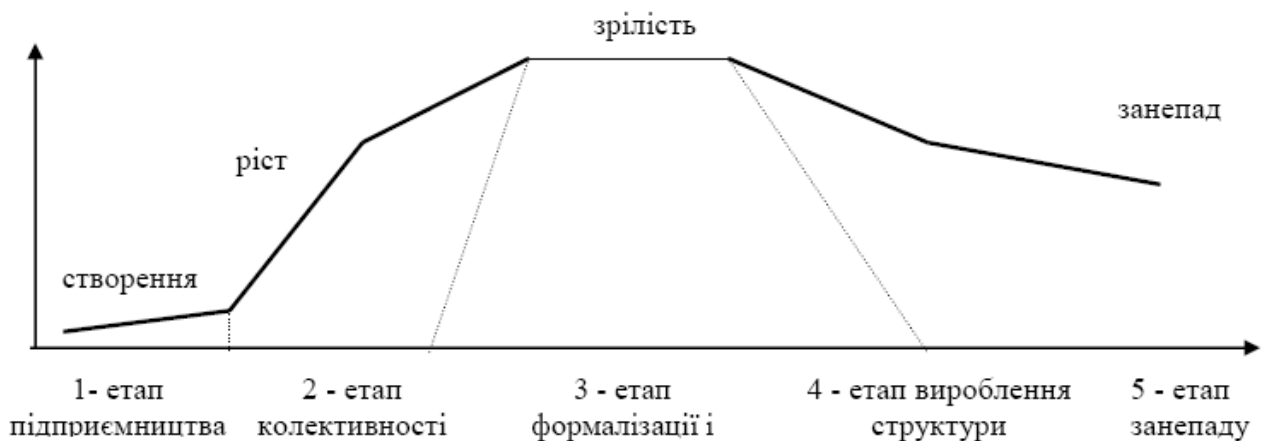
– етап колективності, на якому формується місія фірми, поступово розвиваються інноваційні процеси, а організаційна структура управління підприємством є неформальною;

– етап формалізації управління характеризується стабільною організаційною структурою; значна увага приділяється ефективності інновацій та стабільності функціонування; органи, які ухвалюють стратегічні

управлінські рішення, стають провідними компонентами організації; звільнення окремих працівників організації не загрожує її безпеці у перспективі;

– етап виробництва та структури характеризується тим, що підприємство збільшує обсяги виробництва продукції, більш раціонально організованою стає організаційна структура управління, керівництво фірми виявляє потенційні можливості щодо подальшого власного розвитку, механізм ухвалення управлінських рішень стає децентралізованим;

– етап занепаду характеризується тим, що підприємство у процесі конкурентної боротьби зустрічається з проблемою зниження споживчого попиту на продукцію, а менеджери фірми обґрунтовують заходи щодо збереження існуючих ринків збуту. Виникає потреба у фахівцях з антикризового менеджменту, які спроможні попередити перехід на етап занепаду. Механізм ухвалення стратегічних управлінських рішень при цьому має централізовану спрямованість.



**Рис.1.5. Життєвий цикл розвитку організації Б.З.Мільнера**

Ж.Ліппіт у процесі проведеного дослідження виділяє найменшу кількість стадій життєвого циклу розвитку організації:

– стадію народження, що характеризується прагненням створити нове підприємство та вижити при цьому;

– стадію юності, метою якої є процес досягнення стабільності функціонування фірми та створення власного іміджу;

– стадію зрілості, яка характеризується бажанням топ-менеджерів досягнути індивідуальності, власної унікальності, високого рівня гнучкості, а також внести вагомий внесок у розвиток суспільства.

На підставі проведеного аналізу автором структуровано етапи життєвого циклу розвитку організації (таблиця 1.7).

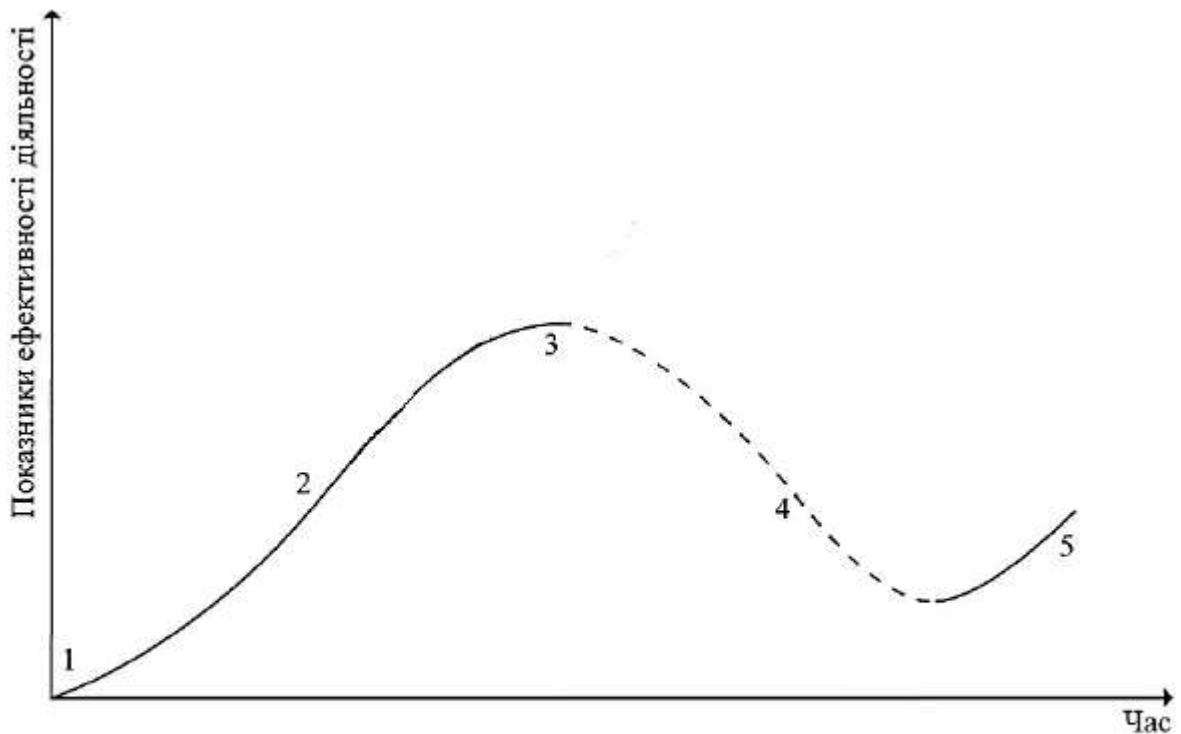
Таблиця 1.7

### Етапи життєвого циклу розвитку суб'єкта господарювання

Автор	Етапи життєвого циклу підприємства
<i>Василенко В.О.</i>	Поріг нечутливості, становлення, розвиток, зрілість, насичення, спад, крах, ліквідація.
<i>Коваленко О.В.</i>	Зародження та становлення (Фаза 1- Розвиток за допомогою створення компанії; Фаза 2 - Розвиток за допомогою управління); Зростання (Фаза 3 - Розвиток за допомогою делегування повноважень; Фаза 4 - Розвиток за допомогою координації); Зрілість (Фаза 5 - Розвиток за допомогою співпраці).
<i>Родіонова Н.В.</i>	I-зародження; II-розвиток; III-бурхливий ріст; IV-стабільний розвиток; V-поява тенденцій спаду; VI-активний спад; VII-банкрутство; VIII-ліквідація діяльності.
<i>Маргасова В.Г., Мостова М.А.</i>	Зародження, зростання, ствердження, стабілізація, старіння, занепад.
<i>Мільнер Б.З.</i>	Етап підприємництва, етап колективності, етап <u>формалізації управління</u> , етап виробництва і структури, етап занепаду.
<i>Лінніт Ж.</i>	Народження, юність, зрілість.
<i>Грейнер Л.</i>	Підприємницька фаза (розвиток через творчість); Колективістська фаза (розвиток через управління); Фаза «формалізації» (розвиток через делегування); Фаза «деталізації» (розвиток через координацію); Командна фаза (розвиток через співпрацю).
<i>Адзес І.</i>	Зародження; Дитинство; Давай-давай; Юність; Розквіт; Стабільність; Аристократизм; Рання бюрократизація; Бюрократизація; Смерть.
<i>Міллер Д., Фрізен П.</i>	Народження, зростання, зрілість, спад, відродження.
<i>Глазл Ф., Лівехуд Б.</i>	Піонерська; диференціації; інтеграції; асоціації.

Проведений автором аналіз свідчить про те, що науковці у своїх дослідженнях пропонують розрізняти від трьох до десяти стадій життєвого циклу розвитку підприємства. Однак, на думку автора, найбільш доцільним є виділення таких етапів життєвого циклу розвитку організації: народження, зростання, зрілість, спад та відродження. Схематично етапи розвитку господарюючого суб'єкта відображено на рисунку 1.6. магістерської роботи.





1,2,3,4,5 – Етапи життєвого циклу підприємства  
(1- народження, 2 – зростання, 3 – зрілість, 4-спад, 5 -відродження )

1,2,3,5 – Етапи розвитку підприємства  
(1- народження, 2 – зростання, 3 – зрілість, 5 -відродження )

*Рис.1.6. Життєвий цикл суб'єкта господарювання*

Структурно-логічну схему процесу управління розвитком суб'єкта господарювання наведено на рисунку 1.7 магістерської роботи.

З метою врахування несприятливого впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на процес управління розвитком фірми, окрім традиційних операцій, доцільно проводити діагностування внутрішнього середовища, оцінювати рівень впливу чинників зовнішнього середовища та визначати рівень адаптації суб'єкта господарювання до процесу перманентних змін.

Беручи до уваги концептуальні положення теорії циклічності процесу розвитку, варто обирати управлінські інструменти розвитку із врахуванням етапу життєвого циклу організації. У процесі функціонування господарюючого суб'єкта внутрішнє середовище, його сильні та слабкі сторони доцільно розглядати в якості стратегічного ресурсу подальшого розвитку підприємства.



*Рис. 1.7. Структурно-логічна схема процесу управління розвитком суб'єкта господарювання*

О.Є.Кузьмін та О.Г.Мельник розглядають процес економічної діагностики у якості процесу оцінювання та ідентифікування тенденцій розвитку підприємства за допомогою використання системи бізнес-індикаторів з метою накопичення релевантної інформаційної бази щодо ухвалення раціональних управлінських рішень, спрямованих на усунення виявлених недоліків у роботі підприємства.

А.П.Міщенко з метою швидкого реагування менеджерів підприємства на перманентні зміни та необхідності оновлення інформаційного потоку пропонує використовувати на практиці такі методи збору інформації:

1) Сканування середовища функціонування, що являє собою один з дієвих напрямів аналітико-прогностичних робіт у системі стратегічного менеджменту

фірми. У процесі проведення сканування відбувається збір, оцінювання та прогноз значущості змін для подальшої життєдіяльності підприємства.

2) Моніторинг середовища, що являє собою процес систематичного відстеження релевантної інформації.

3) Прогнозування, що є складовим елементом процесу стратегічного планування, та дозволяє сформулювати уявлення керівництва підприємства про можливі зміни середовища функціонування [81].

Таким чином, підсумовуючи викладене вище, можна зробити висновок про те, що не існує універсальної моделі життєвого циклу, однак, загальні стадії життєвого циклу, які характеризуються певними специфічними особливостями, властиві всім організаціям. Особливості стадії життєвого циклу визначають вибір типу стратегії розвитку господарюючого суб'єкта на перспективу, напрями та інструменти розвитку пріоритетних напрямів діяльності, а також впливають на процес формування оптимальності розподілу виробничих ресурсів.

### **1.3. Модернізація господарюючого суб'єкта як чинник його ефективного розвитку**

У сучасних умовах, які формуються під впливом циклічності, періодизації, безперервного підвищення рівня конкуренції, одним з найважливіших напрямів діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання є подолання різного роду криз та недопущення процедури банкрутства, а у перспективі – розроблення комплексу дієвих заходів щодо досягнення ефективного та збалансованого довготермінового розвитку.

У зв'язку із викладеним вище актуальним завданням є обґрунтування проведення процесу модернізації підприємства як чинника його ефективного розвитку, що включає до свого складу інвестиції, інновації та інші компоненти, які у сучасній економічній літературі характеризують процес ефективного розвитку.

«Модернізація» походить від французького слова «modernisation» та означає оновлення, надання чому-небудь сучасного вигляду, удосконалення відповідно до сучасних вимог [9]. Під впливом еволюції теорії модернізації зазначений термін науковці тлумачать по-різному, зокрема, таким чином: 1) процес переходу від традиційності до сучасності; 2) процес, пов'язаний із практичним впровадженням результатів НТП з метою удосконалення бізнес-процесів та підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, підприємства, країни; 3) стратегічний напрям розвитку держави шляхом здійснення якісних перетворень у всіх галузях з метою підвищення рівня добробуту усіх членів суспільства.

Модернізація суб'єкта господарювання означає якісні зміни та оновлення його виробничо-господарської системи, раціоналізацію організаційної структури управління, підвищення рівня ефективності власного функціонування на базі удосконалення наявної техніки, технології та бізнес-процесів, підвищення рівня якості продукції та послуг тощо [1, с.199].

Варто зауважити, що важливим складовим елементом модернізації є інноваційно-інвестиційна активність підприємства. Саме новітні технічні розробки, інновації, ноу-хау та сучасні науково-технічні досягнення вчених уможливають процес підвищення інноваційного потенціалу країни та її господарюючих суб'єктів. Процес імплементації таких розробок найчастіше здійснюється шляхом модернізації та сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності українських підприємств, що дає їм змогу успішно протистояти тиску товаровиробників-конкурентів на внутрішньому ринку та успішно проникати на світовий ринок.

Провівши аналіз теоретичних підходів до розуміння терміну «модернізація», можна стверджувати про відсутність єдиного підходу до її тлумачення. Це дало підстави автору зробити наступні узагальнення: 1) модернізація являє собою процес, що передбачає одночасне проведення якісних змін на всіх рівнях управління за всіма напрямками та впливає на всіх членів суспільства; 2) процес модернізації неможливий без імплементації інновацій,

однак, з врахуванням історичних та національних особливостей країни; 3) модернізація передбачає процес удосконалення політичної, соціальної, економічної, культурної, екологічної складових з метою забезпечення сталого розвитку; 4) модернізація передбачає використання дієвих та ефективних систем менеджменту [67, с. 50].

Слід зазначити, що процес управління модернізацією суб'єкта господарювання передбачає два аспекти: процес залучення фінансових ресурсів та процес перерозподілу виробничих ресурсів під час практичної реалізації інвестиційних та інноваційних проектів. Проекти модернізації можуть здійснюватися шляхом використання наступних джерел:

- власних коштів підприємства (наприклад, використання амортизаційного фонду, реінвестованого прибутку господарюючого суб'єкта тощо);
- позикових коштів підприємства (наприклад, залучених коштів фінансово-кредитних організацій та коштів, одержаних в результаті облігаційних позик);
- бюджетного фінансування (наприклад, коштів бюджетів різних рівнів, що виділяються за програмами державної підтримки різних галузей та господарюючих суб'єктів).

На практиці фінансування проектів модернізації проводиться комплексно з усіх чи з більшості перелічених вище джерел, а також шляхом створення спеціальних централізованих фондів, що формуються за рахунок продажу власності, цільових відрахувань компаній-учасників та засобів, одержаних від проведення операцій на фондових ринках [31].

Незалежно від мети та завдань проведення модернізації, підґрунтям її успішної реалізації є системність, що передбачає охоплення усіх напрямів виробничо-господарської діяльності господарюючого суб'єкта як соціально-економічної системи, збереження системної цілісності, внутрішньої інтегрованості та ідентичності фірми, стратегічного характеру пріоритетності цілей та завдань ефективного розвитку.

Процеси модернізації вітчизняних суб'єктів господарювання відбуваються досить нерівномірно. Крім того, відсутній єдиний методичний підхід до управління ними. У контексті вище викладеного процедури планування залишаються фрагментарними, некоректно визначаються показники ефективності проектів модернізації, управлінські рішення щодо відбору проектів часто ухвалюються необгрунтовано, виробничі ресурси розподіляються без врахування пріоритетів розвитку підприємства, що у кінцевому підсумку призводить до небажаних наслідків.

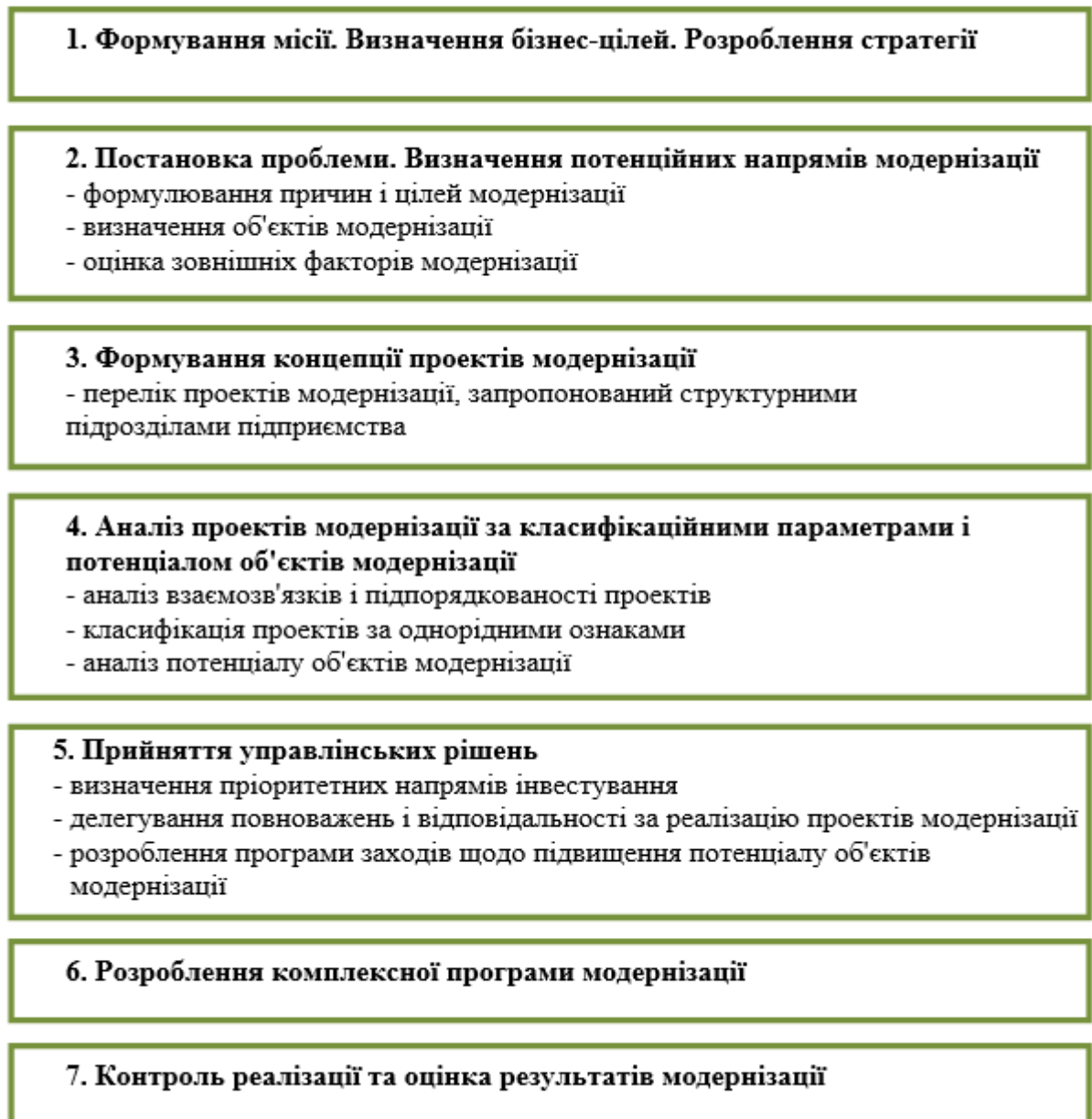
У сучасних умовах господарювання українські товаровиробники відчують суттєві труднощі з практичною реалізацією активних інноваційних стратегій. Існуючі методики проведення модернізації орієнтують топ-менеджерів на створення підприємств «з нуля», із залученням дорогих імпортованих технологій, що для більшості вітчизняних фірм в умовах пандемії коронавірусної хвороби є недоцільно та проблематично у контексті їхньої реалізації на практиці.

Авторська версія процесу управління модернізацією господарюючого суб'єкта наведена на рисунку 1.8., яка передбачає черговість етапів її проведення.

*1-й етап. Формування місії. Визначення бізнес-цілей. Розроблення стратегії.* Місія формує стратегічну мету фірми. Головна мета дає підстави сформулювати перелік пріоритетних бізнес-цілей, які визначатимуть подальшу діяльність підприємства щодо реалізації власної місії. Стратегія модернізації має враховувати цілий ряд аспектів, наприклад, галузеві особливості, внутрішній потенціал фірми, несприятливі чинники зовнішнього середовища, тенденції розвитку ринкової кон'юнктури тощо.

*2-й етап. Постановка проблеми. Визначення потенційних напрямів модернізації.* На цьому етапі проводиться збір та аналіз релевантної інформації, на підставі чого ідентифікуються об'єкти чи процеси, які підлягають проведенню змін. Крім цього, менеджери підприємства опрацьовують та аналізують дані технологічного аудиту про високий рівень зносу основних

виробничих фондів, обґрунтовують необхідність доведення об'єкта модернізації до рівня сучасних техніко-технологічних вимог, вивчають потенційну можливість отримання ним низки преференцій (наприклад, податкові пільги, прискорена амортизація тощо), а також вивчають вимоги національного законодавства у контексті відповідності економічним, екологічним та соціальним нормам і стандартам.



*Рис. 1.8. Поетапний процес управління модернізацією суб'єкта господарювання*

*3-й етап. Формування концепції проектів модернізації.* На цьому етапі менеджери обґрунтовують цілі модернізації, розробляють різні варіанти

проектів, докладно складають програми та плани, які містять розширений опис проекту, обґрунтовують умови його реалізації, а також оцінюють обсяги інвестування та очікуваний економічний ефект.

*4-й етап. Аналіз проектів модернізації за класифікаційними параметрами та потенціалом об'єктів модернізації.* На цьому етапі орган корпоративного управління здійснює формальний та неформальний аналіз заздалегідь обґрунтованих проектів модернізації. Формальний аналіз передбачає проведення аналізу цілей, стратегічних та оперативних завдань, напрямів модернізації, показників економічної ефективності проектів тощо. Неформальний аналіз передбачає обговорення наявних інвестиційних портфелів. З метою ефективного управління процесом модернізації підприємства варто брати до уваги увесь спектр модернізаційних проектів, враховувати вартісні критерії, їхню підпорядкованість та взаємозв'язок, а також зважати на багато інших чинників.

*5-й етап. Ухвалення управлінських рішень.* На цьому етапі топ-менеджери ухвалюють рішення про доцільність фінансування проектів модернізації, обґрунтовують комплекс заходів, спрямованих на створення сприятливих умов їхньої практичної реалізації із врахуванням динаміки зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Управлінські рішення про фінансування проекту модернізації ухвалюються у випадку виконання наступних умов:

- економічна ефективність проекту ( $NPV \rightarrow \max$ );
- потенціал для модернізації підприємства достатній;
- позитивний вплив на процес підвищення рівня конкурентоспроможності.

*6-й етап. Розроблення комплексної програми модернізації, яка являє собою перелік передбачених заходів модернізації із зазначеними термінами реалізації, делегуванням повноважень безпосереднім виконавцям із встановленням відповідальності за одержані результати.*

*7-й етап. Контроль реалізації та оцінка результатів модернізації.* На цьому етапі проводиться контроль реалізації запланованих заходів, аналіз та



безпосереднє оцінювання відповідності запланових показників фактично одержаним, їхнє коригування, обґрунтування рекомендацій щодо усунення виявлених проблем у процесі функціонування. Крім того, менеджери обґрунтовують напрями підвищення рівня ефективності функціонування системи управління модернізацією на підприємстві.

Таким чином, у нових умовах господарювання топ-менеджерам українських підприємств доводиться вирішувати питання забезпечення стійкого зростання, яке ґрунтується на моделі стратегічного інноваційного розвитку. Цього можна досягнути лише шляхом поступового проведення модернізації, що сприятиме підвищенню темпів продуктивності праці та конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників, а також надасть потужний імпульс до подальших змін, властивих наступному технологічному укладу. Проведені наукові дослідження свідчать про те, що досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності вітчизняними суб'єктами господарювання та отримання ними стійких позицій на світовому ринку можливі тільки за умови поетапної модернізації виробництва - від максимально ефективного використання виробничих ресурсів до розробки власних новітніх технологій та бізнес-процесів, спроможних забезпечити конкурентні переваги серед визнаних світових товаровиробників.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1) У тлумачному словнику української мови розвиток передбачає процес, внаслідок якого відбувається зміна якості, а також перехід від одного якісного стану до іншого, вищого. Розвиток суб'єкта господарювання являє собою сукупність змін, які відбуваються на підприємстві та зумовлюють процес його переходу на новий, більш якісний щабель розвитку шляхом ефективної взаємодії чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, спрямованих на підвищення рівня його життєдіяльності.

2) Процес розвитку підприємства характеризується великою різноманітністю конкретних видів та форм еволюції. Розрізняють 14 критеріїв систематизації розвитку суб'єкта господарювання (за характером проведення змін, за якістю проведених змін, за порядком імплементації змін в часі, за формою, за середовищем, за терміном імплементації змін; за можливістю керування змінами; за об'єктом проведення змін; за часом проведення змін; за процесом адаптивності до змін; за видами потенціалу; за наявністю загального динамічного циклу розвитку; за обґрунтуванням вектору перспектив розвитку підприємства; за рівнем невизначеності процесів перспективного розвитку).

3) Господарюючий суб'єкт є системою, яка складається із взаємопов'язаних елементів та зв'язків, та може знаходитись у стійкому чи нестійкому стані. Процесу функціонування підприємства властива циклічність розвитку. Цикли переплітаються, накладаються чи розходяться за різними фазами. Саме тому спостерігаються певні труднощі у дослідженні процесів функціонування фірм та тенденцій їхнього розвитку. У фаховій літературі зустрічаються різні наукові підходи до процесу формування та ідентифікації циклічності розвитку організації.

4) Проведений автором аналіз свідчить про те, що науковці у своїх дослідженнях пропонують розрізняти від трьох до десяти стадій життєвого циклу розвитку підприємства. Однак, на думку автора, найбільш доцільним є виділення таких етапів життєвого циклу розвитку організації: народження, зростання, зрілість, спад та відродження.

5) Не існує універсальної моделі життєвого циклу, однак, загальні стадії життєвого циклу, які характеризуються певними специфічними особливостями, властиві всім організаціям. Особливості стадії життєвого циклу визначають вибір типу стратегії розвитку господарюючого суб'єкта на перспективу, напрями та інструменти розвитку пріоритетних напрямів діяльності, а також впливають на процес формування оптимальності розподілу виробничих ресурсів.

6) Термін «модернізація» походить від французького слова «modernisation» та означає оновлення, надання чому-небудь сучасного вигляду, удосконалення відповідно до сучасних вимог. Модернізація суб'єкта господарювання означає якісні зміни та оновлення його виробничо-господарської системи, раціоналізацію організаційної структури управління, підвищення рівня ефективності власного функціонування на базі удосконалення наявної техніки, технології та бізнес-процесів, підвищення рівня якості продукції та послуг тощо.

7) У нових умовах господарювання топ-менеджерам українських підприємств доводиться вирішувати питання забезпечення стійкого зростання, яке ґрунтується на моделі стратегічного інноваційного розвитку. Цього можна досягнути лише шляхом поступового проведення модернізації, що сприятиме підвищенню темпів продуктивності праці та конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників, а також надасть потужний імпульс до подальших змін, властивих наступному технологічному укладу. Проведені наукові дослідження свідчать про те, що досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності вітчизняними суб'єктами господарювання та отримання ними стійких позицій на світовому ринку можливі тільки за умови поетапної модернізації виробництва – від максимально ефективного використання виробничих ресурсів до розробки власних новітніх технологій та бізнес-процесів, спроможних забезпечити конкурентні переваги серед визнаних світових товаровиробників.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРАТ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ОЛІЙНО-ЖИРОВИЙ КОМБІНАТ» В УМОВАХ НЕОПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ**

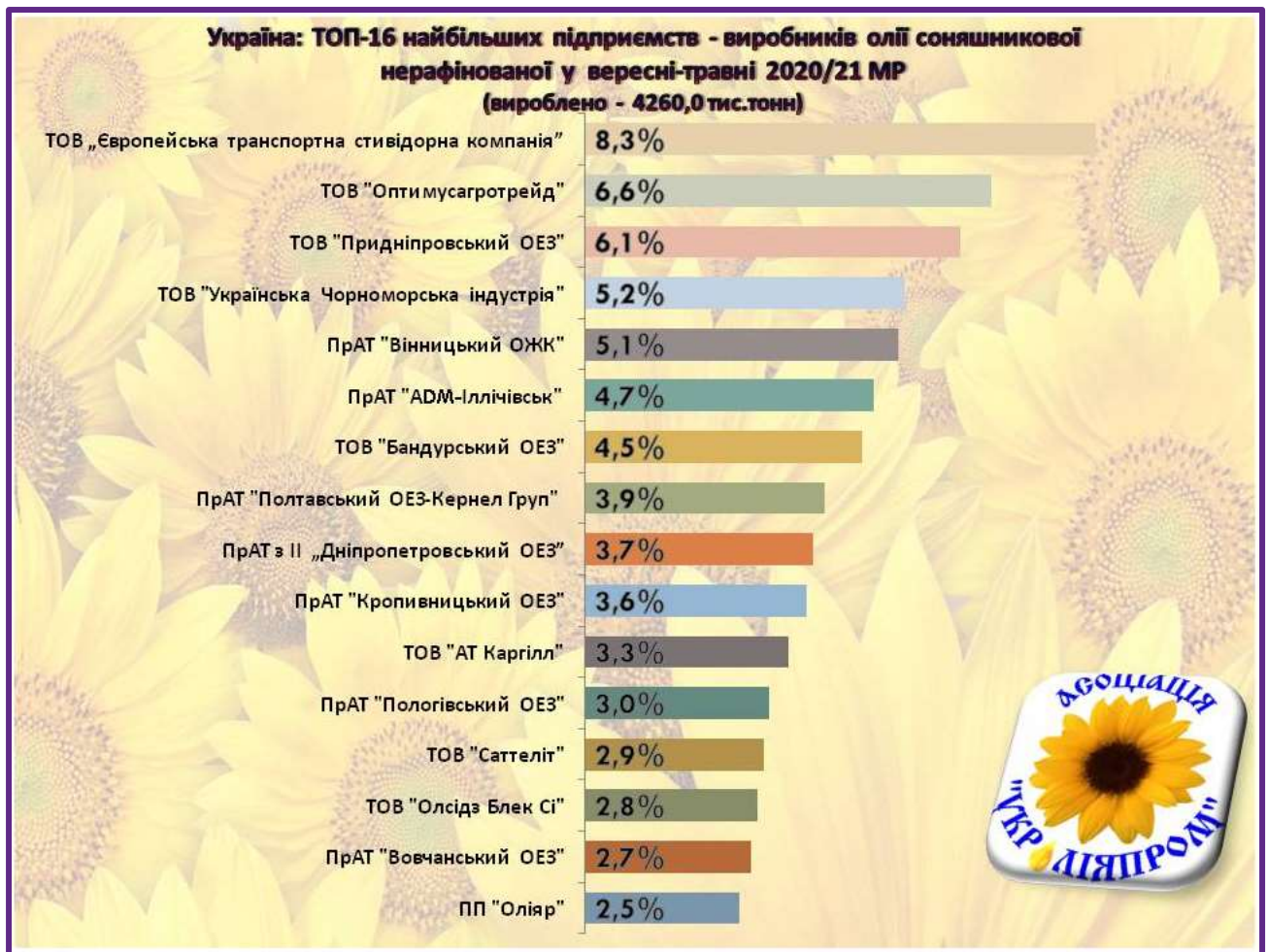
### **2.1. Сучасний стан та основні тенденції розвитку вітчизняного ринку виробників олійно-жирової продукції**

Зважаючи на той факт, що олійно-жирова галузь є однією з найважливіших галузей національної економіки, яка має ключове значення у процесі формування позитивного сальдо продукції агропромислового комплексу України, проведемо оцінку її сучасного стану з огляду на негативний вплив ситуації 2020 року, пов'язаної з різким здорожчанням насіння олійних культур, масовим експортом олійної сировини та суттєвим недозавантаженням виробничих потужностей переробних підприємств. Перелічені проблеми матимуть негативний вплив на подальше функціонування вітчизняних підприємств олійно-жирового комплексу, тому потребують нагального вирішення та подальшого моніторингу.

Українська олійно-жирова галузь, не дивлячись на поглиблення економічної кризи, є галуззю, яка не тільки продовжує функціонувати, є бюджетоутворюючою та демонструє позитивну динаміку, але й продовжує залишатись інвестиційно привабливою. Особливістю функціонування зазначеної галузі є те, що вона завжди урівноважувала інтереси сільськогосподарських виробників, переробних підприємств та кінцевих споживачів олійно-жирової продукції. Крім того, іноземні трейдери та холдинги із задоволенням інвестують кошти у процес переробки та експорту високоякісної української продукції.

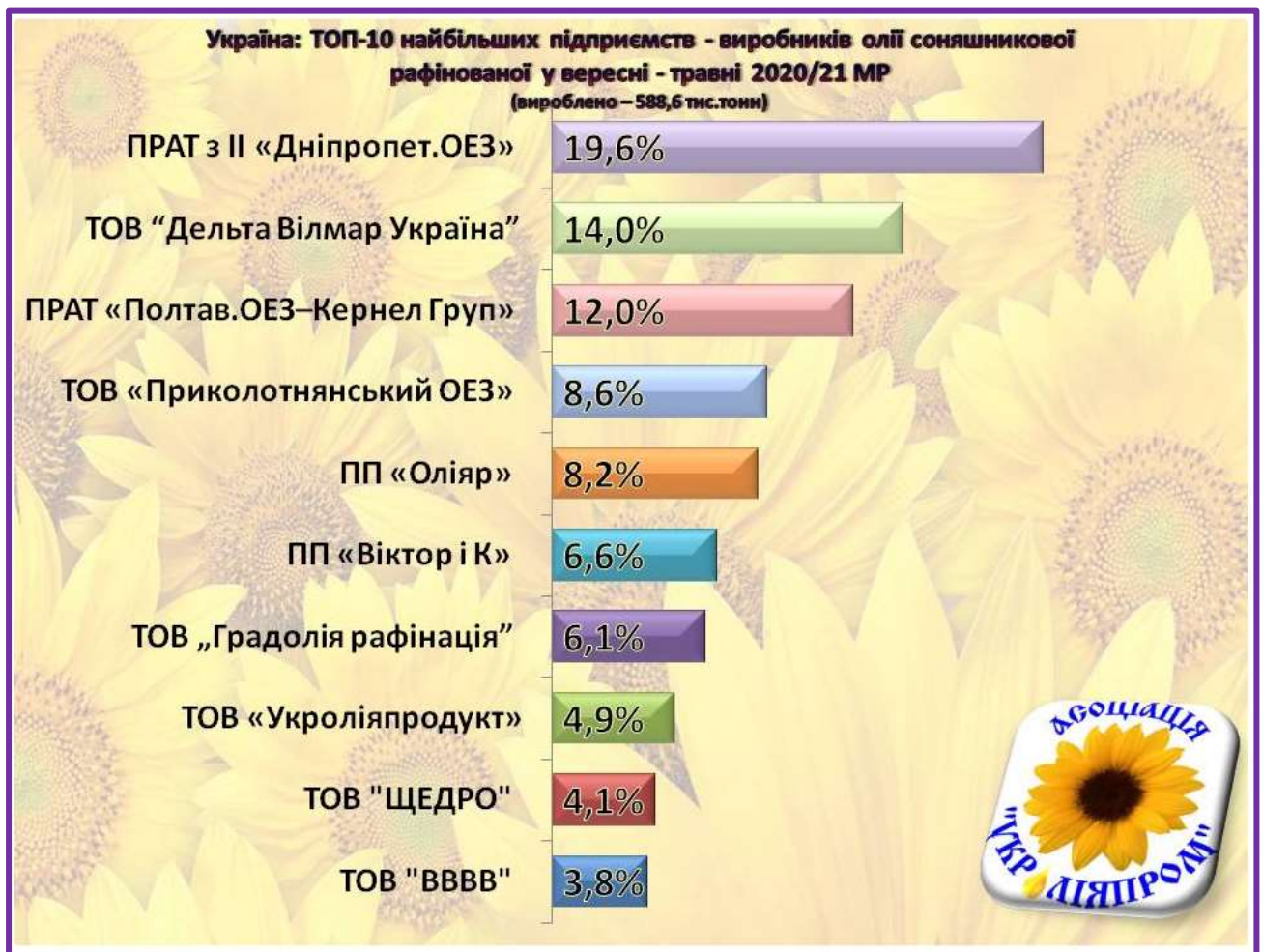
Необхідно зауважити, що 2020 рік виявився надзвичайно складним для товаровиробників усіх галузей національної економіки, у тому числі й для олійно-жирового комплексу. Крім пандемії коронавірусної хвороби, потужний вплив на функціонування галузі спричинила засуха та зниження внаслідок цього врожайності олійних та зернових культур. Несприятливі тенденції, пов'язані з

пандемією COVID-19, безпосередньо вплинули на процес функціонування підприємств олійно-жирової галузі, оскільки на світовому ринку мало місце суттєве зниження торгівельної активності. Так, наприклад, експерти у 2020 році прогнозували зниження рівня світового виробництва соняшникової олії на 1 млн. тонн порівняно з 2019 роком переважно через зниження обсягів виробництва в країнах-експортерах (у т.ч. і в Україні) на фоні зростання експорту насіння соняшнику та збільшення його вартості для переробних підприємств. 2020-2021 маркетинговий рік збурих світовий ринок рослинних олій аномальним зростанням цін, що безпосередньо вплинуло на сучасний стан розвитку вітчизняної олійно-жирової галузі [53].



*Рис. 2.1. Топ-16 найбільших товаровиробників нерафінованої соняшникової олії*

У звітному періоді соняшникова олія стала найдорожчою рослинною олією в світі, тому у товаровиробників олійно-жирової продукції сьогодні не має підстав для оптимізму. Навпаки, варто зазначити, що вказаному періоду властиві зниження обсягів виробництва насіння олійних культур, зростання експорту насіння та чисельні дефолти на ринку рослинних олій. Масові невиконання товаровиробниками умов контракту у цей час пов'язані з тим, що неврожай значно розігрів ціни на соняшникове насіння, які влітку контрахтували за ціною 390-400 долларів за тонну. З урахуванням цього факту було заключено форвардні угоди з іноземними компаніями на постачання олії та шроту.



*Рис. 2.2. Топ-10 найбільших товаровиробників рафінованої соняшникової олії*

Починаючи з вересня 2020 року, ціна на соняшникове насіння поступово почала зростати та під кінець року дійшла до позначки у 780-800 долларів за

тонну. У цей період в Україні склалася ситуація, коли переробні підприємства не могли закуповувати олійну сировину за прийнятними цінами та змушені були працювати не на повну потужність, а іноді й зовсім припиняли господарську діяльність.

З початку збору врожаю олійних культур 2020 року, стало цілком очевидно, що типового сценарію зростання та зниження цін на них не слід очікувати, а також те, що цей сезон кардинально відрізнятиметься від усіх попередніх. Ринок рослинних олій являє собою виробничу систему з відповідними об'єктами та взаємозв'язками, яка підлягає проведенню всебічного аналізу, однак, управлінські рішення не завжди ухвалюються менеджерами у потрібний момент часу.

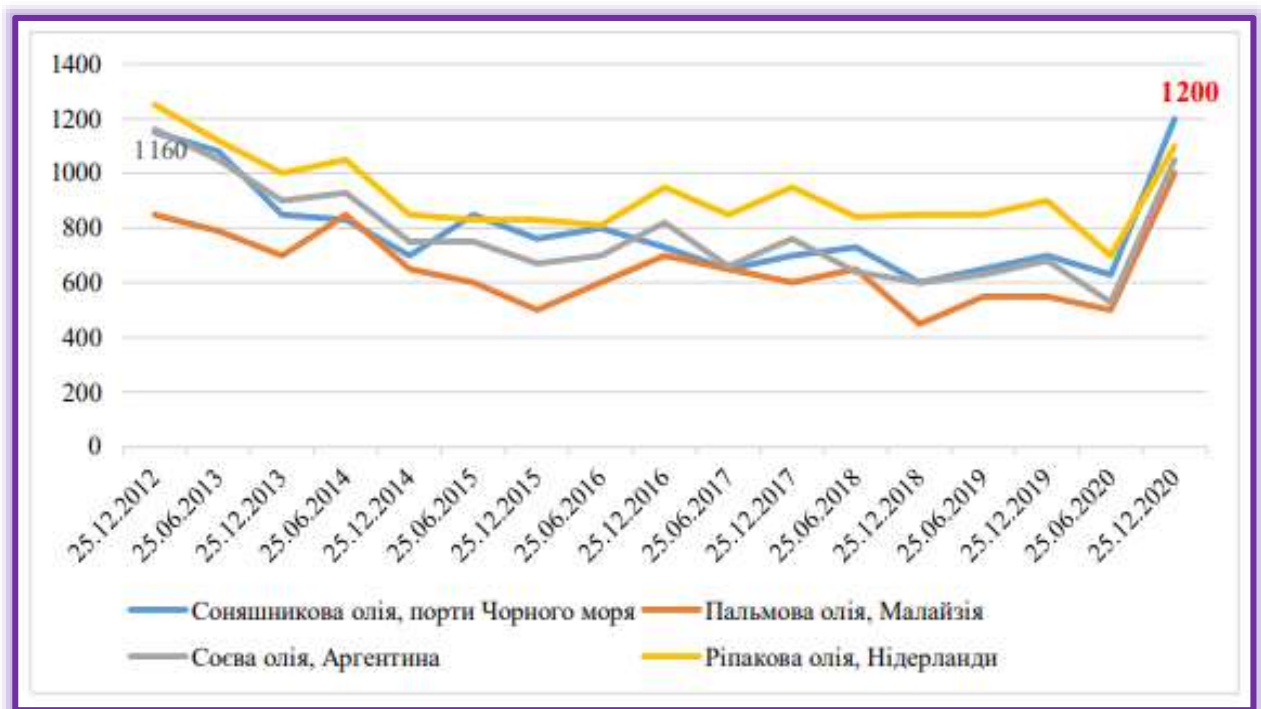


Рис. 2.3. Ціни на рослинні олії, дол/тонну

Вплив на процес ціноутворення соняшникової олії протягом сезону можуть здійснювати різноманітні чинники, іноді більше 20 видів у різні періоди часу. Вони змінюють свою вагу та значимість, а також впливають на швидкість зміни ціни та її величину. До таких чинників відносять наступне:

- світові ціни на рослинні олії (пальмову, соєву, ріпакову);

- світові ціни на нафту;
- погодні умови та врожайність олійних культур;
- попит та пропозиція на глобальному ринку;
- насиченість ринків;
- форс-мажорні обставини (наприклад, пандемія Covid-19 у 2020 році).

Одержані обсяги врожаю у поточному маркетинговому році стали потужним чинником, який спричинив зростання цін на олію, та, відповідно, вартість соняшникового насіння. З рисунку 2.4. видно, що наявна кількість насіння соняшнику на українських переробних підприємствах та тих, що займаються вирощуванням та зберіганням олійної сировини, значно нижча, ніж у попередньому періоді. Зокрема, наявність насіння соняшнику станом на 1 жовтня 2020 року була майже на 2 мільйони тонн нижчою, ніж у 2019 році. Цей факт свідчить про те, що у повній мірі власні договірні зобов'язання товаровиробники виконати не змогли, сільськогосподарські підприємства вчасно не постачали олійну сировину, а переробні заводи автоматично відтермінували постачання замовникам виготовлену ними олійно-жирову продукцію.



Рис. 2.4. Динаміка загальної наявності насіння соняшнику, тис. тонн

Проблема недозавантаженості переробних підприємств та нестабільність



ситуації з постачанням сировини підсилюється тим фактом, що перехідні залишки олійних культур перебуватимуть на досить низькому рівні, що значно ускладнить функціонування підприємств вітчизняного олійно-жирового комплексу у 2021 році. Ще однією суттєвою загрозою є приріст експорту соняшникового насіння втричі у порівнянні з минулим роком. Експортувавши з вересня по грудень 2020 року 150 тис. тонн соняшникового насіння, поставлено під потенційну загрозу безперервний процес функціонування заводів та прийнятність цін на внутрішньому ринку. Основними імпортерами українського соняшникового насіння були Туреччина та Болгарія. Туреччина у листопаді 2020 року обнулила імпортне мито на насіння соняшнику з метою підтримання власного ринку, що сприяло зростанню цін в Україні та Росії [53].

З огляду на цей факт, уряду варто було своєчасно реагувати на здорожчання базових продуктів харчування, пов'язаних з кон'юнктурою світових ринків, а також запровадити збільшення експортного мита для стримування процесу вивезення олійної сировини з України. Топ-менеджери вітчизняних олійнодобувних підприємств звернулись до уряду України з проханням прискорити процес застосування спеціальних захисних заходів у вигляді додаткового збору при експорті соняшникового насіння до країн Європейської Спільноти в обсягах понад 100 тис. тонн, згідно Положень ст. 31 Розділу IV та Додатку 1-D до Угоди про асоціацію. У ній передбачено, що Україна може застосовувати спеціальні заходи щодо експорту окремих видів продукції, які обкладаються експортним митом, зокрема, насіння соняшнику.

Щодо показника олійності, то переважна більшість переробних підприємств мало звертали увагу на цей чинник (показник олійності має бути вищим за 46%), оскільки олійної сировини у 2020 році було недостатньо, тому будь-яке її надходження товаровиробниками приймалося без заперечень. Слід зауважити, що відсоток втрати олійності зафіксовано на рівні 1%, однак, далеко не скрізь. На тих суб'єктах господарювання, де чітко була дотримана технологія виробництва, вміст олії складав 50% та більше. Зважаючи на позитивну цінову динаміку поточного маркетингового року для фермерів, можна стверджувати

про те, що соняшник буде однією з пріоритетних ярих культур на наступний сезон.

Таблиця 2.1

### Виробництво основних видів насіння олійних культур у 2019-2021 МР

Найменування	Площі збирання, тис. га			Урожайність, т/га			Валовий збір, тис. тонн		
	2020/21	2019/20	%	2020/21	2019/20	%	2020/21	2019/20	%
Насіння соняшнику	6381	5928	108	2,06	2,56	80	13 135	15254	86
Насіння ріпаку	1104	1285	86	2,34	25,6	91	2 586	3280	79
Соя	1323	1579	86	2,09	2,29	91	2 770	3698	75
РАЗОМ	8808	8792	100,2	2,09	2,52	83	18 491	22 232	88

До основних причин збільшення площ під посівами соняшнику попереднього року є недосів пшениці, оскільки через несприятливі погодні умови аграрії посіяли озимих менше, ніж планували, тому більше площ відвели під соняшник. Навесні погодні умови також скоригували стан озимих, тому фермери змушені були пересівати ріпак та пшеницю, або ж сіяти соняшник. Експерти вважають, що сезон 2021 року також буде характеризуватися збільшенням посівів соняшнику, оскільки мали місце труднощі з посівами озимих восени 2020 року. Згідно інформації Української зернової асоціації, було засіяно 96% від плану (7,8 млн. га замість 8,2 млн. га).

На думку директора організації «Укроліяпром» С.Капшука, якщо ціна на соняшник складатиме \$800 за тону, то цього року ним засіють не 6 млн. га, а 7 млн. га, оскільки у сучасних умовах він є найбільш прибутковою культурою. За рахунок цього АПК зможе компенсувати свої втрати від недобору врожаю. Сьогодні витрати на 1 га становлять 10-15 тис. грн., за середньої урожайності соняшнику 2 т/га товаровиробник отримує мінімум 30 тис грн/га прибутку від реалізації соняшнику. Саме з огляду на цей факт соняшник будуть сіяти, тому відповідно й переробляти [53].

Основним чинником, що впливає на процес ціноутворення на ринку соняшникової олії та продуктів переробки, є виробництво найбільш дешевої олії

– пальмової. За прогнозами експертів, до 2025 року світове виробництво пальмової олії збільшиться на 20-25 млн. тонн, а частка інших рослинних олій буде знижуватися. Безперечно така тенденція, не зможе не вплинути на вартість української соняшникової олії. Щороку тенденція до зближення цін на пальмову та соняшкову олію стає все більш очевидною. Це свідчить про те, що вартість соняшникової олії доцільно буде стримувати, проте низка чинників навряд чи дозволить це зробити. Насамперед, відкриття ринку землі спровокує зростання собівартості, оскільки буде зростати вартість оренди та операцій купівлі-продажу землі. Крім того, чинник дешевої робочої сили в Україні, зокрема, і у аграрній сфері, майже повністю вичерпав себе. Збільшення рівня присутності міжнародних холдингів на території України сприяє зростанню середньої заробітної плати та зростанню собівартості продукції за рахунок збільшення адміністративних витрат.

Отже, підсумовуючи викладене вище, можна зробити висновок про те, 2020 рік був нетиповим і показовим в плані ухвалення стратегічних рішень щодо подолання критичних кризових ситуацій. Недобір урожаю та зростання світових цін на рослинні олії негативно вплинули на процес подальшої господарської діяльності вітчизняних переробних підприємств. Велика кількість дефолтів змусила працювати більшість господарюючих суб'єктів олійно-жирового комплексу собі у збиток. Вчасне реагування з боку держави щодо стримування експорту змогло б зупинити неконтрольоване зростання цін на сировину та експорт соняшникового насіння за кордон. Крім того, товаровиробникам варто розробляти стратегії щодо експорту продукції з більшою доданою вартістю: замість сирої олії реалізовувати фасовану, рафіновану та високоолеїнову олії, замість шроту та жирних кислот – готові корми. Процес ухвалення виважених управлінських рішень сприятиме виведенню олійно-жирової галузі на якісно новий щабель розвитку з більшою кількістю стійких конкурентних переваг та вищим рівнем маржинальності.

## 2.2. Аналітична оцінка результативності функціонування

### ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»

Об'єктом дослідження магістерської роботи є ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат», який спеціалізується на виготовленні рафінованої дезодорованої та нерафінованої соняшникової олії, лляної, ріпакової та соєвої олії, паливних гранул та шроту. ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» разом з ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» входять до складу виробничого комплексу промислової групи «Віойл». Досліджуване підприємство знаходиться за адресою: м.Чернівці, вул. Ярослава Мудрого, 17. Річна потужність підприємства складає 180 тис. тонн насіння соняшнику, воно працює на давальницькій сировині, тому власної продукції та експорту немає.

З метою підвищення рівня конкурентоспроможності протягом 2015-2020 років досліджуваний суб'єкт господарювання удосконалив технологію виробництва продукції, а саме:

- введено в експлуатацію новий елеватор загального зберігання соняшникового насіння, виробничі потужності якого дозволяють одноразово зберігати 4700 тонн олії та 9400 тонн олійної сировини;
- у бізнес-процес впроваджено лінію гранулювання соняшникового лушпиння, що уможливило процес застосування енергоощадних технологій шляхом спалювання лушпиння з метою забезпечення потреб господарюючого суб'єкта паром та тепловою енергією;
- імплементовано європейський практичний досвід відвантаження олії у флекситанки;
- забезпечено процес комп'ютеризації прийому олійної сировини та автоматизовано процес його розвантажування.

За підсумками 2020 року на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» перероблено 101,0 тис. тонн олійного насіння. У процесі переробки основною олійною культурою був соняшник - 95,3 тис.тонн, або 94,4% від загального обсягу переробки олійної сировини. Крім того, у 2020 році досліджуваним підприємством перероблено насіння ріпаку 5,7 тис.тонн (5,6%)

від загального обсягу переробки насіння олійних культур. За звітний період обсяги виробництва нерафінованої олії склали 45,5 тис. тонн (42,6 тис. тонн соняшникової та 2,9 тис. тонн ріпакової олії). Виробництво шроту на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» у 2020 році склало 38,0 тис.тонн (соняшниковий шрот - 34,7 тис. тонн, ріпаковий шрот - 3,3 тис. тонн). Показник використання виробничих потужностей досліджуваного підприємства у 2020 році становить 65,0%. За вказаний період суб'єкт господарювання виготовив рафінованої дезодорованої олії 11,7 тис.тонн. Показник використання виробничих потужностей у процесі виробництва рафінованої дезодорованої олії склав 43,4%. У 2020 році на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» обсяг виготовленого соняшникового гранульованого лушпиння становив 4,9 тис. тонн. Надлишок лушпиння спалюють у котельні підприємства, а отримана таким чином пара застосовується у технологічному процесі виробництва олійно-жирової продукції, а також для опалення адміністративних та виробничих приміщень ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат».

Зважаючи на сформовані тенденції перевиробництва олійно-жирової продукції українськими товаровиробниками, ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» гарантував собі стабільний її збут за кордон, забезпечивши при цьому виробничий персонал ритмічною роботою на весь 2020 рік.

Динаміка зміни показників виробничо-господарської діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання, наведених у таблиці 2.2. та на рисунку 2.5., засвідчила факт скорочення чистого доходу ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» від реалізації олійно-жирової продукції у 2020 році порівняно з 2019 роком на 18,01%.

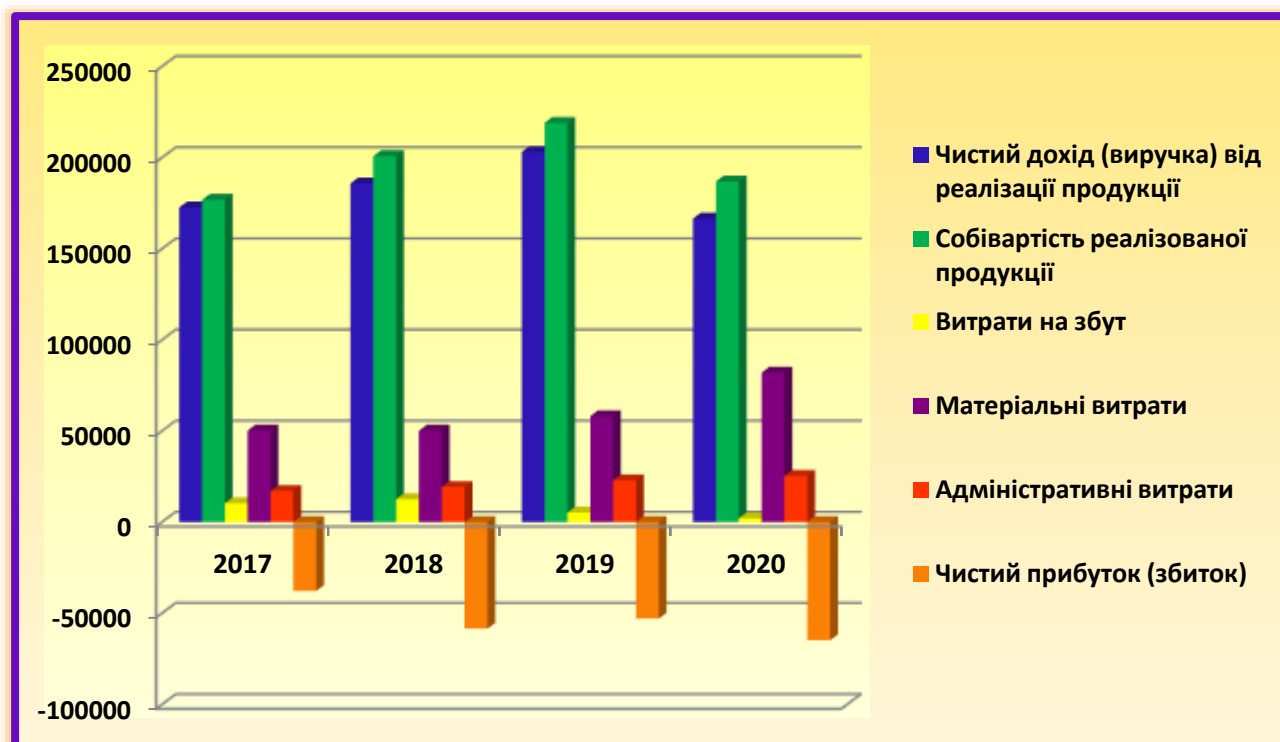
Собівартість реалізованої продукції у звітному періоді має тенденцію до зниження (на 14,66%) та становить 186 850 тис.грн. Матеріальні витрати підприємства зросли на 40,97 % (81 923 тис.грн) порівняно з 58 110 тис.грн. у минулому році.

Операційні витрати у 2020 році зросли на 4,5 % і становили 12 063 тис.грн.

Таблиця 2.2

**Основні показники виробничо-господарської діяльності  
ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» за 2016-2020 роки**

№ п/п	Найменування показника	Одиниці виміру	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Темп зростання 2020р./2019 р.	
								(+/-)	(%)
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	166965	172594	185 812	203 026	166 457	-36579	-18,01
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	166206	176828	200 751	218 972	186 850	-32122	-14,66
3.	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	759	-4234	-14 939	-15 946	-20 393	(+4447)	(+27,88)
4.	Інші операційні доходи	тис. грн.	56063	3204	1 641	452	716	+264	+58,4
5.	Адміністративні витрати	тис. грн.	15660	17057	19 239	22 922	25 338	+2416	+10,54
6.	Витрати на збут	тис. грн.	9524	10322	12 496	5 265	2012	-3253	-61,78
7.	Матеріальні витрати	тис. грн.	26559	50198	94 412	58 110	81 923	+23813	+40,97
8.	Витрати на оплату праці	тис. грн.	32716	38606	43 808	49 568	53 624	+4056	+8,18
9.	Інші операційні витрати	тис. грн.	6048	6829	10 701	11 543	12 063	+520	+4,50
10.	Амортизація	тис. грн.	50992	58447	65 408	64 809	57 875	-6934	-10,69
11.	Чистий прибуток збиток	тис. грн.	518	-	-	-	-	-	-
				-37 732	-56 472	-52 915	-64 784	(+11872)	(+22,43)
12.	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	тис. грн.	15308	4125	3 597	5 408	2 069	-3339	-61,74
13.	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	тис. грн.	6686	700	381	10 270	6 108	-4162	-40,53
14.	Вартість основних засобів:		742663	718425	675 292	653 914	622 422	-31492	-4,81
	-первісна вартість	тис. грн.	773563	807731	829 511	870 964	896 907	+25943	+2,97
	-знос		30900	89306	154 219	217 050	274 485	+57435	+26,46
15.	Статутний капітал	тис. грн.	50903	50903	50903	50903	50903	0	0
16.	Середньооблікова чисельність штатних працівників	чол.	491	504	443	419	405	-14	-3,34



*Рис. 2.5. Динаміка зміни показників виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»*

Адміністративні витрати ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» зросли на 10,54 % та склали 25 338 тис.грн. Витрати досліджуваного суб'єкта господарювання на збут власної продукції у 2020 році знизились у порівнянні з 2019 роком на 61,78 % та становили 2012 тис.грн. Фонд оплати праці у 2020 році склав 56 475,0 тис. грн. На підприємстві спостерігається збільшення розміру фонду оплати праці на 3% за рахунок виплати щомісячних премій за основні показники, а також зростання розміру мінімальної зарплати, передбаченого законодавством України.

У 2020 році проведено капітальний ремонт обладнання та оновлення основних фондів, зокрема, введено нові об'єкти вартістю 6 542 тис. грн.; відремонтовано та модернізовано устаткування на суму 19 961 тис. грн.; виведено з експлуатації об'єктів на суму 560 тис. грн. У звітному періоді на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» виконано значний за складністю та вартістю обсяг робіт щодо атестації системи безпеки харчової продукції НАССР та систем якості продукції, системи GMP+.

Таблиця 2.3

## Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»

<i>Елементи SWOT-аналізу</i>	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
	1. Міжнародне співробітництво	1. Політична нестабільність
	2. Прискорення темпів НТП	2. Інфляція
	3. Сировинний потенціал	3. Податковий тиск
	4. Можливості доступу до Internet-технологій	4. Загальний економічний стан країни
	5. Налагоджена взаємодія з постачальниками	5. Нестача кваліфікованих трудових ресурсів
	6. Можливості експорту продукції та розширення ринків збуту	6. Діяльність конкурентів, зниження платоспроможного попиту населення 7. Високі тарифи природних монополій 8. Високі облікові ставки 9. Високий рівень нестабільності середовища
<i>Сильні сторони</i>	<i>SO-стратегії</i>	<i>ST-стратегії</i>
1. Широкий спектр сфер використання продукції	1. Розширення внутрішнього та зовнішнього ринків збуту	1. Розробка ефективної цінової стратегії
2. Значний досвід у виробництві	2. Впровадження передових технологій	
3. Значна кількість постійних клієнтів	3. Участь у тендерах	
4. Високий рівень якості продукції	4. Підвищення ефективності організації взаємодії з клієнтами на основі впровадження елементів ABC-аналізу	
5. Можливості експорту		5. Оптимізація системи управління запасами 6. Оптимізація структури фінансових ресурсів
	7. Впровадження системи адаптивного управління на підприємстві	
<i>Слабкі сторони</i>	<i>WO-стратегії</i>	<i>WT-стратегії</i>
1. Нестача кваліфікованих кадрів	1. Підвищення рівня автоматизації та механізації процесів виробництва та управління	
2. Високий ступінь зносу обладнання	2. Побудова взаємовідносин з постачальниками на умовах консигнації (оплата ресурсів в міру їх споживання)	
3. Нестача власних оборотних коштів	3. Реалізація системи навчання персоналу	
4. Високий рівень витрат	4. Оптимізація системи оплати праці	
5. Зниження обсягів реалізації	5. Привернення уваги нових клієнтів (створення інтернет-сайтів, представництв)	5. Використання стратегії фокусування
6. Збитковість діяльності	6. залучення іноземних інвесторів	6. Оптимізація системи управління витратами
	7. Впровадження системи адаптивного управління	

Інструментом, який уможливорює процес систематизації підсумків проведеного автором моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища досліджуваного підприємства, є SWOT-аналіз. Саме SWOT-аналіз дозволяє



ідентифікувати сильні та слабкі сторони ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат», а також класифікувати потенційні можливості та загрози, джерелом походження яких є середовище функціонування компанії. Поєднання зовнішніх та внутрішніх складових елементів слугує підґрунтям для обґрунтування менеджерами управлінських рішень щодо оптимізації стратегії подальшого розвитку господарюючого суб'єкта. Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» свідчить про те, що його сучасний стан не дає підстав ідентифікувати його як стабільний стан, оскільки в загальній сукупності внутрішніх та зовнішніх чинників впливу переважають чинники несприятливого впливу.

Таким чином, проведений автором магістерської роботи аналіз результативності виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» дає підстави стверджувати про те, що експортні обмеження створюють цілком сприятливі передумови для максимального завантаження виробничих потужностей досліджуваного підприємства, однак, вони не в повній мірі забезпечують ефективність процесу його функціонування на українському ринку олійно-жирової продукції. Присутність на зазначеному ринку трейдерів є вагомою причиною уможливлення процесу переробки олійної сировини на давальницьких умовах, що передбачає здійснення операцій з переробки давальницької сировини шляхом одержання готової продукції за відповідну плату. Безпосередніми учасниками проведення таких операцій є замовник - суб'єкт господарської діяльності (у даному випадку – ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат»), який передає олійну сировину для подальшої переробки, а також виконавець - суб'єкт господарської діяльності, який займається процесом її переробки (ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»).

### **2.3. Передумови формування інноваційного механізму розвитку досліджуваного підприємства**

Пріоритетна роль інновацій у процесі функціонування господарюючого суб'єкта в умовах постіндустріальної трансформації національної економіки докорінно змінює його виробничо-господарську діяльність. Інновації формують підґрунтя конкурентоспроможності товаровиробника, сприяють підвищенню рівня ефективності його господарської діяльності, а також удосконаленню якості продукції та наданих послуг. Процес формування інноваційного механізму економічного розвитку та управління підприємством супроводжується посиленням інтенсивності інноваційних процесів, скороченням життєвого циклу інновацій, зміною функцій та складу учасників інноваційної діяльності [29, с.115].

Система менеджменту господарюючого суб'єкта, побудована з використанням інноваційного підходу, має на меті забезпечення високого рівня інноваційного розвитку, а також підвищення рівня ефективності функціонування підприємства та його структурних підрозділів. У такому механізмі управління пріоритетна увага надається інноваційним завданням, органам, функціям менеджменту та процесу моделювання життєдіяльності підприємства як системи, згідно концепції циклічності розвитку суб'єкта господарювання. Зважаючи на викладене вище, інноваційний механізм управління має враховувати усі аспекти розвитку ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» у часі та просторі, ґрунтуючись при цьому на закономірностях розвитку систем.

У сучасних умовах господарювання проблеми управління підприємствами олійно-жирового комплексу пов'язані, насамперед, з ефективністю маркетингу, раціональною організацією постачання, науковою організацією бізнес-процесів, прийнятністю умов комерціалізації наукових розробок, підвищенням рівня наявного потенціалу товаровиробників тощо. З метою практичної реалізації основних функцій менеджменту необхідний пошук оптимальних та дієвих способів, оскільки методи, інструменти, а також класичні концепції

менеджменту не дають вичерпних відповідей на усі проблемні питання функціонування сучасних виробничих підприємств. Процес управління виробничо-господарською діяльністю ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» сьогодні потребує механізмів, здатних, насамперед, модернізувати організаційну та інформаційну структуру підприємства, тобто інноваційних механізмів, спроможних діагностувати існуючі методи управління, які на практиці використовуються менеджерами, а також їхню відповідність нестабільним умовам функціонування фірми.

Інноваційний механізм управління ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» являє собою цілісну систему, яка складається з певних елементів, що регулюють процес поетапного управління інноваційною діяльністю досліджуваного суб'єкта господарювання.

Слід зауважити, що інноваційний механізм може функціонувати на макрорівні, регіональному рівні та внутрішньофірмовому рівні. На кожному з перелічених рівнів формуються та послідовно вирішуються специфічні завдання. Макрорівень формує державну інноваційну політику, програми підтримки інноваційної ініціативи, а також застосовує на практиці методи, які стимулюють їхній розвиток. Регіональний рівень вирішує перелічені завдання на рівні окремо взятого регіону. Внутрішньофірмовий рівень, зважаючи на умови, сформовані на макро- та регіональному рівнях, спрямовує підприємницьку ініціативу в інноваційне русло. Структура інноваційного механізму управління господарюючим суб'єктом включає до свого складу взаємопов'язані елементи державного регулювання діяльності, ринкові та внутрішні механізми регулювання окремих аспектів управлінської інноваційної діяльності, а також систему дієвих методів та способів їхньої практичної реалізації.

Інноваційний механізм має формувати процес функціонального забезпечення фірми, безпосередньо враховуючи стадії життєвого циклу її розвитку. Під функціональним забезпеченням мають на увазі інноваційне, інвестиційне та фінансове забезпечення підприємства. При цьому інноваційне

забезпечення має сприяти ефективному пошуку потенційних нововведень. У зв'язку з цим має бути створений відповідний механізм, що сприятиме прискоренню процесу генерування нововведень. Крім того, варто забезпечити надійні та безпечні умови вкладання коштів з метою комерціалізації нововведень та їхнього впровадження у бізнес-процес. Зрозуміло, що вирішення пріоритетних завдань щодо ухвалення інноваційних рішень та їхнього інвестування неможливо здійснити без відповідних джерел фінансування. Не потребує додаткової аргументації той факт, що механізми функціонального забезпечення будуть різними в залежності від того, на якій стадії розвитку перебуває підприємницька структура. Саме тому доцільно пов'язати елементи функціонального забезпечення із стадіями розвитку суб'єкта господарювання. Основні напрями такого взаємозв'язку відобразимо у вигляді матриці (таблиця 2.4).

Така матриця комплексно та системно описує складові елементи механізму, які сприяють активізації інноваційного процесу на підприємстві. Система інноваційних механізмів до свого складу включає: механізми організації, механізми розробки та впровадження, механізми фінансування та стимулювання, механізми технологічного трансферу та механізми інтелектуальної власності.

Крім того, інноваційний механізм управління господарюючим суб'єктом доцільно структурувати за п'ятьма елементами, такими як:

1) механізм діагностики, що передбачає проведення аналітичних процедур стосовно оцінювання інноваційного потенціалу фірми, процес ідентифікації чинників впливу зовнішнього середовища на розвиток господарюючого суб'єкта, формування переліку критеріїв оцінювання рівня його розвитку;

2) механізм впливу, побудований на базі процедур ухвалення раціональних управлінських рішень та який передбачає застосування дієвих важелів та засобів їхнього оперативного прийняття з метою забезпечення оптимального розвитку господарюючого суб'єкта;

Таблиця 2.4

**Характеристика взаємозв'язку елементів функціонального забезпечення та стадій розвитку господарюючого суб'єкта**

Характеристика функціонального забезпечення	Стадії розвитку підприємства			
	Становлення	Розвиток	Зрілість	Занепад
<i>Інноваційна</i>	Пошук науково-технічних інноваційних рішень, захист інтелектуальної власності	Розробка та розвиток науково-технічних рішень	Розробка псевдоінновацій, тобто продуктів, інновацій процесів, передачі технологій	Пошук науково-технічних рішень щодо заміни застарілих процесів, придбання ліцензій та патентів
<i>Інвестиційна</i>	Визначення напрямів початкового вкладення коштів, інвестиційні пільги за створення нових робочих місць та освоєння пріоритетних напрямів діяльності	Визначення напрямів виробничого інвестування, формування сприятливого інвестиційного клімату	Довгострокові інвестиції в участь у капіталі інших підприємств	Визначення напрямів, вкладення у переорієнтування підприємницької діяльності
<i>Фінансова</i>	Стартове фінансування, отримання дотацій через інкубаторні програми	Фінансування на стадії освоєння та розширення охоплення ринку, формування складу власників, вихід на фінансові ринки зростання	Фінансування розвитку виробничих потужностей, доступ до кредитних ресурсів	Фінансування згорання застарілого виробництва, дотацій та субсидій

3) механізм забезпечення, який формується компонентами процесу забезпечення господарюючого суб'єкта необхідними виробничими ресурсами у контексті досягнення ним цілей власного розвитку;

4) механізм трансформації, який передбачає перехід підприємства на якісно новий щабель розвитку шляхом ідентифікації зміни індикаторів інноваційного потенціалу;

5) механізм взаємодії, що передбачає процес формування взаємозв'язків господарюючого суб'єкта з чинниками зовнішнього середовища, зокрема, взаємозв'язків із зовнішніми ринками, параметри та зростаючі вимоги яких можуть істотно відрізнятись від звичного середовища його функціонування.

Проведений автором аналіз дозволив виділити у складі інноваційного механізму управлінської діяльності ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» наступні складові:

- цільову складову, яка являє собою сукупність цілей та основних підсумків виробничо-господарської діяльності, на практичну реалізацію яких спрямована праця менеджерів досліджуваного підприємства, а також набір критеріїв оцінювання досягнення ним поставлених цілей та запланованих результатів діяльності;

- функціональну складову, яка передбачає здійснення певних видів управлінської діяльності (зокрема, пізнавально-програмувальної та організаційно-регуляторної), необхідних для виконання управлінцями основних функцій менеджменту;

- методологічну складову, яка включає ті методи, що використовуються менеджерами у процесі виконання усіх видів управлінської діяльності, тобто забезпечують процес виконання функціональної частини;

- інструментальну складову, яка включає до свого складу управлінські рішення, повноваження, делегування, засоби інформаційно-матеріально-енергетичного впливу на керований об'єкт управління;

- технологічну складову, яка характеризує технологію підготовки, ухвалення та практичну реалізацію управлінських рішень;

- складову, яка відображає сукупність принципів менеджменту, у тому числі норм та правил, яких необхідно дотримуватись у процесі здійснення управлінської діяльності.

В межах проведеного магістерського дослідження автором розглянуто та систематизовано складові елементи наступних видів інноваційного механізму управління ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»: стратегічного механізму економічного управління досліджуваним підприємством; вартісно-орієнтованого механізму економічного управління господарюючим суб'єктом; механізму управління інтелектуальним потенціалом; маркетингового механізму економічного управління досліджуваним підприємством.

Таблиця 2.5

### Види інноваційного механізму економічного управління підприємством та його складові

<i>Складові економічного механізму управління підприємством</i>	<b>Стратегічний механізм економічного управління підприємством</b>	<b>Вартісно-орієнтований механізм економічного управління підприємством</b>	<b>Механізм управління інтелектуальним потенціалом підприємства</b>	<b>Маркетинговий механізм економічного управління підприємством</b>
<i>Цільова</i>	Забезпечення оптимального рівня соціально-економічної ефективності функціонування, життєздатності та конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі шляхом формування та впровадження ефективних стратегічних змін на основі використання сучасних методів, способів та інструментів стратегічного управління.	Розробка механізмів управління формуванням вартості підприємства, а також їх впровадження у практику діяльності підприємства в умовах розвитку інноваційної економіки.	Досягнення оптимальних значень складових елементів інтелектуального потенціалу за мінімального використання ресурсів, необхідних для досягнення довгострокового конкурентного положення на ринку незалежно від змін зовнішнього середовища.	Вибір найбільш релевантної маркетингової товарної стратегії серед наявних альтернатив.
<i>Функціональна</i>	-Інформаційна; -організаційна; -ресурсозабезпечуюча; -розподільча; -функція оптимізації; -антикризова функція; -адаптивна; -контрольна.	-Планування; -організації та координації діяльності усіх підрозділів; -обліку, оцінювання, контролювання діяльності; -моніторингу та своєчасного виявлення відхилень, регулювання діяльності.	-Цілестановлення; -планування; -організації; -мотивації; -контролю.	Аналіз ринку та ринкових можливостей підприємства з урахуванням його ресурсів; -планування; -організації; -мотивації; -контролю та аналізу виконання маркетингових планів (заходів).

<b>Методична</b>	Визначення характеру розвитку підприємства; обґрунтування системи показників соціально-економічної ефективності функціонування; визначення рівня соціально-економічної ефективності функціонування; визначення рівня стратегічного розвитку; визначення напрямку (вектору) стратегічного розвитку.	Майновий (витратний); дохідний; ринковий.	-Економічні; -організаційні; -управління персоналом; -управління ризиком.	Метод аналізу частки ринку; -методи шкалювання та кластеризації; -економіко-математичні методи; метод експертних оцінок; -метод консенсусу; метод тестування ринку.
<b>Інструментальна</b>	Формування стратегії розвитку; моделювання рівня стратегічного розвитку на основі теорії ігор; формування системи ризик-менеджменту в процесі стратегічного розвитку.	Оцінка VBM-показників; оцінка ринкових мультиплікаторів; фінансовий аналіз вартості підприємства; стратегічний аналіз вартості підприємства.	Ідентифікація складових елементів інтелектуального потенціалу; оцінка задіяних поточних можливостей розвитку інтелектуального потенціалу; оцінка балансу інтересів суб'єктів управління інтелектуальним потенціалом на основі типу взаємодії та вірогідності балансу досягнення цілей.	Матриця бізнес-стратегій підприємства; матриця вибору типу маркетингової товарної стратегії.
<b>Технологічна</b>	Моделювання рівня стратегічного розвитку підприємства в умовах невизначеності.	Розробка оптимальної моделі формування вартості підприємства.	Оцінка «інтелектуального резерву» підприємства.	Ідентифікація виду маркетингової товарної стратегії.
<b>Сукупність принципів</b>	Системність, комплексність, альтернативність, гнучкість, інтегрованість, динамічність, адаптивність, наукова обґрунтованість, цілеспрямованість, оптимальність, тривалість.	Міжнародні та національні стандарти оцінки вартості; загально-системні принципи стратегічного та фінансового управління підприємством.	Заміщення; очікування; пропорційності; ефективного використання; конкуренції; багатоваріантності; системності; коливання попиту та пропозиції; прогресивності; адаптивності; динамічності.	Наукової обґрунтованості; системності; комплексності; пріоритетності; узгодженості; альтернативності; раціонального поєднання стратегічного та тактичного підходів; орієнтації на споживача; інтероперабельності.

Таким чином, з викладеного вище можна зробити висновок про те, що структура та види інноваційного механізму у процесі функціонування та подальшого розвитку ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» можуть видозмінюватися та доповнюватися новими складовими елементами, які сприятимуть розвитку інноваційних процесів. Практичне використання інноваційного механізму уможливить процес підвищення рівня інноваційної



складової досліджуваного підприємства. Отже, ефективне використання інноваційного механізму суб'єкта господарювання за рахунок підвищення рівня управління інноваційною активністю у загальній системі економічного управління ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» сприятиме вирішенню проблеми підвищення рівня власної конкурентоспроможності на вітчизняному ринку виробників олійно-жирової продукції.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1) Українська олійно-жирова галузь, не дивлячись на поглиблення економічної кризи, є галуззю, яка не тільки продовжує функціонувати, є бюджетоутворюючою та демонструє позитивну динаміку, але й продовжує залишатись інвестиційно привабливою. Особливістю функціонування зазначеної галузі є те, що вона завжди урівноважувала інтереси сільськогосподарських виробників, переробних підприємств та кінцевих споживачів олійно-жирової продукції. Крім того, іноземні трейдери та холдинги із задоволенням інвестують кошти у процес переробки та експорту високоякісної української продукції.

2) 2020 рік виявився надзвичайно складним для товаровиробників усіх галузей національної економіки, у тому числі й для олійно-жирового комплексу. Крім пандемії коронавірусної хвороби, потужний вплив на функціонування галузі спричинила засуха та зниження внаслідок цього врожайності олійних та зернових культур. Несприятливі тенденції, пов'язані з пандемією COVID-19, безпосередньо вплинули на процес функціонування підприємств олійно-жирової галузі, оскільки на світовому ринку мало місце суттєве зниження торгівельної активності. Так, наприклад, експерти у 2020 році прогнозували зниження рівня світового виробництва соняшникової олії на 1 млн. тонн порівняно з 2019 роком, переважно через зниження обсягів виробництва в країнах-експортерах (у т.ч. і в Україні) на фоні зростання експорту насіння соняшнику та збільшення його вартості для переробних підприємств.

3) 2020-2021 маркетинговий рік збував світовий ринок рослинних олій аномальним зростанням цін, що безпосередньо вплинуло на сучасний стан розвитку вітчизняної олійно-жирової галузі. Вплив на процес ціноутворення соняшникової олії протягом сезону можуть здійснювати різноманітні чинники, іноді більше 20 видів у різні періоди часу. Вони змінюють свою вагу та значимість, а також впливають на швидкість зміни ціни та її величину. До таких чинників експерти відносять наступне:

- світові ціни на рослинні олії (пальмову, соєву, ріпакову);

- світові ціни на нафту;
- погодні умови та врожайність олійних культур;
- попит та пропозиція на глобальному ринку;
- насиченість ринків;
- форс-мажорні обставини (наприклад, пандемія Covid-19 у 2020 році).

4) Основним чинником, що впливає на процес ціноутворення на ринку соняшникової олії та продуктів переробки, є виробництво найбільш дешевої олії – пальмової. За прогнозами експертів, до 2025 року світове виробництво пальмової олії збільшиться на 20-25 млн. тонн, а частка інших рослинних олій знижуватиметься. Безперечно, така тенденція не зможе не вплинути на вартість української соняшникової олії. Щороку тенденція до зближення цін на пальмову та соняшникову олію стає все більш очевидною. Це свідчить про те, що вартість соняшникової олії доцільно буде стримувати, проте низка чинників навряд чи дозволить це зробити. Насамперед, відкриття ринку землі спровокує зростання собівартості, оскільки буде зростати вартість оренди та операцій купівлі-продажу землі. Крім того, чинник дешевої робочої сили в Україні, зокрема, і у аграрній сфері, майже повністю вичерпав себе. Збільшення рівня присутності міжнародних холдингів на території України сприяє зростанню середньої заробітної плати та зростанню собівартості продукції за рахунок збільшення адміністративних витрат.

5) ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» спеціалізується на виготовленні рафінованої дезодорованої та нерафінованої соняшникової олії, лляної, ріпакової та соєвої олії, паливних гранул та шроту. ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» разом з ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» входять до складу виробничого комплексу промислової групи «Віойл». Досліджуване підприємство знаходиться за адресою: м.Чернівці, вул. Ярослава Мудрого, 17. Річна потужність підприємства складає 180 тис. тонн насіння соняшнику, воно працює на давальницькій сировині, тому власної продукції та експорту немає.

б) За підсумками 2020 року на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» перероблено 101,0 тис. тонн олійного насіння. У процесі переробки основною олійною культурою був соняшник - 95,3 тис.тонн, або 94,4% від загального обсягу переробки олійної сировини. Крім того, у 2020 році досліджуваним підприємством перероблено насіння ріпаку 5,7 тис.тонн (5,6%) від загального обсягу переробки насіння олійних культур. За звітний період обсяги виробництва нерафінованої олії склали 45,5 тис. тонн (42,6 тис. тонн соняшникової та 2,9 тис. тонн ріпакової олії). Виробництво шроту на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» у 2020 році склало 38,0 тис.тонн (соняшниковий шрот - 34,7 тис. тонн, ріпаковий шрот - 3,3 тис. тонн). Показник використання виробничих потужностей досліджуваного підприємства у 2020 році становить 65,0%. За вказаний період суб'єкт господарювання виготовив рафінованої дезодорованої олії 11,7 тис.тонн. Показник використання виробничих потужностей у процесі виробництва рафінованої дезодорованої олії склав 43,4%. У 2020 році на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» обсяг виготовленого соняшникового гранульованого лушпиння становив 4,9 тис. тонн. Надлишок лушпиння спалюють у котельні підприємства, а отримана таким чином пара застосовується у технологічному процесі виробництва олійно-жирової продукції, а також для опалення адміністративних та виробничих приміщень ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат».

7) У 2020 році проведено капітальний ремонт обладнання та оновлення основних фондів, зокрема, введено нові об'єкти вартістю 6 542 тис. грн.; відремонтовано та модернізовано устаткування на суму 19 961 тис. грн.; виведено з експлуатації об'єктів на суму 560 тис. грн. У звітному періоді на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» виконано значний за складністю та вартістю обсяг робіт щодо атестації системи безпеки харчової продукції НАССР та систем якості продукції, системи GMP+.

8) Проведений автором магістерської роботи аналіз результативності виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» дає підстави стверджувати про те, що експортні обмеження

створюють цілком сприятливі передумови для максимального завантаження виробничих потужностей досліджуваного підприємства, однак, вони не в повній мірі забезпечують ефективність процесу його функціонування на українському ринку олійно-жирової продукції. Присутність на зазначеному ринку трейдерів є вагомим причиною уможливлення процесу переробки олійної сировини на давальницьких умовах, що передбачає здійснення операцій з переробки давальницької сировини шляхом одержання готової продукції за відповідну плату. Безпосередніми учасниками проведення таких операцій є замовник - суб'єкт господарської діяльності (у даному випадку – ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат»), який передає олійну сировину для подальшої переробки, а також виконавець - суб'єкт господарської діяльності, який займається процесом її переробки (ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»).

9) У сучасних умовах господарювання проблеми управління підприємствами олійно-жирового комплексу пов'язані, насамперед, з ефективністю маркетингу, раціональною організацією постачання, науковою організацією бізнес-процесів, прийнятністю умов комерціалізації наукових розробок, підвищенням рівня наявного потенціалу товаровиробників тощо. З метою практичної реалізації основних функцій менеджменту необхідним є пошук оптимальних та дієвих способів, оскільки методи, інструменти, а також класичні концепції менеджменту не дають вичерпних відповідей на усі проблемні питання функціонування сучасних виробничих підприємств. Процес управління виробничо-господарською діяльністю ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» сьогодні потребує механізмів, здатних, насамперед, модернізувати організаційну та інформаційну структуру підприємства, тобто інноваційних механізмів, спроможних діагностувати існуючі методи управління, які на практиці використовуються менеджерами, а також забезпечити їхню відповідність нестабільним умовам функціонування фірми.

10) Структура та види інноваційного механізму у процесі функціонування та подальшого розвитку ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»

можуть видозмінюватися та доповнюватися новими складовими елементами, які сприятимуть розвитку інноваційних процесів. Практичне використання інноваційного механізму уможливить процес підвищення рівня інноваційної складової досліджуваного підприємства. Отже, ефективне використання інноваційного механізму суб'єкта господарювання за рахунок підвищення рівня управління інноваційною активністю у загальній системі економічного управління ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» сприятиме вирішенню проблеми підвищення рівня власної конкурентоспроможності на вітчизняному ринку виробників олійно-жирової продукції.

### **РОЗДІЛ 3. НЕОБХІДНІСТЬ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕОПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ**

#### **3.1. Модель інноваційно-технологічної модернізації потенціалу розвитку ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» та управління ним**

Поглиблення інтеграції між Україною та країнами Європейської спільноти супроводжується розширенням участі підприємств АПК на ринках ЄС. Євроінтеграція сприяла створенню ефективної системи харчової безпеки на національному рівні та на тих підприємствах, які експортують продукти харчування.

Подальший розвиток вітчизняного АПК передбачає процес не лише присутності, але й розширення участі суб'єктів господарювання на зовнішніх ринках. При цьому об'єктивною передумовою є необхідність дотримання товаровиробниками вимог харчової безпеки у процесі виробництва продуктів харчування. Індикатором просування української продукції на світові ринки буде процес розширення кількості підприємств-експортерів, а також нарощування обсягів реалізації продуктів харчування.

Проведений автором аналіз статистичних даних свідчить про те, що:

- збільшення вдвічі вартості основних засобів та капіталовкладень на суму \$ 0,95 млрд приросту прямих інвестицій не спричинили оптимізації вікової структури основного капіталу (коефіцієнт його зношеності становить 50,9%);
- у процесі нарощування обсягів реалізації продукції переробно-харчової галузі частка інноваційної продукції невпинно скорочується та складає 0,9%, а кількість товаровиробників, які виготовляють та реалізують інноваційну продукцію зменшилася вдвічі;
- на практиці активно виконуються положення Закону України з харчової безпеки стосовно імплементації системних процедур безпечності. Наприклад, НАССР сертифіковано майже на всіх великих та середніх підприємствах;

- зростання експорту харчової продукції у 2 рази (до \$ 18,8 млрд) свідчить те, що експортні можливості товаровиробників також збільшилися вдвічі.

Слід зазначити про те, що простого розширення кола експортерів олійно-жирової продукції недостатньо, а процес нарощування експорту відбувається переважно за рахунок тих підприємств, які модернізували власний потенціал та освоїлися на зовнішніх ринках. Саме тому до процесів модернізації варто підключати нових товаровиробників для досягнення стратегічної мети та поточних цілей функціонування. У контексті викладеного вище модернізацію логічно розглядати як системний та цілеспрямований процес удосконалення та оновлення на інноваційній основі існуючих об'єктів модернізації, а також створення нових об'єктів з метою зміцнення набутих конкурентних переваг підприємства в умовах динамічного економічного середовища та розбалансованості внутрішнього середовища. Крім того, це процес розвитку господарюючого суб'єкта, який є системним та цілеспрямованим, він розпочинається з моменту формування місії фірми, а завершується у момент її досягнення. Цей процес має висхідний вектор, він відбувається на інноваційній основі, є об'єктом дослідження тактичного та оперативного менеджменту [1, с.201].

Інноваційно-технологічна модернізація вітчизняних підприємств олійно-жирової галузі передбачає реалізацію ряду проектів, інвестиційних, допоміжних, обслуговуючих, підтримуючих та інших заходів у якості складових єдиного інноваційно-інвестиційного процесу, спрямованого на досягнення ними стратегічної мети. Практичний досвід свідчить про те, що технологічні інновації мають трьохрічний термін новизни, тому варто забезпечувати процес їхнього безперервного надходження на суб'єкт господарювання з метою підтримання іміджу інноваційно-активного товаровиробника харчової продукції.

В узагальненому вигляді точкою відліку процесу модернізації ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» є формування місії та обґрунтування концепції перспективного розвитку, а її ключовими індикаторами – результати



виробничо-господарської діяльності на кінець періоду реалізації нею власної стратегічної мети. Для цього проводиться діагностування сильних та слабких сторін господарської діяльності, оцінювання наявних та перспективних напрямів подальшого процесу функціонування, прогнозування потенційних змін у зовнішньому середовищі та можливих дисбалансів у бізнес-процесах та рівні розвитку виробничого потенціалу, а також обґрунтування перспективних планів розвитку та конкретизація тактичних завдань. Підґрунтя процесу їхнього досягнення складатимуть формування оптимальної структури виробничого потенціалу досліджуваного суб'єкта господарювання шляхом нарощування та збалансування його складових елементів, імплементація інноваційних розробок та забезпечення виробництва конкурентоспроможної олійно-жирової продукції, формування раціонально організованих транспортно-логістичних ланцюжків для процесу надходження олійної сировини та відвантаження готової продукції у торговельну мережу. Перехід ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» на інноваційну модель розвитку передбачає процес забезпечення підприємства олійною сировиною згідно вимог безпечності та якості, а також з врахуванням специфіки первинного виробництва: сезонності, обмеженості термінів зберігання вирощеної та зібраної продукції у природному стані тощо.

Фахівці налічують понад п'ять тисяч різних підприємств за розмірами, продуктовою спеціалізацією, придатністю основних засобів до процесу функціонування, забезпеченістю та рівнем кваліфікації персоналу. Класифікацію та дифереціацію товаровиробників характеризує показник придатності основних засобів до роботи. Діапазон значення показника утворює різниця між величиною коефіцієнта придатності (у процесі введення основних засобів в дію – 100% або 1) та нарахованим відсотком зношення основних фондів (проамортизована частина за термін їхньої експлуатації – від 0 та вище).

Оскільки у структурі основних засобів підприємств олійно-жирового комплексу представлені різні види обладнання із значною варіацією термінів використання (від 2–3 років до 25), то дифереціація товаровиробників за цим

показником є підставою для проведення типології. Результати проведеного автором аналізу відображено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

### Типологія підприємств за придатністю до роботи основних засобів виробництва

Типи підприємств за придатністю основних засобів до роботи	Характеристика виробничого потенціалу підприємства	Характеристика кінцевої продукції, що випускається підприємством в останні роки
<i>Перший тип:</i> коефіцієнт придатності не нижчий за 65% (тобто коефіцієнт зношування <u>менший за 35%</u> )	Раціонально збалансований на достатньому інноваційному рівні, доцільне усунення окремих «вузьких місць», що виникають у процесі роботи підприємства	Змішаний асортимент: у різних пропорціях традиційні види харчової продукції поєднуються з інноваційними для підприємства, а також нерідко відповідають європейським вимогам для реалізації на ринках країн ЄС
<i>Другий тип:</i> коефіцієнт придатності 50–65% (тобто коефіцієнт зношування від 35 до 50%)	Задовільний та збалансований на низькому технологічному рівні. Потребує постійної модернізації окремих часткових потенціалів з метою ефективного використання діючих потужностей	Змішаний, але збіднений асортимент: традиційні види харчової продукції у незначних пропорціях поєднуються з інноваційною для вітчизняного ринку та інноваційною для підприємства продукцією
<i>Третій тип:</i> коефіцієнт придатності 35–25% (тобто коефіцієнт зношування від 65 до 75%)	Розбалансований унаслідок застарілості виробничо-технологічної бази та диспропорцій у «віковій структурі» основних засобів. Доцільна часткова модернізація задля використання залишкового потенціалу діючих потужностей <u>у межах</u> до 1–3 років	Збіднений асортимент: випускаються традиційні та соціальні види харчової продукції, які у деяких виробників та у незначній пропорції поєднуються з інноваційною для підприємства продукцією
<i>Четвертий тип:</i> коефіцієнт придатності нижчий за 25% (тобто коефіцієнт зношування перевищує 75%)	Розбалансований унаслідок високого зношування виробничо-технологічної бази, реконструкція недоцільна. Земельна ділянка після демонтажу устаткування може бути використана для спорудження нових потужностей	Традиційний, соціальний і застарілий асортимент кінцевої харчової продукції, яка реалізується переважно на місцевих ринках

Згідно чинного законодавства, інноваційна продукція може бути результатом застосування чи тиражування інноваційного продукту. Пріоритетними критеріями інноваційності продукції є новизна та значущість. Технологічна новизна інновації полягає у використанні нових комплектуючих та напівфабрикатів, одержанні якісно нових видів продукції чи функцій, застосуванні нових матеріалів, модернізованих бізнес-процесів, осучаснених технологій виробництва продукції, підвищення рівня автоматизації та механізації виробничого процесу.

Для ринкового середовища новизна інновації характеризується також за рівнем охоплення території її імплементації (тільки для потреб підприємства, для промисловості країни чи індустрії світового масштабу). Значимість інновації для господарюючого су'б'єкта залежить від сформованих ним цілей, які можуть мати економічний, соціальний чи технологічний характер. Зокрема, це може бути заміна морально застарілої продукції, збільшення рівня прибутковості підприємства, виробництво соціальних значущих харчових продуктів, розширення асортименту та номенклатури продукції, створення нових видів продуктів харчування з метою завоювання ринкової ніші на ринку. Щодо олійно-жирової продукції на експорт, то вона може бути як інноваційною, так і традиційною. Однак, при цьому обов'язковою до виконання є наступна умова: продукція повинна відповідати вимогам, які висуваються до аналогічних видів продукції у країні-імпортері. Дозвіл на експорт продукції до країн Європейської спільноти відкриває ринкові можливості майже 100 країн світу [92].

У процесі формування моделі модернізації виробничого потенціалу ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» з метою досягнення ним власних стратегічних цілей, а у їхньому складі й проміжних тактичних цілей, автором магістерської роботи обрано сформовану ієрархію, яка включає:

– євроінтеграційну модель (1), що передбачає реалізацію положення Угоди про асоціацію Україна – ЄС стосовно інтеграції вітчизняної економіки до ринку країн Європейської спільноти. Крім переліченого вище, вона передбачає

докорінну інноваційно-технологічну модернізацію бізнес-процесів з тим, щоб українські харчові продукти відповідали європейським нормативам безпеки та якості (зокрема, стандартам якості, настановам належної практики, технічним регламентам, вимогам системи харчової безпеки тощо), а також могли безперешкодно поступати на ринки країн Європейської спільноти;

– інноваційно-процесову модель (2), яка передбачає процес модернізації виробництва на базі імплементації технологічних інновацій (зокрема, процесних та продуктових);

– інноваційно-продуктову модель (3), що передбачає модернізацію бізнес-процесів на підставі впровадження продуктових інновацій для потреб українського ринку, на якому досліджуване підприємство реалізовує олійно-жирову продукцію;

– модель спорудження сучасних переробно-харчових потужностей (4) шляхом використання технологічних інновацій після демонтажу відпрацьованого технологічного обладнання та вивільнення земельної ділянки.

Таблиця 3.2

**Моделі інноваційно-технологічної модернізації потенціалу підприємства відповідно до обраних стратегічних та поставлених проміжних тактичних цілей**

Моделі модернізації потенціалу (набір стратегічних і проміжних тактичних цілей)	Ключові характеристики результатів досягнення обраної стратегічної мети та реалізації поставлених проміжних тактичних цілей:		
	№ пп	виробничого потенціалу підприємства	кінцевої харчової продукції
<i>1. Євроінтеграційна: інтеграція підприємства до внутрішнього ринку країн ЄС</i>	<b>1</b>	Раціонально збалансований на високому інноваційному рівні, система харчової безпеки підприємства адекватна європейській моделі безпеки харчових продуктів та кормів (функціонує НАССР). Дематеріалізація виробництва спрямована на забезпечення зниження питомих витрат сировини, енергоресурсів, робочої сили на одиницю кінцевої продукції	Асортимент представлений продукцією, на яку отримано дозвіл Європейської Комісії для експорту на ринки країн-членів ЄС, а також інноваційною для ринку продукцією з метою реалізації на вітчизняному ринку

<i>Продовження таблиці 3.2</i>			
<b>1а. Випуск інноваційної для внутрішнього ринку продукції</b>	<b>2</b>	Рационально збалансований на високому інноваційному рівні, на підприємстві дотримуються вимог Системи управління безпеністю харчових продуктів (НАССР). Дематеріалізація виробництва на основі зниження питомих витрат матеріальних ресурсів і робочої сили на одиницю кінцевої харчової продукції	Асортимент включає інноваційну для ринку та інноваційну для підприємства продукцію, а також традиційну харчову продукцію, яка реалізується переважно на вітчизняних агропродовольчих ринках
<b>2. Інноваційно-процесна: випуск інноваційної для внутрішнього ринку продукції</b>	<b>3</b>	Рационально збалансований на достатньому інноваційному рівні, впроваджена та сертифікована НАССР. Дематеріалізація виробництва проводиться з метою реального зниження питомих витрат усіх видів ресурсів на одиницю кінцевої харчової продукції	Асортимент представлений інноваційною для ринку, інноваційною для підприємства та традиційною харчовою продукцією для реалізації на вітчизняних агропродовольчих ринках
<b>2а. Випуск інноваційної для підприємства продукції</b>	<b>4</b>	Рационально збалансований на достатньому інноваційному рівні, впроваджена та сертифікована НАССР. Дематеріалізація виробництва має точковий характер або ж взагалі відсутня у роботі підприємства	Асортимент включає інноваційну для підприємства продукцію і традиційну та соціальну харчову продукцію для реалізації на вітчизняних агропродовольчих ринках
<b>3. Інноваційно-продуктова: випуск інноваційної для підприємства продукції</b>	<b>5</b>	Розбалансований внаслідок високого рівня зношеності активної частини основних засобів та перебуває на низькому інноваційному рівні, на виробництві дотримуються передбачених чиним законодавством та нормативними актами санітарних вимог	Асортимент представлений інноваційною для підприємства продукцією та традиційною і соціальною харчовою продукцією, яка реалізується на вітчизняних агропродовольчих ринках
<b>3а. Продовження випуску традиційної для підприємства та соціальної продукції</b>	<b>6</b>	Розбалансований як наслідок високого рівня зношеності активної частини основних засобів та перебуває на низькому інноваційному рівні, на підприємстві дотримуються передбачених чиним законодавством санітарних вимог	Асортимент представлений традиційною для підприємства та соціальною харчовою продукцією, яка постачається для реалізації на місцевих агропродовольчих ринках
<b>3б. Закриття, консервація та/або демонтаж потужностей</b>	<b>7</b>	Припинення експлуатації відпрацьованого техніко-технологічного устаткування, відключення інженерних комунікацій від виробничих об'єктів та інженерних споруд, демонтаж техніки, обладнання і промислових споруд, вивільнення земельної ділянки від будівельних конструкцій і сміття, передача площадки будівельно-монтажній організації для спорудження нових потужностей	
<b>4. Спорудження сучасних потужностей з використанням технологічних інновацій</b>	<b>8</b>	Рационально збалансований на достатньо високому інноваційному рівні, система харчової безпеки підприємства адекватна європейській моделі безпеки харчових продуктів та кормів для тварин. Використання сучасних технологій перероблення харчової сировини базується на принципах дематеріалізації виробництва	Асортимент представлений продукцією, яка може отримати сертифікат для експорту на ринки країн-членів ЄС, а також інноваційною для ринку продукцією для реалізації на вітчизняних агропродовольчих ринках

Перші три моделі, окрім досягнення підприємством стратегічної мети, додатково включають проміжні тактичні цілі. Четверта модель передбачає процес спорудження сучасних виробничих потужностей на ділянці, яка повністю відпрацювала свій потенціал. Структура стратегічних і проміжних тактичних цілей та сутнісні характеристики виробничого потенціалу суб'єкта господарювання та його кінцевої продукції, які можна буде досягнути за умови їхньої практичної реалізації, відображено у таблиці 3.2. З метою реалізації будь-якої з наведених моделей інноваційно-технологічної модернізації виробничого потенціалу господарюючого суб'єкта, досягнення ним власної стратегічної мети та реалізації на практиці проміжних тактичних цілей топ-менеджерам ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» варто обґрунтувати та періодично коригувати стратегію ефективного управління вказаними процесами.

Слід зауважити, що стратегічне управління являє собою набір організаційних, економічних, інноваційних, регуляторних, інвестиційних, правових та інших дієвих форм і методів, засобів й інструментів, процес залучення та використання яких сприятиме забезпеченню інноваційно-технологічної модернізації потенціалу господарюючого суб'єкта. Підсумки підбору альтернативних варіантів моделей стратегічного управління інноваційно-технологічною модернізацією виробничого потенціалу досліджуваного підприємства з метою досягнення ним стратегічних та проміжних тактичних цілей відображено у таблиці 3.3.

Запропонована матриця можливих комбінацій залучення та модернізації часткових потенціалів з метою забезпечення реалізації стратегічних й тактичних цілей суттєво спрощує процес ухвалення управлінських рішень для різних типів підприємств. Однак, надзвичайно важливо розуміти специфічні особливості практичної реалізації кожної моделі стратегічного управління модернізацією потенціалу суб'єкта господарювання, які є актуальними у процесі переходу від моделі нижчого рівня до вищого.

Таблиця 3.3

**Моделі, ключові складові та часткові потенціали,  
що залучаються у процесі стратегічного управління  
модернізацією (СУМ) виробничого потенціалу підприємства**

Моделі СУМ потенціалу підприємства	Суб'єкти СУМ	Джерела інвестування	Інноваційні продукти	Стратегічні й тактичні цілі (табл. 3, стовпчик 1)	Матриця залучення часткових потенціалів* для реалізації обраної моделі СУМ потенціалу підприємств
<b>1. Креативна</b>	Міжнародні продовольчі корпорації	Власні кошти	Європейські харчові продукти	<b>1.</b>	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 12; 13; 14; 15; 17; 21; 22; 23; 24; 25.
				<b>1a.</b>	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 13; 14; 15; 16; 18; 21; 22; 23; 24; 25.
<b>2. Екзогенна</b>	Вітчизняні продовольчо-торговельні корпорації	Кредитні ресурси	Інноваційні харчові продукти	<b>2.</b>	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 13; 15; 16; 18; 21; 22; 23; 24; 25.
				<b>2a.</b>	1; 2; 3; 4; 5; 7; 8; 15; 16; 19; 20; 21; 22; 23; 25.
<b>3. Імітаційна</b>	Агрохолдинги	Міжнародна технічна допомога	Традиційні та соціальні харчові продукти	<b>3.</b>	10; 15; 16; 19; 20; 23; 25.
				<b>3a.</b>	10; 15; 16; 20; 23; 25.
				<b>3б.</b>	26.
<b>4. Мульти-продуктова</b>	Переробно-харчові підприємства, інші інвестори	Формування та/або залучення інвестиційних фондів	Харчові продукти різного призначення	<b>4.</b>	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 13; 14; 15; 17; 18; 21; 22; 23; 24; 25; 27.

\*Набір часткових потенціалів: 1) агросировинний (продукція тваринного походження); 2) природно-сировинний (мінеральна сировина); 3) агросировинний (продукція рослинного походження); 4) організаційний; 5) логістичний; 6) організаційно-логістичний; 7) маркетинговий; 8) інвестиційний; 9) відтворювальний; 10) технічний; 11) технологічний; 12) інноваційно-технологічний; 13) кадровий; 14) євробезпечний; 15) системно безпечний; 16) безпеки та якості; 17) європродуктовий (ЄХП\*\*) – продукція для ринку країн ЄС; 18) інноваційно-продуктовий (ІХП\*\*) – інновація для ринку, де підприємство реалізує вироблену продукцію; 19) інноваційно-продуктовий (ІХП\*\*) – інновація для підприємства; 20) продуктовий (ТіСХП\*\*) – продукція для місцевих ринків; 21) нематеріальних активів; 22) конкурентоспроможності продукції; 23) зменшення неприбуткових витрат; 24) підвищення прибутковості виробництва; 25) фінансовий; 26) консерваційно-демонтажний; 27) будівельно-монтажний;

1) Креативна модель стратегічного управління модернізацією, зазвичай, впроваджується міжнародними продовольчими корпораціями, які ввійшли у підприємницьке середовище шляхом придбання дочірніми компаніями (ДК)

контрольного пакета акцій вітчизняних підприємств, а також провели модернізацію їхнього виробничого потенціалу із залученням сучасних технологій, які використовувалися раніше на виробничих потужностях материнських компаній, або самі їх оновили, та ініціювали виробництво харчової продукції, яка відповідає існуючим вимогам європейських нормативних документів до її безпечності та якості, а також продукції з інноваційними ознаками й характеристиками.

У зазначеній моделі на потреби модернізації спрямовуються власні інвестиції. Однак, при цьому низька вартість місцевої робочої сили, води та при використанні товаропровідних каналів материнської компанії з метою реалізації харчової продукції на ринках країн Європейської спільноти сприяють їхній швидкій окупності. Креативну модель успішно реалізують на практиці міжнародні корпорації, які, починаючи з 2000-их років здійснюють свою господарську діяльність не лише у олійно-жировій галузі, але й у пивоварній та молочній галузях національної економіки.

2) Екзогенна модель стратегічного управління модернізацією ґрунтується переважно на використанні власних інноваційних розробок (наприклад, технологій та продуктів, управлінських та маркетингових новацій), однак, у випадку виробничої необхідності передбачається залучення доступних розробок із зовнішніх джерел. Процес їхньої імплементації спрямовано, насамперед, на підвищення рівня конкурентоспроможності власної продукції. Очевидно, це сприятиме закріпленню товаровиробників на зовнішніх та внутрішніх ринках. Ключовими суб'єктами, зацікавленими у нарощуванні обсягів виробництва, є переважно вітчизняні товаровиробники з обмеженими інвестиційними можливостями. Варто зазначити, що їхня продукція при цьому відповідає вимогам українських нормативних документів.

3) Імітаційна модель стратегічного управління модернізацією ґрунтується на використанні доступних для впровадження інноваційних розробок. Такі інновації відтворюють існуючі аналоги, які використовуються іншими товаровиробниками-конкурентами, однак, при цьому вони для них вже



втратили статус інновації. Основна мета такого типу поведінки - шляхом модернізації окремих часткових потенціалів забезпечити процес максимального використання залишкового виробничого потенціалу фірми. Після його завершення розпочинається підготовча робота з демонтажу виробничих об'єктів, проамортизованого технологічного обладнання й техніки.

4) Мультипродуктова модель стратегічного управління модернізацією, тобто одна з попередніх двох моделей (креативна чи екзогенна), використовується залежно від перспективних інвестиційних можливостей товаровиробника [8].

Таким чином, перелічені вище підходи до стратегічного управління інноваційно-технологічною модернізацією виробничого потенціалу суб'єкта господарювання, з одного боку, узагальнюють практичний досвід, а з іншого - формують наукове й методичне підґрунтя та розширюють діапазон дієвих заходів їхньої практичної реалізації. У сучасних умовах у процесі реалізації вказаних моделей модернізації роль та значення невизначеності зовнішнього середовища, потенційних загроз та ризиків зростатиме. Оскільки на внутрішньому та зовнішніх ринках представлено широкий асортимент олійно-жирової продукції, а поведінка потенційних покупців, їхні смаки та уподобання важкопрогнозовані, то цей чинник суттєво впливатиме на результативність функціонування модернізованих підприємств. Крім того, завжди існує імовірність збігу несприятливих обставин та настання кризових ситуацій, зокрема, виникнення додаткових збитків та виробничих втрат, упущеної вигоди, небажаних для вітчизняних експортерів подій на зовнішніх ринках тощо. У таких умовах ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» має бути готовим до обґрунтування та реалізації заходів превентивного характеру, спрямованих, насамперед, на процес мінімізації несприятливих наслідків.

### **3.2. Обґрунтування заходів з модернізації виробничої сфери досліджуваного суб'єкта господарювання**

Механізм модернізації виробничої сфери ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат», відповідно до вимог інформаційної економіки, ґрунтується на процесі використання моделі оцінювання ефекту від заходів з модернізації виробничої сфери та моделі узгодження проектів її модернізації. Модель оцінювання ефекту заходів з процесу проведення модернізації виробничої сфери є інструментом діагностування впливу зазначених заходів на рівень конкурентоспроможності досліджуваного суб'єкта господарювання та результативності його діяльності, а також формалізації управлінських рішень щодо формування альтернативних проектів з модернізації.

З одного боку, ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» має демонструвати прибутковість діяльності для своїх власників, тобто фіксувати зростання рівня прибутку чи зростання вартості. З іншого боку, для процесу подальшого функціонування на вітчизняному ринку олійно-жирової продукції підприємство має забезпечувати безперервність розвитку, тобто оптимізацію вектора розвитку досліджуваного суб'єкта господарювання у зовнішньому середовищі.

У процесі модернізації виробничої сфери ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» у контексті його адаптації до умов інформаційної економіки доцільно застосовувати такі заходи:

- процес роботизації виробничо-технологічних операцій;
- процес автоматизації контролю технологічних операцій;
- впровадження більш ефективного та сучасного обладнання;
- удосконалення бізнес-процесу та раціоналізацію виробничих операцій;
- автоматизацію процесу планування та ретельне обґрунтування оперативних виробничих завдань.

Слід зазначити, що у процесі роботизації виробничо-технологічних операцій відбувається повна автоматизація виконання виробничих завдань. Це безпосередньо відображається на рівні собівартості та якості продукції,

оскільки виключається вплив людського чинника, підвищується рівень безпеки виробництва, а також забезпечується можливість безперервності бізнес-процесів.



Рис. 3.1. Механізм модернізації виробничої сфери промислового підприємства згідно з вимогами інформаційної економіки

Процес автоматизації контролю технологічних операцій дозволяє відстежувати, на якому саме етапі перебуває виробництво олійно-жирової продукції, завчасно реагувати на потребу придбання необхідних ресурсів, ідентифікувати процес відхилення від плану у момент його виникнення. Одним з важливих наслідків автоматизації процесу контролю є можливість визначення собівартості за кожним видом продукції чи операцією, тобто мова йде про імплементацію процесно-орієнтованого управління.

Використання більш сучасного виробничого обладнання передбачає процес заміни морально застарілого чи зношеного обладнання на модернізоване, яке має вищі показники енергоефективності, нижчий відсоток браку, вищу продуктивність та ергономічність, можливість його інтеграції до автоматизованих систем управління суб'єктом господарювання та дообладнання устаткування необхідними датчиками у випадку виникнення такої потреби.

Удосконалення бізнес-процесів та раціоналізація виробничих операцій стосується переважно не обладнання, а безпосередньо алгоритму здійснення виробничих операцій. Саме завдяки імплементації новітніх методів збору та обробки інформації можуть бути удосконалені на практиці бізнес-процеси, діагностовані їхні слабкі місця, запроваджені досконаліші алгоритми дій.

Автоматизація процесу планування та ретельне обґрунтування оперативних виробничих завдань дає можливість скоротити ланцюжки управління. Це сприяє зменшенню кількості помилок та спотворень службової інформації у процесі її руху від нижчих рівнів управління до топ-менеджерів, а також у зворотньому напрямку.

З переліченого вище формується низка альтернативних заходів щодо проведення процесу модернізації виробничої сфери. Для кожного з них проводиться оцінювання впливу заходів з модернізації на фінансові результати суб'єкта господарювання, а також менеджери оцінюють вплив заходів модернізації на рівень його конкурентоспроможності.

Таблиця 3.4

**Вплив заходів з модернізації виробничої сфери  
на фінансові результати суб'єкта господарювання**

<b>Напрями модернізації виробничої сфери</b>	<b>Наслідки модернізації</b>		
	<b>Постійні доходи</b>	<b>Постійні витрати</b>	<b>Витрати на розроблення та впровадження</b>
<i>Роботизація виробничо-технологічних операцій</i>	Збільшення реалізації продукції через покращення якості та обсягів виробництва.	Зниження витрат на робочу силу.	Закупівля виробничого обладнання, наймання необхідного персоналу.
<i>Автоматизація контролю виробничо-технологічних операцій</i>	Збільшення реалізації продукції через покращення якості.	Менший відсоток браку та нещасних випадків.	Закупівля виробничого обладнання, навчання персоналу.
<i>Використання більш ефективного обладнання</i>	Збільшення реалізації продукції через збільшення обсягів виробництва за той же проміжок часу.	Зменшення витрат енергії та матеріалів, зниження витрат на робочу силу.	Закупівля виробничого обладнання, навчання персоналу.
<i>Вдосконалення виробничих операцій</i>	Збільшення обсягів реалізації продукції шляхом нарощування обсягів виробництва за певний період часу.	Зниження витрат на виробничий персонал.	Перенавчання персоналу.
<i>Автоматизація процесу планування та виконання виробничих завдань</i>	Прискорення виконання планів.	Зниження витрат від браку.	Навчання персоналу, придбання програмного забезпечення.

Складовою частиною моделі оцінювання одержаного ефекту від заходів з модернізації виробничої сфери є процес оцінювання їхнього впливу на рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Якщо загальний розвиток досліджуваного підприємства впливає на всі перелічені вище напрями конкурентоспроможності (рівень інформатизації бізнес-процесів, рівень автоматизації виробництва, міру відображення товаровиробника у інформаційному просторі, спроможність фірми впроваджувати новітні технології), то модернізація виробничої сфери здебільшого пов'язана з автоматизацією та частковою інформатизацією бізнес-процесів. Тому доцільно отримати інтегрований показник, що характеризує вплив конкретного заходу з модернізації виробничої сфери на перелічені складові загальної

конкуреноспроможності господарюючого суб'єкта в умовах інформаційної економіки. Інтегрований показник можна визначити за наступною формулою:

$$CMP^z = \sum_i (c_i^z \cdot k_i^z)$$

де  $CMP^z$  – інтегрований показник, що характеризує вплив z-го заходу з модернізації виробничої сфери на складові елементи загальної конкурентоспроможності підприємства в умовах інформаційної економіки;

$c_i^z$  – міра охоплення виробництва z-м заходом (від 0 до 1, де 1 – це охоплення усіх бізнес-процесів);

$k_i^z$  – коефіцієнт взаємозв'язку між типом z-го заходу та складовими елементами загальної конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта.

Коефіцієнти взаємозв'язку між типами заходів та складовими елементами конкурентоспроможності фірми в умовах інформаційної економіки автором визначено за підсумками досліджень типових проектів з модернізації українських промислових підприємств. Запропоновані для обчислення коефіцієнти відображено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Коефіцієнти взаємозв'язку між типами заходів та складовими елементами конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в умовах інформаційної економіки**

Показники	Тип заходу модернізації				
	Роботизація виробничо-технологічних операцій	Автоматизація контролю виробничо-технологічних операцій	Використання більш ефективного обладнання	Удосконалення виробничих операцій	Автоматизація планування та виконання виробничих завдань
<i>Надходження виробничих завдань</i>	0,1	0,0	0,0	0,1	0,3
<i>Виконання виробничих завдань</i>	0,2	0,0	0,3	0,2	0,0
<i>Контроль виконання виробничих завдань</i>	0,1	0,3	0,0	0,0	0,3

<i>Продовження таблиці 3.5</i>					
<i>Наявність формалізованого опису бізнес-процесу</i>	0,1	0,05	0,2	0,2	0,1
<i>Наявність супровідного електронного документообігу бізнес-процесу</i>	0,1	0,05	0,1	0,1	0,05
<i>Відображення стану виконання бізнес-процесу</i>	0,2	0,3	0,1	0,1	0,1
<i>Відображення відповідальних осіб за виконання бізнес-процесу</i>	0,0	0,1	0,2	0,2	0,05
<i>Наявність автоматизованої системи попереджень про відхилення від графіку виконання бізнес-процесів</i>	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1

Підсумовуючи викладене вище, можна зробити висновок про те, що результатом оцінювання одержаного ефекту від заходів з проведення модернізації виробничої сфери є пара значень для кожного з можливих заходів. В залежності від пріоритетних цілей топ-менеджерів ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» важливість кожної складової з переліченої пари оцінок може варіювати. У тому випадку, коли досліджуване підприємство не матиме суттєвих фінансових запасів чи не виключатиметься можливість наближення кризової ситуації, тоді найбільш важливим для менеджерів буде показник їхнього впливу на фінансовий результат від здійснення виробничо-господарської діяльності. Якщо керівництво ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» зацікавлене у довготерміновому стратегічному розвитку в умовах інформаційної економіки, то найбільш актуальним є показник впливу

проведення заходів щодо модернізації виробничої сфери на рівень власної конкурентоспроможності.

Проведене автором дослідження засвідчило, що переважна більшість підприємств вітчизняної олійно-жирової галузі підтвердили необхідність та готовність до модернізації та інноваційних перетворень. Сучасний підхід до модернізації підприємства являє собою комплексний процес якісного оновлення з метою підвищення рівня власної конкурентоспроможності у сучасних умовах. У зв'язку з цим виникла необхідність формування гнучких організаційно-виробничих структур, що задовольнятимуть потреби сьогодення з адекватним потенціалом трансформаційних компетенцій. З огляду на цей факт, можна сформулювати наступні напрями розвитку сучасних організаційно-виробничих структур підприємств галузі:

- формування ефективного механізму управління шляхом розвитку горизонтальних організаційних структур системи управління суб'єктом господарювання;

- розвиток організаційно-виробничих структур, які можна швидко інтегрувати у внутрішні та зовнішні ланцюжки вартості;

- обґрунтування ефективних та дієвих механізмів на основі формування центрів відповідальності з розвинутим інструментарієм проведення аналізу процесів модернізації.



### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1) Інноваційно-технологічна модернізація вітчизняних підприємств олійно-жирової галузі передбачає реалізацію ряду проектів, інвестиційних, допоміжних, обслуговуючих, підтримуючих та інших заходів у якості складових єдиного інноваційно-інвестиційного процесу, спрямованого на досягнення ними стратегічної мети. Практичний досвід свідчить про те, що технологічні інновації мають трьохрічний термін новизни, тому варто забезпечувати процес їхнього безперервного надходження на суб'єкт господарювання з метою підтримання іміджу інноваційно-активного товаровиробника харчової продукції.

2) У процесі формування моделі модернізації виробничого потенціалу ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» з метою досягнення ним власних стратегічних цілей, а у їхньому складі й проміжних тактичних цілей, автором магістерської роботи обрано сформовану ієрархію, яка включає:

– євроінтеграційну модель, що передбачає реалізацію положення Угоди про асоціацію Україна – ЄС стосовно інтеграції вітчизняної економіки до ринку країн Європейської спільноти. Крім переліченого вище, вона передбачає докорінну інноваційно-технологічну модернізацію бізнес-процесів з тим, щоб українські харчові продукти відповідали європейським нормативам безпеки та якості (зокрема, стандартам якості, настановам належної практики, технічним регламентам, вимогам системи харчової безпеки тощо), а також могли безперешкодно поступати на ринки країн Європейської спільноти;

– інноваційно-процесову модель, яка передбачає процес модернізації виробництва на базі імплементації технологічних інновацій (зокрема, процесних та продуктових); – інноваційно-продуктову модель, що передбачає модернізацію бізнес-процесів на підставі впровадження продуктових інновацій для потреб українського ринку, на якому досліджуване підприємство реалізовує олійно-жирову продукцію; – модель спорудження сучасних переробно-харчових потужностей шляхом використання технологічних інновацій після демонтажу відпрацьованого технологічного обладнання та вивільнення

земельної ділянки.

3) Оскільки на внутрішньому та зовнішніх ринках представлено широкий асортимент олійно-жирової продукції, а поведінка потенційних покупців, їхні смаки та уподобання важкопрогнозовані, то цей чинник суттєво впливатиме на результативність функціонування модернізованих підприємств. Крім того, завжди існує імовірність збігу несприятливих обставин та настання кризових ситуацій, зокрема, виникнення додаткових збитків та виробничих втрат, упущеної вигоди, небажаних для вітчизняних експортерів подій на зовнішніх ринках тощо. У таких умовах ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» має бути готовим до обґрунтування та реалізації заходів превентивного характеру, спрямованих, насамперед, на процес мінімізації несприятливих наслідків.

4) У процесі модернізації виробничої сфери ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» у контексті його адаптації до умов інформаційної економіки доцільно застосовувати такі заходи: процес роботизації виробничо-технологічних операцій; – процес автоматизації контролю технологічних операцій; – впровадження більш ефективного та сучасного обладнання; – удосконалення бізнес-процесу та раціоналізацію виробничих операцій; автоматизацію процесу планування та ретельне обґрунтування оперативних виробничих завдань.

5) Проведене автором дослідження засвідчило, що переважна більшість підприємств вітчизняної олійно-жирової галузі підтвердили необхідність та готовність до модернізації та інноваційних перетворень. Сучасний підхід до модернізації підприємства являє собою комплексний процес якісного оновлення з метою підвищення рівня власної конкурентноспроможності. У зв'язку з цим у сучасних умовах виникла необхідність формування гнучких організаційно-виробничих структур, що задовольнятимуть потреби сьогодення з адекватним потенціалом трансформаційних компетенцій. З огляду на цей факт, можна сформулювати наступні напрями розвитку сучасних організаційно-виробничих структур в межах підприємств олійно-жирового

комплексу:

- формування ефективного механізму управління шляхом розвитку горизонтальних організаційних структур системи управління суб'єктом господарювання; розвиток організаційно-виробничих структур, які можна швидко інтегрувати у внутрішні та зовнішні ланцюжки вартості;
- обґрунтування ефективних та дієвих механізмів на основі центрів відповідальності з розвинутим інструментарієм проведення аналізу процесів модернізації.

## ВИСНОВКИ

1) У тлумачному словнику української мови розвиток передбачає процес, внаслідок якого відбувається зміна якості, а також перехід від одного якісного стану до іншого, вищого. Розвиток суб'єкта господарювання являє собою сукупність змін, які відбуваються на підприємстві та зумовлюють процес його переходу на новий, більш якісний щабель розвитку шляхом ефективної взаємодії чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, спрямованих на підвищення рівня його життєдіяльності.

2) Процес розвитку підприємства характеризується великою різноманітністю конкретних видів та форм еволюції. Розрізняють 14 критеріїв систематизації розвитку суб'єкта господарювання (за характером проведення змін, за якістю проведених змін, за порядком імплементації змін в часі, за формою, за середовищем, за терміном імплементації змін; за можливістю керування змінами; за об'єктом проведення змін; за часом проведення змін; за процесом адаптивності до змін; за видами потенціалу; за наявністю загального динамічного циклу розвитку; за обґрунтуванням вектору перспектив розвитку підприємства; за рівнем невизначеності процесів перспективного розвитку).

3) Господарюючий суб'єкт є системою, яка складається із взаємопов'язаних елементів та зв'язків, та може знаходитись у стійкому чи нестійкому стані. Процесу функціонування підприємства властива циклічність розвитку. Цикли переплітаються, накладаються чи розходяться за різними фазами. Саме тому спостерігаються певні труднощі у дослідженні процесів функціонування фірм та тенденцій їхнього розвитку. У фаховій літературі зустрічаються різні наукові підходи до процесу формування та ідентифікації циклічності розвитку організації. Проведений автором аналіз свідчить про те, що науковці у своїх дослідженнях пропонують розрізняти від трьох до десяти стадій життєвого циклу розвитку підприємства. Однак, на думку автора, найбільш доцільним є виділення таких етапів життєвого циклу розвитку організації: народження, зростання, зрілість, спад та відродження.

4) Термін «модернізація» походить від французького слова «modernisation» та означає оновлення, надання чому-небудь сучасного вигляду, удосконалення відповідно до сучасних вимог. Модернізація суб'єкта господарювання характеризує якісні зміни та оновлення його виробничо-господарської системи, раціоналізацію організаційної структури управління, підвищення рівня ефективності власного функціонування на базі удосконалення наявної техніки, технології та бізнес-процесів, підвищення рівня якості продукції та послуг тощо.

5) У нових умовах господарювання топ-менеджерам українських підприємств доводиться вирішувати питання забезпечення стійкого зростання, яке ґрунтується на моделі стратегічного інноваційного розвитку. Цього можна досягнути лише шляхом поступового проведення модернізації, що сприятиме підвищенню темпів продуктивності праці та конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників, а також надасть потужний імпульс до подальших змін, властивих наступному технологічному укладу. Проведені наукові дослідження свідчать про те, що досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності вітчизняними суб'єктами господарювання та отримання ними стійких позицій на світовому ринку можливі тільки за умови поетапної модернізації виробництва – від максимально ефективного використання виробничих ресурсів до розробки власних новітніх технологій та бізнес-процесів, спроможних забезпечити конкурентні переваги серед визнаних світових товаровиробників.

б) Українська олійно-жирова галузь, не дивлячись на поглиблення економічної кризи, є галуззю, яка не тільки продовжує функціонувати, є бюджетоутворюючою та демонструє позитивну динаміку, але й продовжує залишатись інвестиційно привабливою. Особливістю функціонування зазначеної галузі є те, що вона завжди урівноважувала інтереси сільськогосподарських виробників, переробних підприємств та кінцевих споживачів олійно-жирової продукції. Крім того, іноземні трейдери та холдинги із задоволенням інвестують кошти у процес переробки та експорту

високоякісної української продукції. Найбільшими імпортерами соняшникової олії, виготовленої на вітчизняних підприємствах, є Китай, Індія, Нідерланди, Польща, Саудівська Аравія, Лівія, ОАЕ, Ганна, Австралія. До найбільш потужних виробників нерафінованої соняшникової олії в Україні належать ТОВ «Європейська транспортна стивідорна компанія», ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ», ПрАТ «Вінницький ОЖК», ТОВ «Придніпровський ОЕЗ», ТОВ «Оптимусагротрейд», ТОВ «Бандурський ОЕЗ», ТОВ «Українська Чорноморська індустрія», ПрАТ «Дніпропетровський ОЕЗ». Найбільшими товаровиробниками рафінованої соняшникової олії за результатами 2020 року стали ПрАТ «Полтавський ОЕЗ-Кернел Груп», ТОВ Градоля рафінація», ТОВ «Дельта Вілмар Україна», ПП «Оліяр», ПрАТ «Дніпропетровський ОЕЗ», ТОВ «Щедро», ТОВ «Приколотнянський ОЕЗ».

7) 2020 рік виявився надзвичайно складним для товаровиробників усіх галузей національної економіки, у тому числі й для олійно-жирового комплексу. Крім пандемії коронавірусної хвороби, потужний вплив на функціонування галузі спричинила засуха та зниження внаслідок цього врожайності олійних та зернових культур. Несприятливі тенденції, пов'язані з пандемією COVID-19, безпосередньо вплинули на процес функціонування підприємств олійно-жирової галузі, оскільки на світовому ринку мало місце суттєве зниження торгівельної активності. Так, наприклад, експерти у 2020 році прогнозували зниження рівня світового виробництва соняшникової олії на 1 млн. тонн порівняно з 2019 роком, переважно через зниження обсягів виробництва в країнах-експортерах (у т.ч. і в Україні) на фоні зростання експорту насіння соняшнику та збільшення його вартості для переробних підприємств.

8) 2020-2021 маркетинговий рік збував світовий ринок рослинних олій аномальним зростанням цін, що безпосередньо вплинуло на сучасний стан розвитку вітчизняної олійно-жирової галузі. Вплив на процес ціноутворення соняшникової олії протягом сезону можуть здійснювати різноманітні чинники, іноді більше 20 видів у різні періоди часу. Вони змінюють свою вагу та значимість, а також впливають на швидкість зміни ціни та її величину. До таких

чинників експерти відносять наступне:

- світові ціни на рослинні олії (пальмову, соєву, ріпакову);
- світові ціни на нафту;
- погодні умови та врожайність олійних культур;
- попит та пропозиція на глобальному ринку;
- насиченість ринків;
- форс-мажорні обставини (наприклад, пандемія Covid-19 у 2020 році).

9) Основним чинником, що впливає на процес ціноутворення на ринку соняшникової олії та продуктів переробки, є виробництво найбільш дешевої олії – пальмової. За прогнозами експертів, до 2025 року світове виробництво пальмової олії збільшиться на 20-25 млн. тонн, а частка інших рослинних олій знижуватиметься. Безперечно, така тенденція не зможе не вплинути на вартість української соняшникової олії. Щороку тенденція до зближення цін на пальмову та соняшникову олію стає все більш очевидною. Це свідчить про те, що вартість соняшникової олії доцільно буде стримувати, проте низка чинників навряд чи дозволить це зробити. Насамперед, відкриття ринку землі спровокує зростання собівартості, оскільки буде зростати вартість оренди та операцій купівлі-продажу землі. Крім того, чинник дешевої робочої сили в Україні, зокрема, і у аграрній сфері, майже повністю вичерпав себе. Збільшення рівня присутності міжнародних холдингів на території України сприяє зростанню середньої заробітної плати та зростанню собівартості продукції за рахунок збільшення адміністративних витрат.

10) ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» спеціалізується на виготовленні рафінованої дезодорованої та нерафінованої соняшникової олії, лляної, ріпакової та соєвої олії, паливних гранул та шроту. ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» разом з ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» входять до складу виробничого комплексу промислової групи «Віойл». Досліджуване підприємство знаходиться за адресою: м.Чернівці, вул. Ярослава Мудрого, 17. Річна потужність підприємства складає 180 тис. тонн насіння соняшнику, воно працює на давальницькій сировині,

тому власної продукції та експорту немає.

11) За підсумками 2020 року на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» перероблено 101,0 тис. тонн олійного насіння. У процесі переробки основною олійною культурою був соняшник - 95,3 тис.тонн, або 94,4% від загального обсягу переробки олійної сировини. Крім того, у 2020 році досліджуваним підприємством перероблено насіння ріпаку 5,7 тис.тонн (5,6%) від загального обсягу переробки насіння олійних культур. За звітний період обсяги виробництва нерафінованої олії склали 45,5 тис. тонн (42,6 тис. тонн соняшникової та 2,9 тис. тонн ріпакової олії). Виробництво шроту на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» у 2020 році склало 38,0 тис.тонн (соняшниковий шрот - 34,7 тис. тонн, ріпаковий шрот - 3,3 тис. тонн). Показник використання виробничих потужностей досліджуваного підприємства у 2020 році становить 65,0%. За вказаний період суб'єкт господарювання виготовив рафінованої дезодорованої олії 11,7 тис.тонн. Показник використання виробничих потужностей у процесі виробництва рафінованої дезодорованої олії склав 43,4%. У 2020 році на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» обсяг виготовленого соняшникового гранульованого лушпиння становив 4,9 тис. тонн. Надлишок лушпиння спалюють у котельні підприємства, а отримана таким чином пара застосовується у технологічному процесі виробництва олійно-жирової продукції, а також для опалення адміністративних та виробничих приміщень ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат».

12) У 2020 році проведено капітальний ремонт обладнання та оновлення основних фондів, зокрема, введено нові об'єкти вартістю 6 542 тис. грн.; відремонтовано та модернізовано устаткування на суму 19 961 тис. грн.; виведено з експлуатації об'єктів на суму 560 тис. грн. У звітному періоді на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» виконано значний за складністю та вартістю обсяг робіт щодо атестації системи безпеки харчової продукції НАССР та систем якості продукції, системи GMP+.

13) У сучасних умовах господарювання проблеми управління підприємствами олійно-жирового комплексу пов'язані, насамперед, з



ефективністю маркетингу, раціональною організацією постачання, науковою організацією бізнес-процесів, прийнятністю умов комерціалізації наукових розробок, підвищенням рівня наявного потенціалу товаровиробників тощо. З метою практичної реалізації основних функцій менеджменту необхідним є пошук оптимальних та дієвих способів, оскільки методи, інструменти, а також класичні концепції менеджменту не дають вичерпних відповідей на усі проблемні питання функціонування сучасних виробничих підприємств. Процес управління виробничо-господарською діяльністю ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» сьогодні потребує механізмів, здатних, насамперед, модернізувати організаційну та інформаційну структуру підприємства, тобто інноваційних механізмів, спроможних діагностувати існуючі методи управління, які на практиці використовуються менеджерами, а також забезпечити їхню відповідність нестабільним умовам функціонування фірми.

14) Інноваційно-технологічна модернізація вітчизняних підприємств олійно-жирової галузі передбачає реалізацію ряду проектів, інвестиційних, допоміжних, обслуговуючих, підтримуючих та інших заходів у якості складових єдиного інноваційно-інвестиційного процесу, спрямованого на досягнення ними стратегічної мети. Практичний досвід свідчить про те, що технологічні інновації мають трьохрічний термін новизни, тому варто забезпечувати процес їхнього безперервного надходження на суб'єкт господарювання з метою підтримання іміджу інноваційно-активного товаровиробника харчової продукції.

15) У процесі формування моделі модернізації виробничого потенціалу ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» з метою досягнення ним власних стратегічних цілей, а у їхньому складі й проміжних тактичних цілей, автором магістерської роботи обрано сформовану ієрархію, яка включає:

– євроінтеграційну модель, що передбачає реалізацію положення Угоди про асоціацію Україна – ЄС стосовно інтеграції вітчизняної економіки до ринку країн Європейської спільноти. Крім переліченого вище, вона передбачає докорінну інноваційно-технологічну модернізацію бізнес-процесів з тим, щоб

українські харчові продукти відповідали європейським нормативам безпеки та якості (зокрема, стандартам якості, настановам належної практики, технічним регламентам, вимогам системи харчової безпеки тощо), а також могли безперешкодно поступати на ринки країн Європейської спільноти;

– інноваційно-процесову модель, яка передбачає процес модернізації виробництва на базі імплементації технологічних інновацій (зокрема, процесних та продуктових);

– інноваційно-продуктову модель, що передбачає модернізацію бізнес-процесів на підставі впровадження продуктових інновацій для потреб українського ринку, на якому досліджуване підприємство реалізовує олійно-жирову продукцію;

– модель спорудження сучасних переробно-харчових потужностей шляхом використання технологічних інновацій після демонтажу відпрацьованого технологічного обладнання та вивільнення земельної ділянки.

16) Оскільки на внутрішньому та зовнішніх ринках представлено широкий асортимент олійно-жирової продукції, а поведінка потенційних покупців, їхні смаки та уподобання важкопрогнозовані, то цей чинник суттєво впливатиме на результативність функціонування модернізованих підприємств. Крім того, завжди існує імовірність збігу несприятливих обставин та настання кризових ситуацій, зокрема, виникнення додаткових збитків та виробничих втрат, упущеної вигоди, небажаних для вітчизняних експортерів подій на зовнішніх ринках тощо. У таких умовах ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» має бути готовим до обґрунтування та реалізації заходів превентивного характеру, спрямованих, насамперед, на процес мінімізації несприятливих наслідків.

17) У процесі модернізації виробничої сфери ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» у контексті його адаптації до умов інформаційної економіки доцільно застосовувати такі заходи:

- процес роботизації виробничо-технологічних операцій;
- процес автоматизації контролю технологічних операцій;

- впровадження більш ефективного та сучасного обладнання;
- удосконалення бізнес-процесу та раціоналізацію виробничих операцій;
- автоматизацію процесу планування та ретельне обґрунтування оперативних виробничих завдань.

18) Проведене автором дослідження засвідчило, що переважна більшість підприємств вітчизняної олійно-жирової галузі підтвердили необхідність та готовність до модернізації та інноваційних перетворень. Сучасний підхід до модернізації підприємства являє собою комплексний процес якісного оновлення з метою підвищення рівня власної конкурентноспроможності. У зв'язку з цим у сучасних умовах виникла необхідність формування гнучких організаційно-виробничих структур, що задовольнятимуть потреби сьогодення з адекватним потенціалом трансформаційних компетенцій. З огляду на цей факт, можна сформулювати наступні напрями розвитку сучасних організаційно-виробничих структур в межах підприємств олійно-жирового комплексу:

- формування ефективного механізму управління шляхом розвитку горизонтальних організаційних структур системи управління суб'єктом господарювання;
- розвиток організаційно-виробничих структур, які можна швидко інтегрувати у внутрішні та зовнішні ланцюжки вартості;
- обґрунтування ефективних та дієвих механізмів на основі центрів відповідальності з розвинутим інструментарієм проведення аналізу процесів модернізації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М., Солотвінський О.А. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. Вісник Миколаївського національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2015. С. 198–203.
2. Бабина О. Є., Карпенко О. О. Розвиток економічної системи як процес реалізації її потенціалу. Економіка розвитку. 2013. № 4 (68). С. 57–61.
3. Бала В.В., Мацак Г. Інноваційність мотиваційних процесів на промислових підприємствах. *Інноваційна модель сталого розвитку*: кол. монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. О.І. Маслак. Кременчук: Видавництво ПП Щербатих О.В., 2015. 252 с.
4. Боженьова І.М. Концептуальні засади механізму сталого розвитку підприємства олійно-жирової промисловості. Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. Вип. 3 (54). С. 84–89.
5. Гарбар В. А. Вплив галузевих особливостей на формування ринку олійно-жирової продукції в Україні. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 16. С. 114-120.
6. Демченко Д.М., Петухова О.М. Управління стратегічним розвитком підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 1. С. 25–26.
7. Дунська А.Р. Передумови формування інноваційного механізму розвитку промислових підприємств. Бізнес-Інформ. 2012. № 11. С. 63–67.
8. Дунська А.Р. Формування інноваційного механізму розвитку підприємства в умовах інформаційного суспільства та економіки знань. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2013. Вип. 2 (39). Ч. 1. С. 87–92.
9. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 1. С. 193–199. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd\\_2014\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30) (дата звернення: 01.10.2018).