

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Організація ресурсного забезпечення підприємства АПК в умовах
обмеженої логістики»

Виконала: студент 4 курсу, групи 6.0739-мб _____
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент міжнародного бізнесу

Продашук М.А.

Керівник: доц. кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
к.е.н. доцент

Маказан Є.В.

Рецензент: завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Продашук Марина Андріївна

1. Тема роботи «Організація ресурсного забезпечення підприємства АПК в умовах обмеженої логістики»

керівник роботи: Маказан Є.В., к.е.н., доц. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,

затверджені наказом ЗНУ від 12.01.2023 року № _____ 26-с

2. Строк подання студентом роботи _____ 23.05.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗЕД СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

2. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗЕД ЯК ГОЛОВНИЙ КОМПОНЕНТ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____
9 таблиць
8 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маказан Є.В.		
2	Маказан Є.В.		
3	Маказан Є.В.		

7. Дата видачі завдання _____ 01.10.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.22-13.11.22	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.22-23.12.22	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.22-31.01.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.23-21.02.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.23-20.03.22	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.23-29.04.23	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.23-08.05.23	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2023	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.23-31.05.23	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2023	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2023	

Студент _____
(підпис)

М.А. Продащук _____
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Є.В. Маказан _____
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____
(підпис)

Т. В. Довгополова _____
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра «Організація ресурсного забезпечення підприємства АПК в умовах обмеженої логістики» виконана на актуальну тему розробки оптимальної стратегії виживання агропромислового підприємства на ринку в період кризи зовнішнього середовища.

В роботі розглянуті основні конкурентні моделі підприємств, що використовуються в сучасному менеджменті та розглянуто можливість їх застосування на прикладі українського підприємства аграрної галузі.

Мета роботи – аналіз сучасного стану підприємства харчопереробки та його зовнішнього середовища та усвідомлення напрямків вдосконалення його діяльності.

Об'єкт – організаційний механізм управління структурою підприємства.

В першому розділі розглянуто теоретичні та методологічні аспекти стратегічного менеджменту підприємства, специфічні для кризового періоду.

В другому розділі розглянуті сучасні стратегії управління підприємством та їх можливість застосування в період воєнних дій та після їх закінчення. Проаналізовано сучасний стан аграрної галузі, організаційно-економічна характеристика підприємств. Виявлено ключові проблеми підприємств, які пов'язані зі станом зовнішнього середовища та поточною ситуацією в країні та на світовому ринку продовольства. Рекомендовано застосування комплексу управлінських заходів, які б попередили б настання кризи на підприємстві. В роботі використовувались основні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: описовий, монографічний, абстрактно-логічний, порівняльний.

Дослідження виконане на 57 сторінках, складається з двох розділів, містить 31 джерела.

АГРОБІЗНЕС, ПІДПРИЄМСТВО, СТРАТЕГІЯ, БАНК, ПРИБУТОК, ПРОДУКТИВНІСТЬ, ВИРОБНИЦТВО, ПОПИТ, ПЕРСОНАЛ, ІННОВАЦІЇ

ABSTRACT

The bachelor's qualification work "Organization of resource provision of an agribusiness enterprise in conditions of limited logistics" was carried out on the topical topic of developing an optimal strategy for the survival of an agro-industrial enterprise on the market during a period of environmental crisis.

The paper examines the main competitive models of enterprises used in modern management and considers the possibility of their application on the example of a Ukrainian agricultural enterprise.

The purpose of the work is the analysis of the current state of the food processing enterprise and its external environment and awareness of directions for improving its activity.

The object is an organizational mechanism for managing the structure of the enterprise.

In the first chapter, the theoretical and methodological aspects of the strategic management of the enterprise, specific for the crisis period, are considered.

In the second chapter, modern enterprise management strategies and their possibility of application during the period of hostilities and after their end are considered. The current state of the agrarian industry, the organizational and economic characteristics of enterprises are analyzed. The key problems of enterprises related to the state of the external environment and the current situation in the country and on the world food market have been identified. It is recommended to use a set of management measures that would prevent the onset of a crisis at the enterprise. The main general scientific and special research methods were used in the work: descriptive, monographic, abstract-logical, comparative.

The study is made on 57 pages, consists of two sections, contains 31 sources.

AGRIBUSINESS, ENTERPRISE, STRATEGY, BANK, PROFIT,
PRODUCTIVITY, PRODUCTION, DEMAND, STAFF, INNOVATION

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ	
УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРОПІДПРИЄМСТВ.....	9
1.1. Еволюція теорії управління підприємством.....	9
1.2. Специфічні риси агроменеджменту кризового періоду.....	15
1.3. Понятійний апарат кризового менеджменту.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВА.....	28
2.1. Порівняльний аналіз тактики завоювання конкурентних позицій на світовому ринку підприємствами.....	28
2.2. Механізм ефективного управління діяльністю підприємства.....	37
2.3. Основні напрями зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запорізький масложир комбінат».....	42
2.4. Визначення проблем та вироблення стратегії розвитку підприємства.....	48
ВИСНОВКИ.....	57
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена необхідністю порівняння діяльності агропідприємств різного масштабу в кризових умовах з точки зору можливості виживання та утримання своєї частки ринку товарів та послуг. Важливим в даному дослідженні є контекст організаційної структури, яка може змінюватись відповідно до стану зовнішнього середовища.

В історичному становленні менеджменту як науки принципи побудови організаційні структури розглядали такі вчені як М.Вебер, Ф.Тейлор, Д.Торрінгтон, У. Вейтман, Т. Джонс та наші сучасники: В.Воротін, Б.Одягайло, П.Мазурок та інші.

Організаційна структура управління є одним з ключових понять менеджменту, яке тісно пов'язане з метою, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень. В рамках цієї структури протікає весь управлінський процес (рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень), в якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації. Структуру можна порівняти з каркасом будинку управлінської системи, побудованим для того, щоб всі процеси, які протікають в ній, здійснювались вчасно і якісно. В широкому розумінні задача менеджерів при цьому полягає в тому, щоб обрати ту структуру, яка найкраще відповідає цілям і задачам організації, а також внутрішнім і зовнішнім факторам, що впливають на неї [18].

Загальний метод подання структури підприємства – це організаційна схема, тобто схема взаємин підрозділів та посадових осіб (посад). Вона показує розташування кожної служби і посади в загальній організації підприємства та ілюструє розподіл повноважень і обов'язків.

Правильно побудована організаційна структура дозволяє підприємству ефективно функціонувати, ефективно керувати всіма підрозділами підприємства, і в кінцевому рахунку визначає фінансові результати, тому що

правильно побудоване управління неминуче веде до зниження витрат, збільшенню ефективності.

Управління виробничою структурою являє собою розподіл завдань між структурними підрозділами й працівниками, у тому числі наділення їх повноваженнями на здійснення того або іншого напрямку виробничої діяльності або діяльності по забезпеченню функціонування організації.

До структури управління існує низка вимог, що відбивають її ключове значення для менеджменту. Організаційна структура виробничого підприємства представлена підрозділами з їхніми взаємозв'язками. Відповідно до цілей і розподілу функцій між виробничими та допоміжними підрозділами особливе положення займає відділ роботи із якості, або іншими словами служба, що впливає на організаційну ефективність в цілому. Це центральна ланка, за вихідною схемою якої працюють інші підрозділи. Таким чином, в організаційній структурі даний відділ лінійно взаємозалежний з усіма іншими відділами та цехами. Організаційна структура управління в харчопереробній галузі, також як у будь-якій іншій організації, включає ланки (відділи), рівні (щаблі) управління й зв'язки між ними – горизонтальні й вертикальні. Рівні управління виробництвом являють собою сукупність ланок управління, відбивають ієрархічну побудову організації й відносини керівництва й підпорядкування між рівнями різного спрямування.

Необхідність координації роботи підрозділів підприємством є основою формування організаційної структури. Взаємозв'язок між елементами структури здійснюється завдяки інформаційному обміну.

Організаційна структура виробничого підприємства може змінюватися. Її варто періодично переглядати, особливо при значних змінах в зовнішньому середовищі та загальній структурі управління. Обов'язки різних працівників можуть змінюватися в залежності від їхньої кваліфікації і чисельного складу та поточних проблем у галузі.

Дана тема є актуальною для кожної організації. За умов адміністративно-командної економіки проблема відповідності організаційної

структури управління цілям і задачам організацій, а також внутрішнім та зовнішнім факторам, які впливають на неї не вивчалася. Існували організаційні структури бюрократичного типу з жорсткими ієрархічними зв'язками, високим ступенем формалізації, централізованим прийняттям рішень. Така структура вважалася ідеальною і ефективною. В той же час, зовсім не бралися до уваги, що організаційна структура і її управління не можуть бути стабільними, вони постійно змінювалися і вдосконалювалися у відповідності з умовами які постійно змінюються. Ефективність управління діяльністю залежить тому, наскільки грамотно сформована організаційна структура управління й наскільки вона відповідає меті діяльності організації, тому аналіз основних аспектів проектування організаційної структури управління туристичним підприємством представляється вкрай актуальним.

За умов ринкової економіки підприємствам і організаціям необхідно швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і адаптувати ці організаційні структури до цих змін. Тому дана тема детально розроблена в спеціальній літературі, де викладено загальну характеристику організаційних структур, їх види, значна увага приділена новим формам адаптивних структур, питанню вибору і вдосконаленню організаційних структур управління [14].

Об'єктом дослідження є організаційна структура підприємства харчопереробної галузі ПАТ «Запорізький оліяжировий комбінат» ПАТ «ЗОЖК», що здійснює діяльність у сфері переробки насіння соняшника та виготовлення продукції, що містить харчові жири.

Підприємство є одним з лідерів галузі, позиція якого на ринку змінювалась під час існування – різним чином та з різних причин.

Предметом дослідження є процес управління організаційною структурою ПАТ «ЗОЖК» та взаємодією із агропідприємствами – постачальниками сировини.

Метою дипломної роботи є дослідження організаційної структури ПАТ «ЗОЖК» та пропонування шляхів вдосконалення організаційної структури цього підприємства.

Для вирішення зазначеної мети поставлено наступні задачі:

- охарактеризувати основні елементи побудови організаційних структур підприємств виробничої сфери;
- ознайомитися з різними типами організаційних структур та порівняти;
- дати характеристику основних служб та підрозділів ПАТ «ЗОЖК»;
- оцінити організаційну структуру управління підприємством та її елементів;

Активні дії, спрямовані на оптимізацію процесів управління, повинні впроваджуватися у сфері виробництва, в умовах воєнних дій, орієнтуючись на постійні зміни потреб споживачів, структуру їх цінностей і вимог до якості послуг. Особливостями виробничої сфери є тісний взаємозв'язок та інтегрованість з іншими сферами економіки, а також високий рівень взаємозалежності всіх учасників ринку, що спільно створюють кінцевий продукт. Саме тому, досить актуальною є розробка основних напрямків планування нових партнерських відносин, що вдосконалюють процеси використання, зберігання і відновлення потенціалу сфери виробництва, її розвитку, базуючись на узгодженні інтересів і можливостей основних учасників ринку в довгостроковій перспективі. Саме на партнерських відносинах побудовані принципи толлінгу (постачання “давальницької сировини”), що виступає основою сировинного забезпечення у сфері переробки продуктів харчування, зокрема у галузі харчопереробки тощо.

Методи дослідження: монографічний, економіко-математичний, описовий, аналітичний, спостереження, синтезу, системного аналізу, факторний аналіз, визначення рентабельності та інших економічних показників.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА У КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

1.1 Характеристика основних елементів побудови організаційної структури підприємств

Управлінську діяльність на підприємстві забезпечується функціональною організаційною структурою. Загальний метод подання структури підприємства це організаційна схема, тобто схема взаємин підрозділів. Вона показує розташування кожної служби і посади в загальній організації підприємства та розподіл повноважень і обов'язків.

Під структурою управління організацією розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які знаходяться між собою в сталих відношеннях, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого. Елементами структури є окремі робітники, служби та інші ланки апарату управління, а відношення між ними підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято поділяти на горизонтальні і вертикальні. Горизонтальні зв'язки носять характер погодження і є, як правило, однорівневими. Вертикальні зв'язки - це зв'язки підпорядкування, і необхідність в них виникає при ієрархічності управління, тобто. за наявності декількох рівнів управління. Крім того, зв'язки в структурі управління можуть носити лінійний і функціональний характер. Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень і інформації між так званими лінійними керівниками, тобто особами, які повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів, функціональні зв'язки мають відповідати лінії руху інформації та прийняттю управлінських рішень тим або іншим функціям управління [20].

В рамках структури управління протікає управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені задачі і функції управління, а отже - права і відповідальність за їх

виконання. З цих позицій структуру управління можна розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої відбувається процес управління, направлений на досягнення наміченої цілі менеджменту організації [25].

Таким чином, структура управління включає в себе всі цілі, розподілені між різноманітними ланками, зв'язки між якими забезпечують координацію окремих дій по їх виконанню. Тому її можна розглядати як зворотну сторону характеристики механізму функціонування (як процесу реалізації структурних зв'язків системи управління). Зв'язок структури управління з ключовими поняттями менеджменту - його метою, функціями, процесом, механізмом функціонування, людьми і їх повноваженнями, - свідчить про її величезний вплив на всі сторони управління. Тому менеджери всіх рівнів приділяють величезну увагу принципам і засобам формування структур, вибору типу або комбінації виглядів структур, вивченню тенденцій в їх побудові і оцінці їхньої відповідності меті, що вирішуються і задачами [13].

Сфера матеріального виробництва є однією з перспективних сфер національних господарств більшості країн світу і характеризується сукупністю таких ознак: різноманітність технологій виробництва продуктів, що мають різну природу та цільове призначення, пристосовану до конкретних потреб виробництва систему адміністративного управління.

Становлення і розвиток харчопереробки в Україні відбуваються набагато активніше в порівнянні з іншими сферами, щороку відбувається інтенсифікація її діяльності, збільшуються обсяги реалізації продукції, що позитивно впливає на розвиток окремих регіонів-дестинацій та країни в цілому. Це зумовлено підвищенням конкуренції серед виробників, збільшенням обсягів грошових надходжень до місцевих і національного бюджетів, в тому числі валютних, динаміка змін яких є швидшою, ніж підвищення обсягів реалізації продукції послуг загалом. За рахунок виробничих підприємств розвиваються місцеві об'єкти та інфраструктура, відроджуються культурні та історичні традиції, зростає рівень зайнятості

населення, відбувається збалансування економіки та зростає загальний рівень споживчої культури. Найбільш перспективні напрями виробництва – ті, що максимально ефективно використовують наявні та найбільш доступні для України фактори виробництва є мультиплікаторами розвитку національної економіки, оскільки створює можливості для максимально ефективного використання наявних ресурсів, їх розвитку. Отже, сфера матеріального виробництва є каталізатором соціально-економічного розвитку певної країни, однак, ефективність її функціонування безпосередньо залежить від того, яким чином відбувається управління нею та яким чином побудована внутрішня структура.

Сфера переробки сільськогосподарської продукції на сучасному етапі розвитку господарства не виділена в якості окремого напрямку економічної діяльності. Вона є певним економічним явищем, що виступає в якості акумулюючого і агрегуючого механізму, що поєднує в собі результати діяльності інших сфер економіки, впливаючи на розвиток будівництва, транспорту, зв'язку, комунального господарства, торгівлі, стимулюючи їх розвиток, за рахунок формування потреб в товарах і послугах, що вони виробляють та створення певних можливостей домогосподарств. Всі ці напрями економічної діяльності, в свою чергу, впливають на розвиток сфери туризму, створюючи певні умови для її нормального функціонування. Отже, між ними існує певний логічний зв'язок. Основні сфери господарства створюють умови і базу, виступають в якості ресурсного потенціалу, виготовляючи продукти матеріального виробництва, і формують необхідну відповідну інфраструктуру (рис. 1.1).

Досліджуючи типи взаємозв'язків між основними сферами економіки, їх можна класифікувати за наступними ознаками:

- за ступенем зв'язку: безпосередньо та опосередковано пов'язані між собою;
- за функціональним забезпеченням: технологічні, матеріальні, організаційні, інформаційні;

- за масштабом діяльності: на міжнародному, національному, регіональному та місцевому рівнях;
- за тісністю зв'язку у забезпеченні: працюють на всю галузь чи на окремі види виробництва.

Процес управління та виконання робіт у межах виробничого процесу відбувається в рамках організаційної структури підприємства, заводу або окремого підрозділу. Структура - це модель взаємин між підрозділами та посадами в компанії й між її працівниками (керівниками та виконавцями). Структура визначає схему розпоряджень і наказів, за допомогою яких діяльність компанії планується, організується, координується та контролюється. Отже, структура надає форму (нарис) компанії й забезпечує її відповідною базою для організаційного процесу й виконання робіт. Метою структури є наступне:

- спеціалізацію та розподіл праці;
- визначення рутинних завдань і обов'язків;
- визначення психологічних ролей і взаємин;
- визначення каналів взаємозв'язку між особистих та функціональних.

На аграрному підприємстві, історично склались дві моделі управлінської структури, які побудовані на різниці у розподілі управлінських повноважень. За першою моделлю – вищій рівень керівництва делегує повноваження та координує діяльність за функціональним принципом – тобто на підприємстві координуються різні сфери діяльності (виробництво, маркетинг, управління якістю тощо) та видам діяльності відповідають посади та підрозділи. Інший варіант носить виробничий характер тобто процес виробництва розділяється на складові елементи, за кожен з яких відповідає певний керівник.

Для досягнення поставлених цілей і завдань у підприємствах виробничої сфери повинна бути розроблена чітка остаточна організаційна структура, а робота в ній повинна бути розділена між всіма працівниками.

Коректна розробка організаційної структури - це головний показник ефективного організаційного перетворення. Удосконалюючи організаційну

структуру, потрібно вдосконалювати й виробничий процес. Мета удосконалень, як правило пов'язана із потребою у змінах – економії непродуктивних витрат.

Організаційна структура підприємств сфери виробництва визначає не тільки її економічну ефективність, але й моральну й трудову задоволеність персоналу. Власнику та менеджерам необхідно визначити вплив організаційної структури й методів організації роботи на поведінку й діяльність співробітників компанії. Структура, також є головним компонентом ефективної корпоративної стратегії. Організаційна структура нерозривно зв'язує процес менеджменту й поведінку людей на робочому місці.

Організаційна схема може змінюватися. Її варто періодично переглядати, особливо при значних змінах в структурі управління підприємства, з огляду на політику власника. Обов'язки різних працівників можуть змінюватися в залежності від їхньої кваліфікації і чисельного складу.

Розподіл задач, визначення повноважень і обов'язків, а також взаємини між співробітниками підприємства можна побудувати на персональній і неформальній основі. Таким чином виникає стихійний підхід, який у перші часи застосування побудований на взаємній довірі, самосвідомості кожного робітника. Але чим більше підприємство, тим більшою є потреба у жорсткій структурі, оскільки практично неможливо поєднати інтереси великого числа членів трудового колективу та сформувані загально визнані цінності.

Організаційна структура потрібна для ефективного виконання ключових функцій працівників, визначення їх підзвітності, забезпечення належних зусиль з боку персоналу. За характером виконання трудових функцій персонал підприємства поділяється на робітників (промислово-виробничий персонал) та службовців (адміністративно-управлінський та допоміжний персонал). Промислово-виробничий персонал безпосередньо приймають участь у виробничому процесі – управляючи засобами виробництва. Адміністративно-виробничий персонал здійснює управлінську, координаційну функцію та виконує ту частину робіт, яка не пов'язана із виробничим процесом. До

робітників відноситься також обслуговуючий персонал підприємства – охорона, двірники, прибиральниці тощо. Службовці здійснюють організацію діяльності людей, управління підрозділами підприємства, фінансово-бухгалтерські, постачальницькі, юридичні й інші функції. Вони відносяться до осіб, зайнятих переважно розумовою, інтелектуальною працею, і поєднуються у декілька підгруп: керівники, службовці тощо [19].

1.2. Фактори впливу на організаційну структуру агропідприємства

Організаційна структура є певною відповіддю на виклик зовнішнього середовища, відповідно у кризовий час – вона має бути кризовою, такою, що адекватна кризовим умовам, а значить не має жорстких обмежень в діях, підпорядковується єдиному центру та споживає меншу кількість ресурсів.

Незважаючи на те, що всі керівники підприємства виконують певні управлінські функції, не можна сказати, що вони займаються однаковим видом діяльності. Окремим керівникам приходиться витратити час на координування роботи інших керівників, що, у свою чергу, координують роботу менеджерів більш низького рівня, і так до рівня керівника, що координує роботу не управлінського персоналу - людей, що надають послуги. Форма піраміди на рис.1.1. вказує на те, що на кожному наступному рівні управління, починаючи з нижнього, знаходиться менше людей, ніж на попередньому. Керівники всіх рівнів управління виконують також виконавські функції. Питома вага виконавчих функцій знижується з підвищенням рівня керівництва. Розрахунки показують, що на вищому рівні вони займають близько 10%, на середньому - 50%, на нижчому - близько 70% загального часу менеджерів.

Партнерство є новітнім підходом до управління господарською діяльністю. Партнери завжди прагнуть максимально ефективно використовувати потенціал процесу створення цінності, поєднуючи ресурси і активи, що дозволяє, в кінцевому рахунку, підвищити їх результативність,

стійкість до непередбачуваних змін, що постійно відбуваються на ринку. Досить актуальним є впровадження основних засад даного підходу в сфері виробництва, що активно розвивається і безпосередньо залежить від динамізму зовнішнього середовища. Сфера туризму є досить складною за своєю внутрішньою структурою, крім цього, вона залежить від інших сфер економіки, а тому використання партнерства як способу структуризації дій учасників є доцільним. Даний підхід до управління надає можливості ефективно поєднувати специфічні функції і дії окремих суб'єктів в процесі створення комплексних споживчих продуктів, що можуть максимально задовольняти потреби споживачів і, тим самим, створювати умови для підвищення рівня ефективності виробничої діяльності. Виходячи з даних положень, партнерство у виробництві можна визначити як складну форму кооперації учасників ринку в процесі створення комплексних споживчих продуктів, що максимально задовольняють потреби клієнтів.

Вищий рівень управління виробничим підприємством представлений власником підприємства (через уповноважений орган управління) і генеральним директором (який очолює адміністративну складову підприємства), що приймають загальні рішення стратегічного характеру. Подібні рішення відносяться до категорії загальних (за сферою охоплення), від яких залежить масштаб підприємства і вибір місця для його будівництва, проект, архітектура, обладнання, технологія підбір персоналу та цінності, що являють собою корпоративну культуру підприємства.

Власником підприємства може бути як приватна особа, так і ціла корпорація. Сутність відносин між власником та підприємством в цілому полягає в тому, що власник підприємства є власником засобів виробництва, а наймані робітники – використовують засоби виробництва та отримують свою частку доданої вартості, яка з'являється в результаті виробничого процесу.

Структура підприємства формується навколо виробничого процесу найбільш близько та відповідно до його структури (яка розділена на стадії, операції та дії в залежності від складності), сировини тощо.

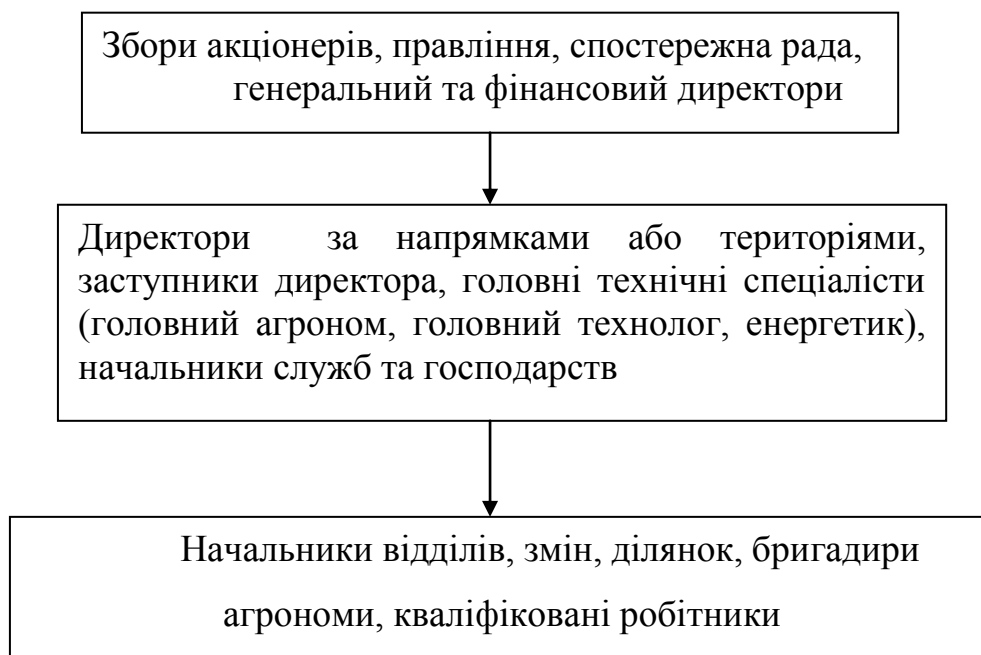


Рис.1.1. Типова пірамідальна структура управління виробництвом [35]

Оперативне управління підприємством здійснюється управляючим (директором або головою правління), який може бути як з числа власників, так і найманим співробітником. Принципова різниця між генеральним директором та головою правління полягає в тому, що правління є органом управління господарським товариством. Господарське товариство управляється групою власників, кожен з яких входить у правління (хоча членом правління може бути непов'язана із підприємством особа). Генеральний директор здійснює загальне управління – тобто керує іншими лінійними або функціональними керівниками. При цьому правління, як вищого органу управління підприємством може не бути взагалі.

Голові правління або директору підпорядковуються всі підрозділи та служби підприємства, він направляє, контролює і координує їхню діяльність з метою одержання максимально можливого ефекту на кожній ділянці. Оперативний контроль за роботою персоналу всіх рівнів є однією з головних функцій керівника підприємства (або уповноваженої особи).

Управлінська структура великих підприємств може включати посади 5-6 директорів за функціями, що підпорядковуються генеральному директору. Серед них: фінансовий, технічний, комерційний директори. Вони представляють середній рівень управління і забезпечують реалізацію політики підприємства, що розроблена вищим керівництвом, відповідають за доведення більш детальних завдань до підрозділів і відділів, а також за їхнє виконання. Начальники підрозділів, як правило, мають широке коло обов'язків і мають велику свободу щодо прийняття рішень. Крім виконання функцій втілення загальних постановочних задач у конкретні управлінські рішення, вони також вирішують ряд задач, спрямованих на забезпечення виробничого процесу у відповідності до його принципами.

У прямому підпорядкуванні генерального директора (можливо, технічного директора) знаходяться начальники підрозділів. Цех займає особливе місце в управлінській структурі підприємства, оскільки в кожному цеху відбувається окрема частка виробничого процесу (рис.1.2.):



Рис.1.2. Структура процесу на підприємстві

Згідно з рис.1.2 найбільш крупною елементарною часткою виробничого процесу є стадія або етап, під час якого з предметом праці (сировиною та матеріалами у виробничому процесі) відбуваються суттєві зміни, які за однорідністю обладнання та однаковою метою операцій відбуваються в цеху (тобто технологічна частка виробничого процесу, що відбувається в цеху групується з принципами впливу на предмет праці та характером обладнання – засобів виробництва в цілому).

Операції об'єднуються у стадію. Операція являє собою частку виробничого процесу, яка відокремлена за видом або конкретною одиницею технологічного обладнання (станок або агрегат). Операції складаються з прийомів, трудових дій та рухів. Кожна із зазначених часток виробничого процесу відокремлена за особою, що її виконує та місцем (робочим) де відбувається цей вплив.

Важливим фактором є співвідношення персоналу, який приймає участь у виробничому процесі. Як зазначалось вище, персонал класифікується у залежності від ступені участі у виробничому процесі на: промислово-виробничий, адміністративно-управлінський та допоміжний. Також важливим є фактор кваліфікації, що відображає свідомість участі робітника у виробництві. Для виробничого підприємства значення має кількість інженерно-технічного персоналу, тобто осіб, що мають спеціалізовану вищу освіту та розуміються в сутності та природі виробничого процесу. Кількість ІТР на виробничому підприємстві у співвідношенні промислово-виробничого персоналу має складати приблизно $\frac{1}{4}$. Виробничий процес очолює технічний директор, якому підпорядковується головний інженер, начальники цехів, головний технолог та головний енергетик. В цеху роботу очолює начальник цеху, якому підпорядковуються начальники змін, майстри та бригадири.

Другим за важливістю видом діяльності підприємства є фінансова діяльність (є стале словосполучення “фінансово-господарська діяльність”, що відображає дві найбільш важливі сторони роботи підприємства). Очолює фінансову діяльність – фінансовий директор, особа, яка відповідає за організацію руху грошових потоків.

Фінансовому директору підпорядковуються головний бухгалтер, головний економіст, начальник планово-економічного відділу тощо. Рух фінансових коштів, взаємопов'язаний з їх обліком, тому місця руху фінансових коштів відповідають місцям його обліку.

Рух грошей на підприємстві являє собою оборот, який починається із несення витрат, які спрямовуються на закупівлю сировини та матеріалів,

відновлення засобів виробництва тощо. Потім відбувається процес утворення доданої вартості – переділи предмету праці під час яких відбувається поява нових споживчих якостей та нової доданої вартості.

На рис.1.2. зображений рух коштів в результаті виробничої діяльності:

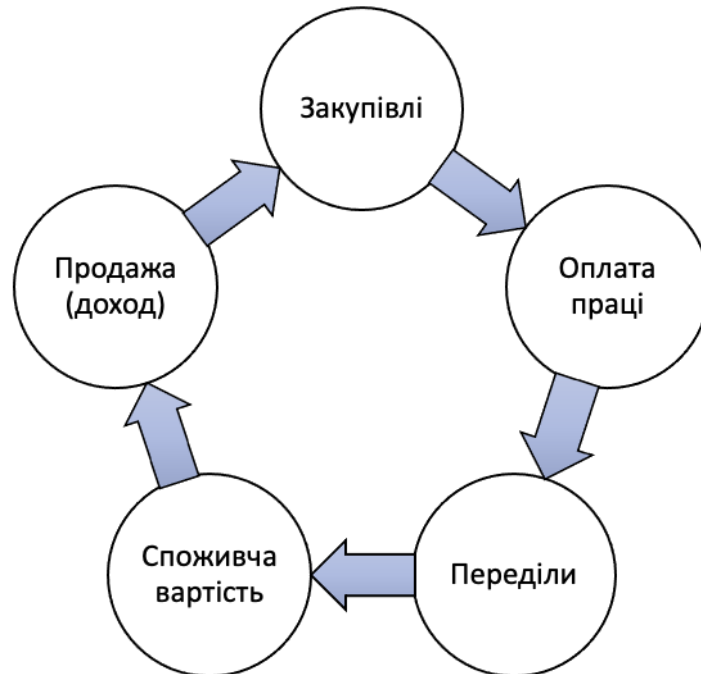


Рис.1.2 Рух коштів в результаті господарської діяльності на підприємстві

Система організації підприємства має відповідати також принципу забезпечення контролю. Обов'язковим елементом тут має виступати внутрішній і зовнішній аудити. Підрозділи внутрішнього і зовнішнього аудита покликані контролювати законність виконуваних заходів, їхню відповідність нормам і інструкціям [30]. Таку систему на сучасному виробничому підприємстві має очолювати директор з якості.

Управління персоналом на аграрному підприємстві здійснюється силами спеціалізованої служби. Такі служби здійснюють роботу з відбору, прийняття на роботу, обліку та розрахунку заробітної платні на підприємстві. Службу очолює директор з персоналу або начальник відділу кадрів. Специфіка сільського господарства викликає підвищені вимоги до управління персоналом: особливий режим роботи – сезонність, залежність від різних природних факторів тощо.

Внутрішня упорядкованість, узгодженість внутрішніх підрозділів підприємства забезпечуються також за допомогою підпорядкування працівників правилам діяльності. Для реалізації даного принципу підприємства розробляють правила та регламенти діяльності (статут, положення про відділи і служби, кваліфікаційні характеристики, посадові інструкції). Кожен співробітник повинний знати свої обов'язки, мати певні знання й уміння, виконувати правила, наведені в цих і інших документах.

Забезпечення підприємства оперативною і достатньою інформацією, що необхідна для того, щоб вчасно приймати необхідні організаційні й економічні заходи, в організаційному відношенні реалізується шляхом створення на підприємстві особливих підрозділів (групи людей), що займаються збором і обробкою відповідної частини технологічного процесу. Такими підрозділами можуть бути робочі групи з обробки та накопичення інформації.

В теорії класичного менеджменту можна виділити три групи факторів що впливають на вибір підприємства тієї або іншої структури. Вони відображені в табл. 1.1 [24]:

Таблиця 1.1

Фактори, що впливають на вибір організаційної структури

1. Внутрішні	2. Загальні	3. Спеціальні
Складність	Стратегія організації	Ефект влади і контролю
Формалізація	Розмір організації	інформаційних потоків
Централізація	Технологія (продукт)	
Норми керованості (сфера	Зовнішнє	

Перша група включає наступні характеристики менеджменту в фірмі: складність, формалізацію, централізацію, норми керованості (сфера контролю менеджмент):.

Друга група факторів, що впливає на структуру і на її вибір, ми умовно називаємо загальними факторами. По відношенню до перших вони є в певному ступені зовнішніми, або вихідними. Саме вони визначають початковий вибір структури. Це - стратегія фірми, вигляд продукту або вигляд технології, зовнішнє середовище, розмір організації.

Третя група включає характеристики «влада і контроль інформаційних процесів».

Організаційна структура підприємства визначається насамперед його призначенням, місцем розташування, специфікою додаткових послуг, що надаються, і іншими факторами. Вона є відображенням повноважень і обов'язків, покладених на кожного працівника.

Метою підприємства завжди є прибуток, який воно отримує з доданої вартості, а місією – суспільна необхідність у продукті підприємства, який має задовольняти інтереси споживачів за критеріями цінності та якості.

1.2 Типи організаційних структур у виробництві

У сучасній теорії менеджменту виділяються два типи управління організаціями: бюрократичний і органічний. Вони побудовані на принципово різних підставах і мають специфічні риси, що дозволяють виявляти сфери їхнього раціонального використання і перспективи подальшого розвитку [18].

Таблиця 1.2

Характеристика підходів до управління господарською діяльністю

Чинники	Традиційний (конфліктний, транзакційний) підхід	Сучасний (партнерський) підхід
1. Філософія бізнесу	Концентрація на власній внутрішній ефективності	Концентрація на інтересах споживача
2. Прибуток	Отримання прибутку однієї сто-рони за рахунок	Всі сторони взаємодії вигра ють,

	зменшення прибутку іншої	отримують прибуток
3. Взаємовідносини	Одна із сторін домінує	Рівноправне партнерство
4. Основа взаємодії продавця і покупця	Припинення конфліктів	Співробітництво і довіра
5. Організаційна ціль	Здійснення угоди (збут)	Утримання покупців
6. Рівень управління	Розв'язання тактичних завдань	Розв'язання стратегічних завдань
7. Часова орієнтація	Короткострокова	Довгострокова
8. Комунікації	Обмежені та формальні	Всебічні та відкриті
9. Обмін інформацією	Обмежений	Вільний
10. Частота контактів зі споживачами	Від низької до помірної	Висока
11. Пріоритет обслуговування споживачів	Відносний	Ключовий компонент
12. Ступінь споживчих зобов'язань	Низький	Високий
13. Рівень відповідальності	Обмежена відповідальність окремого учасника ринку	Використання команд з перехресними функціями
14. Умови контрактів	Жорсткі	Гнучкі
15. Управління якістю	Висування вимог до якості і жорсткий контроль	Спільне вирішення проблем, які виникають

Актуальність і доцільність формування партнерських відносин підтверджується розробками багатьох закордонних і вітчизняних вчених, які визначають сутність партнерства і доводять його доцільність, використовуючи при цьому різні назви даного типу управління. Однак, незважаючи на це,

необхідно констатувати, що серед науковців і практиків нема єдності поглядів на механізми здійснення партнерства.

Реальний перехід до органічного типу структури управління вимагає серйозної підготовчої роботи. Насамперед компанії вживають заходів до розширення участі працюючих у рішенні проблем організації (шляхом навчання, підвищення рівня інформованості, зацікавленості і т.п.), ліквідують функціональну відособленість, розвивають інформаційні технології, радикально переглядають характер взаємин з іншими підприємствами (вступаючи з ними в союзи або утворюючи віртуальні компанії, де реалізуються партнерські відносини) [38].

Необхідно відзначити, що органічний тип структури управління знаходиться лише в початковій фазі свого розвитку, і в «чистому» виді його використовують поки деякі організації. Але елементи цього підходу до структури управління одержали досить широке поширення, особливо в тих підприємствах, що прагнуть пристосуватися до динамічно мінливого середовища.

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються, забезпечуючи максимальну стабільність організації. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції при незначних (еволюційних) змінах технології виробництва. Звідси можна зробити висновок, що від вибору тієї чи іншої організаційної структури управління залежить якісне та своєчасне виконання функцій підрозділів підприємства. Задля успішного керівництва та досягання стратегії керівник повинен проаналізувати склад своєї фірми та прийняти рішення про вибір організаційної структури управління.

1.3 Основні підходи та принципи щодо розробки організаційної структури підприємства

Існує велика кількість різних підходів для забезпечення ефективної організації праці. Однак важливо відзначити, що немає загального і єдиного підходу, що забезпечує успіх організаційного конструювання. Існує безліч класифікацій цих підходів. З них можна виділити чотири основні, а саме:

- класичний підхід, що включає в себе науковий менеджмент;
- підхід міжособистісних відносин;
- системний підхід;
- підхід контингентування [35].

У. Тейлор і його послідовники ввели концепцію наукового підходу в менеджменті. Вони використали аналіз праці, систематичний відбір і тренінг, оплата по обсягу виконаної праці, контроль за виробництвом і управління через виключення. Всупереч критиці підходи наукового менеджменту знайшли своє застосування й в харчовій промисловості.

У виробничих підрозділах підприємств виробничої сфери таких галузей, як виробництво продуктів харчування, легка промисловість, ефективність залежить від чіткого поділу праці й обов'язків, заздалегідь запропонованих методів роботи й підходів в економіці праці. Зокрема, у складному виробництві важливо мати заздалегідь підготовлені стандарти якості готової продукції. Відповідно до цього стандарту має відбуватись виробничий процес за змістом, умовами та часом (у просторі та часі)

Класичний підхід, заснований на формальній структурі, є головним механізмом оптимізації організаційної діяльності. Підхід міжособистісних відносин заснований на соціальних потребах людей на роботі й на важливості неформальної організації. Системний же підхід намагається застосовувати обидва підходи. Основна увага зосереджується на загальній роботі організації, а також на взаєминах структури й поведження працівників. Системний підхід розглядає організацію разом з її зовнішнім середовищем і численними каналами взаємодії із середовищем. Цей підхід звертає увагу на важливість соціально-технічної системи. Зміни в одній частині (скажемо, технічної або

соціальної) можуть вплинути на іншу частину, а далі на всю організацію як на систему.

Підхід контингентування можна розглядати як розширення системного підходу. Цей підхід фокусує увагу на ту обставину, що існує велика кількість ситуаційних параметрів, які впливають на процес розробки організаційної структури й на діяльність організації.

В індустрії гостинності ситуаційні параметри можна визначати різними шляхами. Деякі з них засновані на розмірі компанії й характері її діяльності, кваліфікаційному рівні її персоналу, стандартах обслуговування й видах пропонованих послуг, використовуваних технологіях і впливі зовнішнього середовища й, нарешті, на характері самих клієнтів.

Розмір - це не проста змінна, котра може вимірятися різними шляхами. Його можна визначити, наприклад, для підприємства за допомогою кількості номерів, звичайно, у зв'язуванні з кількістю персоналу або кількістю пропонованих додаткових засобів. Наприклад, готель може мати малий номерний фонд, але може пропонувати більшу територію для прогулянок і відпочинку, мати велику кількість спортивних площадок.

Із числа організаційних характеристик, що демонструють пряме відношення технології до процесу розробки організаційної структури, можна виділити показник відношення кількості менеджерів до загальної кількості працівників компанії.

Навколишнє середовище зі своєї сторони впливає на організаційну структуру й менеджмент підприємства. З різних організаційних видів, застосовуваних підприємствами залежно від навколишнього середовища, можна виділити так названі механічний і органічний види. На практиці багато підприємств застосовують одночасно обидва види організації [25].

Перший вид є твердою ієрархічною структурою, що характеризується чітко розподіленими обов'язками, застосовуваними технічними методами, спеціалізацією завдань, централізованим володінням інформацією на вершині ієрархії, інструкціями для керівників і вертикальною схемою відносин між

керівниками й підлеглими. Цей вид організації не в змозі здійснювати швидкі зміни й може працювати в стабільному середовищі. Наприклад, висококласні й дорогі готелі працюють, застосовуючи класичний спосіб і перший вид, і обслуговують постійних клієнтів з гарною репутацією.

Другий вид організації - органічний може працювати в турбулентному середовищі й має більш гнучку структуру. Ця структура являє собою схему контролю й керівництва, використовуючи побічні взаємозв'язки, постійні перевизначення й удосконалювання завдань компанії. Прикладом такого виду організації у виробничій сфері можуть слугувати інженерінгові компанії, які перебудовують свою діяльність відповідно до змін зовнішнього середовища та потреб ринку.

У промисловості залежно від економічних умов і через швидкий ріст інформаційних технологій організації змушені скорочувати кількість рівнів підпорядкування й кількість свого персоналу, особливо кількість працівників на повній ставці. У зв'язку із цим в індустрії застосовується концепція, по якій персонал організації ділиться на три групи. З її допомогою визначається, який контингент буде виконувати основні функції в організації, хто буде проводити управління й контроль за субпідрядними роботами й хто буде становити гнучку робочу силу. За твердженням автора цієї концепції, кожна група має свої очікування від організації й повинна управлятися по-різному [19].

У виробництва значення останньої групи має велике значення через її дешевину й зручність залучення, особливо в сезони пік, коли різко зростає попит. Звичайно, для підтримки високого рівня якості та задоволення інтересів клієнтів, працівників, що представляють цю групу, треба відпрацювати в них певні навички, відповідним чином підготувати й винагородити, а також ефективно управляти ними.

Стосуючись другої групи, при активному застосуванні субпідрядних договорів, які часто практикуються у виробництві продуктів харчування, може значно скоротитися можливість вибору для клієнта, а також змінитися спеціалізація працівників через високий рівень стандартизації та

регламентування. Наприклад, багато переробників закупляють певні види продуктів у компаній, які спеціалізуються у виробництві тільки цих видів сировини. Отже, по-перше, асортимент може знижуватися, по-друге, підприємства не можуть забезпечувати належний рівень якості сировини та не тримають власного фахівця із її видів.

Загалом, у виробничій сфері вищезгадана концепція перетерплює суттєву модифікацію, коли скорочується група основних працівників за рахунок неформальних, неоплачуваних субпідрядників, а саме толлінгових схем, коли постачальник сировини отримує оплату готовою продукцією, причому відбувається взаємність зобов'язань в сфері якості, як готової сировини, так і готового продукту [6].

При розробці організаційної структури фахівці відштовхуються від цільових функцій і функціональних елементів організації. Перші - це основні функції організації, які забезпечують виробничий процес, націлені на кінцевий продукт, містять у собі процес створення продукту, пропозиція продукту, маркетинг і фінансування організації.

Наприклад, у промисловому підприємстві організаційна структура зосереджена навколо ключових функцій, безпосередньо пов'язаних із продуктом, який виробляє підприємство. До цих ключових функцій можна віднести прийом і закупівлю сировини, забезпечення функціонування обладнання, маркетинг, продаж продукції, організацію конференцій і зустрічей і ін. Однак цього не скажеш про службу персоналу, що зв'язана з обслуговуванням клієнтів, часто відносять до цільових функцій, що є вірним. Отже, важливо організаційно чітко розділити цільові функції й функціональні елементи [35].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ТА ОРГАНІЗАЦІОННОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Публічне акціонерне товариство «Запорізький масложиркомбінат» - сучасне підприємство з повним циклом переробки сировини, що випускає маргаринову і жирову продукції в асортименті: олія соняшникова нерафінованої невимороженне, олія соняшникова рафінована дезодорована, мило господарське в асортименті, шрот соняшниковий, гранульовану лузгу, фосфатидний концентрат.

На підприємстві впроваджені сучасні технології кращих європейських фірм, що дозволило виробляти деякі види маргаринів спеціального призначення, які до цього часу імпортувалися з-за кордону. Тепер українські кондитерські та хлібопекарські підприємства мають можливість працювати на якісному і недорогому сировину українських виробників.

Також освоєні технології виробництва м'яких маргаринів «Оллі легке масло», «Запорізьке легке масло», «Українське легке масло», широкого спектру калорійності, які споживач може придбати в роздріб.

Олія соняшникова, маргаринова продукція і шрот соняшниковий, які випускає ПАТ «ЗМЖК», сертифіковані в системі УкрСЕПРО, маргаринова продукція додатково сертифікована в системі ГОСТ Р. Номенклатура і асортимент продукції налічує більше 50 найменувань. Щорічно на Всеукраїнському дегустаційному конкурсі маргаринова продукція підприємства нагороджується золотими медалями та удостоюється звання «Краща торгова марка України».

Конкуренентноздатність підприємства на ринку масложирової продукції підтверджена отриманням у 2004 році міжнародного сертифікату якості

системи управління підприємством ISO 9001-2000. З серпня 2009 року підприємство сертифіковане по системі сертифікації ISO 22000:2005

Політика ПАТ «ЗМЖК» у сфері якості та безпеки харчових продуктів полягає у забезпечення дотримання найвищих стандартів якості готової продукції та задоволення інтересів клієнтів з точки зору асортименту продукції.

Політика ПАТ «ЗМЖК» у сфері якості та безпеки харчових продуктів поширюється на виробництво маргаринової продукції, олії соняшникової, шроту соняшникового, фосфатидного концентрату.

Основні напрями реалізації цілей у сфері якості та безпеки харчових продуктів:

- Ефективне функціонування та постійне вдосконалення системи менеджменту якості та безпеки харчової продукції відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 9001:2008, ISO 22000:2005 та національних стандартів ДСТУ ISO 9001:2001 та ДСТУ ISO 22000:2007;

- Впровадження нових технологій і сучасного обладнання;

- Проведення досліджень, спрямованих на постійне вивчення вимог споживачів;

- Створення нових видів продукції;

- Безперервне навчання персоналу, створення морально-психологічного клімату, що сприяє зацікавленості кожного у високій якості виробничої діяльності;

- Зниження витрат на виробництво продукції за рахунок попередження та виявлення невідповідностей (проблем) з усуненням причин їх виникнення;

- Розвиток, підтримку і вдосконалення взаємодії з постачальниками для забезпечення необхідної якості закупівель;

- Раціональне використання ресурсів;

- Створення працівникам підприємства безпечних і сприятливих умов праці.

Стратегічні завдання в галузі безпеки харчових продуктів та розширення ринків збуту:

Створити умови виконання вимог, що дозволяють стабільно реалізовувати продукцію на ринках країн СНД, Південно-східних країн та Європейського Союзу.

Керівництво підприємства зобов'язується вживати необхідних заходів, спрямовані на розуміння Політики ПАТ «ЗОЖК» у сфері якості та безпеки харчових продуктів і проходження їй у всіх підрозділах ПАТ «ЗОЖК».

Основним видом діяльності підприємства є переробка насіння соняшника та виготовлення олії нерафінованої та шроту. Також ПАТ «ЗОЖК» займається переробкою нерафінованої олії, тобто надає послуги по рафінації, дезодорації, виморожуванню та відбілюванню нерафінованої олії.

На сьогоднішній день на підприємстві існує широкий асортимент продукції. ПАТ «ЗОЖК» виготовляє соняшникову олію для підприємства «КАМА» з давальницької сировини, а також випускає власну олію під торговою маркою «Щедро» та «Любонька», до впровадження в виробництво готується ще одна торгова марка.

Основна мета – отримання прибутку на користь акціонерів ПАТ «ЗМЖК».

Стратегія діяльності підприємства – завоювання лідируючих позицій на ринку переробки соняшнику та виробництва соняшникової олії, розвиток діяльності відповідно до стратегічних напрямків розвитку корпорації. Місія підприємства – насичення ринку високоякісною продукцією власного виробництва.

Територія заводу займає площу 7,6 га. Завдяки тому, що по території заводу проходить залізничний шлях від станції Запоріжжя-Вантажне і підприємство має автомобільні під'їзні шляхи, виробнича площадка заводу забезпечена спрощеним доступом як до складів з зерном, так і до ліній наливу масла і завантаження шроту, а також складів – холодильників.

Для забезпечення ефективної діяльності на підприємстві існує визначена управлінсько-організаційна структура. Для ПАТ “ЗОЖК” оптимальною, з точки зору керівництва, є дивізійна структура, проте в цій схемі присутні лінійні елементи. Це тип організаційної структури, розроблений та адаптований великих організацій, для яких функціональні структури вже не є ефективними.

Організаційна структура ПАТ “ЗОЖК” наведено на рис.2.1.

На підприємстві існує принцип єдності керівництва та лінійні взаємозв'язки між всіма елементами його організаційної структури.

Організаційна структура пристосована до виробничого процесу, найважливішим елементом якого є забезпечення закупівель сировини у оптимальній кількості та належної якості, забезпечення збуту продукції.

Проведемо стратегічний аналіз мікросередовища організації за наступними напрямками: організація та управління, виробництво, персонал, маркетинг, фінанси -та за допомогою табл. 2.1. та рисунку 2.1.

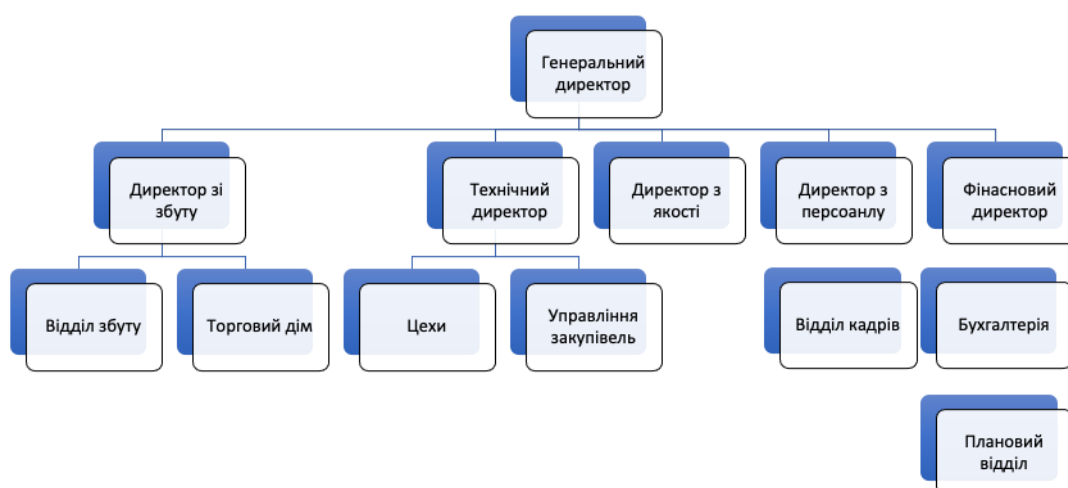


Рис.2.1. Схема організаційної структури підприємства

Організаційна структура підприємства має простий вигляд – лінійно функціональний характер, в якій генеральному директору підпорядковані керівники та підрозділи за функціональним принципом, тобто кожний виконує певну функції у виробничому процесі.

ПАТ "Запорізький оліяжиркомбінат" була виділена квота сировини в розмірі 18 тис.тонн (26% від заявленої або 6% від загальної). Щомісяця комбінат переробляє більше 4,5 тис. тон масла в жири та маргарини, 98% з яких реалізуються на внутрішньому ринку. Причому, керівництво підприємства, намагаючись утримати стабільні ціни, встановило на ці види продукції, практично, нульову рентабельність. Ще, близько 2 тис.т. масла щомісячно відвантажується іншим підприємствам України, зокрема, Львівському і Харківському жиркомбінатам для переробки в жири і майонези, які, також, реалізуються на внутрішньому ринку. І, тільки частина, що залишилася масла відвантажується на експорт, що дозволяє підприємству стабільно працювати і проводити технічне переозброєння [19]. Підприємство може переробляти 1,4 млн. тон соняшнику та інших олійних культур на рік. Фактичний обсяг переробки майже в 2 рози менший, тобто підприємство переробляє близько 750 тис. тон на рік. На рис. 2.2 зображена структура виробничого процесу, який реалізується на підприємстві (рис.2.2).



Рис.2.2. Структура виробництва сирової олії

Сировиною для отримання соняшникової олії служать насіння соняшнику, для отримання інших видів олій - олійні культури: соя, рапс, арахіс, кунжут, оливки та інші, що закупляється у агропідприємств.

На першій стадії відбувається підготовка сировини (калібрування, очищення тощо). Очищення насіння соняшнику полягає в звільненні їх від засмічених і металевих домішок. Насіння очищають на магнітному та ситові сепаратори, зважують і направляють на сушку в шахтну сушарку. В результаті сушіння вологість насіння знижується з 10-15 до 2-7%. Насіння охолоджують з $+50^{\circ}\text{C}$ до $+35^{\circ}\text{C}$. Луцнення насіння (обрушення і відділення оболонки) проводять на дискової млині. Оболонки відокремлюються від ядра на аспіраційної віялки (повітряно-ситової машині).

Для руйнування клітинної структури насіння подрібнюють на вальцьових машинах або верстатах шляхом роздавлювання.

У результаті отримують м'ятку. Її піддають гідротермічної обробки насиченою парою, потім обсмажують в жаровнях з одночасною підсушкою м'яткі.

При обсмажуванні мятка набуває необхідну пластичність, що полегшує віджимання масла на пресах. При обсмажуванні вологість мяткі зменшується до 5-7%, а її температура підвищується до $+115^{\circ}\text{C}$. Мятка перетворюється на мезгу.

Потім мезгу піддають або прямої екстракції в екстракторі з введенням розчинника - бензину марок А і Б або гексан), або пресуванню на пресі з метою виділення масла. В результаті прямої екстракції отримують суміш масла з розчинником (рідка фаза) і шрот (тверда фаза - залишки клітковини насіння).

В результаті пресування на шнековим пресі з обсмаженої мезги утворюються два продукти: масло, що містить частинки ядра, і макуха, що включає до 15% олії. Масло фільтрують на фільтр-пресі. Отримується в результаті пресування макуха містить від 4 до 17% олії. Для витягання масла з макухи його дроблять на молоткової дробарці, потім тонко подрібнюють, зволожують пором, формують пелюстки і піддають екстракції. Отримане масло піддають рафінації.

Якщо використовують пряму екстракцію, то виключають стадію попереднього пресування.

При переробці олійної сировини, що не потребує відділення насінної оболонки від ядра насіння, виключаються стадії обрушення та відділення лузги. Пряма екстракція забезпечує практично повне вилучення олії.

Для підприємства олія є готовим продуктом, основною товарною продукцією, яка продається у транспортній або товарній упаковці. В структурі виробництва сирої олії 13% реалізується у 50 літрових пластикових ємкостях, 47% переробляється у маргарин, спреди та інші суміші.

Це означає, що структура подальшого виробничого процесу складається із стадії пакування або фасування або більш складних технологічних стадій (змішування, термічної обробки, стабілізації, охолодження та формування). Тривалість технологічного циклу соняшникової олії рафінованої в упаковці 1 л складає 4,5 години, маргарину “Соняшний” вагою 500 г – 6,9 години, шроту соняшникового (складова комбінованих кормів для худоби) – 1,7 години.

Обсяг виробництва складає 500 – 550 тис. тон товарної продукції на рік (в перерахунку на 99% соняшкову олію).

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Показник	2021 р.	2022 р.	Абс. відх.	Відн. відх., %
Обсяг товарної продукції (послуг), тис. грн.	389429	62 8790	29 8061	80 ,4
Середньорічна вартість ОВФ, тис.грн.	655395	60 9738	- 4657	- 3,1
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	605	60 7	2	0, 7

Продуктивність праці працюючого, тис. грн./ особу	617,8	738,7	120,9	19,6
Фонд оплати праці, тис. грн.	54972	61912	95 40	6, 8
Витрати на виробництво і збут продукції, тис. грн.	530959	60 9875	29 828	52 ,4
Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн.	0,30	0, 38	0, 0804	26 ,6
Чистий дохід, тис. грн.	796	42 9	- 367	- 46,1
Рентабельність продукції, %	0,42	0, 19	- 0,23	- 55,2

Сума балансу підприємства складала 869 млн. грн. у 2021 та 883 млн. грн. у 2022 році. Зазначимо, що у 2020 році сума балансу складала 1010 млн. грн., що свідчить про вповільнення діяльності підприємства у останній довоєнний період. Кредиторська заборгованість 147 млн. та 169 млн. грн. у 2021 та 2022 роках відповідно, дебіторська заборгованість склала 67 млн. грн. та 130 млн. грн., а дебіторська заборгованість у розрахунках з бюджетом знизилась з 4,8 млн. до 0,36 млн. протягом 2022 року. Показники дебіторської заборгованості підприємства у 2010 році склали 150 млн. грн., кредиторської – 603 млн. грн., а за розрахунками із бюджетом – 16 млн. грн.

Аналіз показників діяльності підприємства свідчить, що діяльність підприємства на протязі 2021-2022 років змінювалась у позитивному боці - обсяг виробництва й реалізації продукції збільшився на 38361 тис. грн., та становив 226790 тис. грн. станом на кінець 2022 р. Зростання показника свідчить про підвищення ринкової активності підприємства та збільшення договірних зв'язків підприємства, каналів реалізації продукції. Середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства скоротилася на 4657 тис. грн., та становила за середнім показником 646738 тис. грн. на кінець

звітнього періоду. Зниження вартості основних виробничих фондів є негативним показником, та свідчить про погіршення виробничої бази підприємства, викликаним зношенням та спрацюванням основних виробничих фондів за відсутністю їх оновлення. Середньоблікова чисельність персоналу підприємства зросла на 2 особи, та складала 607 осіб за 2010 р. При цьому, фонд оплати праці працівників підприємства збільшився на 540,9 тис. грн. (+6,8%), що характеризує підвищення матеріальної зацікавленості працівників за результати використаної праці, з урахуванням рівня підвищення продуктивності праці працівників підприємства на 19,6% є позитивним фактором.

Таким чином, діяльність ПАТ “ЗОЖК” за 2021-2022 рр. є прибутковою, підприємство збільшило обсяги діяльності, зокрема, показники ефективності використання ресурсної бази. При цьому, зростання витрат на виробництво й реалізацію продукції негативно впливає на результативність діяльності підприємства. Відмітимо також, що у складі витрат збільшились умовно-змінні, що пов’язане із зростанням ціни на сировину у 2022 році.

Визначимо структуру собівартості основної продукції підприємства. В середньому питома вага основних складових на 1 тону виготовленої продукції – олії соняшникової рафінованої, підприємство витрачає ресурси за наступною структурою: 9,5% складає заробітна платня, 4,7% - нарахування на заробітну платню, 49% - матеріальні витрати, в т.ч. (сировина та матеріали), 13% - амортизація обладнання, 11,5% - загальногосподарчі витрати, 14,3% - адміністративні витрати (рис.2.3).

Амортизація обладнання нараховується за лінійним принципом та складає 3,5% від його балансової вартості на рік. Знос активної частки основних фондів складає 16%, що є краще середньогалузевого показника (39,5%). Співвідношення між активною та пасивною часткою складає 1/3, що є нормальним показником для виробничого підприємства цієї галузі.

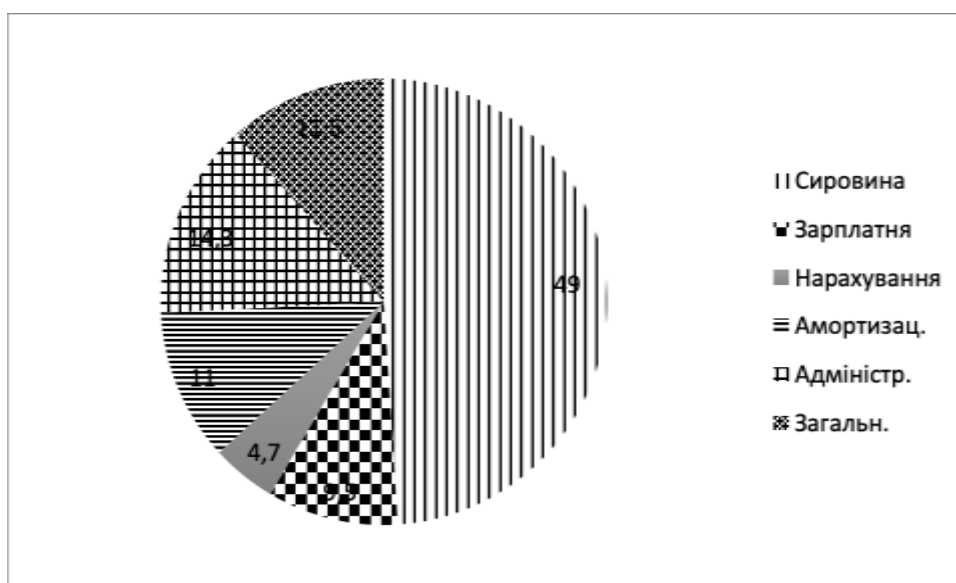


Рис.2.3. Структура витрат підприємства за основним видом продукції

Якщо в середньому норма рентабельності для підприємства складає 28% то за кожним з видів продукції цей показник змінюється та є різним. Окрім того спостерігається різна динаміка показників, за кожним видом продукції в залежності від вихідних даних, які впливають на ціноутворення та обсяги продаж підприємства, кон'юнктури ринку відповідної продукції.

2.2. Аналіз зовнішньої структури підприємства в умовах конкуренції

З метою оцінки товарного портфеля підприємства, проведемо аналіз за допомогою матриці Бостон Консалтинг Груп.

Матриця Бостон Консалтинг Груп використовується для розробки та обґрунтування загальних, конкурентних і продуктово-товарних стратегій. Для її побудови використовуються два критерії: темпи зростання галузевого ринку і відносна частка ринку.

На основі статистичних показників розвитку ринку виробництва олії, проаналізуємо темпи росту ринку і відносну долю ринку.

Збройна агресія РФ проти України суттєво знизила можливості та потенціал підприємства, як в плані закупівель, так і у експортній діяльності.

Відповідно знизився рівень постачальників від великих агропідприємств до місцевих виробників, які постачають сировину за давальницькою схемою.

Зазначимо, що доволі велику частку ринку займають невеликі підприємства галузі, що означає обсяг виробництва від 20 до 1 тис. тон сировини на рік. Щодо маргаринів, які за природою являють собою суміш жирів, доволі важливим фактором конкуренції є наявність та доступність пальмової олії, яка вдвічі дешевша ніж соняшникова та має більш привабливі технологічні властивості ніж соняшникова олія.

Відносна частка реалізованої продукції на ринку соняшникової олії відповідних торгових марок представлена схемою (рисунок 2.3).

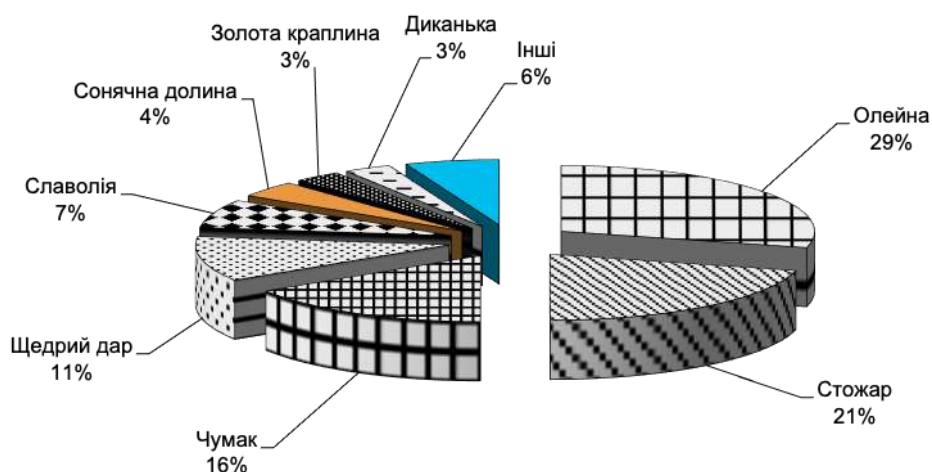


Рис. 2.4 Відносна частка реалізованої продукції на ринку соняшникової олії в Україні в 2010 році

Основними виробниками соняшникової олії та маргарину в Україні, окрім ПАТ “ЗОЖК” (та конкурентами підприємства) є:

- ПрАТ "Дніпропетровський олійноекстракційний завод"

- Публічне акціонерне товариство "Вінницький олійно-жировий комбінат"

- Закрите акціонерне товариство "Пологівський оліяекстракційний завод" (знаходиться на окупованій рф території).

- Публічне акціонерне товариство "Київський маргариновий завод".

Вихідні показники для розрахунку конкуренції відображені у таблиці наведені в таблиці 1.2.

На основі значень цих двох показників будуємо матрицю "Зростання-частка", на якій точками відмічаємо положення кожної товарної позиції, а колами - обсяги збуту цих продуктів.

Наше підприємство знаходиться у складних умовах, особливо в контексті логістики та переміщень сировини та ресурсів.

Таблиця 2.2

Основні виробники соняшникової олії в Україні

Показники	Підприємства				
	А	В	С	Д	Е
Частка продаж, %	14	10	17	15	3
Обсяг продаж найбільшого конкурента, %.	5	15	17	10	3
Відносна частка ринку	10	6	10	6	7

Відносна доля ринку відповідного продукту визначається по відношенню до долі найсильнішого конкурента. На основі проведених розрахунків будуємо матрицю БКГ (рис.2.4). Аналізуючи положення продуктів на матриці БКГ можна зробити такі висновки:

1. Бізнес - портфель диверсифікованої компанії є досить збалансованим: більшу частку обсягу продаж здійснюють "Дійні корови" А; є перспективні

"Важкі діти" - товар Е. Великий внесок у фінансове положення фірми належить „Зіркам" - товар С (маргарини та спреди).

2. Можливі стратегічні напрямки подальшого розвитку збуту.

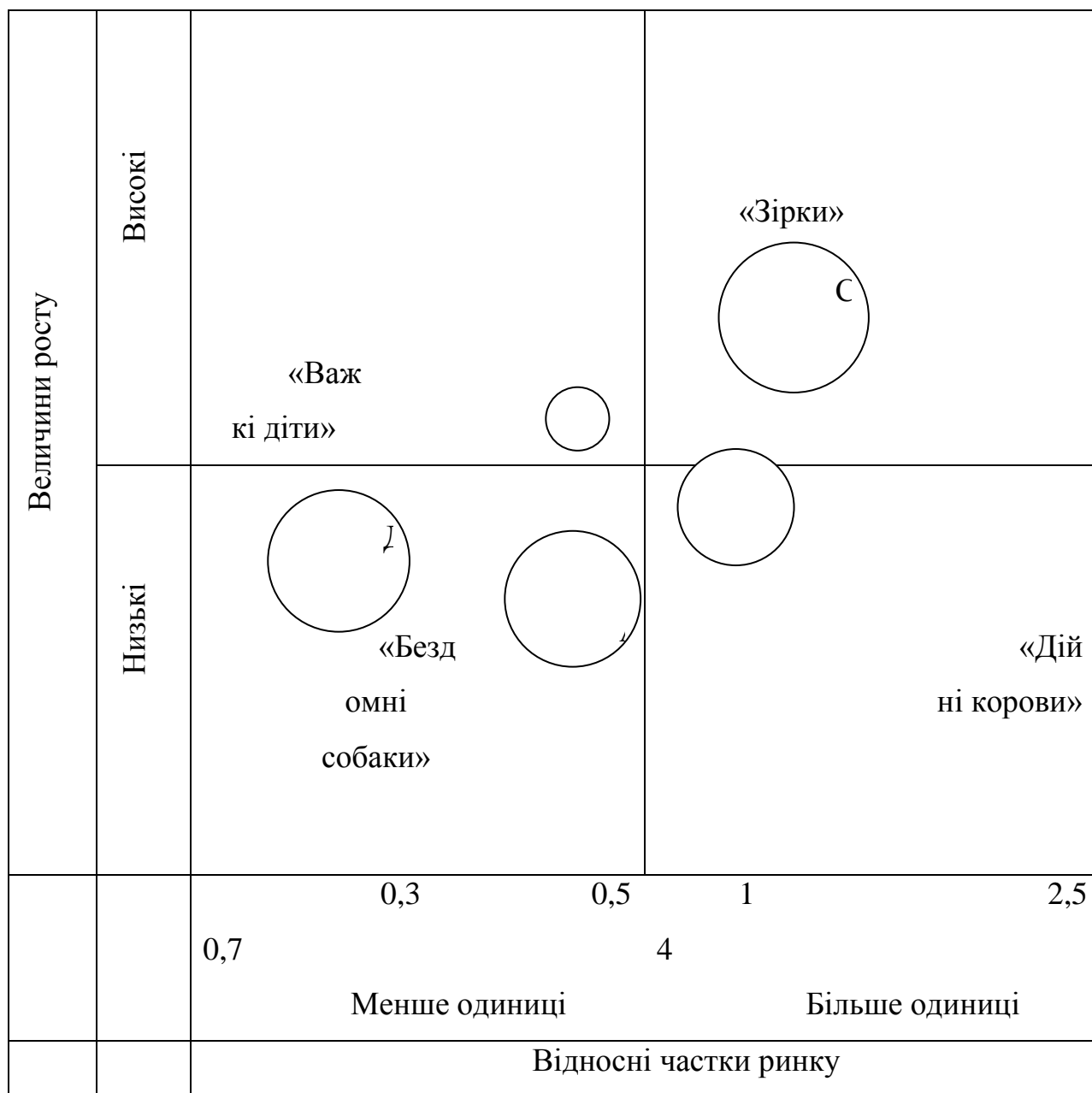


Рис. 2.5 Матриця БКГ

На основі наявних даних про бізнес Е можемо запропонувати йому стратегію розвитку за коштів бізнесу В ("дійні корови"), який являється основним постачальником фінансових ресурсів.

Бізнес Е займає велику долю на слабо зростаючому ринку, тому має можливість акумулювати вільні кошти, які можна використати для розвитку виробництва інших товарів.

Для бізнесу Е, що знаходяться в квадранті „Дійні корови” буде доцільною стратегія подальшого зростання в умовах зростання ринку, за рахунок власних прибутків.

На основі даних БКГ, будемо графік стратегічного розвитку для ПАТ “ЗОЖК” (рис.1.3).

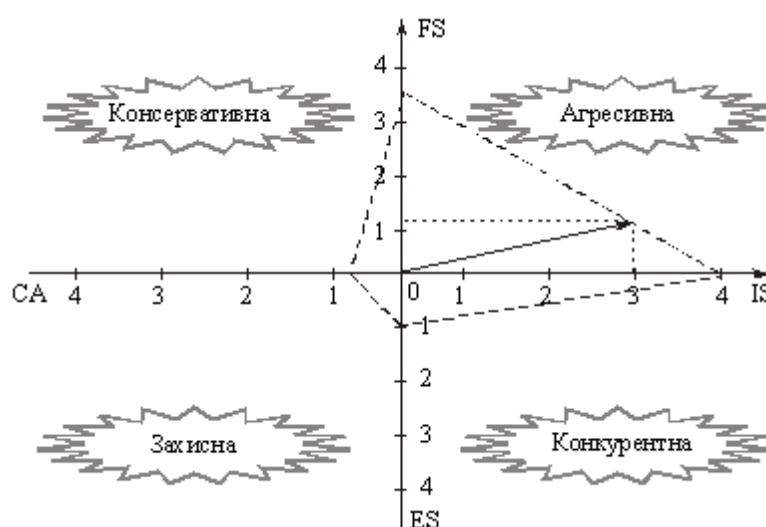


Рис. 2.6. Матриця стратегічного розвитку для ПАТ “ЗМЖК”

Отже, можна визначити, що розвиток підприємства має базуватися на застосуванні агресивної стратегії розвитку, яка полягає у розширенні долі ринку за найбільш рентабельними видами продукції, в яких найбільша частка продукції, сировина для якої вироблена в Україні та звільнена від митних тарифів та не потерпає від часових обмежень, які виникають під час митного оформлення сировини та інших логістичних операцій. Для нашого підприємства таким продуктом є маргарин у звичайній упаковці, який продається найбільш активно та має найбільшу динаміку зростання обсягу продажів.

Підприємству вдалось витримати найбільш кризові моменти у період активних бойових дій на території півдня Запорізької області, однак подальший розвиток подій визначить долю підприємства та його постачальників остаточно.

2.3 Стратегічний аналіз структури середовища підприємства

Структура підприємства ПАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» розділена на три великих функціональних сегменти: постачання (закупівлі та заготівельна діяльність), виробництво (поточні лінії, які у свою чергу розділяються на три технологічні лінії); збут (торговельний відділ, торговельний будинок та служба логістики).

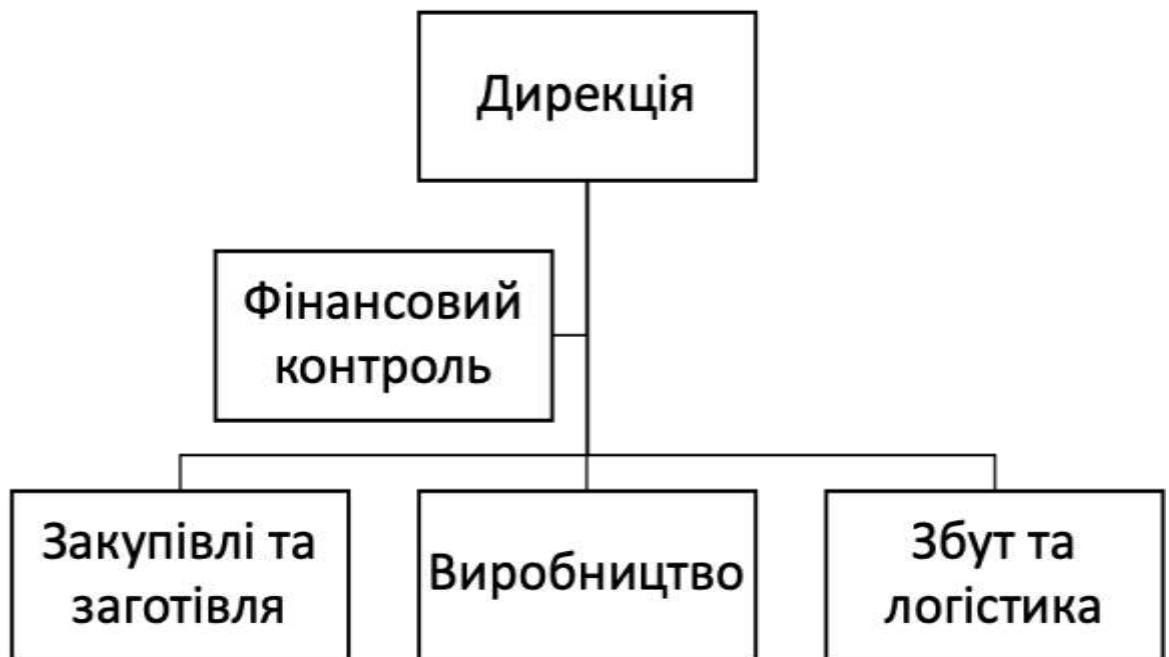


Рис.2.8. Структура діяльності комбінату

З метою оцінки макросередовища діяльності ПАТ «ЗОЖК», використовуючи методику PEST-аналізу проаналізуємо основні фактори, які впливають на діяльність підприємства (табл.2.3):

Факторний аналіз структури підприємства

Група факторів	Фактор	Опис
Екзистенційні	Війна та пандемія	Війна з РФ стала головним визначальним фактором існування підприємства
(P) Політичні	Законодавство	За 2021-2022 роки законодавча база зазнала ряд істотних змін, в результаті чого суттєво змінилися умови роботи для суб'єктів господарювання.
	Регулювання та обмеження міжнародної торгівлі	Асоціація з ЄС є стримуючим фактором для будь-яких радикальних змін, тому суттєвих змін не очікується. Для розглянутого бізнесу також змін не передбачається
	Державне регулювання конкуренції	У розглянутій галузі державне регулювання конкуренції не здійснюється
(E) Економічні	Економічне зростання	Імовірно, нижню точку падіння економіка вже пройшла. Таким чином, можна прогнозувати поступальне зростання попиту на надані послуги протягом найближчих 3-5 років. Це означає, що вхід на ринок у даний момент і поступове розширення своєї присутності є вкрай сприятливим
	Оподаткування	Радикальних змін в політиці оподаткування на 2023 рік, здатних негативно позначитися на роботі компанії не очікується
(S) Соціальні фактори	Освіта	Загальна тенденція до зниження рівня освіти в країні
	Демографічні показники	Зростання числа людей пенсійного та передпенсійного віку, скорочення чисельності населення імовірно змусить державу до збільшення податкового тиску на заробітну плату. Даний фактор є глобальним для всього пострадянського простору та Європи

Продовження таблиці 2.3.

	Розподіл доходів	Високий рівень корупції, який збільшив тиск на малий і середній бізнес може призвести до серйозного розшарування бізнес-структур, появи процесів злиття та концентрації. У результаті чого обраний напрям орієнтації на крупний і середній бізнес є виправданим
(Т) Технологічні фактори	Динаміка розвитку технологій	Розвиток технологій і все більша їх доступність припускають неминуче ускладнення процесів їх ефективного застосування. Відповідно, поява попиту на фахівців, здатних організувати ефективно їх використання в рамках діючого бізнесу. У сполученні з факторами, які були описані раніше, дана тенденція має довгостроковий тренд і є сприятливою

Проаналізуємо вплив вищезазначених факторів на стратегію діяльності підприємства в кризових умовах (таб.2.4):

Таблиця 2.4

Вплив деяких факторів на стратегію діяльності ПАТ «ЗОЖК»

Фактор	Імовірність реалізації події	Ступень впливу фактора на стратегію підприємства	Сумарна зважена оцінка
(P) Політичні	0,2	2	0,4
(E) Економічні	0,3	3	0,9
(S) Соціальні фактори	0,3	3	0,9
(Т) Технологічні фактори	0,2	1	0,2

Отже, найбільш суттєвими факторами, які впливають на формування стратегії ПАТ «ЗМЖК» є економічні і соціальні фактори, які визначають

кон'юнктуру споживчого ринку та попит на продукцію підприємства (через доходи домогосподарств) та формування виробничої собівартості продукції.

Аналіз структури проміжного середовища підприємства проведемо використовуючи галузеву модель п'яти сил конкуренції М. Портера. Аналіз проміжного середовища включає наступні складові:

- 1) оцінку споживачів;
- 2) оцінку постачальників;
- 3) аналіз конкуренції в галузі між прямими конкурентами;
- 4) оцінку загрози товарів-замінників;
- 5) оцінку можливості появи нових конкурентів у галузі.

При оцінці споживачів, насамперед проведемо сегментацію ринку споживачів, виділивши цільовий сегмент. Найбільш поширеним методом сегментації ринку є метод групування за однією або декількома ознаками. Суть цього методу полягає в послідовній розбивці сукупності об'єктів на групи за більш значними ознаками. Одна з ознак виділяється як системоутворюючий критерій, потім формуються підгрупи, в яких значущість цього критерію значно вище, ніж у всій сукупності потенційних споживачів даного товару. З одного боку, ці підгрупи характеризуються певними споживчими потребами, а з іншого - вони досить однорідні і за соціально-економічними, і демографічними ознаками.

Слід визначити, що продукція ПАТ “ЗМЖК” відноситься до продуктів харчування першої необхідності, відповідно рівень еластичності попиту на даний продукт залишається майже незмінним.

Ціновий сегмент в якому знаходиться продукція підприємства є низьким. Так, роздрібна ціна 1 л пляшки продукції нашого підприємства (олія соняшникова рафінована) складає 42 грн, торгівельної марки “Чумак” – 45 грн, “Олейна” – 44,5 грн [33].

Таким чином, продукція підприємства продається в сегменті ринку, який складається із споживачів з середнім та низьким рівнем доходів та переважно

через роздрібну торговельну мережу, яка розташована в м. Запоріжжі та області (табл.2.2):

Таблиця 2.2

Сегментація ринку споживачів ПАТ “ЗМЖК”

Ознаки сегментації	Опис і характеристика сегментів, ступінь їх привабливості, купівельна спроможність
1). За рівнем доходів	Продукція користується попитом різних за рівнем доходів сегментних груп
2) За географічним принципом	Географічний розподіл не впливає на рівень попиту на продукцію
3) За демографічним принципом	Демографічний фактор не впливає на зміну обсягів споживання

За маргаринами, які є цільовим сегментом продукції ПАТ “ЗМЖК” включає всі рівні населення (оскільки певна кількість споживачів не купують маргарин взагалі).

Враховуючи складності а періодичний дефіцит сировини відобразимо структуру постачальників підприємства, які постачають сировину за тривалими контрактами. Забезпеченість річними контрактами за сировиною складає 88% (щороку цей показник майже не змінюється).

Загальна характеристика постачальників здійснюється за допомогою табл. 2.5:

Таблиця 2.4

Оцінка структури постачальників ПАТ “ЗОЖК”

Постачальник	Вид ресурсів, матеріалів або комплектуючих, що постачаються	Обсяги постачання	Можливості заміни постачальника або ресурсів
ЗАТ «Полтавазаготзерно»	соняшник		можливі
ЗАТ «Соняшник»	соняшник		можливі

України»			
Інші виробники соняшнику	соняшник		можливі
Соняшник виробництва корпорації Кернел Груп	соняшник		Можливий перехід на зовнішні канали постачання

За наявними тенденціями виробництва соняшнику в Україні, зміна постачальників сировини – соняшнику, для потреб виробничої діяльності підприємства є цілком можливою. Негативним фактором переходу на зовнішні джерела постачання замість соняшнику, виробництва корпорації, є підвищення цін на сировину, що призведе до зниження рівня прибутку та рентабельності підприємства.

Для оцінки конкуренції в галузі між прямими конкурентами необхідно виробниками олії, оберемо декілька найбільших конкурентів із отриманої стратегічної групи (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз прямих конкурентів на ринку

з/п	Показники	Об'єкт дослідження	Прямі конкуренти					Розрахунок рівня конкуренції в галузі (к _r) за окремими показниками
			А	В	С	Д	Е	
	Цінова політика	2	3	2	3	2	2,4	
	Якість продукції	4	4	3	4	4	3,8	
	Вміст вітамінів у продукті	4	4	4	3	4	3,8	
Розрахунок рівня конкуренції в галузі (к _r) за окремими конкурентами:							3,3	

Умовні позначення:

- В - ЗАТ "Дніпропетровський олійноекстракційний завод"
- С - ПАТ "Вінницький олійно-жировий комбінат"
- Д - ПАТ "Запорізький олійно-жировий комбінат"
- Е - ПАТ "Київський маргариновий завод"

Отже, в цілому по галузі середній рівень конкуренції є високим. Галузь є достатньо конкурентною (індекс Херфінделя-Хіршмана за даними видання "Агромонітор" складає 0,17, що свідчить про низький рівень концентрації виробництва.

Для оцінки загрози стратегічного розвитку підприємства з боку товарів-замінників, проаналізуємо схильність покупців до використання замінника. Насамперед визначимо, що особливостями продукції підприємства, насамперед є відсутність товарів субститутів в межах товарної групи, оскільки інші олії, рослинного походження, відносяться до іншої категорії споживання. Конкурентами основного товару ПАТ "ЗМЖК" - рафінованої олії, є олія нерафінована, промислового виробництва, та олія рафінована й нерафінована «домашнього» виробництва.

Проведемо оцінку товарів замінників та визначимо ступінь їх впливу на діяльність підприємства

Таблиця 2.4

Аналіз товарів-замінників

з/п	Товари-замінники	Назва конкурента - виробника	Відносна ціна замінника, %	Можливі нецінові фактори заміщення	Схильність покупців до	Реальність заміщення (г.)
	Олія нерафінована, промислового виробництва		0,95	відсутні	низька	1

Олія рафінована «домашнього» виробництва		0,9	відсутні	низька	1
Олія нерафінована «домашнього» виробництва		0,9	незначні	низька	1
Рівень загрози товарів- замінників					1

Загроза появи нових конкурентів у галузі залежить від так званих бар'єрів входу в галузь. Оскільки галузь є конкурентною, однак підприємство займає більш ніж 14% ринку за основною продукцією то суттєвої загрози через появу на ринку нових конкурентів підприємство не має.

Треба зазначити, що наприкінці 2021 року на ринку відбувся суттєвий скачок цін на соняшникову олію, не опосередкований зростанням ціни на сировину, що надало можливість підйому цін на готову продукцію та забезпечення певної зони фінансової безпеки для підприємства.

Постачальники сировинної продукції, серед яких диференціюються крупні компанії (Кернел, Монсанта), середні компанії (Славутич, Батьківщина) та невеличкі фермерські господарства радикально змінили свою політику та їх питома вага у постачанні суттєво змінилась, адже великі компанії майже припинили роботу в Україні на внутрішній ринок, перемістивши товарні потоки до зернового коридору, який надає можливості експорту сировини до Туреччини та країн Африканського континенту.

Практика показала більшу спроможність до виживання невеликих фермерських господарств, які мають технологічну можливість до зрошування земель та техніку, необхідну для повноцінного виконання технологічного циклу вирощування соняшнику.

Ключовим фактором, який впливає на результативність та адаптивність підприємства до умов війни є наявність резервів у логістиці та кваліфікованих менеджерів – логістів, які б могли відновлювати належну періодичність поставок продукції споживачам.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота на тему “Організація ресурсного забезпечення підприємства АПК в умовах обмеженої логістики ” є цілісним дослідженням проблеми управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства харчової промисловості у сучасних умовах господарювання та впливу масштабів діяльності на спроможність до адаптації до воєнного часу.

Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління через управління організаційною структурою – комплексом заходів, які дозволятимуть підприємству виживати у кризовий період.

Об’єктом дослідження обране підприємство ПАТ “ЗОЖК”, яке розташоване у м.Запоріжжя, являє собою одне з найстаріших підприємств галузі та сфери економічної діяльності. Основний вид діяльності підприємства виготовлення і продаж олії та оліявмістних продуктів (маргаринів, спредів, мила тощо). Сировиною для виготовлення продукції є насіння соняшнику, гідрогенізовані жири тваринного походження та пальмова олія (імпортний продукт).

Постачальники сировини на підприємство – агрофірми різних масштабів, які володіють земельними ділянками, технологією та технікою для відповідних робіт.

Предметом дослідження є управлінська структура підприємства та взаємодія із постачальниками. Було поставлено наступну мету: в контексті аналізу операційної діяльності підприємства визначити ефективність організаційної структури та запропонувати напрями її удосконалення.

У процесі досягнення мети було поставлено та виконано такі завдання, що відповідають змісту параграфів дипломної роботи:

- з’ясувати теоретичні аспекти управління організаційною структурою та зміст механізму такого управління;
- визначити методику оцінки ефективності управлінської структури;

- проаналізувати організаційну структуру та економічні показники та оцінити ефективність та адекватність організаційної структури підприємства – об'єкта дослідження;

В першому розділі роботи розглянуті основні аспекти теорії організації, зміст виробничого процесу та його структура, зв'язки та склад елементів та компонентів виробничого процесу підприємства.

Охарактеризовані основні види організаційних структур підприємств: лінійна, лінійно-функціональна та їх орієнтування на виробництво, продукт або ресурси, в залежності від стану та специфіки зовнішнього середовища.

Встановлений зв'язок між показниками ефективності підприємства: випуск, обсяг продаж, прибуток, собівартість, рентабельність, питома вага адміністративних та загальногосподарчих витрат і організаційною структурою підприємства – її складом та змістом.

Відмічаються окремі аспекти динаміки в діяльності підприємства, а саме: збільшення дебіторської заборгованості, зростання питомої ваги матеріальних витрат в їх загальній структурі.

На підприємстві працюють 135 осіб, серед яких 19 осіб – адміністративно-управлінській персонал (керівники та службовці), 68 – промислово-виробничий персонал, обслуговуючий персонал (в т.ч. охорона підприємства).

Очолює підприємство генеральний директор, йому підпорядковуються технічний, фінансовий, комерційний директор та заступники директора з персоналу та якості. Вищу ланку менеджменту доповнюють головний технолог та головний інженер.

На підприємстві функціонують 4 цехи, 2 пункти прийому, 3 склади сировини (в т.ч. склад-холодильник) та склад готової продукції.

Структура продаж підприємства диверсифікована таким чином, що 35% валової продукції підприємства (переважно сира олія та шрот) спрямовуються на експорт, решта, розповсюджується в Україні серед підприємств роздрібною торгівлі.

Головними загрозами є: втрата частки роздрібного ринку (адже продукція підприємства найбільш ефективно – з найменшими витратами продається саме на внутрішньому ринку) та втрата стабільних джерел постачання основної сировини.

Підприємству рекомендована розвиток централізованої закупівлі сировини шляхом створення відділу закупівель та розширення повноважень менеджерів із закупівель у формуванні договірних цін. З'ясовано, що якісний аналіз сировини дає підстави для зниження ціни на 10% (різниця в класі насіння), що сумарно призведе до економії коштів в сумі до 2 млн. грн. на рік.

об'єднання відділу збуту та торговельного будинку у єдину структуру, яка здійснюватиме продаж за трьома основними напрямками:

- внутрішнім ринком (через систему оптової торгівлі);
- експортними поставками (напівфабрикати та упаковане масло);
- толінгові схеми (постачання сирого масла для постачальників основної сировини – насіння соняшнику).

Нестача оборотних коштів є однією з найбільш проблемою підприємства, яка полягає у нарощуванні дебіторсько-кредиторської заборгованості, особливо (за період дослідження) її дебіторської складової, що пов'язане із необхідністю оплати частки сировини готовою продукцією, причому сирою олією, яка має найменшу рентабельність продажів на внутрішньому ринку. Тому останньою рекомендацією у реструктуризації діяльності підприємства може стати відмова від толінгових схем та перехід на виключно грошові розрахунки із постачальниками сировини. Таким чином буде задіяно до 10-15 млн. грн. додатково для розрахунків, однак, це надасть додатково близько 9 млн. грн. додаткових надходжень за рахунок додаткової переробки або резервування до періоду зростання ціни сирої олії.

Рекомендації надані керівництву підприємства та прийняті їм до уваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев І.В., Мороз А.С., Романів Є.М. Фінансовий аналіз: техніка розрахунків та моделювання економічних ситуацій. Навчальний посібник для ВНЗ. – Львів: Новий світ, - 2017 – 152 с.
2. Багров В.П., Багрова І.В. Економічний аналіз. Навчальний посібник. – К. : ЦУЛ, 2016. - 160 с.
3. Банк В.Р., Банк С.В, Тараскина А.В. Финансовый анализ. –М.: ТК Велби, Проспект, 2016. -344 с.
4. Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю. Фінансовий аналіз: Навчальний посібник. - К.: КНЕУ, 2017. – 592с.
5. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента.–К.:Ника-Центр, Єльга, 2015.- 385с.
6. Герасименко Г.П., Маркарян Е.А. Фінансовий аналіз.– К.: «Пріор», 2017.– 452с.
7. Господарський Кодекс України: Офіціальний текст / Україна. Верховна Рада.- К.:Кондор, 2003.- 208 с.
8. Грищак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навчальний посібник.- К.:КНЕУ,2015.- 228с.
9. Економічний аналіз: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності “Облік і аудит”. / За ред. проф. Ф.Ф. Бутинця – Житомир: ПП “Рута”, 2015. – 680 с.
10. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. –К.: Знання, 2016. -592 с.
11. Коваленко М.А. Чесноков В.Л. Фінансовий словник. - Херсон: «Олді – плюс», 2009. – 382 с.
12. Кононенко О. Аналіз фінансової звітності. – Х.:Фактор, 2005.- 156 с.
13. Костирко Р.О. Фінансовий аналіз: Навч. Посібник. –Х.: Фактор, 2007. -784 с.

14. Кузьменко Л.В., Кузьмін В.В., Шаповалова В.М. Фінансовий менеджмент. Навчальний посібник для економічних спеціальностей ВНЗ. – Херсон: Олді-плюс, 2017. – 256 с.
15. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. – К.: КНЕУ, 2015. -387 с.
16. Макарьян Э.А., Герасименко Г.П., Макарьян С.Э. Финансовый анализ: Учебное пособие. – М.: ИД ФБК ПРЕСС, 2017. -592 с.
17. Мних Е.В. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: Навчальний посібник. – К.: Вища школа, 2015.-278с.
18. Павловська О.В., Притуляк Н.М., Невмержицька Н.Ю. Фінансовий аналіз: Посібник для самостійного вивчення дисципліни – К.: КНЕУ, 2016. – 388с.
19. Подольська В.О., Яріш О.В. Фінансовий аналіз: Навчальний посібник.- К.: Центр навчальної літератури, 2017.- 488 с.
20. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: Підручник.- К.:КНЕУ, 2016.- 480с.
21. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності, затверджений наказом МФУ від 31.03.99 р. №87 // Галицькі контракти.-1999. - №32. - С.8 - 15.
22. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навчальний посібник.– К.: Знання, 2005. – 662 с.
23. Стасюк Г.А. Фінанси підприємств: Навчальний посібник. - Херсон: Олді-плюс, 2014.- 480с.
24. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз: практикум. Навчальний посібник для ВНЗ – Львів: Новий світ, 2016. – 324с.
25. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навчальний посібник.-К.: КНЕУ, 2013.- 554с.
26. Фінансовий аналіз: Навчальний посібник. / За ред. М.Д. Білик.-К.:КНЕУ, 2015.- 588с.
27. Фінансовий аналіз: Навчальний посібник. / За ред. С.Я. Салига. – К.: Центр навчальної літератури, 2006.-210 с.

28. Фінансово – економічний аналіз Підручник/ Під заг. ред. П.Ю. Буряка, М.В. Римара.- К.:ВД «Професіонал»,2014.- 528с.
29. Фінанси підприємств: підручник /Кер. проф. А. М. Поддєрьогін - К: КНЕУ, 2012. - 571с.
30. Цал–Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз. Підручник.-К.: Центр учбової літератури, 2018.- 566с.
31. Шеремет А.Д. Финансы предприятий.- М.: Финансы и статистика, 2001.- 529с.