

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ Березянюк Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2019 р.

«__» _____ 2019 р.

Дипломна робота

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

(шифр та назва напрямку підготовки (спеціальності))

на тему: «Розвиток конкурентного потенціалу підприємства з метою зміцнення його конкурентної позиції на ринку»

Виконала: студентка 2 курсу, групи МН-2-3

Коток Т.А.
(прізвище та ініціали)

Керівник к. е. н., доц. Євсєєва І.В.
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Студент _____
(підпис)

Київ – 2019 р.

АНОТАЦІЯ

Коток Т.А. Розвиток конкурентного потенціалу підприємства з метою зміцнення конкурентної позиції на ринку. – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна магістерська робота з освітньої програми – менеджмент організацій і адміністрування. Національний університет харчових технологій, Київ, 2019.

У випускній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади розвитку конкурентного потенціалу для зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку. В роботі досліджено методи оцінки конкурентного потенціалу та аналізу конкурентних переваг підприємства, проаналізовано конкурентоспроможність продукції та конкурентний потенціал ТОВ «Пирятинський сирзавод». В роботі виокремлено сутність термінів «потенціал», «конкурентний потенціал», «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентна позиція» та визначено теоретичні основи управління та розвитку конкурентного потенціалу.

На основі узагальнення результатів оцінки конкурентного потенціалу підприємства та конкурентоспроможності продукції запропоновано основні напрями розвитку конкурентного потенціалу підприємства та розроблено механізм їх реалізації для молокопереробних підприємств, зокрема, обґрунтовано необхідність випуску нової продукції, а також визначено вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

Магістерська робота викладена на 104 сторінках, містить 32 таблиці, 16 рисунків.

Ключові слова: потенціал, конкурентний потенціал, конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність продукції, конкурентні переваги, конкурентна позиція.

ABSTRACT

Kotok T.A. Development of competitive potential of the company in order to strengthen the competitive position in the market. - Manuscript.

Master's of economy Thesis, educational program – management of organisation and administration. The National University of Food Technology, Kyiv, 2019.

In graduate work were reviewed and generalized existent theoretical and methodological foundations of competitive potential for strengthening of the competitive position of the enterprise in the market are considered and summarized. In graduate work were researched the methods of estimation of competitive potential and analysis of competitive advantages of the enterprise, the competitiveness of products and competitive potential of «Pyryatynsky cheese factory», LLC were analyzed. In graduate work were signed out the meanings of «potential», «competitive potential», «competitiveness of enterprise» and «competitive position», along with the theoretical base of management and development of competitive potential are determined.

According to generalized results of research of the estimation of competitive potential and product competitiveness – general directions of improvement of competitive potential of the enterprise and develop mechanisms for their implementation for dairy processing enterprises were offered. Also the necessity of production of a new product was reasoned and the impact of offered measure on general indexes of enterprise's activity was identified.

The graduate work is presented on 104 pages (not counting additions), includes 32 tables and 16 pictures.

Keywords: potential, competitive potential, competitiveness of enterprise, product competitiveness, competitive advantages, competitive position.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ	10
1.1. Сутність термінів «потенціал», «конкурентний потенціал», «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентна позиція»	10
1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентного потенціалу підприємства	19
1.3. Вибір та обґрунтування механізму управління та розвитку конкурентного потенціалу	31
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»	39
2.1. Дослідження середовища функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод»	39
2.2. Нормативно-правове забезпечення діяльності підприємства	49
2.3. Управлінський аналіз діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»	56
2.4. Оцінка та розвиток конкурентного потенціалу підприємства для зміцнення конкурентної позиції на ринку	67
РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ НА РИНКУ	78
3.1. Напрями розвитку конкурентного потенціалу підприємства для забезпечення стійкої конкурентної позиції на ринку	78
3.2. Обґрунтування впливу запропонованого заходу на зміцнення конкурентоспроможності та розвиток конкурентного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод»	84

3.3. Управлінське забезпечення реалізації запропонованого заходу для розвитку конкурентного потенціалу підприємства.....	95
Висновки до розділу 3	99
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах господарювання підприємства стикаються з жорсткою конкуренцією більш організованих та потужних компаній, які часто залучаються підтримкою влади та використовують добре налагоджені канали збуту та маркетинг, випускають нову інноваційно орієнтовану та конкурентоспроможну продукцію. Оскільки сьогодні спостерігається швидка мінливість зовнішнього середовища, то потрібно вчасно і швидко реагувати на ці зміни. А це можливо за допомогою постійного вивчення ринку, ефективного управління конкурентоспроможністю та конкурентним потенціалом підприємства, розробки науково-обґрунтованих заходів, що спрямовані на підвищення стійкості, збереження існуючих та досягнення нових конкурентних переваг, забезпечення сталості конкурентних позицій суб'єктів господарювання за рахунок постійного балансування їх потенціалу з вимогами середовища. Тому одним із завдань підприємства є розвиток конкурентного потенціалу та досягнення конкурентоспроможності продукції на ринку, що нерозривно пов'язане з забезпеченням випуску продукції високої якості та сприяє зміцненню конкурентної позиції підприємства на ринку.

Молоко та молочні продукти є невід'ємною складовою раціону кожної людини. Але останнім часом виробництво та реалізація даної продукції суттєво зменшується. Це спричиняється великою кількістю факторів: зменшенням поголів'я корів, сировинною проблемою, різким підвищенням цін на молоко та молочні продукти, зношенням основних фондів підприємств та відсутністю інвестицій. Також сьогодні існує проблема виходу вітчизняних підприємств на Європейський ринок. Причиною цієї ситуації є низька конкурентоспроможність продукції, слабкий конкурентний потенціал та неготовність керівництва до рішучих змін. Тому сьогодні особливо актуальним є питання розвитку конкурентного потенціалу з метою зміцнення конкурентної позиції на ринку.

Питання конкурентного потенціалу підприємств, особливостей його оцінки та шляхів розвитку досліджуються у працях закордонних і вітчизняних науковців. Серед них варто відзначити праці Коваленко О.В., Сімонової В.С., Краснокутської Н.С., Федоніна О.С, Іванченко А.В., Балабанової Л.В., Кирчата І.М. та ін.

Метою даної дипломної роботи є розробка напрямків розвитку конкурентного потенціалу з метою зміцнення конкурентної позиції на ринку.

Основними завданнями даної роботи є:

- розкрити сутність та зміст поняття потенціал, конкурентний потенціал, конкурентоспроможність підприємства та конкурентна позиція;
- розглянути та обрати методичні підходи до оцінки конкурентного потенціалу підприємства;
- обрати та обґрунтувати механізм управління та розвитку конкурентного потенціалу;
- дослідити середовище функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення господарської діяльності підприємства;
- здійснити управлінський аналіз діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- оцінити конкурентний потенціал ТОВ «Пирятинський сирзавод» та запропонувати шляхи його розвитку для забезпечення стійкої конкурентної позиції на ринку;
- обґрунтувати доцільність реалізації запропонованого заходу та його вплив на зміцнення конкурентоспроможності та розвиток конкурентного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- розрахувати економічну ефективність заходу та його вплив на техніко-економічні показники ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- обґрунтувати управлінське забезпечення реалізації запропонованого заходу.

Об'єктом дослідження є процеси управління та розвитку конкурентного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод» в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів, пов'язаних з формуванням, аналізом та розробкою заходів щодо розвитку конкурентного потенціалу молокопереробного підприємства.

Сферою застосування є молокопереробні підприємства, які потребують розвитку конкурентного потенціалу з метою закріплення їх позицій на ринку.

Методи дослідження. В роботі були використані загальнонаукові, економіко-логічні методи. Загальнонаукові та економіко-логічні методи використані у всіх розділах при здійсненні оцінки фінансово-господарського стану підприємства, конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності продукції, розрахунку показників в рамках обраної тематики. Метод інтегрального показника був застосований для визначення рівня конкурентоспроможності продукції. Також був проведений аналіз асортименту на основі матриці БКГ та аналіз конкурентного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за допомогою методу бенчмаркінгу.

Інформаційною базою дослідження магістерської роботи є монографії, підручники та навчальні посібники вітчизняних та зарубіжних авторів, аналітичні та наукові статті, наукові роботи, матеріали періодичних та інтернет-видань, науково-практичних конференцій, нормативні та довідкові матеріали, фінансова звітність ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2015-2017 роки.

Наукова новизна одержаних результатів. В магістерській роботі як результат самостійного наукового дослідження обґрунтовано напрямки розвитку конкурентного потенціалу молокопереробного підприємства з метою зміцнення його конкурентної позиції на ринку молока та молочних продуктів, досліджено вплив конкурентоспроможності продукції на

конкурентний потенціал та запропоновано механізм розвитку конкурентного потенціалу молокопереробного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення дослідження є обґрунтованими та можуть бути використані та впроваджені на ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження опубліковані в тезах доповідей у матеріалах 83 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів 5-6 квітня 2017 року, матеріалах ІХ Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених 20-21 листопада 2018 року та матеріалах круглого столу з нагоди 45-річчя ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ УКРАЇНИ за участю студентів, викладачів, провідних науковців і практиків 7 грудня 2017 р.

Структура та обсяг дипломної роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Магістерська робота викладена на 104 сторінках. Робота містить 32 таблиці та 16 рисунків. Список використаних джерел налічує 96 найменувань на 11 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

1.1. Сутність термінів «потенціал», «конкурентний потенціал», «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентна позиція»

В сучасних ринкових умовах господарювання кожне підприємство прагне досягти певних цілей та результатів роботи за допомогою поступового його зростання та розвитку. Необхідно також враховувати мінливість зовнішнього середовища та зміни, які відбуваються у внутрішньому середовищі, дії конкурентів для того, щоб чітко зрозуміти власні можливості та окреслити напрямки розвитку. Адже тільки тоді підприємство зможе успішно конкурувати на ринку, зберегти існуюче положення та збільшити свою частку в певному сегменті. Тому для того, щоб досягти успіху та зміцнити конкурентну позицію підприємства потрібно розвивати конкурентний потенціал. Розглянемо сутність таких основних термінів як «потенціал», «конкурентний потенціал», «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентна позиція».

Оцінка конкурентного потенціалу підприємства вимагає чіткого розуміння сутності поняття «потенціал», який є характеристикою його динамічного стану, обумовленого цілями його існування та розвитку.

Поняття «потенціал» латинського походження, що в перекладі означає можливість, силу, яка може проявитись при певних обставинах. Це поняття досить ємне і багатоваріантне, оскільки включає і діалектичну єдність можливостей, і процеси їх реалізації, тобто створення умов для їх здійснення. Воно містить об'єктивну (перспективи) та суб'єктивну (здібності) складові, а також процеси, які їх з'єднують – пізнання, реалізація, розвиток [1, с. 12].

Вперше термін «потенціал» був застосований вітчизняними економістами у 20-30 роках ХХ ст. для вивчення особливостей розвитку виробничих сил і виробничих відносин у суспільстві. Проаналізувавши праці науковців, які досліджували сутність категорії «потенціал», було виявлено тенденцію до постійних змін у її трактуванні. Слід зазначити, що в сучасних наукових публікаціях висвітлюються різні аспекти поняття «потенціал» і переважно вказується на значні розбіжності у визначенні самого поняття «потенціал», його сутності, складових елементів та співвідношення з іншими категоріями [2, с. 194].

Необхідно зазначити, що серед науковців відсутнє загальноприйняте визначення поняття "потенціал", що пояснюється широким змістом цього терміну та використанням в різних галузях діяльності й наукових напрямках, що залежить від сфери дослідження, джерел, засобів, потужності його формування (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення терміну «потенціал» різними вченими-економістами

Автор	Визначення і трактування
Лапін Е.В. [3]	Потенціал – це сукупність ресурсів підприємства, що існують в його розпорядженні для здійснення виробничої діяльності
Краснокутська Н.С. [4, с.13]	Потенціал – це можливості системи ресурсів і компетенції підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів
Федонін О.С. [5]	Потенціал – це інтегральне відображення поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси
Сабадирьова А.Л. [6]	Потенціал – це сукупність якостей системи взаємопов'язаних ресурсів, можливостей та їх мобілізації щодо досягнення цілей підприємства, конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішнього середовища

* Джерело: складено автором

У розвитку сучасних уявлень про потенціал виділяють три напрями. Представники першого стверджують, що потенціал є сукупністю необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів. На думку представників другого підходу, потенціал варто визначати як систему

матеріальних та трудових факторів або умов, які забезпечують досягнення мети виробництва. Вчені третього підходу визначають потенціал як здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати поставлені перед нею завдання [7, с. 33] .

Узагальнюючи існуючі підходи до визначення сутності потенціалу, Михальченко О.А. виділяє чотири основні об'єднуючі позиції [8]:

- ресурсний підхід, в основу якого покладено те, що саме ресурси є основою потенціалу;
- факторний підхід, за якого необхідним є формування певних умов для реалізації потенціалу;
- цільовий, в основі якого є спрямованість на досягнення певних завдань та цілей при реалізації потенціалу;
- ситуаційно-цільовий, який передбачає те, що реалізація потенціалу для досягнення визначених цілей можлива після виконання певних умов.

Потенціал підприємства виступає основою формування конкурентного потенціалу. Спочатку термін «конкурентний потенціал» розглядався як сукупність маркетингових можливостей підприємства, які здатні трансформуватися в конкурентні переваги, забезпечуючи йому стійку конкурентну позицію на ринку. При подальшому розвитку досліджень під конкурентним потенціалом стали розуміти «...систему ресурсів (активів) і топ-характеристик підприємства, використання яких забезпечує його успішне функціонування на ринку». А.В. Іванченко під конкурентним потенціалом підприємства розглядає його «здатність до контролю максимально можливої для нього частки цільового ринку при визначених обмеженнях як внутрішнього, так і зовнішнього характеру» [9, с. 53-54]. При цьому цю «здатність» визначено ресурсною базою підприємства, специфікою її використання у напрямку створення продукту та маркетингової стратегії, яка забезпечує їй необхідну конкурентоспроможність.

Щоб сьогодні успішно діяти на ринку, суб'єктам господарювання недостатньо тільки володіти матеріально-фінансовими ресурсами. Важливою

умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств є ефективне використання ресурсів, кваліфікації та здібностей персоналу, досягнень сучасного менеджменту, інноваційних, інформаційних і фінансових можливостей підприємства, що в сукупності являє собою його потенціал, який має бути конкурентоспроможним [10, с. 47]. Проблему конкурентоспроможності можливо вирішити шляхом формування й активного управління конкурентним потенціалом.

Необхідно відзначити, що конкурентний потенціал є новою і перспективною економічною категорією, але єдиного розуміння і поняття в сучасній літературі не існує (табл. 1.2), хоча певний теоретичний фундамент для конкурентного потенціалу щодо суміжних понять (ринковий потенціал, стратегічний потенціал, маркетинговий потенціал, виробничий потенціал, економічний потенціал і ін.) вже закладений давно й отримує тенденцію швидкого розвитку та актуальності питання [11, с. 179].

Конкурентний потенціал підприємства об'єднує одночасно три рівні зв'язків і відносин [12, с. 17]:

1) конкурентний потенціал відображає минуле, а саме сукупність характерних для даної системи властивостей, накопичених в процесі її становлення і таких, що забезпечують функціонування системи та її подальший розвиток. Фактично, на даному рівні, конкурентний потенціал набуває значення «ресурс»;

2) конкурентний потенціал частково співпадає з поняттям «резерв», оскільки характеризує рівень наявних та потенційних можливостей, а також розмежування між реалізованими і нереалізованими потенційними ресурсами;

3) конкурентний потенціал орієнтований на майбутній розвиток підприємства, оскільки існує як єдине ціле стійкого і змінного станів діяльності господарюючого суб'єкта.

Визначення терміну «конкурентний потенціал» різними вченими-економістами

Автор	Визначення і трактування
І.М. Кирчата, Г.В. Поясник [13, с. 43]	Конкурентний потенціал – систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, який забезпечує отримання конкурентних переваг в умовах змінюваного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених конкурентних цілей та при раціональному використанні забезпечує підприємству високий конкурентний статус
О.Є. Бабина [14, с. 24]	Конкурентний потенціал – внутрішні і зовнішні конкурентні можливості підприємства, які дозволяють йому проводити ефективну конкурентну боротьбу на ринку шляхом оптимального використання матеріальних і нематеріальних ресурсів
Л.В. Балабанова [15, с. 26]	Конкурентний потенціал – комплекс можливостей і ресурсів підприємства, що забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей
А.Е. Воронкова [16, с. 105]	Конкурентний потенціал – сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних, трудових і екологічних можливостей підприємства, що забезпечують йому стійкі конкурентні позиції на ринку
Н.С. Беляєва [17, с. 44]	Конкурентний потенціал – систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища, який забезпечує отримання переваг в умовах мінливого зовнішнього середовища і обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених цілей і за раціонального використання забезпечує високий статус
О.В. Малик [18, с. 469]	Конкурентний потенціал – конкурентні можливості фірми внутрішнього і зовнішнього характерів, які дають змогу суб'єкту господарювання підтримувати ефективну конкурентну боротьбу на ринку завдяки створенню конкурентних переваг, що передбачають використання матеріальних і нематеріальних ресурсів
Матвеев В.В. [11, с. 182]	Конкурентний потенціал – сукупність показників або факторів підприємства, що характеризують його силу, джерела, можливості, засоби, запаси, здібності, ресурси і багато інших виробничих резервів, які створюють, зберігають і розвивають стійкі конкурентні переваги на ринку, сприяють досягненню поставлених стратегічних конкурентних цілей, забезпечуючи йому високий конкурентний статус
В.С. Сімонова [2, с. 196]	Конкурентний потенціал – це відкрита багатоелементна, ієрархічна та динамічна система можливостей, компетенцій і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, спрямована на отримання конкурентних переваг в умовах мінливого зовнішнього середовища, яка в разі раціонального й ефективного використання ресурсів забезпечить підприємству високий конкурентний статус, що відповідає встановленим цілям та завданням

* Джерело: складено автором

На основі проведеного аналізу трактування терміну можна підсумувати, що конкурентний потенціал – це система можливостей, компетенцій і ресурсів під впливом яких в динаміці формується сукупність внутрішніх конкурентних переваг, які включають дві складові: адаптивність та інноваційність, і які постійно перебувають під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів та формують рівень конкурентоспроможності підприємства. Тому доцільно звернути увагу на термін «конкурентоспроможність підприємства». Розглянемо визначення багатьма вченими, які наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Визначення терміну «конкурентоспроможність підприємства»
різними вченими-економістами**

Автор	Визначення і трактування
1	2
Василенко В.О. [19, с. 358]	Конкурентоспроможність підприємства – можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку
Должанський І.З. [20, с. 28]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку
Покропивний С.Ф. [21, с. 305]	Конкурентоспроможність підприємства – означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Тобто, конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції
Кобиляцький Л.С. [22, с. 81]	Конкурентоспроможність підприємства визначають показники, які характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту і просування товару порівняно з підприємствами-конкурентами, а також показники конкурентоспроможності товарів.
Карпенко Є.М. [23, с. 257]	Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка проявляється в умовах конкуренції як здібність задіяти необхідні ресурси і зробити з них конкурентоспроможний товар, визначається продуктивністю використання виробничих ресурсів, обумовлює його положення на ринку і залежить від аналогічної властивості його галузі та країни.

1	2
Шершньова З.Є. [24, с. 67]	Конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.
Енциклопедія бізнесмена, менеджера, економіста [25, с. 297]	Конкурентоспроможність підприємства – рівень його компетентності порівняно з іншими підприємствами-конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички і професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління виробництва продукції тощо.
Алексєєв С.Б. [26, с. 618]	Конкурентоспроможність підприємства – це економічна категорія, яка дозволяє в умовах конкуренції представити на внутрішній і зовнішній ринок продукцію, яка з точки зору конкурентних переваг сприймається споживачем як краща за аналогічну продукцію конкурентів та дозволяє підприємству отримувати плановий дохід, реалізовувати стратегії конкурентної боротьби й забезпечувати виживання і бажане положення на ринку у довгостроковій перспективі

* Джерело: складено автором

В результаті аналізу представлених поглядів на визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» можна систематизувати основні ознаки, які формують економічну сутність даного поняття [27, с. 15]:

- конкурентоспроможність підприємства визначається і залежить від конкурентоспроможності товарів;
- конкурентоспроможність підприємства є результатом ефективної господарської діяльності за умов конкурентного ринку;
- конкурентоспроможність підприємства показує ступінь конкурентних переваг його діяльності над діяльністю інших підприємств-конкурентів;
- конкурентоспроможність підприємства – це підвищення продуктивності використання ресурсів.

Конкурентоспроможність підприємств в сучасних умовах створює підстави для формування конкурентної позиції в його оточуючому середовищі. Управління конкурентоспроможністю підприємства слід

розглядати як відносну характеристику підприємства, що проявляється в умовах конкуренції у вигляді здатності залучення необхідних ресурсів, можливості зробити з них конкурентоспроможний товар, продуктивності використання виробничих ресурсів, що формує сталу конкурентну позицію підприємства на цільовому ринку.

Конкурентна позиція - це складна та багатогранна категорія ринкової економіки, яка показує місце даної фірми на відповідному сегменті або секторі ринку у співвідношенні з її конкурентами [28].

Для більш детального розуміння суті категорії «конкурентна позиція» виділимо її основні ознаки [29]:

- 1) відображає довгострокові зусилля підприємства по завоюванню конкурентних переваг та водночас визначає відмінність від конкурентів;
- 2) залежить від характеру, ефективності та стійкості конкурентних переваг;
- 3) є відносною характеристикою, що дозволяє порівняти підприємство з його конкурентами за певними параметрами діяльності;
- 4) набуває конкретної форми лише у певний момент (період) часу в порівнянні з певною сукупністю конкурентів, відображуючи становище, що фактично склалося на ринку;
- 5) розглядається з точки зору ступенів конкурентної позиції: домінуюча, сильна, сприятлива, надійна, слабка, нежиттєздатна.

Домінуючою вважається конкурентна позиція, що забезпечує можливість впливу на ринок в цілому, де підприємство займає більшу частину. Сильна позиція підприємств в сучасних умовах полягає в можливості диктувати свої умови ринку і впливати на конкурентне середовище. Сприятлива конкурентна позиція створює передумови для підприємств в отриманні вигідних умов реалізації власної продукції. Надійною можна вважати позицію підприємств в сучасних умовах, забезпечену фінансовими ресурсами і стійкою зміною до кон'юнктури ринку. Слабка позиція підприємств в конкуренції - звичайно невелика частка ринку,

що має до того ж тенденцію до скорочення, підприємство не має ні конкурентоспроможної продукції, ні надійного способу реалізації [30, с. 37-38].

Отже, конкурентна позиція – це становище підприємства відносно суб'єктів конкурентного оточення, яке утворюється із сукупності позицій, які підприємство займає і відстоює в конкурентному середовищі [31, с. 231]. Як вважає А.В. Бабошин, вона формується в процесі здійснення підприємством конкурентних дій, під час яких відбувається реалізація потенціалу конкурентоспроможності певної організації. Придбання конкурентної позиції підприємством впливає на зміну рівня, а також на можливості реалізації конкурентоспроможності наступних конкурентних дій [32, с. 117]. М. Саєнко зазначає, що шляхом порівняння конкурентних позицій кількох підприємств на певному ринку можна оцінювати конкурентоспроможність конкретного підприємства [33].

Стала конкурентна позиція – це можливість підтримувати досягнуту конкурентну позицію у конкурентному полі, забезпечувати стабільний рівень розвитку та ефективно адаптуватися до змін факторів зовнішнього середовища [30, с. 37].

Отже, конкурентна позиція підприємства – це певне його положення у ринковому сегменті завдяки більш ефективній реалізації обраної ним конкурентної стратегії стосовно конкурентів. Забезпечення сталої конкурентної позиції є бажанням кожного підприємства в сучасних умовах.

Проведений вище аналіз термінів підтверджує, що здатність ефективного використання підприємством конкурентного потенціалу є найважливішою передумовою досягнення його високої конкурентоспроможності. В свою чергу, конкурентний потенціал підприємства повинен відповідати стратегічним завданням для того, щоб на основі обраних цілей і своєчасного їх коригування забезпечити конкурентну позицію на ринку. Тому одним із найважливіших завдань діяльності підприємства є досягнення та утримання ним такого рівня

конкурентоспроможності, який дозволить зайняти стійку конкурентну позицію і досягти всіх цілей та результатів, які ставить перед собою підприємство на даний момент.

Жодне підприємство не здатне досягти переваги над конкурентами абсолютно за всіма характеристиками конкурентоспроможності. Тому необхідно розставити пріоритети та обрати саме ті характеристики, які відповідають можливостям підприємства та враховують всі фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, щоб в найкращий спосіб та в повній мірі використати сильні сторони та конкурентні переваги даного підприємства.

1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентного потенціалу підприємства

Неспроможність вітчизняних підприємств втримувати та розширювати частку ринку, просувати товари та задовольняти споживача в повній мірі є однією з головних причин низької конкурентоспроможності підприємства. Також не менш важливою проблемою є оцінка конкурентного потенціалу, адже це досить трудомісткий процес, що складається із взаємопов'язаних елементів і від якого залежить конкурентоспроможність всього підприємства. Складність полягає у недостатній кількості теоретичних і практичних методик досягнення та збереження конкурентних позицій підприємства. Але, незважаючи на це, необхідність дослідження конкурентного потенціалу підприємства стає все більш актуальною науковою задачею, адже знання основних його складових і ступеня їх розвитку на конкретному підприємстві визначить майбутні напрямки розвитку діяльності даного підприємства.

Основними завданнями оцінки конкурентного потенціалу є [1, с. 12]:

– аналіз ресурсного потенціалу та фінансового стану, факторів, які визначають зростання конкурентного потенціалу;

- виявлення причин наявного стану та одержаних результатів;
- виявлення резервів покращення конкурентного потенціалу;
- підготовка і обґрунтування управлінських рішень, які було прийнято.

Оцінка конкурентного потенціалу може здійснюватися на основі наступних підходів [34, с. 21]:

- ресурсний, в якому конкурентний потенціал розглядається як сукупність використовуваних у виготовленні продукції ресурсів, засобів і предметів виробництва. Оцінка зводиться до визначення вартості доступних ресурсів, а рівень використання визначається відношенням отриманого результату до обсягу застосованих для цього ресурсів;

- результативний підхід визначає конкурентний потенціал як здатність підприємства освоювати, переробляти наявні ресурси для задоволення суспільних потреб. Аналіз в даному випадку зводиться до того, що аналізується і оцінюється максимальна кількість благ, яке підприємство може виробити й реалізувати на ринку при даній кількості та якості структури ресурсів;

- резервний – конкурентний потенціал підприємства розглядається з точки зору резервів поліпшення виробничо–господарської діяльності економічного суб'єкта. Тобто, резерви – це невикористані можливості підвищення ефективності виробництва, посилення дії чинників, що сприяють зростанню ефективності господарювання, та усунення негативного впливу інших факторів. Виявлення резервів і визначення реальних шляхів і термінів їх мобілізації є основними завданнями економічного аналізу потенціалу підприємства.

Враховуючи вищесказане, основними функціями аналізу конкурентного потенціалу є [34, с. 28]:

– об'єктивна оцінка ресурсного потенціалу (ресурсних складових) та фінансового стану, а також фінансових результатів, ефективності, ділової активності об'єкта аналізу, тобто факторів, що визначають збільшення конкурентного потенціалу;

- виявлення чинників і причин досягнутого стану та отриманих результатів;
- підготовка та обґрунтування прийнятих управлінських рішень;
- виявлення і мобілізація резервів поліпшення і збільшення конкурентного потенціалу.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства – комплексне, багатопрофільне поняття, оскільки передбачає урахування взаємодії усіх його складових елементів (виробництво, персонал, маркетинг, менеджмент, фінанси та ін.) Конкурентоспроможність потенціалу підприємства можна визначити як комплексну порівняльну характеристику потенціалу, яка відбиває ступінь переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, що визначають ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу щодо сукупності індикаторів підприємств-аналогів.

Залежно від глобалізації цілей дослідження виділяють наступні рівні конкурентного потенціалу підприємства: світове лідерство, світовий стандарт, народногосподарське лідерство, народногосподарський стандарт, галузеве лідерство, галузевий стандарт, граничний рівень. Якщо підприємство знаходиться нижче граничного рівня, то його потенціал вважається зовсім неконкурентоспроможним. Друга точка зору, що переважає в сучасній економічній літературі, зводиться до виокремлення 4 рівнів конкурентного потенціалу підприємства (табл. 1.4) [17, с. 45].

Необхідно відмітити, що сьогодні на ринку спостерігаються прогресивні зрушення в діяльності окремих підприємств. І більшість з них, які мали перший рівень конкурентного потенціалу, мають перейти на третій і, навіть, четвертий рівень конкурентного потенціалу. Найбільших успіхів досягають підприємства харчової промисловості.

Комплексний характер поняття конкурентного потенціалу обумовлює необхідність оцінки головних індикаторів (критеріїв), які можуть розглядатися як ключові показники конкурентоспроможності та охоплюють

найбільш важливі аспекти визначення рівня та ефективності використання потенціалу підприємства.

Таблиця 1.4

Рівні конкурентного потенціалу промислових підприємств

		Характерні риси	Керівник / Керівництво
1	Р І В Е Н Ь П І В Е Н Ь	Організація апарата управління розглядається як внутрішньо-нейтральний елемент потенціалу. Вважається зайвими зміна конструкції чи підвищення технічного рівня продукції, удосконалення структури й функції організацій з питань збуту та служби маркетингу, оскільки не враховуються зміни ринкової ситуації та потреби споживачів.	Керівник дбає лише про реалізацію виробничого потенціалу, орієнтованого на завантаження виробничих потужностей, не зважаючи на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів.
2		Підприємства намагаються зробити виробничий елемент потенціалу «зовнішньо нейтральним». Тобто використання наявного потенціалу підприємства забезпечує випуск продукції, яка повністю відповідає стандартам, що встановлені його основними конкурентами.	Система управління починає активно впливати на виробничі системи, сприяє їх розвитку та вдосконаленню. Але керівництво такого підприємства не приділяє уваги потенційним можливостям бізнесу, які б забезпечили певні конкурентні переваги.
3		Виробнича складова потенціалу знаходиться під впливом апарату управління, що сприяє її розвитку та удосконаленню.	Керівники підприємства розуміють свої переваги в конкуренції на ринку дещо по-іншому, ніж їх основні суперники, та намагаються не дотримуватися загальних стандартів виробництва, які встановилися у галузі.
4		Успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління та залежить від його якості, ефективності, рівня організації виробництва.	Керівники спрямовані на виконання функцій, що передбачають випередження конкурентів на довгий час.

* Джерело: [17, с. 45]

У якості індикаторів науковці пропонують використовувати такі показники та характеристики: конкурентоспроможність продукції; якість, надійність продукції; відмітні властивості товарів; імідж підприємства; ефективність реклами і способів стимулювання збуту; відносна частка ринку; рівень витрат; методи продажів; рентабельність реалізації; темп зростання виручки від реалізації; впровадження передових технологій; проведення

фундаментальних ринкових досліджень; досконалість організації та управління виробництвом; фінансова стабільність підприємства; ефективність використання ресурсного потенціалу; компетенція та досвід персоналу; рівень плинності кадрового складу; показники екологічності виробництва та інше [35].

Але, крім того, досить часто при оцінці конкурентного потенціалу підприємства, використовуються наукові методи, що представлені нами на рис. 1.1.

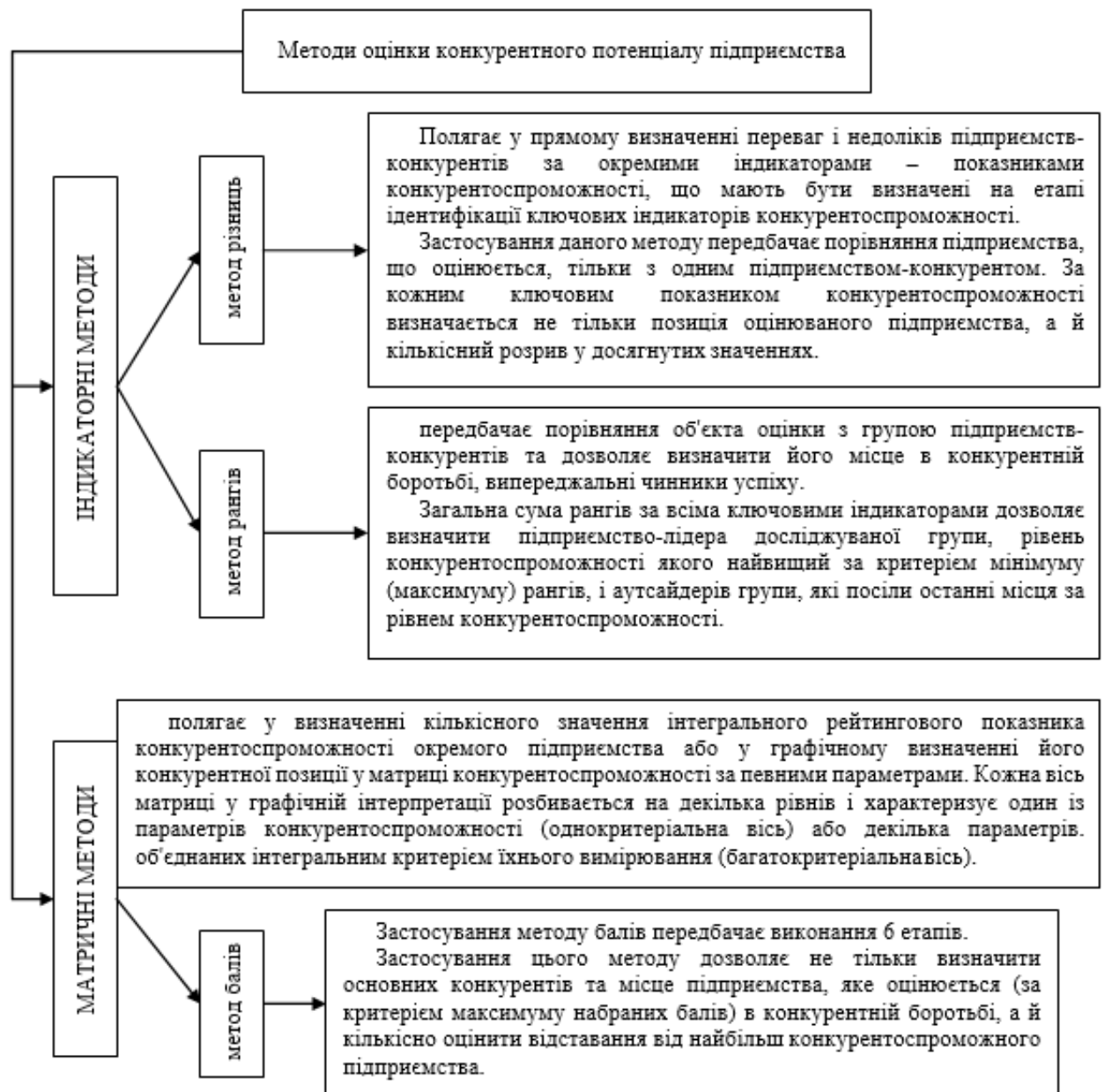


Рис. 1.1. Методи оцінки конкурентного потенціалу підприємства [17, с. 47].

Індикаторні методи найбільш сучасні та розповсюджені за умовами ринкової економіки. Вони ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою яких проводиться оцінка конкурентного потенціалу підприємства (фірми) і національної економіки в цілому. Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об'єкта, що досліджується, і на цій підставі сформулювати рекомендації з підвищення результативності функціонування об'єкта. Кожен індикатор, у свою чергу, доцільно розподілити на низку показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта.

Матричні методи дозволяють підходити до аналізу найбільш системно, упорядковуючи як складові елементи системи, так і взаємозв'язки між ними. Зв'язки і елементи можуть розглядатися у статиці або динаміці. Використовуючи матричні методи, управлінці мають змогу оцінити рівень конкурентного потенціалу не тільки свого підприємства, а й найближчих конкурентів, що допомагає розробити стратегію поведінки на ринку [35].

Одним з таких матричних методів є бенчмаркінг, який являє собою систематичну діяльність, спрямовану на пошук, оцінку і навчання на кращих прикладах, не залежно від їхнього розміру, сфери бізнесу і географічного положення.

Бенчмаркінг (від англійського benchmarking) – діяльність, за допомогою якої підприємство вивчає «кращу» продукцію та маркетинговий процес, що використовується прямими конкурентами, які працюють на ринку, для виявлення можливих способів вдосконалення їх власних методів [36, с. 56].

Бенчмаркінг здійснюється на двох рівнях [37, с. 46]:

1. Стратегічний бенчмаркінг – процес забезпечення відповідності стратегії компанії ключовим факторам успіху в галузі й поведінки конкурентів.

2. Операційний бенчмаркінг – більш детальний, ніж стратегічний. Він спрямований на забезпечення переваги над конкурентами (створення конкурентних переваг) у різних функціональних напрямках діяльності – зменшенні собівартості виробництва, збільшенні ефективності продажу, впровадженні досліджень і розробок тощо.

Зазвичай бенчмаркінг проводиться за такими параметрами: ринкова частка; якість продукції; ціна продукції; технологія виробництва; собівартість продукції, що випускається; рентабельність продукції, що випускається; рівень продуктивності праці; обсяг продажів; канали збуту продукції; близькість до джерел сировини; якість менеджерської команди; нові продукти; співвідношення світових та внутрішніх цін; репутація фірми.

Бенчмаркінг є надзвичайно корисним інструментом, особливо в ситуації, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності підприємства та визначити нові пріоритети діяльності. Зіставлення показників ефективності дає можливість зрозуміти вразливі та раціональні сторони діяльності підприємства в порівнянні з конкурентами і світовими лідерами в аналогічній галузі. Це дозволяє знайти незаповнені ринкові ніші, вийти на ймовірних партнерів по виробничо-технічній кооперації тощо. Таким чином, користь бенчмаркінгу полягає в тому, що виробничі та маркетингові функції стають максимально керованими, коли досліджуються і впроваджуються на своєму підприємстві кращі методи та технології інших, провідних підприємств даної галузі. Такий аналіз може призвести до зростання прибутковості підприємництва з високою економічністю, створення корисної конкуренції та задоволення потреб покупців [38, с. 84].

Оскільки конкурентоспроможність продукції є важливим індикатором для оцінки конкурентного потенціалу підприємства з метою подальшого дослідження і виявлення шляхів його розвитку для зміцнення конкурентної позиції на ринку, то доцільним вважаємо оцінювати конкурентний потенціал саме через конкурентоспроможність продукції.

Розглянемо методи оцінки конкурентоспроможності продукції, серед яких виділимо: диференціальний, комплексний і змішаний методи (рис. 1.2).

Диференціальний метод заснований на використанні одиничних параметрів продукції, що аналізується, бази порівняння та на їх співставленні [39, с. 231].

Диференціальний метод дозволяє визначити, досягнуто чи ні рівень конкурентоспроможності, за якими показниками він не досягається, які з параметрів найбільше відрізняються від базових. Але вказаний метод лише констатує факт конкурентоспроможності продукції та наявності в ній недоліків у порівнянні з товаром-конкурентом. Він не враховує вплив вагомості кожного параметра на прихильність покупців при виборі товару.

Комплексний метод заснований на використанні комплексних (групових, інтегральних, узагальнених) показників або співставленні питомих корисних ефектів продукції, яка аналізується. Основою для визначення вагомості кожного технічного параметра в загальному переліку є експертні оцінки, що ґрунтуються на результатах маркетингових досліджень [36, с. 40-41].

Розрахунок інтегральних показників – відносних переваг щодо кожної з груп факторів (складових конкурентного потенціалу) доцільно проводити методом порівняльного аналізу з підприємством лідером ринку, «еталонним» підприємством, чи підприємством – конкурентом. Як правило, такі розрахунки проводяться на основі даних щодо результатів фінансово-господарської діяльності підприємств – конкурентів за певний період часу, результатів маркетингових досліджень положення цих підприємств на ринку та даних оцінки факторів, які визначають можливість підприємств – конкурентів щодо вибору та реалізації конкурентних стратегій [35].

Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції (ІП) відображає різницю між продукцією, яка порівнюється в споживчому ефекті, що приходить на одиницю витрат споживача на придбання і використання продукції. Якщо $ІП > 1$, то досліджуваний товар кращий за базу, $ІП = 1$ –

Розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності продукції здійснюється за формулою (1.1):

Диференціальний
метод

$$q_i = (P_i / P_{io}) \times 100, \quad (1.1)$$

де q_i – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності за i -тим параметром ($i = 1, 2, 3, \dots, n$); P_i – величина i -го параметра для продукції, що аналізується; P_{io} – величина i -го параметра, за якого потреба задовольняється повністю; n – кількість параметрів.

Розрахунок групового показника за нормативними параметрами здійснюється за формулою (1.2):

Комплексний
Метод

$$I_{НП} = \prod_{i=1}^N q_{ni}, \quad (1.2)$$

де $I_{НП}$ – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами; q_{ni} – одиничний показник конкурентоспроможності за i -тим нормативним параметром.

Розрахунок групового показника за технічними параметрами (крім нормативних) здійснюється за формулою (1.3):

$$I_{ТП} = \sum_{i=1}^N q_i \times a_i, \quad (1.3)$$

де a_i – вагомість i -го параметра в загальному переліку з n -технічних параметрів, що характеризують потребу.

Розрахунок групового показника за економічними параметрами здійснюється за формулою (1.4):

$$I_{ЕП} = B_{ОП} / B_3, \quad (1.4)$$

де $B_{ОП}$, B_3 – повні витрати споживача, відповідно, оцінюваної продукції та зразка.

Відповідно, підрахунок групового показника за економічними параметрами проводиться за формулою (1.5):

$$I_{ЕП} = (B_0 + \sum B_{ОПi} \times \alpha_i) / (B_3 + \sum B_{3i} \times \alpha_i), \quad (1.5)$$

де B_0 , B_3 – одноразові витрати на придбання, відповідно, оцінюваної продукції та зразка; $B_{ОПi}$, B_{3i} – сумарні витрати на експлуатацію або споживання, відповідно, аналізованої продукції та зразка в i -му році; T – термін служби товару;

α_i – коефіцієнт приведення експлуатаційних витрат до розрахункового року.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності відносно зразка (ІІ) здійснюється за формулою (1.6):

$$ІІ = I_{НП} \times (I_{ТП} / I_{ЕП}), \quad (1.6)$$

Згідно з цим методом виконують такі дії: найбільш важливі показники застосовуються як одиничні; інші одиничні показники об'єднуються в групи, для кожної з яких визначаються групові показники; на основі отриманої сукупності групових та одиничних показників якості оцінюється рівень конкурентоспроможності диференціальним методом.

Змішаний
метод

Рис. 1.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства [36, с. 279]

конкурентоспроможність товарів рівна, $П < 1$ – товар поступається базовому [40, с. 42].

Змішаний метод оцінювання є поєднанням диференціального і комплексного методів. При змішаному методі оцінювання конкурентоспроможності продукції, використовується частина параметрів, розрахованих диференціальним методом і частина параметрів, розрахованих комплексним методом, а також враховуються умови ринкових відносин. Адже, відомо, що система ринкових відносин є непередбачуваною і створює потребу достовірності оцінювання конкурентоспроможності продукції суб'єкта господарювання [36, с. 278].

Даний метод визначення конкурентоспроможності продукції не є досконалим, оскільки він не враховує важливість споживчих властивостей товару для покупця. До таких факторів можна віднести [40, с. 43]:

1. Ступінь новизни товару.
 2. Символічні фактори, які розглядаються в розрізі суспільних норм (товар надає певного статусу його власнику).
 3. Додаткові фактори, які безпосередньо не відносяться до продукту.
- Отже, добросовісна конкуренція спрямована на отримання прибутку не лише за рахунок вдосконалення споживчих якостей продукції, а й шляхом надання більш якісних послуг.

Розглянемо ще один матричний метод оцінки конкурентного потенціалу через конкурентоспроможність продукції – матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ) (рис. 1.3).

Метою використання даного методу є визначення базового підходу до управління товарними групами. Базових параметрів при складанні матриці БКГ два – частка ринку щодо конкурентів і зростання самого ринку [41].

Відповідно до позицій у матриці визначають чотири типи товарів, за кожним з яких можуть бути визначені маркетингові стратегії [42, с. 124]:

1. «Важкі діти» – це товари, які перебувають на початковому етапі життєвого циклу і потребують значних коштів для їх підтримки. Високі



Рис. 1.3. Матриця Бостонської консалтингової групи [43, с. 15]

показники темпу зростання ринку і низька відносна частка ринку потребують значних фінансових витрат, спрямованих на збільшення частки ринку. Можливі стратегії: інтенсифікація зусиль і вкладання коштів або елімінація (виключення з портфелю).

2. «Зірки» – це товари, які перебувають на етапі зростання життєвого циклу, є лідерами на даному ринку і потребують значних коштів для підтримання. Можлива стратегія – стратегія підтримання конкурентних переваг. З часом «зірки» перетворюються на «дійних корів».

3. «Дійні корови» – це товари, які перебувають на етапі зрілості, приносять високі прибутки, які використовуються для фінансування інших товарів (висока частка ринку і низькі темпи зростання). Маркетингова стратегія для цих товарів - стратегія «збирання врожаю» і підтримання конкурентних переваг.

4. «Собаки» – це товари, які перебувають на етапі спаду життєвого циклу і позиція яких є найменш привабливою (низькі темпи зростання ринку і низька частка ринку). Пріоритетною для таких товарів вважається стратегія елімінації.

Одним з головних плюсів матриці БКГ є її простота. Вона ефективна при виборі стратегічних позицій і при розподілі ресурсів на найближчу

перспективу. Проте є у цього методу і суттєві недоліки. Він не враховує можливість знаходження асортиментних груп у різних фазах розвитку життєвого циклу; використовуваних показників має бути достатньо для того, щоб визначити міцність конкурентних позицій компанії. Крім того, використання цього методу засноване на припущеннях, яким далеко не завжди відповідає реальна ситуація. Можна зробити висновок про те, що матриця БКГ призводить до сильного спрощення складного процесу прийняття рішень, і на практиці зустрічається велика кількість ситуацій, коли використання даного методу є практично неможливим [44, с. 153].

Узагальнивши досвід вітчизняних та зарубіжних вчених і практиків, можна використовувати наступну послідовність проведення оцінки конкурентного потенціалу [35]:

1. Визначення мети оцінки конкурентного потенціалу підприємства.
2. Вибір групи підприємств–конкурентів з урахуванням можливостей отримання необхідної первинної інформації для цілей оцінки конкурентного потенціалу.
3. Визначення груп ключових показників конкурентного потенціалу, які підлягають оцінюванню (групування доцільно здійснювати за складовими потенціалу підприємства, а саме: показники маркетингового потенціалу, виробничого, фінансового, інноваційного, кадрового, організаційної структури управління та ін.).
4. Збір та обробка економічної інформації: відбувається попередня обробка вихідної інформації. Для проведення аналізу необхідна інформація за певний термін, що характеризує конкурентний потенціал і результати діяльності підприємств, що функціонують приблизно в однакових умовах і які є конкурентами.
5. Розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників конкурентного потенціалу для кожного підприємства.
6. Порівняльна оцінка конкурентного потенціалу підприємства: проводиться порівняльний аналіз по кожному компоненту конкурентного

потенціалу по всій сукупності розглянутих підприємств і досліджується динаміка компонентів конкурентного потенціалу підприємства по роках. Розраховуються (у відсотках) відхилення для кожного підприємства від середнього значення відповідного компонента конкурентного потенціалу по колу підприємств. Підприємствам виставляються бали по кожному компоненту конкурентного потенціалу в порядку їх зростання і визначається загальний бал для конкурентного потенціалу.

7. Обґрунтування висновку про рівень конкурентного потенціалу об'єкта оцінки та розробка заходів, спрямованих на поліпшення або утримання конкурентних позицій.

Узагальнююча оцінка конкурентного потенціалу підприємства допомагає забезпечити системний погляд на підприємство, що дозволяє виявити всі сильні й слабкі сторони, а також розробити в подальшому комплексну методику оцінки можливостей довгострокового перспективного розвитку підприємства.

1.3. Вибір та обґрунтування механізму управління та розвитку конкурентного потенціалу

Для того, щоб підприємство було конкурентоспроможним на ринку і малу стійку конкурентну позицію, необхідно розвивати та активно управляти конкурентним потенціалом, адже, конкурентна перевага є причиною, конкурентоспроможність наслідком, а конкурентний потенціал – це основа, без якої неможливо виграти в конкурентній боротьбі за споживача. Тому все більше уваги приділяється питанням розвитку конкурентного потенціалу в умовах зростаючого рівня конкурентної боротьби.

У зв'язку з вищесказаним виникає необхідність в управлінні конкурентним потенціалом підприємства для зміцнення його конкурентної позиції й реалізації конкурентної стратегії. Передусім, особливої актуальності

набуває пошук і вдосконалення різних концепцій та розробок у сфері управління конкурентним потенціалом підприємства, на основі яких можна побудувати ефективну методологічну базу для забезпечення довгострокових тенденцій розвитку підприємства та його процвітання за умов посилення конкуренції на ринку.

Головним завданням удосконалення управління конкурентним потенціалом є пошук напрямів та формування ефективно-функціонуючого економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства та конкурентного потенціалу, який має базуватися на комплексному підході, в основу якого буде покладено інтегральну оцінку конкурентного потенціалу підприємства, виявлення та раціональне використання його резервів [45, с. 365].

Є велика кількість систем управління конкурентоспроможністю підприємства, які включають в себе, насамперед, управління конкурентним потенціалом. Наведемо нижче на рис. 1.4 схему одної з таких систем, яка на нашу думку, найбільш повно розкриває сутність управління конкурентним потенціалом.

З даного рис. 1.4 можемо зробити висновки, що механізм формування конкурентоспроможності підприємства виступає складовою системи управління підприємства в цілому та передбачає проведення наступних послідовних дій: виявлення структури конкурентного потенціалу, виявлення його резервів та заходи, щодо збереження і розвитку в загальній системі управління конкурентоспроможністю підприємства [46, с. 26].

Конкурентоспроможність підприємства є необхідною умовою досягнення достатньої прибутковості в майбутньому. Довгострокова конкурентоспроможність промислового підприємства може бути досягнута шляхом цілеспрямованого забезпечення підвищення його конкурентоспроможності з використанням системи ефективного управління конкурентного потенціалу [13, с. 44].

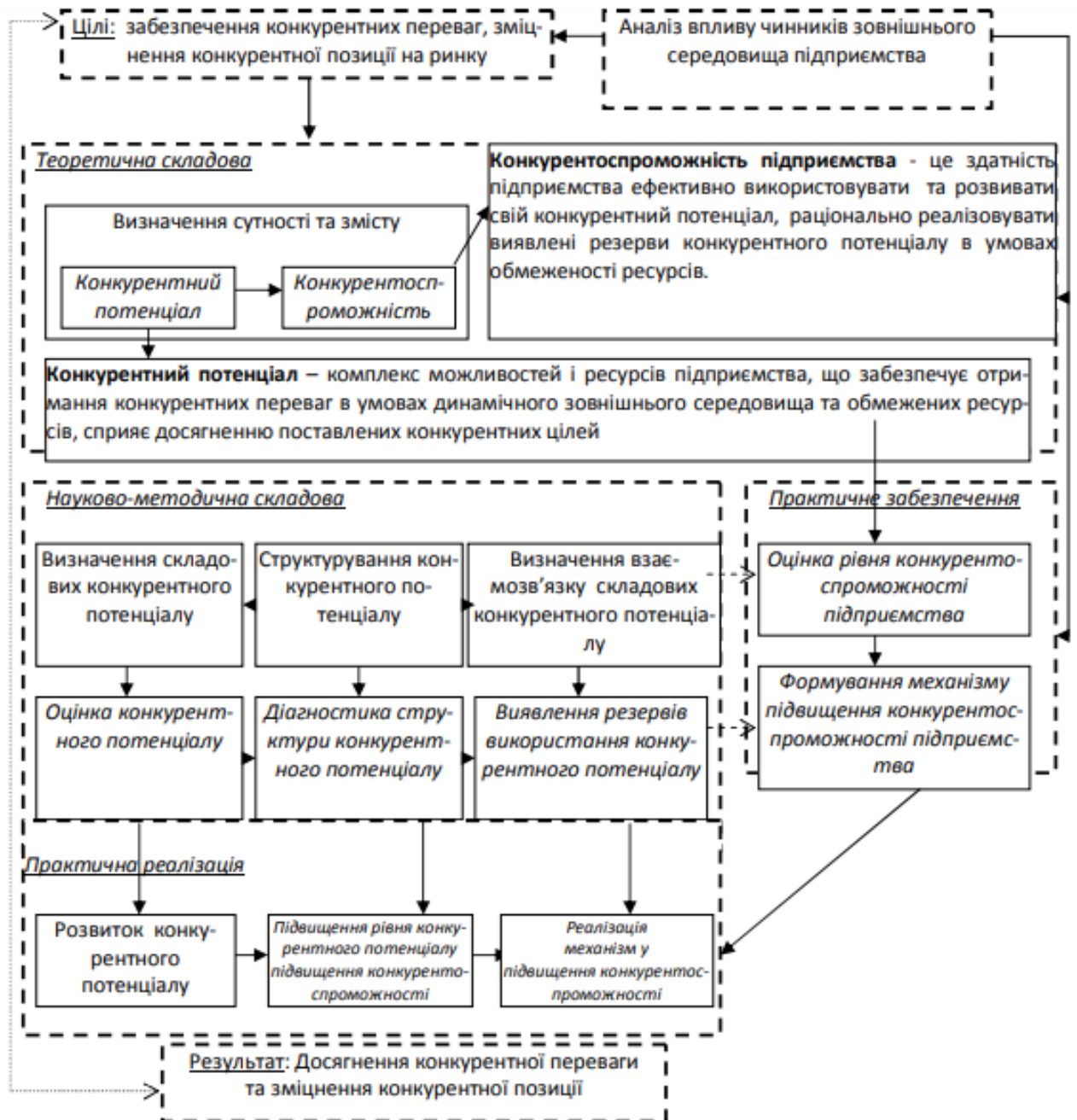


Рис. 1.4. Механізм управління конкурентним потенціалом в системі управління конкурентоспроможністю підприємства [46, с. 26]

Система управління конкурентоспроможністю підприємства через розвиток його конкурентного потенціалу повинна бути відділена від зовнішнього середовища та водночас враховувати його дестабілізуючий вплив, включати підсистеми: керуючу (для управління системою), забезпечуючу (для забезпечення необхідними ресурсами), керовану (конкурентний потенціал) та підсистему впливу на чинники

конкурентоспроможності (для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності) [13, с. 44].

Як підсумок, слід визначити основні функції які покладено на систему управління конкурентоспроможністю підприємства через конкурентний потенціал [13, с. 44]:

- формування системи показників, параметрів та критеріїв управління конкурентоспроможністю;
- оцінка ступені достатності конкурентного потенціалу для утримання конкурентоспроможності на досягнутому рівні;
- оцінка ступені гнучкості конкурентного потенціалу;
- аналіз і оцінювання реалізації заходів щодо підвищення конкурентоспроможності з метою подальшої їх координації та контролю;
- пошук нових перспективних можливостей та аналітичний супровід прийняття стратегічних рішень, щодо їх реалізації.

Найчастіше саме невикористані конкурентні переваги є резервами конкурентного потенціалу і саме вони зумовлюють здатність підприємства вчасно реагувати на змінюваність зовнішнього середовища та утримувати стійкі позиції на ринку. Саме це й обумовлює необхідність розробки заходів розвитку конкурентного потенціалу [45, с. 365].

Функціональна структура механізму формування та управління конкурентного потенціалу виробництва включає [47, с. 187]:

- 1) розробку системи стратегічних заходів;
- 2) визначення джерел їх фінансування й форм стимулювання;
- 3) узгодження стратегії розвитку підприємства з можливостями ресурсного забезпечення проектування, виготовлення й впровадження нової техніки;
- 4) облік і аналіз результатів інвестиційної діяльності;
- 5) обґрунтування стратегії розвитку підприємства на основі системного аналізу підприємства.

Для розвитку конкурентного потенціалу підприємства необхідно комплексно підходити до процесу управління всіма елементами його структури з метою досягнення синергічного ефекту. Для кращого розуміння і виявлення шляхів розвитку конкурентного потенціалу розглянемо детальніше його складові в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Характеристика складових конкурентного потенціалу

Складова	Характеристика
Виробничий потенціал	сукупність вартісних і натурально-речовинних характеристик виробничої бази, що виражається в потенційних можливостях провадити продукцію певного складу, технічного рівня і якості в необхідному обсязі.
Управлінський потенціал	навички та здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства.
Кадровий потенціал	трудова можливість підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал.
Маркетинговий потенціал	здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямувати всі свої функції (визначення потреб і попиту, організація виробництва, продаж і післяпродажне обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту.
Фінансовий потенціал	обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, що ними воно може розпорядитися для здійснення поточних і перспективних витрат.
Інформаційно-інноваційний потенціал	єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підприємство науковими кадрами і висококваліфікованими спеціалістами для сприйняття інновацій зовні і можливість реалізації нововведень у виробництві або організаційній структурі, ринковий потенціал, що влаштовує власника виробництва.

* Джерело: [48, с. 169]

Все це необхідно враховувати при розробці стратегії розвитку конкурентного потенціалу, звертаючи увагу на внутрішні та зовнішні конкурентні можливості підприємства, які залежать від відповідних потенціалів, що їх визначають.

Внутрішній конкурентний потенціал, що характеризує можливість промислового підприємства з формування та реалізації внутрішніх конкурентних переваг у різних функціональних областях забезпечення його діяльності, являє собою сукупність маркетингового, інформаційно-інноваційного, виробничого, кадрового, управлінського та фінансового

потенціалів. Складові внутрішнього конкурентного потенціалу, діючи спільно, дозволяють промисловому підприємству підвищити свою конкурентоспроможність.

Зовнішній конкурентний потенціал забезпечує стійкість підприємства в несприятливих умовах конкурентного середовища, дозволяє нейтралізувати негативний вплив зовнішніх факторів і реалізувати сприятливі можливості за рахунок залучення ресурсів і можливостей інших учасників бізнесу (споживачів, постачальників, партнерів) [17, с. 51].

При всій розмаїтості процесів інноваційної діяльності щодо розвитку конкурентного потенціалу їх можна звести на основі узагальнення практичного досвіду підприємств до трьох основних напрямків [47, с. 188]:

- комплексна перебудова конкурентного потенціалу, що охоплює техніко-технологічне удосконалювання всіх компонентів виробництва кожного нового виробу;
- модернізація раніше освоєних і вже виготовлених виробів;
- реконструкція підприємства й окремих виробництв, що забезпечує приведення технічної бази виробництва у відповідність із сучасними задачами й вимогами до конкурентоспроможності продукції.

Ключовим моментом в завоюванні позицій на ринку щодо численних конкурентів є своєчасне оновлення товарів, підготовка і організація виробництва нових видів продукції. В сучасному світі створення і виробництво нових товарів мають вирішальне значення для процвітання підприємства. Згідно статистичних даних, після освоєння нової продукції, яка складає основу виробництва, темп зростання її реалізації приблизно удвічі вищий, ніж у конкурентів. Випускаючи нову продукцію і розширюючи асортимент товарів, фірми прагнуть знизити залежність від одного товару, звести нанівець імовірність банкрутства та забезпечити стабільність свого розвитку.

Як підсумок, варто визначити основні функції, які покладено на систему управління конкурентоспроможністю підприємства через

конкурентний потенціал [45, с. 366]:

- формування системи показників, параметрів та критеріїв управління конкурентоспроможністю та конкурентним потенціалом;
- оцінка ступеня достатності конкурентного потенціалу для утримання конкурентоспроможності на досягнутому рівні;
- оцінка ступені гнучкості конкурентного потенціалу;
- аналіз й оцінювання реалізації заходів щодо підвищення конкурентоспроможності з метою подальшої їх координації та контролю;
- пошук нових перспективних можливостей та аналітичний супровід прийняття стратегічних рішень, щодо їх реалізації.

Саме створення ефективної системи управління конкурентним потенціалом на кожному підприємстві дозволить забезпечити конкурентоспроможність підприємства, тому є нагальною необхідністю. Також важливим є розвиток конкурентного потенціалу, адже з його допомогою підприємства швидко пристосовуються до мінливого зовнішнього середовища та забезпечують власну економічну безпеку, що передуює ефективному функціонуванню підприємства у майбутньому та його можливості конкурувати на зовнішньому та внутрішньому ринку.

З цього випливає, що система управління та розвитку конкурентного потенціалу підприємства повинна постійно удосконалюватися, особливо в частині розробки показників для оцінки її результатів, поліпшенню конкурентоспроможності продукції, тощо.

Висновки до розділу 1

Провівши дослідження трактування термінів різними науковцями, конкурентним потенціалом підприємства можемо вважати його внутрішні і зовнішні можливості та конкурентні переваги, з використанням яких підприємство матиме здатність вести активну та ефективну боротьбу в

рамках цінової політики, якості продукції, професіоналізму персоналу, маркетингових ідей та ін., з конкурентами.

Існують різноманітні методи оцінки конкурентного потенціалу. Найчастіше застосовуються індикаторні та матричні. Також конкурентний потенціал оцінюють через конкурентоспроможність продукції, адже саме вона є його важливою складовою. Її оцінку доцільно проводити через диференціальний, комплексний та змішаний методи, також використовують матрицю БКГ. Конкурентний потенціал часто оцінюють за допомогою бенчмаркінгу. Використовуючи різні методи підприємство може визначити досягнуту ринкову позицію та передбачити шляхи подальшого розвитку.

Для того, щоб проаналізувати конкурентний потенціал найбільш глибоко і повно, потрібно оцінювати його комплексно, оскільки потенціал створюється завдяки поєднанню кількох чинників, які й виступають об'єктами аналізу конкурентного потенціалу.

Проаналізувавши конкурентний потенціал, використовуючи різні підходи, підприємство зможе зміцнити свою конкурентну позицію на ринку. Якщо, звичайно, конкурентний потенціал буде правильно використаний та буде налагоджена система його розвитку та управління. Тоді підприємство гарантовано досягне високого рівня конкурентоспроможності.

В сучасних умовах господарювання розвиток ринкових відносин характеризується посиленням ролі споживачів, зростанням ризику і невизначеності зовнішнього середовища підприємств, збільшенням ступеня залежності від маркетингового середовища, посиленням конкурентної боротьби. Тому в таких умовах особливого значення набуває управління конкурентним потенціалом підприємства, яке повинно забезпечити формування стратегії завоювання і утримання конкурентних переваг, досягнення стійких конкурентних позицій на ринку. У свою чергу, вибір стратегії обмежений тим конкурентним потенціалом, що має в наявності сучасне підприємство.

РОЗДІЛ 2

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

2.1. Дослідження середовища функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Ринок молока та молочних продуктів є досить важливим для України. Адже від його розвитку залежить забезпечення населення України молочними продуктами, які є життєво необхідними продуктами харчування. Враховуючи мінливість на ринку факторів, які на нього впливають, а саме: стан виробництва, ринкова інфраструктура, дієвість ринкових механізмів, платоспроможність споживачів, виникає потреба періодично аналізувати поточну ситуацію та перспективи його розвитку.

На сьогодні виробництво молока і молокопродуктів в Україні є одним із найбільш перспективних напрямів розвитку в аграрному секторі. Молочна галузь, до складу якої входять маслоробна, сироробна, молочноконсервна підгалузі, а також виробництво продукції з незбираного молока, на сучасному етапі є однією із провідних в структурі харчової індустрії України [49, с. 102].

Сучасний стан розвитку виробництва молока в Україні супроводжується негативними тенденціями у порівнянні з іншими аграрно-розвинутими країнами. На розвиток молокопереробної промисловості суттєво впливає ситуація в молочному скотарстві. Подорожчання бензину та дизпалива, нерозвинена заготівельна мережа на селі, віддаленість сировинних зон від центрів переробки призвели до скорочення обсягів випуску молочної продукції. Як результат, переробники опинилися в скрутному фінансовому становищі [50].

На 1 січня 2018 року в Україні молочне стадо налічує 2,064 млн корів, в порівнянні з відповідним періодом 2017 року зменшилось на 2,1%, або на 45 тис. голів. За 2017 рік поголів'я знизилось по всіх категоріях господарств: у сільгоспідприємств на 3,7%, до 466,8 тис. корів; у індивідуальному секторі менше на 1,7%, до 1,597 млн. корів. У селян налічується у 3 рази більше корів, ніж в юридичних осіб. Середній надій (продуктивність) на 1 корову у сільгоспідприємствах протягом 2017 року зріс на 6,3%, до 6,012 тис. кг/корову (рис. 2.1) [51].



Рис. 2.1. Чисельність поголів'я корів по категоріях господарств по Україні, тис. корів [51]

Виробництво молока в Україні в 2017 році, без урахування тимчасово окупованої території, скоротилося на 0,5% в порівнянні з 2016 роком - до 10,329 млн тонн. В тому числі у сільгоспідприємствах виробництво зросло на 2,1%, до 2,764 млн. тонн; у індивідуальному секторі виробництво хоч і зменшилось на 1,4 %, до 7,565 млн. тонн молока, однак він залишається основним виробником молока у країні (рис. 2.2) [51].

Нині на молочному ринку України актуальною є проблема реалізації виробленого молока. В умовах конкуренції в ринковому середовищі товаровиробники молочної продукції змушені шукати нові ринки збуту, щоб



Рис. 2.2. Виробництво молока всього по Україні по категоріях господарств, тис. тонн [51]

забезпечити прибуткову діяльність. Але основним каналом збуту є переробні підприємства, які закупають близько 42% усієї виробленої сировини [50].

У 2017 році в цілому по Україні загальне надходження молока на переробку зросло на 4% до 2016 року і склало 4,348 млн. тонн. В тому числі закуплено безпосередньо переробними підприємствами 3,928 млн. тонн, що на 5,9% більше, ніж у 2016 році. В тому числі закуплено безпосередньо у юридичних осіб – 2,689 млн. тонн, що на 7% більше, ніж роком пізніше; у індивідуальному секторі – 1,239 млн. тонн, що на 3,5% більше від попереднього року (рис. 2.3) [52].

За даними ФАО (Продовольча та сільськогосподарська організація ООН), Український молочний індекс свідчить про те, що прибутковість виробництва молока у 2017 році зросла на 32,5%. Низка господарств почала працювати з переробними заводами за договорами тривалої співпраці за сталою ціною. А це прецедент для українського ринку молока, який дає можливість спокійно працювати як фермеру, так і переробнику та планувати свою діяльність [51].

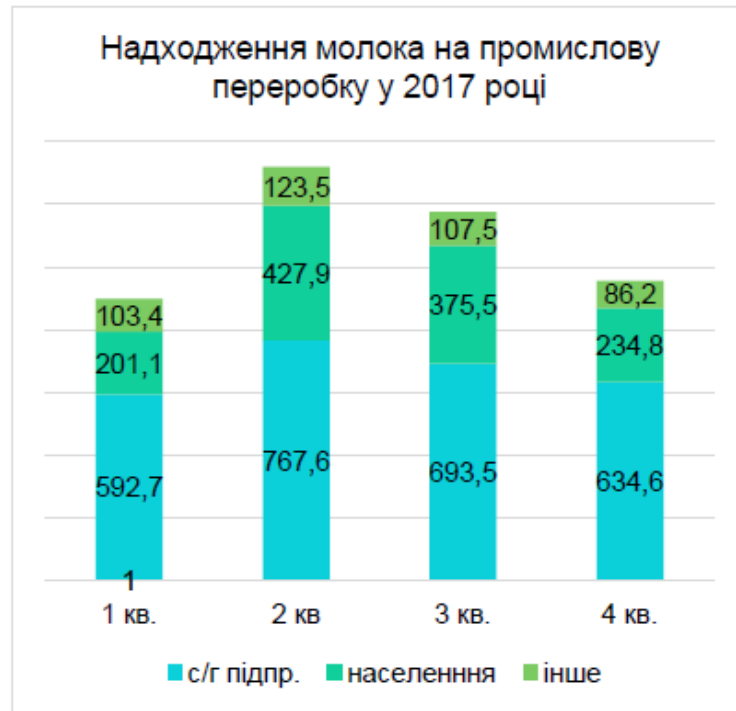


Рис. 2.3. Надходження молока на промислову переробку у 2017 році,
тис. тонн [52]

Майже 50%, або 2,5 млн. молочних ресурсів, спрямовано на масло і сухе молоко; 23%, або 1,3 млн тонн - на сири всіх видів, 22%, або 1,1 млн. тонн направлено на виробництво продукції з незбираного молока. Решта ресурсів використано на виробництво інших молочних продуктів, в тому числі молокозмісних [51].

Молоко і молочні продукти традиційно займають досить високу питому вагу в раціоні харчування населення України. Аналіз обсягів випуску молока та молочної продукції за останній період наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Виробництво основної молочної продукції в Україні в 2015-2017 рр.

Види продукції	Обсяг випуску, т			Темп зміни, %	
	2015	2016	2017	2016 р. до 2015 р.	2017 р. до 2016 р.
1. Молоко рідке	965579	926145	949625	95,9	102,5
2. Масло вершкове	100876	100975	107722	100,1	106,7
3. Сир кисломолочний	67204	69591	67156	103,6	96,5
4. Сир сичужний	96059	86972	92946	90,5	106,9
5. Сир плавлений	26478	26139	27085	98,7	103,6

* Джерело: складено автором на основі [51; 53; 54]

Як видно з таблиці, по деяких товарних групах (молоко, масло, сир сичужний та плавлений) спостерігається тенденція до нарощування обсягів виробництва продукції: в 2017 р. випуск молока зріс на 2,5 % в порівнянні з 2016 р., по маслу, сиру сичужному та плавленому мала місце аналогічна ситуація – відповідні темпи нарощування обсягу випуску становили 6,7%, 6,9% та 3,6%. Невдалим видався 2017р. для виробників сиру кисломолочного: спостерігається зменшення обсягів випуску продукції (темпа падіння обсягу виробництва сиру кисломолочного становить в порівнянні з 2016 р. 3,5%. Така ситуація стала наслідком скорочення потенційних ринків збуту, споживачі все частіше купують кисломолочний сир від населення (ярмарки).

У 2016 році виробники сирів за рахунок низької ціни та, відповідно низької маржі, мали непогані обсяги продажів. Цьому сприяла відсутність практично імпортних виробників. У 2017 році стратегія змінилася – зі зростанням ціни реалізації зросла і маржа виробників, але при цьому впали обсяги продажів, до того ж зросли імпортні поставки польських сирів. Аналітики прогнозують, що в першому півріччі 2018 року ціни на сири залишаться на рівні 2017 року $\pm 10\%$, але кількість акцій «на полиці» збільшиться внаслідок боротьби за внутрішній ринок [51].

Відомо, що якість молока визначає і якість продукції переробки. Низька якість молочної сировини в Україні та, як наслідок, молочної продукції значною мірою звужує ринки її збуту, особливо щодо експорту. За нинішньої якості вітчизняної молоко-сировини основним споживачем вітчизняної молочної продукції є населення країни. Наразі українська молочна продукція експортується до Молдови, Азербайджану, Казахстану, Польщі, Японії, Алжиру, Грузії, Південної Кореї та ін. [55, с. 111].

Розглянемо детальніше ринок твердих сирів України. В основному в Україні виробляють сири середнього цінового сегмента. Більшості вітчизняних виробників не вистачає технологічних потужностей для виробництва елітних сирів. Криза принесла з собою зниження попиту на сир

серед українців. В середньому, українці вживають 3,5-4 кг твердих сирів на рік. Це значно нижче європейських показників, де середнє споживання сиру становить 20 кг на рік на людину. Найпопулярнішими сортами сиру серед українських покупців є «Російський» та «Голландський» [56].

Тепер виробництво здійснює понад 150 підприємств, 2/3 з них виробляють тверді сичужні сири, решта - м'які і плавлені. У 2017 році молока виготовили 10,1 млн тонн в промислових і приватних господарствах. Це на 2,9% менше, ніж в 2016-му. Для виробництва сиру використовували 6%, близько 606 тисяч [57].

За підсумками 2017 року найбільші гравці ринку наступні [56; 57]:

1. «ТЕРРА ФУД». Група компаній «ТЕРРА ФУД» об'єднує кілька заводів з виробництва молочної продукції та м'яса, цукрові заводи, а також ферми з вирощування племінної рогатої худоби. За даними компанії, вона займає понад 16,5% ринку. У фасованому сирі її частка досягає 18%. У рік компанія виробляє 54 000 тонн сиру. Компанія виробляє популярні види сиру під торговими марками: «Золотий резерв», «Вапнярка», «Тульчинка», «Сорочинський», «Ферма», «Лауреат». Компанія експортує твердий сир в 27 країн далекого і ближнього зарубіжжя.

2. ТОВ «Торговий дім «Західна молочна група». Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «Західна молочна група» входить в холдингову компанію «Континіум». «Західна молочна група» на ринку представляє інтереси 10-ти молочних заводів, розташованих по всій країні. У рік підприємство виготовляє понад 15 млн. кг твердого сиру. Ці молокопереробні заводи випускають сир під корпоративним брендом «КОМО». Серед інших компаній їх відрізняє особливе позиціонування бренду. Компанія робить акцент на сирах, виготовлених за власними, ексклюзивними рецептами. Асортимент бренду представлений традиційними твердими і напівтвердими, а також оригінальними видами: «Голдер», «Гранде», «Тенеро», «Кантрі», «Горіховий», «Пепенеро», «Голандія»,

«Старий голландець», «Йогуртовий», «Сметаний», «Російський» та інші. Компанія активно експортує свою продукцію в країни ближнього зарубіжжя.

3. «Молочний Альянс». Компанія була заснована в 2000 році, а в 2006 році перетворена в холдинг. За 2016 рік на підприємствах групи компаній «Молочний альянс» було вироблено 23 261 тони сиру. У альянс входять сирні торгові марки «Пирятинь» і «Славія». На ринку їх продукція представлена наступними видами: Чеддер, Парменталь, Російський, Пошехонський, Голландський, Костромської, Гауда. Також компанія випускає оригінальні види: «Львівський», «Грація», «Дитячий», «Король гурман», «Король сирів» та інші. У 2016 році компанія «Молочний Альянс» розпочала пробний експорт молочної продукції в Болгарію. У тому числі сири торгових марок «Славія» та «Пирятинь». В кінці 2017 року «Молочний альянс» почали експортувати сири в ОАЕ і США.

4. «Мілкіленд Україна». Компанія об'єднала 10 молокопереробних заводів, які випускають продукцію під брендами «Добряна», «Коляда» і «LatteR». «LatteR» - молодий бренд компанії, що з'явився на ринку молочної продукції України в 2015 році. Під торговою маркою випускається сир «Латтер», який не містить лактози і глютену. «Добряна» - флагманський міжнародний сирний бренд. Під ним виробляються традиційні м'які, тверді і авторські види: Олдермані, Качіотто, Пармезан, Російський, Рокфор, Мааздам, Радомер, Камамбер і інші. Компанія «Мілкіленд Україна» експортує свою продукцію більш ніж в 30 країн світу.

5. Компанія «Клуб сиру». Компанія працює на базі канівського маслосирзаводу. У 2007-2008 роках лінію модернізували, збільшивши виробничі можливості. Основна продукція підприємства - сир. Також компанія випускає масло. «Клуб Сиру» виробляє переважно оригінальні види: «Гронвальд», «Айвенго», «Прикарпатський», «Неаполітанський», «Едельвейс», «Ноір», «Кримський» та інші. У квітні 2016 року Європейська комісія включила компанію в список затверджених експортерів в ЄС. «Клуб сиру» планує вийти на ринки Польщі, Румунії та Болгарії.

6. «Бель Шостка Україна». Бренд «Шостка» з'явився на українському ринку в 2005 році. Через два роки комбінат придбала французька група компаній Bel, що спеціалізуються на виробництві сиру і похідних продуктах. «Шостка» - це тверді та плавлені сири високої якості. «Російський класичний» був перевірений незалежними експертами європейських лабораторій і за результатами аналізів отримав «Добрий знак». Компанія володіє сирними брендами «Шостка» і «MiniBabybel».

7. «Альміра». До групи компаній входять 7 молокопереробних заводів і 6 торгових компаній. Вона виробляє сири під торговими марками: «Гадячсир», «Любас», «Слов'янські сири», «Добрий Ян». «Альміра» експортує молочну продукцію в США, Мексику, Японію, Алжир, Сирію, Ізраїль, Лівію, Польщу і т.д.

Дані гравці утримують свої лідерські позиції завдяки значним капіталовкладенням, постійній модернізації виробництва, оновленню виробничо-технічної бази і розширення асортименту. Багато виробників стикаються з проблемою постачання якісної сировини для виробництва твердого сиру. В першу чергу це пов'язано з ціновою політикою постачальників. Також для того, щоб залишатися на лідерських позиціях виробники стали більше приділяти увагу брендуванню продукції та просуванню брендів на ринок [56].

За перші півроку 2017 імпорт українського ринку сиру виріс на 41% в порівнянні з аналогічним періодом минулого року (рис. 2.4; 2,5).

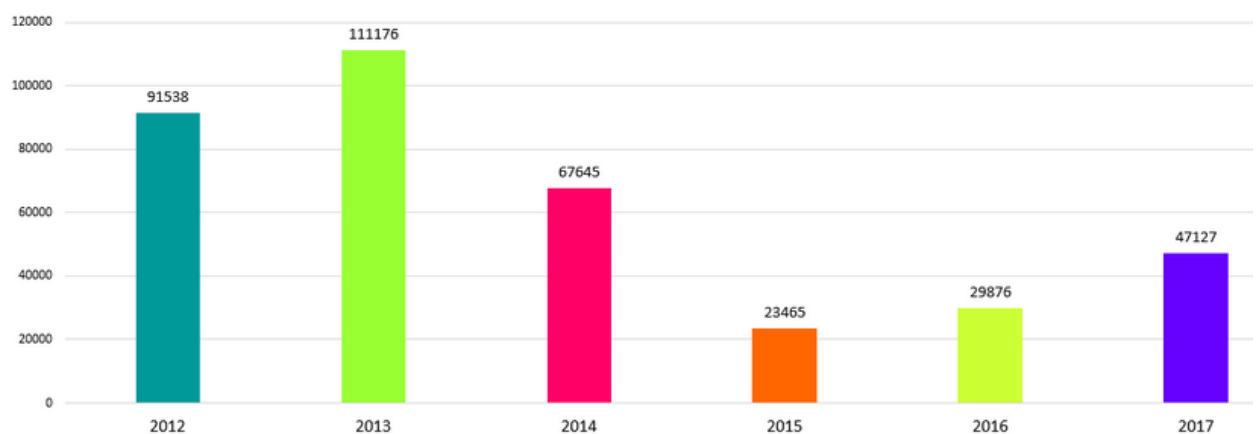


Рис. 2.4. Загальний об'єм імпорту за 2012-2017 рр., тис. дол. США [57]

Але в 2017 році об'єм імпорту українського ринку сиру набагато зменшився за останні роки, що показано на рисунках.

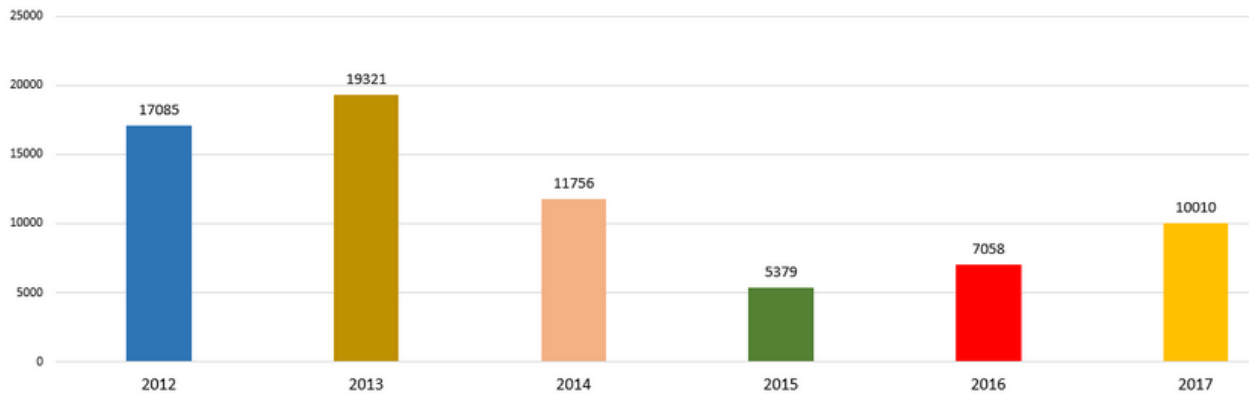


Рис. 2.5. Загальний об'єм імпорту за 2012-2017 рр., тонн [57]

Традиційні постачальники не змінюються вже впродовж декількох років. Лідируючі 30% від загальної кількості продукції, що ввозиться залишаються за Польщею. Німеччина і Франція ввозять менше – 24% і 14% відповідно. Решта 32% ввозять з Італії, Естонії, Латвії, Іспанії, Греції, Литви, Нідерландів, Швейцарії.

«КОМО-експерт» протягом двох років залишається лідером з експорту сиру в країни ближнього зарубіжжя. В кінці 2017 року «Молочний альянс» здійснив перші відвантаження сирів в ОАЕ і США (рис. 2.6).

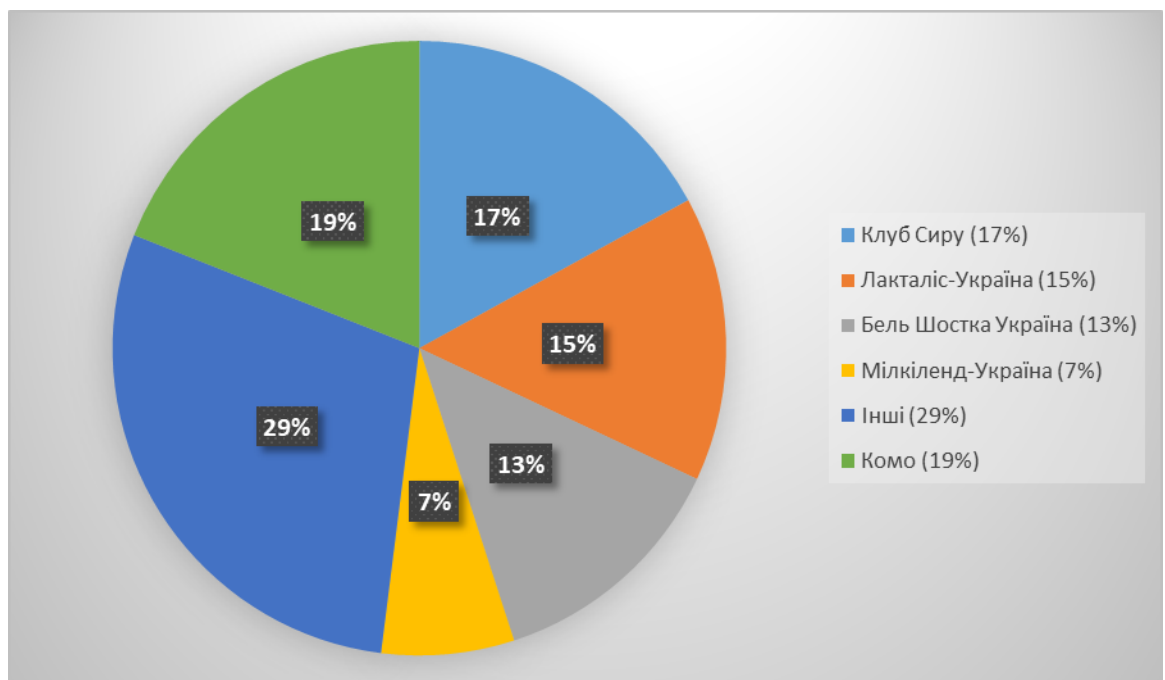


Рис. 2.6. Найбільші експортери сиру [57]

У 2017-му Україна експортувала на 11% більше, ніж в 2016 році (рис. 2.7; 2.8).

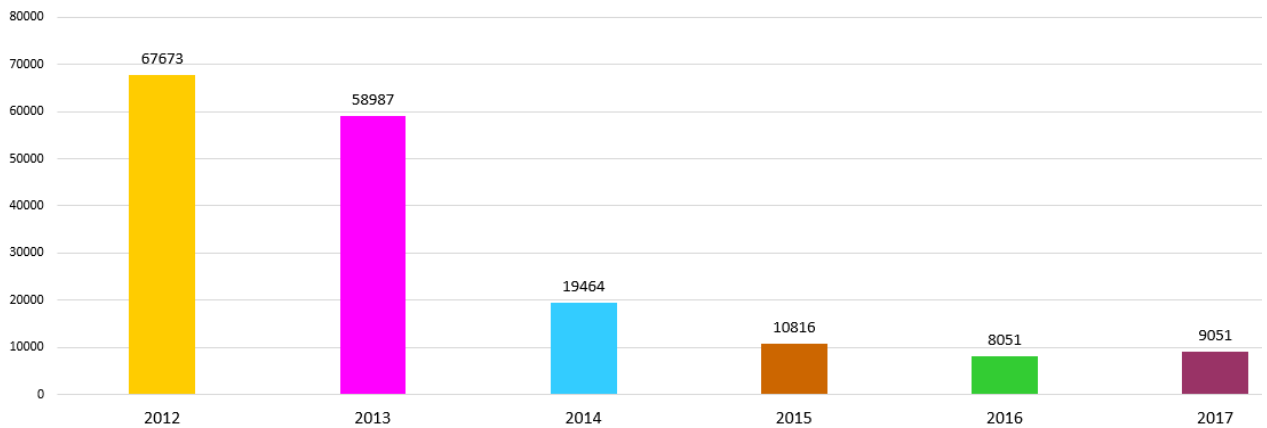


Рис. 2.7. Загальний об'єм експорту за 2012-2017 рр., тонн [57]

Але в 2017 році об'єм експорту набагато зменшився за останні роки, які показані на рисунках.

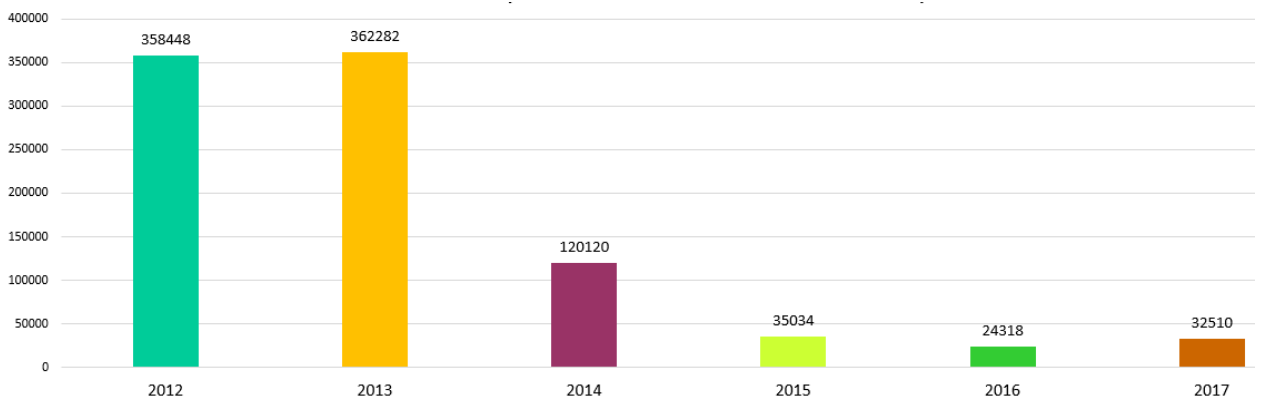


Рис. 2.8. Загальний об'єм експорту за 2012-2017 рр., тис. дол. США [57]

Ринок сиру України досить конкурентоспроможний і, незважаючи на його падіння протягом декількох років, виробники намагаються компенсувати втрати завоюванням іноземних ринків. Щоб залишатися на плаву, сироварні розширюють асортимент продукції різними способами.

Для збільшення імпорту з країн ЄС, уряд скоротив ввізні мита на сир до 6,7%.

Сири українського виробництва переважно високої якості і відповідають багатьом світовим стандартам. Але через складну економічну ситуацію і низьку купівельну можливість споживачів деякі виробники змінили рецептуру виробництва сиру і стали випускати сирні продукти.

З огляду на останні новини ринку сиру, є ймовірність, що продукти сироваріння від українських виробників завоюють іноземні ринки, а в споживчому кошику середньостатистичного українця сиру стане більше, ніж 3,5 кг на рік [57].

Що стосується перспектив на ринку молока та молочної продукції України, то ймовірним є зростання імпорту на 15-20% на фоні високих цін та збільшення прибутковості виробництва з подальшим зниженням прибутковості переробки молока. Поки що український молочний бізнес не був успішним в пошуку нових ринків збуту для молокопродуктів, тому слід очікувати реалізації песимістичного сценарію. Україна поступово скочується до статусу нетто-імпортера, орієнтовно це відбудеться у 2019-2020 році. При такому розвитку подій ймовірно, що значна частина застарілих переробних підприємств вийде з бізнесу. Разом із тим внутрішні ціни зростуть до рівня, коли імпортна продукція буде конкурентною в більшості сегментів. Також зростатиме привабливість інвестування в сучасну переробку і комерційне виробництво якісного молока (2020-2022 роки). У 2023-2025 роках ймовірно відновлення Україною статусу нетто-експортера молока [58].

Зважаючи на проведені дослідження, можна сказати, що на сучасному ринку молока та молочних продуктів спостерігається значна конкуренція. Тому виробникам необхідно проводити заходи, щоб втримати та покращити свою позицію на ринку, а саме: здійснювати капіталовкладення у модернізацію виробництва, розширювати свій асортимент та ринки збуту. Адже Україна за рахунок сприятливих агрокліматичних умов має значний потенціал для виробництва молока та молочних продуктів.

2.2. Нормативно-правове забезпечення діяльності підприємства

Діяльність підприємства регулюють нормативні акти, що впливають на ефективність провадження його господарської діяльності. Вплив політико-

правового фактору, в першу чергу, визначається тією умовою, що здійснення підприємницької діяльності встановлюються державою. Саме державні органи приймають нормативно-правові акти, якими керуються суб'єкти підприємницької діяльності в процесі виконання своїх статутних завдань. Як наслідок, завданням держави є створення сприятливих умов для розвитку підприємницької діяльності.

У сучасних умовах господарювання законодавча база підприємницької діяльності у нашій країні в цілому сформована. У цей самий час вона є суперечливою і не в повній мірі сприяє стимулюванню розвитку підприємництва. За період незалежності України було прийнято значну кількість нових законодавчих актів, які регулюють ведення бізнесу.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» при здійсненні своєї діяльності керується нормами Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про цінні папери та фондовий ринок», Закону України «Про депозитарну систему України», Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та іншими законними і підзаконними нормативними актами України і Статутом, колективним договором, внутрішніми документами та рішеннями Загальних зборів акціонерів.

Представимо перелік основних законодавчих, нормативних і внутрішньоорганізаційних документів діяльності та управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» в табл. 2.2.

Крім того, існує велика кількість нормативних актів Кабінету Міністрів України, Національного банку України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Міністерства фінансів, які необхідно вчасно відслідковувати та враховувати при здійсненні господарської діяльності. Внутрішні регламентуючі документи є дуже важливими для підприємства, тому потрібно їх дотримуватись, щоб забезпечити ефективну діяльність підприємства.

Таблиця 2.2

Основні законодавчі, нормативні і внутрішньоорганізаційні документи, що регламентують діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод»

№ з/п	Назва документу	Ким затверджений	Дата затвердження
1.	1) Законодавчі акти (України, міжнародні): 1.1. ЗУ «Про цінні папери та фондовий ринок» 1.2. ЗУ «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» 1.3. ЗУ «Про захист від недобросовісної конкуренції» 1.4. ЗУ «Про захист економічної конкуренції» 2) Господарський кодекс України	1.1 Верховна Рада України 1.2 Верховна Рада України 1.3 Верховна Рада України 1.4 Верховна Рада України 2) Верховна Рада України	1.1 23.02.2006 №3480-IV 1.2 06.02.2018 №2275-VIII 1.3 07.06.1996 № 237/96-ВР 1.4 26.12.2002 № 380-IV 2) 03.02.2019 № 436-IV
2.	Нормативні акти (України, міжнародні): 2.1. Постанова «Про порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці» 2.2. Постанова «Про порядок розслідування та ведення обліку нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві»	2.1. Кабінет Міністрів України 2.2. Кабінет Міністрів України	2.1. № 442 від 01.09.1992 2.2. №1112 від 25.08.2004
3.	Внутрішньоорганізаційні документи: 3.1. Статут 3.2. Організаційна структура 3.3. Штатний розпис 3.4. Правила внутрішнього трудового розпорядку 3.5. Колективний договір	3.1. Загальні збори учасників ТОВ «Пирятинський сирзавод» 3.2. Голова Наглядової Ради АТ «Молочний альянс» 3.3. Голова Правління ТОВ «Пирятинський сирзавод» 3.4. і 3.5. Конференція трудового колективу ТОВ «Пирятинський сирзавод»	3.1. №1 30.03.2016 3.2. 28.03.2016 3.3. 28.04.2016 3.4. №1 15.01.2013 3.5. №1 15.01.2013

* Джерело: складено автором

Так, наприклад, одним із завдань Антимонопольного комітету України є сприяння розвитку добросовісної конкуренції. Правові засади захисту суб'єктів господарювання і споживачів від недобросовісної конкуренції визначає Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції». Недобросовісною конкуренцією є будь-які дії у конкуренції, що суперечать торговим та іншим чесним звичаям у господарській діяльності [59].

Статтею 15 Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» визначено, що поширенням інформації, що вводить в оману, є повідомлення суб'єктом господарювання, безпосередньо, або через іншу особу, одній, кільком особам або невизначеному колу осіб, у тому числі в рекламі, неповних, неточних, неправдивих відомостей, зокрема внаслідок обраного способу їх викладення, замовчування окремих фактів чи нечіткості формулювань, що вплинули або можуть вплинути на наміри цих осіб щодо придбання (замовлення) чи реалізації (продажу, поставки, виконання, надання) товарів, робіт, послуг цього суб'єкта господарювання [60].

Наприклад, ринок виробництва та реалізації сиру твердого є високо конкурентним, представлений широким асортиментом продукції різних виробників України. При цьому, інформація, наведена на упаковках, в рекламі такого сиру твердого, не має містити інформації, яка б надавала іншим виробникам - конкурентам Товариства переваги у конкуренції. Так, ТОВ «Пирятинський сирзавод» здобуває переваги на відповідному ринку, зокрема, посилює свою конкурентну позицію не завдяки неправомірним діям, а за рахунок власних досягнень шляхом випуску високоякісної продукції.

Відповідно до редакції статуту ТОВ «Пирятинський сирзавод», затвердженого Загальними зборами Учасників Товариства (протокол № 3.1 від 30.03.2016), основною метою діяльності Товариства є здійснення господарської діяльності, що має на меті отримання прибутку та реалізацію на його основі економічних і соціальних інтересів Учасників Товариства, насичення споживчого ринку високоякісними товарами і послугами та

одержання прибутку для наступного його розподілу відповідно до рішення Загальних зборів Учасників.

Предметом діяльності Товариства є здійснення фінансової, виробничої, торгівельної, науково-дослідної, інноваційної, посередницької, консультаційної, інжинірингової, транспортної, рекламної та інших видів господарської діяльності, які не заборонені чинним законодавством України та відповідають цілям, які передбачені Статутом [61, с. 4-6].

Таким чином, ТОВ «Пирятинський сирзавод» здійснює господарську діяльність і у розумінні статті 1 Закону України «Про захист економічної конкуренції» є суб'єктом господарювання [62].

Виробництво Сиру твердого в Україні регламентується державним стандартом: ДСТУ 6003:2008 "Сири тверді". Товариство виготовляє вказаний перелік сирів твердих згідно з ДСТУ 6003:2008 "Сири тверді" (6 найменувань) та ГОСТ 11041-88 (4 найменування сиру твердого Російського) [63].

Основні вимоги до етикетування харчових продуктів визначені Законом України «Про безпечність та якість харчових продуктів», «Технічним регламентом щодо правил маркування харчових продуктів», затвердженим Наказом Держспоживстандарту України № 487 від 28.10.2010 та ДСТУ 4518-2008 «Продукти харчування. Маркування для споживачів. Загальні правила» (надалі – ДСТУ 4518-2008).

Відповідно до статті 6 Регламенту у маркуванні, оформленні, рекламуванні харчових продуктів забороняється використання будь-якої інформації, яка вводить в оману споживача або містить інформацію щодо властивостей харчового продукту, яких у нього немає.

Відповідно до пункту 7 Регламенту назва харчового продукту повинна бути зрозумілою для споживача, конкретно та точно характеризувати продукт, розкривати його природу, походження, надавати можливість відрізнити певний вид харчового продукту від інших аналогічних видів харчових продуктів [64].

Згідно з ДСТУ 4518-2008 інформація для споживача повинна бути чіткою, конкретною, однозначною, забезпечувати споживачу можливість правильного вибору продукту та нести правдиві відомості щодо нього. Не дозволяється в маркуванні продукту вводити інформацію щодо переваги цього продукту у порівнянні з аналогічним харчовим продуктом (пункт 4.1, розділ 4). Інформація, яка стосується складу, властивостей, харчової цінності, природи походження, способів виготовлення та споживання, а також інших властивостей, які характеризують прямо або опосередковано безпечність і якість харчового продукту, повинна забезпечувати однозначне сприйняття споживачем та унеможливити помилкове сприйняття цього продукту за інший близький до нього за зовнішнім виглядом або органолептичними показниками (пункт 4.2, розділ 4) [65].

Оскільки ТОВ «Пирятинський сирзавод» є виробником Сиру твердого, відповідно до статті 20 Закону України «Про безпечність та якість харчових продуктів» Товариство повинно запобігати продажу неправильно маркованих харчових продуктів, виправляти недоліки харчових продуктів, які вироблені або знаходяться в обігу та не відповідають вимогам цього Закону. При цьому згідно статті 1 Закону, неправильно маркованим харчовим продуктом вважається, зокрема, харчовий продукт, етикетка якого підроблена або вводить в оману [66].

Законом України «Про молоко та молочні продукти» визначено основні засади державної політики щодо забезпечення безпечності та якості молока і молочних продуктів. При цьому виокремлено положення про забезпечення внутрішніх потреб держави в молочних продуктах широкого асортименту [67].

У просуванні сиру на ринок для його виробників важливе значення має проведення рекламних заходів. Відповідно до положень Закону України «Про рекламу» реклама визначається як інформація про осіб чи товар, яка розповсюджується в будь-який спосіб і призначена сформулювати або

підтримати обізнаність споживачів та їхній інтерес щодо таких осіб чи товару [68].

В Україні, як свідчить аналіз чинних нормативно-правових документів, формується система державного стратегічного планування. Так, у нашій державі з 2000 р. діє Закон «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [69], а також Постанова Кабінету Міністрів України від 26.04.2003 р. № 621 «Про розроблення програмних прогнозних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету» [70].

Важливе значення для впровадження системи стратегічного планування матиме спеціальний Закон «Про стратегічне планування», проект якого в даний час знаходиться у Верховній Раді України.

Проектом Закону України «Про стратегічне планування» окреслено принципи розробки стратегічного плану як програмно-прогнозного документа, в якому визначаються загальний напрям, основні цілі та структурні пропорції економічного і соціального розвитку держави та її регіонів на середньо- і довгостроковий період. При цьому формуються пріоритетні завдання центральним і регіональним державним органам з метою реалізації визначених цілей і шляхів їх досягнення [71].

У структурній схемі державного регулювання продовольчого ринку загалом, і ринку сиру зокрема, увага державних органів має бути сконцентрована на регулюванні систем управління якістю продукції молокопереробної галузі. Це зумовлюється тим, що однією із найважливіших складових товарної політики молокопереробної галузі є якість продукції, пропонованої кінцевим споживачами [72].

Законом України «Про молоко та молочні продукти» вимагається від товаровиробників забезпечення якості молока і молочної продукції і чітко зазначено про необхідність контролю за безпечністю молока, молочної сировини і молочних продуктів [67].

В сучасних ринкових умовах господарювання створені правові передумови для забезпечення безпечності та якості харчових продуктів, що виробляються, реалізуються, імпортуються та експортуються. Також для підтримки здоров'я населення і збереження довкілля закладені організаційно-правові основи забезпечення безпечності та якості молока і молочних продуктів під час їх виробництва, транспортування, зберігання і реалізації, ввезення на митну територію та вивезення з митної території.

2.3. Управлінський аналіз діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Повне найменування – Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод» – утворене шляхом реорганізації і перетворення колективного підприємства «Пирятинський сирзавод», за рішенням установчих зборів засновників ТОВ «Пирятинський сирзавод» 02 жовтня 2004 р. ТОВ «Пирятинський сирзавод» входить в АТ «Молочний альянс», створене в 2006 році, як холдингова компанія. Зареєстроване підприємство Пирятинською районною державною адміністрацією Полтавської області (ліцензія 26.10.2004 р.). Місцезнаходження (адреса): 37000, Полтавська область, м. Пирятин, вул. Сумська, 1[73].

У 2012 р. проведено ресертифікацію підприємства за міжнародними стандартами ISO 9001:2008 – система менеджменту якості, та ISO 22000:2005 – система менеджменту безпечності харчових продуктів [74].

Основний вид діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за КВЕД – 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру [73].

Керування підприємством здійснюється на базі певної організаційної структури. Структура підприємства і його підрозділів визначається підприємством самостійно. При розробці організаційної структури керування

необхідно забезпечити ефективний розподіл функцій керування по підрозділах. При цьому важливо виконання наступних умов [75]:

- рішення одних і тих самих питань не повинне перебувати у веденні різних підрозділів;
- всі функції керування повинні входити в обов'язки керуючих підрозділів;
- на певний підрозділ не повинно покладатися рішення питань, які ефективніше вирішувати в іншому підрозділі.

Розглянемо організаційну структуру управління ТОВ «Пирятинський сирзавод», яка представлена в Додатку А.

Структура товариства складається з адміністративних, виробничих і допоміжних підрозділів. Лінійно-функціональна схема товариства складається з трьох рівнів [76, с. 14]:

1-й рівень – вище керівництво: виконавчий орган – Голова і Члени Правління, Наглядова Рада, Ревізійна комісія. Виконавчому органу підпорядковуються керівники виробничих підрозділів: заступник Голови Правління по сировині, заступник Голови Правління по виробництву, головний інженер, завідуючий лабораторії.

2-й рівень управління складається з керівників виробничих і обслуговуючих підрозділів: відділ збуту, планово-економічний відділ, бухгалтерія, відділ сировини, технолог, головний механік, головний енергетик, інженер-будівельник, інженер-програміст, завідуючий гаражем, головний метролог.

3-й рівень управління – безпосередньо виробничі і обслуговуючі підрозділи: виробничі цехи (сироробний, камера визрівання сирів, цільномолочної продукції і масла, плавлених сирів, дільниця по виробництву олії), підготовчого виробництва (пункти збору молока, цех прийому молока, апаратний цех), цех готової продукції, допоміжні служби: гараж, транспортний відділ, диспетчерська, відділ головного енергетика, відділ головного механіка, компресорний цех.

Поділ на підрозділи відбувається відповідно до цілей і стратегії організації.

Сформулюємо завдання, які вирішуються, функціональний напрям діяльності кожного з підрозділів (Додаток Б).

З даних Додатку Б ми можемо дійти висновку, що кожний відділ має свої функції, працівникам притаманні відповідні обов'язки та повноваження. Але всі відділи між собою взаємопов'язані. Підрозділи створенні для досягнення цілей організації, що є результатом виконання поставлених задач.

Тип організаційної структури управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» – лінійно-функціональний. У цьому випадку рішення, підготовлені функціональними підрозділами розглядаються й затверджуються лінійним керівником.

При дуже великому обсязі різноманітних питань така схема надзвичайно ускладнює роботу лінійного керівника. Для її спрощення по певних питаннях функціональні підрозділи можуть безпосередньо керувати нижче розташованими підрозділами.

Керування підприємством у сучасних умовах повинне здійснюватися на основі поєднання принципів самоврядування трудового колективу й прав власника на використання свого майна.

Власник може реалізувати свої права по керуванню підприємством безпосередньо або через уповноважений ним орган. Таким органом відповідно Статуту підприємства може виступати Рада або Правління підприємства.

Рішення по соціально-економічних питаннях діяльності підприємства виробляються й приймаються органами керування при участі трудового колективу на загальних зборах або конференції.

На загальних зборах трудового колективу розглядаються питання про необхідність колективного договору з адміністрацією і його зміст, питання про викуп майна підприємства, надаються повноваження профспілковому комітету або іншому органу діяти від імені трудового колективу. На

загальних зборах трудового колективу обираються (або озиваються) представники в раду підприємства, заслухуються звіти про діяльність.

Організаційна структура ТОВ «Пирятинський сирзавод» доцільна для даного підприємства. Перевагою цієї структури є можливість швидко приймати рішення, реагувати на зміни у зовнішньому оточенні і забезпечувати неформальний підхід до мотивації і контролю діяльності співробітників [78, с. 203].

Така структура задовольняє виконання цілей та завдань, які стоять перед підприємством. Так, наприклад, для виконання завдання реалізації продукції за встановлений термін, на складі слідкують за наявністю товару, відділ торгівлі відслідковує, який саме товар необхідно реалізувати, а головний механік слідкує за доставкою в точку реалізації, в бухгалтерії проводиться аналіз успішного виконання завдань шляхом створення фінансових звітів та підрахунку доходів і витрат.

Можна визначити і недоліки організаційної структури підприємства. У ній надто складна передача інформації між функціональними підрозділами. Це обумовлено тим, що проблеми обговорюються по всьому ієрархічному ланцюжку знизу вгору і в кожному підрозділі. При цьому багато інформації перекручується або втрачається при переході від одного рівня управління до іншого, від одного функціонального підрозділу до іншого [79, с. 101].

Отже, можна підвести підсумок, що робота, яка повинна виконуватись на підприємстві, розподілена між підрозділами, організаційна структура є доцільною. Це дозволяє заощаджувати час на виконання завдань підприємства та трудові ресурси. Перед кожним працівником стоять свої завдання, цілеспрямоване виконання яких кожним окремо, призведе до конкурентоспроможного функціонування всього підприємства.

Для того, щоб краще розуміти те, як функціонує підприємство, розглянемо основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2015-2017 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Найменування показника	Один. Виміру	Роки			Відхилення			
		2015	2016	2017	абсолютне, ±		відносне, %	
					2016 до 2015	2017 до 2016	2016 до 2015	2017 до 2016
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	759077	1055413	1520951	296336	465538	39,04	44,11
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	659831	891792	1284651	231961	392859	35,15	44,05
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн.	707424	959797	1399866	252373	440069	35,70	45,85
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	51653	95616	121085	43963	25469	85,11	26,64
Середньооблікова чисельність працівників	ос.	646	661	669	15	8	2,32	1,21
Продуктивність праці	тис. грн./ос.	1175,04	1596,69	2273,47	421,65	676,78	35,88	42,39
Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	коп.	93,2	90,94	92,04	-2,3	1,1	-2,47	1,21
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком	%	7,3	9,9	8,7	2,6	-1,2	-	-

* Джерело: розраховано автором

З огляду на таблицю варто зазначити, що не всі показники мають додатне значення абсолютного відхилення. Також варто відмітити, що прибуток і чистий дохід від реалізації продукції, а саме їх абсолютне та відносне відхилення мають додатні значення, що свідчить про збільшення чистого доходу і водночас про збільшення прибутку від реалізації продукції. Дані табл. 2.3 свідчать про збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 39,04 % і 44,11 % у 2016 і 2017 роках відповідно, збільшення собівартості продукції на 35,15 % і 44,05 % у 2016 і 2017 роках відповідно.

Прибуток від реалізації продукції збільшився на 85,11 % і 26,64 % у 2016 і 2017 роках відповідно.

Рентабельність продукції в 2015 році показує, що кожна отримана гривня виручки дозволила отримати 7,3 коп. прибутку від реалізації продукції. В 2017 році рентабельність продукції по прибутку від реалізації становить 8,7 %. Рентабельність продукції суттєво збільшилася у 2017 році порівняно з 2015 р. але дещо зменшилась в порівнянні з 2016 р. за рахунок зростання повних витрат майже на 46 % в 2017 р. порівняно з 2016 р. Решта показників показують позитивні зміни в діяльності підприємства.

Проаналізуємо ефективність використання основних засобів на ТОВ «Пирятинський сирзавод». У табл. 2.4 проведемо розрахунок показників стану основних засобів підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2015–2017 роках.

Таблиця 2.4

**Показники стану основних засобів ТОВ «Пирятинський сирзавод»
у 2015-2017 роках**

Показник	Алгоритм розрахунку	Роки			Відхилення показника			
		2015	2016	2017	Абсолютне,+/-		Відносне,%	
					2016 до 2015	2017 до 2016	2016 до 2015	2017 до 2016
Залишкова вартість, тис. грн.	-	50358	59632	76387	9274	16755	18,42	28,1
Первісна вартість, тис. грн.	-	168530	186833	209840	18303	23007	10,86	12,31
Знос, тис. грн.	-	118172	127201	133453	9029	6252	7,64	4,92
Коефіцієнт зносу	сума зносу основних фондів/первісна вартість основних фондів на початок періоду	0,70	0,68	0,64	-0,02	-0,04	-	-
Коефіцієнт придатності	залишкова вартість основних фондів/початкова вартість основних фондів	0,30	0,32	0,36	0,02	0,04	-	-

* Джерело: розраховано автором

Отже, коефіцієнт зносу основних засобів зменшився з 0,7 до 0,68 та з 0,68 до 0,64 у 2016 і 2017 роках відповідно, що свідчить про оновлення основних засобів. Коефіцієнт придатності є обернено пропорційним до коефіцієнту зносу і показує питому вагу основних засобів, які придатні для подальшого використання у процесі виробництва продукції [80, с. 131]. Рівень придатності основних засобів збільшився у 2016 році з 0,30 до 0,32 і у 2017 році з 0,32 до 0,36, що свідчить про збільшення придатності основних засобів. За 2016 рік сума зносу збільшилась на 9029 тис. грн., що становить 7,64 % у відносному вираженні, а за 2017 рік – на 6252 тис. грн., що становить 4,92 % у відносному вираженні. Що стосується первісної вартості, то вона також збільшилась у 2016 році на 18303 тис. грн. або 10,86 % і у 2017 році на 23007 тис. грн. або 12,31 %. Залишкова вартість, що являє собою різницю між первісною вартістю і зносом, свідчить про позитивні тенденції щодо відновлення основних виробничих засобів даного підприємства – абсолютне відхилення становить у 2016 році 9274 тис. грн. або 18,42 % і у 2017 році 16755 тис. грн. або 28,1 %.

Проведемо аналіз елементів операційних витрат за 2015–2017 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Елементи операційних витрат ТОВ «Пирятинський сирзавод» за
2015–2017 роки**

Група витрат	2015		2016		2017		Відхилення			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	Абсолютне, +/-		Відносне, %	
							2016 до 2015	2017 до 2016	2016 до 2015	2017 до 2016
Матеріальні	565600	85,7	725828	86,1	1234336	87,2	160228	508508	28,33	70,06
На оплату праці	26268	4,0	36481	4,3	50520	3,6	10213	14039	38,88	38,48
Відрахування на соц. заходи	9200	1,4	7831	0,9	10816	0,7	-1369	2985	-14,88	38,12
Амортизація	9861	1,5	10158	1,2	11678	0,8	297	1520	3,01	14,96
Інші операційні	49055	7,4	62859	7,5	108838	7,7	13804	45979	28,14	73,15
Разом	659984	100	843157	100	1416188	100	183173	573031	27,75	67,96

* Джерело: розраховано автором

Як ми бачимо, більшу частину операційних витрат підприємства складають саме матеріальні затрати (87,2 % від усіх операційних витрат у 2017 році), які зростають з кожним роком. Це пояснюється закупівлею сировини та купівлею обладнання.

Далі проведемо аналіз фінансового стану на підприємстві з метою визначення ступеня ефективності використання основних фондів і оборотних коштів для реалізації програм, виявлення недоліків та невикористаних резервів підвищення результативності діяльності. Для цього використаємо Баланс підприємства (Додаток В, Г) та Звіт про фінансові результати підприємства (Додаток Д, Е).

Проведемо аналіз фінансових результатів ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2015–2017 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Фінансові результати ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2015–2017 роки, тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення абсолютне (+,-)		Відхилення відносне (%)	
	2015	2016	2017	2016 до 2015	2017 до 2016	2016 до 2015	2017 до 2016
Чистий дохід (виручка) від реалізації	759077	1055413	1520951	296336	465538	39,04	44,11
Собівартість реалізованої продукції	659831	891792	1284651	231961	392859	35,15	44,05
Валовий прибуток	99246	163621	236300	64375	72679	64,86	44,42
Інші операційні доходи	4484	12083	17345	7599	5262	169,47	43,55
Адміністративні витрати	10247	10624	15642	377	5018	3,68	47,23
Витрати на збут	37346	57381	99563	20035	42182	53,65	73,51
Інші операційні витрати	15600	8407	11484	-7193	3077	-46,11	36,6
Фінансові результати від операційної діяльності	40537	99292	126956	58755	27664	144,94	27,86
Інші доходи	5316	5009	4960	-307	-49	-5,78	-0,98
Інші витрати	5306	5017	5056	-289	39	-5,45	0,78
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	7063	74277	117702	67214	43425	951,64	58,46
Витрати з податку на прибуток	2554	14246	21299	11692	7053	457,79	49,51
Чистий прибуток	4509	60031	96403	55522	36372	1231,36	60,59

* Джерело: розраховано автором

З даних представлених в табл. 2.6. можна зробити висновок: чистий дохід від реалізації зріс на 296336 тис. грн. або на 39,04 % і на 465538 тис. грн. або 44,11 % у 2016 і 2017 роках відповідно. У 2016 і 2017 роках зменшились інші доходи на 307 тис. грн. і 49 тис. грн. відповідно, витрати з податку на прибуток збільшились на 11692 тис. грн. і на 7053 тис. грн. відповідно, чистий прибуток у 2017 році склав 96403 тис. грн., що на 36372 тис. грн. більше, ніж у 2016 році.

Проведемо аналіз ліквідності підприємства (табл. 2.7), тобто визначимо спроможність ТОВ «Пирятинський сирзавод» сплачувати свої поточні зобов'язання.

Таблиця 2.7

**Показники ліквідності ТОВ «Пирятинський сирзавод»
за 2015–2017 рр.**

Показник	Нормативні значення	Розрахунок	2015	2016	2017	Відхилення			
						Абсолютне (+,-)		Відносне, %	
						2016 до 2015	2017 до 2016	2016 до 2015	2017 до 2016
Коефіцієнт покриття	>1	(Оборотні активи +Витрати майбутніх періодів)/Поточні зобов'язання	3,98	1,76	1,77	-2,2	0,01	-55,77	0,63
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,6	(Оборотні активи-Запаси)/Поточні зобов'язання	3,18	1,45	1,31	-1,73	-0,14	-54,34	-9,48
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	Грошові кошти та їх еквів. +Поточні фін. інвестиції)/ Поточні зобов'язання	0,32	0,53	0,64	0,21	0,11	67,27	20,75

* Джерело: розраховано автором

Як видно з даних табл. 2.7, ліквідність ТОВ «Пирятинський сирзавод» знаходиться на належному рівні. Всі коефіцієнти задовольняють нормативи. Коефіцієнт покриття має значення 1,77 у 2017 р., що означає, що обсяг оборотних активів, який припадає на одиницю короткострокових зобов'язань, є достатнім для їх вчасного погашення. Коефіцієнт швидкої ліквідності має значення 1,31, що означає, що обсяг середньо- та високоліквідних активів, який припадає на одиницю короткострокових

зобов'язань є також достатнім для їх вчасного погашення. Коефіцієнт абсолютної ліквідності відповідає нормативу.

Далі проаналізуємо показники фінансової стійкості підприємства (табл. 2.8), тобто охарактеризуємо структуру джерел фінансування підприємства, ступінь фінансової стійкості та незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності.

Таблиця 2.8

Показники фінансової стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2015–2017 рр.

Показники	Алгоритм розрахунку	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення	
					2016 до 2015	2017 до 2016
Сума власних обігових коштів	Власний капітал + Довгострокові зобов'язання і забезпечення-Необоротні активи	309504	157701	201279	-151803	43578
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	Сума власних обігових коштів / Оборотні активи	0,75	0,43	0,43	-0,32	0
Маневреність власних обігових коштів	Гроші та їх еквіваленти / Сума власних обігових коштів	0,11	0,7	0,83	0,59	0,13
Коефіцієнт фінансової автономії	Власний капітал / Активи	0,54	0,38	0,49	-0,16	0,11
Коефіцієнт фінансової залежності	Активи / Власний капітал	1,83	2,62	2,05	0,79	-0,57
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	(Довгострокові зобов'язання і забезпечення + поточні зобов'язання і забезпечення) / Пасиви	0,46	0,62	0,51	0,16	-0,11
Коефіцієнт фінансової стійкості	(Власний капітал + Довгострокові зобов'язання і забезпечення) / Пасиви	0,78	0,52	0,52	-0,25	0

* Джерело: розраховано автором

Аналізуючи дані табл. 2.8 можемо зробити наступні висновки:

- сума власних обігових коштів має додатне значення за всі три аналізовані роки. Це свідчить про те, що підприємство фінансує оборотні

активи за рахунок своїх фінансових ресурсів. В 2017 році сума збільшилася порівняно з 2016 роком, але є меншою, ніж у 2015 році;

- значення коефіцієнта забезпечення оборотних активів власними коштами, аналогічно свідчить про те, що підприємство забезпечене на 43 % власними коштами і цей показник зменшився в 2017 році в порівнянні з 2015 роком, але є стабільним в порівнянні з 2016 роком;

- маневреність власних обігових коштів вказує, яка частина власних обігових коштів перебуває у грошовій формі [81, с. 24]. Значення даного показника у 2017 році, порівняно з 2016 роком збільшилось на 0,13, і свідчить про здатність відповідати за своїми короткостроковими зобов'язаннями за рахунок власного капіталу;

- як показують значення коефіцієнтів фінансової автономії і фінансової залежності, підприємство здатне фінансувати свої активи за рахунок власного капіталу. Динаміка даних показників є позитивною, адже збільшення коефіцієнта фінансової автономії в 2017 році в порівнянні з 2016 роком та зменшення коефіцієнта фінансової залежності в 2017 році в порівнянні з 2016 роком свідчить про підвищення здатності фінансувати свої активи за рахунок власного капіталу;

- значення коефіцієнта концентрації позикового капіталу має позитивну для підприємства динаміку. Адже його зниження свідчить про зменшення позикового капіталу в загальній сумі джерел коштів підприємства. В 2016 році на кожну гривню пасивів припадало 0,62 грн. зобов'язань. В 2017 році на кожну гривню фінансових ресурсів припадало 0,51 грн. зобов'язань.

- значення коефіцієнта фінансової стійкості вказує, яка частина активів фінансується за рахунок довгострокових джерел фінансування – власного капіталу та довгострокових позикових фінансових ресурсів. Високе значення показника свідчить про низький рівень ризику втрати платоспроможності та хороші перспективи функціонування підприємства

[82, с. 278]. Зокрема банкрутство у поточному році суб'єкту господарювання не загрожує. Також позитивно, що показник не зріс у 2017 році в порівнянні з 2016 роком, але дещо знизився в порівнянні з 2015 роком.

Загалом можемо зробити висновок, що підприємство має позитивні показники фінансової стійкості, і майже не залежить від зовнішнього фінансування. Це пов'язано з ефективною діяльністю підприємства та доцільним використанням активів.

Отже, можемо зазначити, що підприємство фінансується майже за рахунок власних коштів. Це дозволяє підприємству працювати без додаткових ризиків і боргового навантаження, що особливо важливо в умовах нинішньої економічної ситуації в Україні.

2.4. Оцінка та розвиток конкурентного потенціалу підприємства для зміцнення конкурентної позиції на ринку

Зрозумівши поточний стан справ на підприємстві, розглянувши показники його економічної та фінансової діяльності, ми можемо провести оцінку конкурентного потенціалу та можливостей його розвитку.

Важливою складовою конкурентного потенціалу є продукція, а саме її конкурентоспроможність. Тому вважаємо за необхідне визначити конкурентоспроможність продукції для ТОВ «Пирятинський сирзавод». Рівень витрат споживача, необхідних для задоволення відповідних потреб є досить важливою складовою конкурентоспроможності товару. При цьому споживач прагне домогтися оптимального співвідношення між рівнем споживчих властивостей товару і витратами з його придбання і використання, тобто одержати максимум споживчого ефекту на одиницю витрат.

Тому для аналізу конкурентоспроможності продукції використовуємо метод розрахунку одиничних і групових показників, на базі яких визначається інтегральний показник конкурентоспроможності [83, с. 33-34].

Визначення окремих показників конкурентоспроможності проводимо для продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» і продукції пріоритетного конкурента – ТОВ «Торговий дім «Західна молочна група» (ТМ «КОМО») шляхом їх порівняння. Конкретно для оцінки обираємо твердий сир «Російський». Як базу порівняння за технічними параметрами використовуємо показники для твердого сиру, за економічними – ціну. Головний критерій при виборі товару-конкурента для порівняння – його безумовне лідерство на ринку, а також якнайповніша відповідність тій же групі, до якої відноситься продукція, яка досліджується.

Технічні параметри твердого сиру поділимо на «жорсткі» (технологічні показники) та «м'які» (органолептична оцінка). Наведемо в табл. 2.9 оцінку «жорстких» параметрів твердого сиру.

Таблиця 2.9

«Жорсткі» параметри твердого сиру «Російський»

Назва параметра	Значення параметра			Одиничний показник (q _i)	Коефіцієнт вагомості	Груповий індекс (K _i)
	ТМ «Пирятин»	ТМ «КОМО»	Норма			
Масова частка жиру в сухій речовині, %, не менше ніж	50	50	50	1,0	0,25	0,25
Масова частка вологи, %, не більше ніж	41	42	43	0,96	0,15	0,14
Масова частка кухонної солі, %, не більше ніж	2	3	3	0,67	0,08	0,05
Показник твердості, %	57	55	51-60	1,04	0,1	0,1
Всього:						0,54

* Джерело: складено автором на основі [63; 84; 85; 86]

Для оцінки і порівняння «м'яких» параметрів застосовуємо рейтинговий метод. В даній роботі шкала рейтингу «м'яких» параметрів від 1 до 5 балів (табл. 2.10), де

- 1 бал – дуже погано;
- 2 бали – погано;
- 3 бали – задовільно;
- 4 бали – добре;
- 5 балів – дуже добре.

Таблиця 2.10

«М'які» параметри твердого сиру «Російський»

Назва параметра	Значення параметра			Одиничний показник (q_i)	Коефіцієнт вагомості (v_i)	Груповий індекс (K_t)
	ТМ «Пирятин»	ТМ «КОМО»	Норма			
Зовнішній вигляд, балів	5	5	5	1,0	0,1	0,1
Смак, балів	5	4	5	1,25	0,22	0,28
Дизайн упаковки, балів	4	3	5	1,33	0,1	0,13
Всього:						0,51

* Джерело: складено автором на основі [63; 84; 85; 86]

Груповий індекс (K_t) для кожного з параметрів розраховуємо за формулою:

$$K_t = q_i \times v_i \quad (2.1)$$

Груповий індекс продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» за технічними параметрами (разом за «жорстими» та «м'якими» параметрами) становить більше 1 ($K_t = 1,05$), тобто продукція є конкурентоспроможною.

Груповий показник конкурентоспроможності продукції за економічними показниками (K_e) розраховуємо на підставі даних табл. 2.11.

Груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками $K_e < 1$, це означає, що продукція ТОВ «Пирятинський сирзавод» (ТМ «Пирятин») за економічними показниками має вищий рівень конкурентоспроможності по відношенню до продукції ТОВ «Торговий дім

Таблиця 2.11

Економічні параметри твердого сиру «Російський»

Назва параметра	Значення параметра		Одиничний показник (q_i)	Коефіцієнт вагомості (v_i)	Груповий індекс (K_e)
	ТМ «Пирятин»	ТМ «КОМО»			
Ціна, грн./кг	199,99	209,58	0,95	1,0	0,95
Всього					0,95

* Джерело: складено автором на основі [87; 88]

«Західна молочна група» (ТМ «КОМО»), адже конкурентоспроможною вважається та продукція, ціна якої є меншою, відповідно є більш привабливою для споживача.

Розраховуємо інтегральний показник конкурентоспроможності (ІП):

$$ІП = \frac{K_t}{K_e} = \frac{1,05}{0,95} = 1,11 \quad (2.2)$$

Виходячи з розрахунків ІП конкурентоспроможності більше 1 – це означає, що досліджувана продукція за технічними та економічними параметрами має достатній рівень конкурентоспроможності на даному ринку і переважає свого конкурента.

Наступним кроком проведемо аналіз за матрицею БКГ (Матриця «зростання – частка ринку»). З метою визначення відносної частки ринку по кожній з асортиментних груп було проведене експертне опитування, так як інформація про обсяг реалізації аналогічної продукції конкуруючих фірм є комерційною таємницею. В ході проведення експертного опитування була визначена відносна частка ринку по всіх товарних групах, що виробляється (табл. 2.12).

Далі визначимо діаметри кіл навколо точок (коло – це важливість даного продукту для підприємства). Для цього складемо пропорцію: 10 см – 100%. Діаметр – частка в загальному обсязі реалізації для кожного продукту окремо: 10см – 100%. Молоко: $(5,20 * 10) / 100 = 0,52$ см, сири

Таблиця 2.12

Обсяг випуску продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод»

№ п.п.	Товарна група	Обсяг реалізації, т		Відносна частка ринку	Темп росту ринку, %	Частка в загальному об'ємі реалізації, %
		2016	2017			
1	Молоко	795	634	0,29	80	5,20
2	Сири сичужні (тверді, м'які)	4633	3201	1,14	69	26,26
3	Плавлений сир	3623	2482	1,08	69	20,36
4	Кефір	340	394	0,31	116	3,24
5	Ряжанка	108	100	0,16	93	0,82
6	Сметана	214	175	0,23	82	1,44
7	Йогурт	54	52	0,18	96	0,43
8	Сироватка (суха)	4161	5150	1,08	124	42,25
Всього		13928	12188			100

* Джерело: розраховано автором

сичужні: 2,63 см, плавлений сир: 2,04 см, кефір: 0,32 см, ряжанка: 0,08 см, сметана: 0,14 см, йогурт: 0,04 см, сироватка: 4,22 см.

Далі побудуємо матрицю БКГ, наносячи точки на відповідні осі (рис. 2.9).

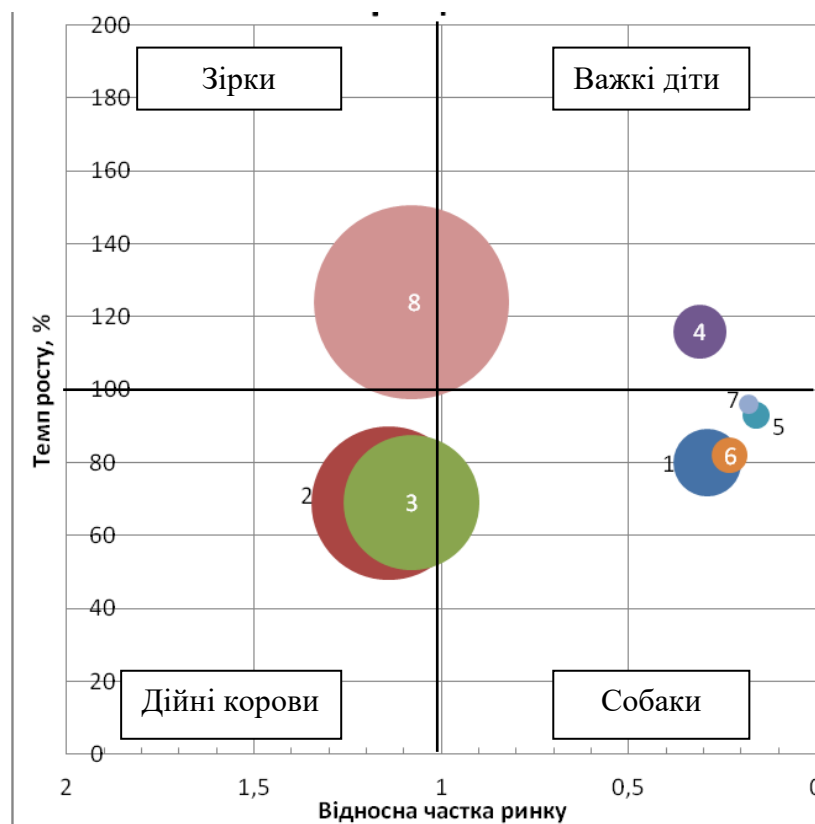


Рис. 2.9. Матриця БКГ для асортиментних груп продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод»

В категорію «Зірки» потрапило одна товарна група підприємства, а саме сироватка (суха). Дана категорія характеризує її, як перспективний продукт, що забезпечує майбутнє компанії, є лідером на зростаючому ринку. Це пояснюється тим, що на підприємстві зараз завантажені потужності по сухих молочних продуктах аж на 95 %. Але даний продукт знаходиться досить близько до «дійних корів». Основна стратегія для цих бізнес-одиниць – збереження існуючого рівня, інвестувати в їх розвиток рекомендується в обсязі, необхідному для підтримки частки ринку.

В категорію «Важкі діти» потрапила така асортиментна група як кефір. Характеризується високим темпом росту, але низькою конкурентоспроможністю. На цьому етапі продукт потребує коштів для розвитку. Але, як показала матриця БКГ, дана товарна група не наближається до «Зірок». Таким чином необхідно запропонувати стратегію підсилювання, інвестувати кошти у маркетинг для просування товару, поліпшувати якість продукції, шукати нові канали збуту.

До категорії «Дійні корови» потрапили сири тверді та плавлені. Ця група характеризується досить високою динамікою росту ринку, високою відносною часткою ринку, а також найбільшою часткою в обсязі випуску продукції. Дана група є основним джерелом прибутку підприємства, а отже фінансування росту і розвитку інших товарних груп. Тому рекомендується підвищувати конкурентоспроможність саме цих продуктів.

Проведемо аналіз конкурентних переваг (складових конкурентного потенціалу) ТОВ «Пирятинський сирзавод» за допомогою методу бенчмаркінгу. Визначимо ключові фактори успіху для умовної групи «бенчмарк», яка включає чотири підприємства-конкуренти (табл. 2.13).

Визначаючи «абсолютну» конкурентну силу ТОВ «Пирятинський сирзавод» шляхом порівняння з показниками трьох інших компаній-конкурентів, результати аналізу визначаються за формулою [89, с. 152]:

Таблиця 2.13

Визначення конкурентної сили C_{ij} ТОВ «Пирятинський сирзавод»

№ з/п	Фактор	Оцінка (0...10 балів)				
		ТОВ «Торговий дім «Західна молочна група»	Терра Фуд	Мілкленд	ТОВ «Пирятинський сирзавод»	
					C_i	$C_i - \max C_{kj}$
1	Прибутковість	8	9	7	9	0
2	Репутація (імідж)	8	8	7	8	0
3	Маркетинг, реклама	9	8	5	7	-1
4	Продукція	9	9	7	8	-1
5	Фінансові ресурси	7	8	5	7	-1
6	Виробничі потужності, будівлі і споруди	7	9	7	8	-1
7	Дослідження і впровадження новинок	9	9	7	8	-1
8	Внутрішньоорганізаційні процеси	7	8	8	7	-1
9	Трудові ресурси	7	8	8	7	-1
10	Соціальна відповідальність	5	8	9	6	-2
Конкурентна сила ($\sum C_{ij}$)		76	84	70	75	-9

* Джерело: складено автором на основі [90, с. 12]

$$C_{ij} = \sum (C_i - \max C_{kj}), j = 1, 2, \dots, m, \quad (2.3)$$

де C_{ij} – «абсолютна» конкурентна сила компанії;

C_i – конкурентна сила досліджуваної компанії;

C_{kj} – конкурентні сили компаній-конкурентів;

$\max C_{kj}$ – максимальне значення конкурентних сил компаній-конкурентів за одним показником.

Лідером групи «бенчмарк» є компанія «Терра Фуд», оскільки вона отримала 84 бали і випередила ТОВ «Пирятинський сирзавод» (75 балів) на 9 балів.

Абсолютна конкурентна сила дозволяє визначити позицію підприємства відносно умовної «ідеальної компанії». Отже, абсолютна конкурентна сила ТОВ «Пирятинський сирзавод» оцінюється у (-9) балів.

Для того, щоб знати, мало це чи багато, необхідно визначити абсолютну силу всіх трьох конкурентів. Аналогічні розрахунки проводимо для усіх підприємств групи «бенчмарк» та для умовної «ідеальної компанії» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Визначення абсолютної конкурентної сили $C_{абсij}$ для умовно «ідеальної компанії»

№ з/п	Фактор	Оцінка (0...10 балів)					
		Умовно «ідеальна компанія»	ТОВ «Торговий дім «Західна молочна група»		Терра Фуд	Мілкіленд	
			$\max C_{kij}$	C_i		$C_i - \max C_{kij}$	C_i
1	Прибутковість	9	8	-1	9	7	-2
2	Репутація (імідж)	9	8	-1	8	7	-2
3	Маркетинг, реклама	9	9	0	8	5	-4
4	Продукція	9	9	0	9	7	-2
5	Фінансові ресурси	8	7	-1	8	5	-3
6	Виробничі потужності, будівлі і споруди	9	7	-2	9	7	-2
7	Дослідження і впровадження новинок	9	9	0	9	7	-2
8	Внутрішньоорганізаційні процеси	9	7	-2	8	8	-1
9	Трудові ресурси	8	7	-1	8	8	0
10	Соціальна відповідальність	9	5	-4	8	9	0
Абсолютна конкурентна сила ($\sum C_{абсij}$)		88	76	(-12)	(-4)	70	(-18)

* Джерело: складено автором на основі [90, с. 12]

Показник абсолютної конкурентної сили становить для ТОВ «Торговий дім «Західна молочна група» (-12) балів, для компанії «Мілкіленд» (-18) балів. Як бачимо, ні один із конкурентів не має додатного значення абсолютної конкурентної сили, а це свідчить про те, що усі фірми, які були відібрані для порівняння, у своїй діяльності мають певні недоліки. Лідером за показником звичайної конкурентної сили є компанія «Терра Фуд» (84), але і вона по відношенню до умовно «ідеальної компанії» має від'ємне значення

абсолютної конкурентної сили (-4) балів. Досліджуване ТОВ «Пирятинський сирзавод» за оцінкою абсолютної конкурентної сили відстає від лідера на 9 балів і займає друге місце серед оцінюваних конкурентів.

Після всіх проведених вище розрахунків ми можемо визначити, на якому саме рівні знаходиться конкурентний потенціал ТОВ «Пирятинський сирзавод» з чотирьох представлених рівнів, що були описані в пункті 1.2.

На нашу думку, конкурентний потенціал ТОВ «Пирятинський сирзавод» зараз знаходиться на третьому рівні (табл. 2.15). Але підприємство досягає на ринку значних успіхів, розвиває свій конкурентний потенціал і активно зміцнює свою конкурентну позицію на ринку, тому є всі шанси найближчим часом досягти найвищого (четвертого) рівня конкурентного потенціалу.

Таблиця 2.15

Рівень конкурентного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

		Характерні риси	Керівник / Керівництво
3	РІВЕНЬ	<p>Виробнича складова потенціалу знаходиться під впливом апарату управління, що сприяє її розвитку та удосконаленню, враховуючи всі внутрішні та зовнішні можливості.</p> <p>ТОВ «Пирятинський сирзавод» приділяє значну увагу виробництву якісної продукції, яка відповідає всім вимогам і стандартам, намагається запропонувати споживачу щось нове, розвиває свій асортимент та враховує всі побажання і потреби споживача. Активно займається привертанням уваги споживачів за допомогою реклами та інших маркетингових заходів.</p> <p>Апарат управління зацікавлений в успішній та прибутковій діяльності підприємства та йде до досягнення мети підприємства.</p>	<p>Керівники підприємства розуміють свої переваги в конкуренції на ринку дещо по-іншому, ніж їх основні суперники, та намагаються не дотримуватися загальних стандартів виробництва, які встановилися у галузі.</p> <p>Керівництво ТОВ «Пирятинський сирзавод» контролює якість виробленої продукції, та всього процесу виробництва.</p> <p>Аналізує ринок, внутрішні та зовнішні можливості та шукає шляхи розвитку та управління конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю підприємства для досягнення високих показників та закріплення на ринку, випереджаючи своїх конкурентів.</p>

* Джерело: складено автором на основі [17, с. 45]

Враховуючи проведену вище оцінку конкурентного потенціалу, можна зробити висновок, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» повинно використовувати свою конкурентну силу та конкурентний потенціал

більшою мірою для нейтралізації загроз та подальшого зростання і зміцнення конкурентної позиції на ринку.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши ринок молока та молочної продукції України можна зробити висновок про значну конкуренцію на ньому. Основними тенденціями є зменшення поголів'я корів, що в свою чергу негативно впливає на кількість та якість сировини. Таким чином, падають обсяги виробництва та реалізації молочної продукції. Отже, ринок молока потребує якісної сировини та значних капіталовкладень у модернізацію виробництва.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» розташоване у місті Пирятин, Полтавської області. Основними видами продукції є тверді та плавлені сири. Проведений аналіз фінансової діяльності показав, що у поточному році підприємство працювало значно краще, ніж у минулому році, про що свідчить збільшення чистого доходу підприємства, продуктивності праці та чистого прибутку; підприємство є рентабельним у 2017 році та має досить позитивні показники.

Для аналізу конкурентного потенціалу через конкурентоспроможність продукції як головної його складової для зміцнення конкурентної позиції на ринку були розраховані одиничні та групові показники, на базі яких визначався інтегральний показник конкурентоспроможності. Для цього було обрано органолептичні та економічні параметри твердого сиру. Розрахований інтегральний показник конкурентоспроможності свідчить про достатній рівень конкурентоспроможності продукції.

Аналіз асортименту продукції підприємства на основі матриці БКГ показав, що в категорію «Важкі діти» потрапив кефір. Дана категорія характеризується високим темпом росту, але низькою конкурентоспроможністю. На цьому етапі продукт потребує коштів для розвитку. А от до категорії «Дійні

корови» потрапили тверді та плавлені сири. Дана група є основним джерелом прибутку підприємства, тому рекомендується підвищувати конкурентоспроможність саме цих продуктів з метою розвитку конкурентного потенціалу підприємства. До групи «Зірки» потрапила суха сироватка. Дана продукція знаходиться на етапі зростання життєвого циклу, і потребує значних коштів для підтримання для того, щоб перетворитися на «Дійних корів».

Провівши аналіз конкурентних переваг ТОВ «Пирятинський сирзавод» за допомогою методу бенчмаркінгу можна зробити висновок, що підприємство відстає від лідера на 9 балів і займає друге місце серед оцінюваних конкурентів.

Провівши комплексну оцінку конкурентного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод», визначили його рівень. Конкурентний потенціал підприємства знаходиться на третьому рівні з чотирьох можливих. Але постійний розвиток підприємства та його конкурентних переваг сприяє якнайшвидшому досягненню найвищого (четвертого) рівня конкурентного потенціалу.

РОЗДІЛ 3

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ НА РИНКУ

3.1. Напрями розвитку конкурентного потенціалу підприємства для забезпечення стійкої конкурентної позиції на ринку

Сьогодні великий вплив на розвиток конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства здійснює конкурентоспроможність продукції, яку воно виготовляє, її можливість задовольняти потреби споживачів та суспільства в цілому краще, аніж це роблять інші суб'єкти господарювання в галузі.

Проведений аналіз у другому розділі показав, що продукція ТОВ «Пирятинський сирзавод» є конкурентоспроможною та користується попитом серед споживачів, а саме тверді та плавлені сири, що становлять найбільшу частку серед всієї продукції підприємства.

Для розвитку конкурентного потенціалу та забезпечення стійкої конкурентної позиції на ринку доцільним вважаємо запропонувати наступні заходи:

1. Впровадження у виробництво новітніх технологій, використання кращих матеріалів та сировини більш високої якості, модернізацію обладнання. Можливим вважаємо встановлення пакувальної лінії, яка буде нарізати твердий сир різних сортів слайсами або ж невеликими брусками і фасуватиме його в одну упаковку, яка буде розділяти різні сорти сиру. Виготовлений продукт буде так званим «Асорті» і привертатиме увагу покупців на полицях, адже це досить зручно отримувати в одній упаковці декілька видів улюблених сирів. Таке ж саме можна робити і з плавленими сирками. Така продукція буде користуватися попитом, адже в середньому

українці вживають 3,5-4 кг твердих сирів на рік. Одностайної думки, який сир кращий: ваговий чи фасований, серед українських споживачів не існує. Покупці старшого покоління вважають, що ваговий сир не залежується на полицях і це гарантує його свіжість. Молоді люди надають перевагу фасованому сиру, тому що його можна довго зберігати. Також упакований сир можна брати з собою в якості перекусу, що подобається людям з активним способом життя.

2. Також споживачі орієнтуються на популярність бренду. Обираючи між продуктами однієї цінової категорії, вони оберуть більш популярний бренд. На сьогодні ТОВ «Пирятинський сирзавод» змінили логотип і дизайн упаковки, запустили рекламу на телебаченні, та навіть на поїздах київського метрополітену. На нашу думку логотип є досить цікавим і патріотичним, але саме реклама на телебаченні викликала багато негативних відгуків у споживачів. Через таку рекламу, яка не до вподоби споживачам, та навіть є надокучливою і дратуючою, продукція втрачає споживача. Саме тому для молочного бренду дуже важливо проводити рекламну кампанію, яка б, навпаки, привертала увагу споживача і треба бути дуже уважним, щоб не нанести невдалою рекламою собі шкоди. Отже, ТОВ «Пирятинський сирзавод» рекомендуємо ще поміркувати над власною рекламною кампанією і застосувати вдало свій патріотичний логотип, щоб привернути увагу споживачів, особливо можна вдало її використати перед споживачами-патріотами, якщо взяти правильний напрямок і тематику.

3. На нашу думку, досить цікавою пропозицією є виготовлення наборів твердого сиру для фондю. Така продукція дозволить завоювати нових споживачів, які люблять проводити вечори з друзями та рідними за фондю. Можна виготовляти різні сири з різними ароматами та смаками, орієнтуючись на смаки споживачів.

4. Доцільним також може бути введення нової продукції. Оскільки найбільшу частку виробництва становлять тверді та плавлені сири, то необхідно переглядати асортимент і виробляти нові види продукції.

Наприклад, доцільним буде виготовлення твердих сирів дієтичних з низьким вмістом жиру. Споживачами такого сиру будуть молоді люди, особливо спортсмени та люди, які ведуть активний та здоровий спосіб життя.

Однаково корисним молоко та молочні продукти є не для всіх. За різними оцінками від 37 до 70 % людей мають непереносимість лактози. Однак сьогодні це вже не привід відмовлятися від улюблених молочних продуктів і молока. Харчова промисловість навчилася отримувати безлактозні продукти, які не втрачають корисні якості внаслідок обробки. У них залишаються вітаміни, білки та інші поживні речовини. За смаком такі продукти практично не відрізняються від звичайних та зберігають необхідні для людини речовини. Це можливо завдяки сучасним технологіям, що застосовуються на виробництві. Тому пропонуємо виробляти твердий сир без лактози, щоб привернути увагу нових споживачів, які дуже люблять твердий сир, але через непереносимість лактози обмежують його споживання. Таким чином, є можливість захопити більшу частку ринку.

Щодо плавлених сирів, то можна виготовляти плавлені сирки з паприкою, адже у конкурента ТМ «КОМО» подібний сирок користується досить високим попитом. А оскільки сири «Пирятинського сирзаводу» є якісними, але їх ціна нижча від ціни конкурента, то даний продукт буде користуватися попитом. Також цікавою пропозицією є виготовлення шоколадних плавлених сирків, адже це є дійсно новинкою, яка допоможе підприємству охопити нові сегменти та завоювати більшу частку ринку. Адже серед конкурентів такі сирки виробляються тільки під ТМ «Ферма», тому на ринку не існує сильної конкуренції. Така продукція буде користуватися попитом, особливо серед дітей. Дорослі також будуть купувати дану продукцію, адже хто з нас не любить шоколадні продукти. Ще однією причиною виготовляти нові види плавлених сирків є підняття цін на тверді сири, тому споживачі переходять на більш дешевий продукт, а саме плавлені сирки. А якщо збільшити вибір продукції та розширити асортимент, то можна збільшити попит на продукцію ТМ «Пирятинь».

Можна запропонувати новинки і серед твердих сирів. Дивлячись на закордонний досвід, можна запропонувати виготовлення твердих сирів з різноманітними добавками. Твердий сир добре поєднується з шоколадом та з сухофруктами. Цікавим варіантом є виготовлення твердого сиру з курагою та шоколадом. Такий сир буде мати солодкуватий смак за рахунок добавок. Також в якості добавки можна використати сушену журавлину, яка є дуже корисною та буде чудово поєднуватися з твердим сиром, утворюючи вершковий смак сиру з кислими нотками та ароматом. Можна запропонувати також добавки солоні – це твердий сир з томатами та оливками, з паприкою та зеленню та ін.

Отже, ми запропонували різні напрями, в яких може діяти ТОВ «Пирятинський сирзавод», але для того, щоб обрати найбільш правильний та найбільш ефективний, ТОВ «Пирятинський сирзавод» повинен використовувати механізм розвитку конкурентного потенціалу. Спочатку пропонуємо розглянути алгоритм розвитку конкурентного потенціалу молокопереробного підприємства (рис. 3.1).

Якщо дотримуватись даного алгоритму, то це дозволить молокопереробному підприємству досягти цілі швидко і ефективно.

Алгоритм реалізовується в рамках механізму управління конкурентним потенціалом. Розглянемо даний механізм, розроблений конкретно для молокопереробного підприємства (рис. 3.2).

Механізм управління конкурентним потенціалом підприємства виступає складовою системи управління підприємством в цілому та передбачає проведення наступних послідовних дій: аналіз зовнішніх чинників, можливостей та загроз, сильних та слабких сторін; визначення рівня конкурентного потенціалу підприємства, виявлення його резервів та заходів щодо збереження і розвитку в загальній системі управління конкурентоспроможністю підприємства; розробка планів реалізації обраних заходів; реалізація та впровадження заходів; оцінка впливу заходів на рівень конкурентного потенціалу та досягнення конкурентних переваг.



Рис. 3.1. Алгоритм управління конкурентним потенціалом молокопереробних підприємств

Як підсумок, використання механізму управління конкурентним потенціалом молокопереробних підприємств забезпечує виконання таких функцій: врахування впливу зовнішнього та внутрішнього середовища,

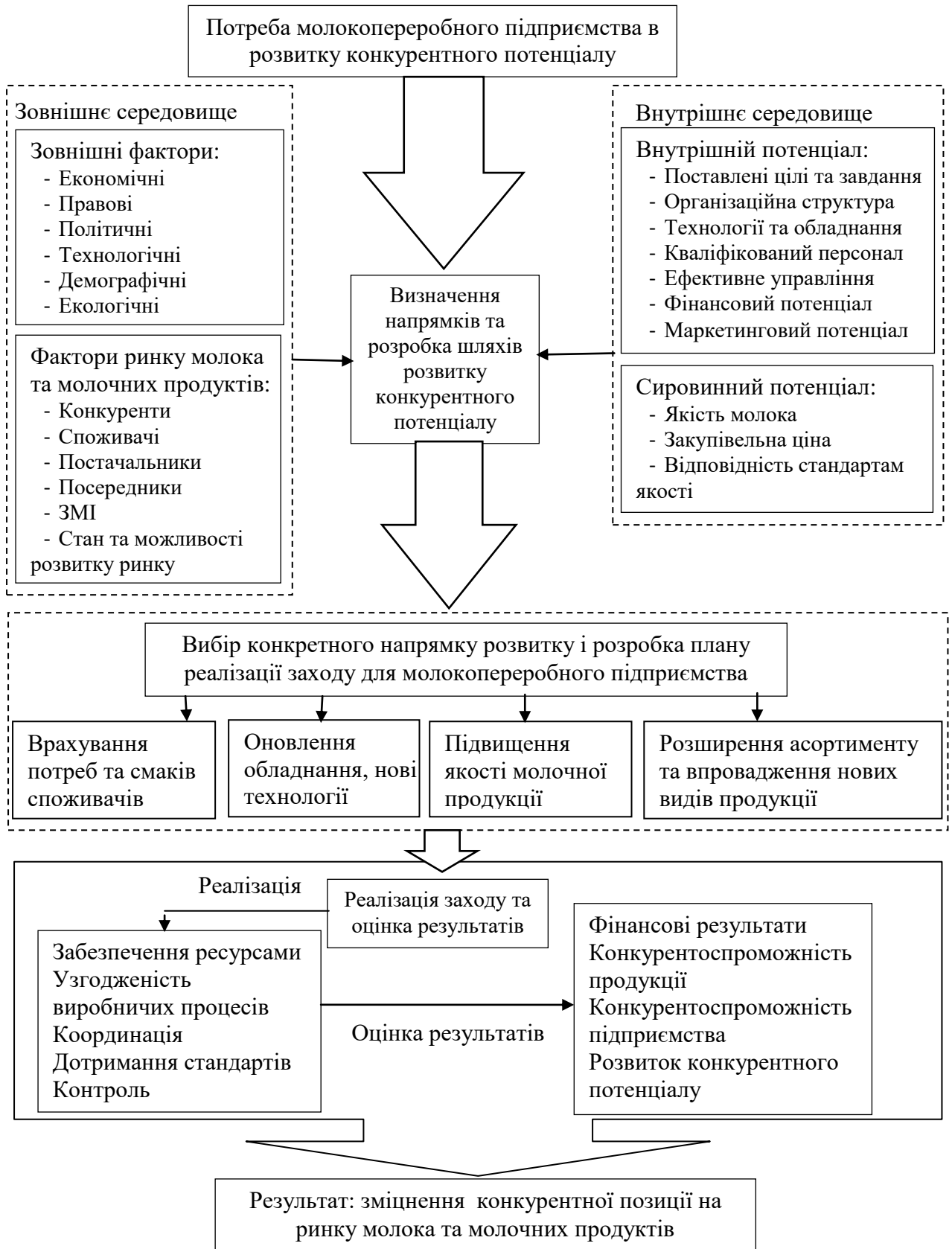


Рис. 3.2. Механізм управління конкурентним потенціалом молокопереробних підприємств

* Джерело: розроблено автором

формування системи показників, параметрів та критеріїв управління та розвитку конкурентного потенціалу; оцінка ступеню достатності конкурентного потенціалу для утримання та досягнення конкурентної позиції; аналіз і оцінювання реалізації заходів щодо досягнення наступного рівня конкурентного потенціалу з метою подальшої їх координації та контролю; пошук нових перспективних можливостей та аналітичний супровід прийняття стратегічних рішень, щодо їх реалізації.

3.2. Обґрунтування впливу запропонованого заходу на зміцнення конкурентоспроможності та розвиток конкурентного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

На ТОВ «Пирятинський сирзавод» проводиться обов'язкова сертифікація харчових продуктів та продовольчої сировини. Технології на виробництво цільномолочної продукції жорстко регламентуються нормативно-правовими документами (ГОСТ, ДСТУ, ТУ). Продукція ТОВ «Пирятинський сирзавод» відповідає вимогам стандартів ISO 9001 по забезпеченню якості, заснованих на системі НАССР. На основі системи НАССР підприємство може сертифікувати практично будь-яку існуючу систему менеджменту харчової безпеки, це і ISO-22000, BRC, IFS. Допомагають при створенні на підприємствах систем управління безпечністю харчових продуктів згідно принципів НАССР фахівці ДП «Полтавський регіональний науково-технічний центр стандартизації, метрології та сертифікації».

ТОВ «Пирятинський сирзавод» – щорічний учасник найпрестижнішого змагання якості, воно сертифіковане на відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO 9001:2008 та ISO 22000:2005. У 2012 році проведено ресертифікацію за міжнародними стандартами по ISO 9001:2008 – система

менеджменту якості, та ISO 22000:2005 – система менеджменту безпеки харчових продуктів.

Таким чином, ТОВ «Пирятинський сирзавод» забезпечує максимальну довіру споживачів стосовно якості та безпеки продукції, що виробляється на підприємстві та забезпечує високу конкурентоспроможність продукції.

Конкурентний потенціал забезпечується через конкурентоспроможну продукцію, яка повинна мати цінові й нецінові якості привабливіші, ніж аналогічна продукція конкурентів. Продукція ТОВ «Пирятинський сирзавод» є саме такою, адже вона якісна, але ціни на неї нижчі, ніж у конкурентів. Якщо подивитися на склад твердих сирів даного підприємства, то там крім натуральних компонентів в продукції немає ніяких шкідливих харчових добавок, як це спостерігається у конкурентів.

Серед альтернативних шляхів розвитку конкурентного потенціалу підприємства нами обране впровадження нової продукції, а саме сиру твердого з журавлиною «Королівський» з вмістом жиру в сухій речовині 40 % фасований у флоу-пак по 160 г. Пропонуємо виробництво саме твердого сиру, адже він становить найбільшу частку всієї продукції, яку виготовляє підприємство та добре продається. Завдяки журавлині його смак виходить ще більш незвичайним і витонченим. Твердий сир з журавлиною може бути використаний не тільки як окрема страва, він також відмінно поєднується з винами і може бути використаний в якості начинки для пирогів і як один з інгредієнтів для салатів. Завдяки тому, що в складі сиру є журавлина, він буде дуже корисний для дорослих і дітей.

На сьогодні ТОВ «Пирятинський сирзавод» виготовляє 3011 т. твердих сирів на рік, при цьому потужності виробничої лінії завантажені на 70%, що дає нам можливість виробляти сир твердий з журавлиною «Королівський» з вмістом жиру в сухій речовині 40 % фасований у флоу-пак по 160 г на цій лінії.

Технологія виробництва твердого сиру з журавлиною «Королівський» є подібною до виробництва твердих сирів, які вже виготовляються

підприємством, тому доцільно максимально використати потужності наявного обладнання підприємства.

Розрахуємо виробничу програму підприємства. Згідно режиму роботи підприємства кількість робочих днів в рік становить 250 [91, с. 39].

Для того, щоб розрахувати виробничу програму підприємства у натуральному виразі, необхідно надати інформацію про наявний стан використання потужності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Розрахунок виробничої програми твердого сиру у натуральному виразі
для ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

Показник	Значення
Добова потужність, т	17,206
Коефіцієнт використання потужності	0,7
Фактичний добовий обсяг виробництва, т	12,044
Кількість діб роботи, днів	250
Річний обсяг виробленої продукції, т	3011

* Джерело: розраховано автором

Річний обсяг виробництва твердого сиру складає 3011 т продукції. Коефіцієнт використання потужності виробничої лінії становить 0,7. Тобто лінія дозволяє себе дозавантажити. Тому пропонуємо виробництво сиру твердого з сушеною журавлиною «Королівський» з вмістом жиру в сухій речовині 40% фасований у флоу-пак по 160 г (0,5 т/день).

Загалом плануємо випускати 125 т твердого сиру «Королівський» за рік.

Розрахуємо витрати на сировину і матеріали 1 т твердого сиру «Королівський». Норми витрат сировини представлені у табл. 3.2.

Таким чином, виходячи з даних табл. 3.2, для виробництва твердого сиру «Королівський» необхідна така номенклатура сировини як: молоко коров'яче незбиране з масовою часткою жиру 3,4%, фруктоза, сичужний фермент, сіль кухонна виварна, закваска, сушена журавлина.

Таблиця 3.2

**Норми витрат сировини на виробництво 1 т твердого сиру
«Королівський»**

Найменування сировини	Витрати сировини, кг на 1 т
Молоко коров'яче незбиране з масовою часткою жиру 3,4%	8300
Фруктоза	8,3
Сичужний фермент	0,083
Сіль кухонна виварна	3,32
Закваска	0,088
Сушена журавлина	128

* Джерело: складено автором на основі [92, с. 108]

Вартість сировини і матеріалів на виробництво 1 т твердого сиру «Королівський» наведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Визначення вартості сировини і матеріалів на виробництво 1 т
твердого сиру «Королівський», 160 г**

Вид сировини та основних матеріалів	Одиниця виміру	Норми витрат на 1 т	Ціна одиниці сировини, грн.	Сума, грн.
Сировина та основні матеріали				
Молоко коров'яче незбиране з масовою часткою жиру 3,4%	кг	8300	10,12	83996
Фруктоза	кг	8,3	40	332
Сичужний фермент	кг	0,083	38 000	3154
Сіль кухонна виварна	кг	3,32	2,78	9,23
Закваска	кг	0,088	16 667	1466,7
Сушена журавлина	кг	128	320	40960
Разом сировина та інші основні матеріали				129917,93
Пакувальні матеріали				
Флоу-пак плівка	м	37,6	67	2519,01
Разом пакувальні матеріали				2519,01
Миючі засоби	кг	1	15,8	15,8
Дезінфікуючі засоби	кг	1	19,75	19,75
Всього				35,55
Транспортні витрати (5%)				6623,62
Всього по статті				139096,11

* Джерело: розраховано автором

На основі вище наведених даних витрати по статті «Сировина і матеріали» становлять 139096,11 грн. на тонну.

Розрахуємо витрати на паливо та електроенергію для виробництва 1 т твердого сиру «Королівський». Дані представимо у вигляді табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат на паливо та електроенергію на технологічні цілі

Енерговитрати	Одиниця виміру	Норма витрат на 1 т	Ціна за одиницю, грн.	Сума, грн.
Паливо	м ³	148,5	9,36	1389,96
Електроенергія	кВт/год	430,5	2,3	990,15
Вода	м ³	9,1	17,51	159,34
Всього по статті				2539,45

* Джерело: розраховано автором

Отже, на основі даних табл. 3.4 витрати по статті «Паливо та енергія на технологічні цілі» становлять 2539,45 грн. на тонну.

Згідно даних підприємства, на лінії виготовлення твердого сиру працює 4 особи: змінний майстер, апаратник виробництва твердого сиру, готувач суміші для дозрівання твердого сиру та укладальник-пакувальник. Далі проведемо розрахунок заробітної плати основних робітників (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок заробітної плати основних робітників

Показник				Всього
	II	III	IV	
Розряди				-
Кількість робітників, ос.	1	2	1	4
Годинна тарифна ставка, грн.	29,55	32,70	35,84	-
Тривалість зміни	8	8	8	-
Кількість змін на добу	2	2	2	-
Тарифний фонд заробітної плати, грн.	472,80	1046,40	573,44	2092,64
Додатковий фонд заробітної плати, 50% від тарифного фонду, грн.	236,40	523,20	286,74	1046,34
Загальний фонд заробітної плати, грн.	709,20	1569,60	860,18	3138,98

* Джерело: розраховано автором на основі [93]

Норма виробітку за добу складе 0,5 т. Розрахуємо основну заробітну плату працівників на 1 т: $2092,64 / 0,5 = 4185,28$ (грн.).

Додатковий фонд заробітної плати на 1 т продукції: $1046,34 / 0,5 = 2092,68$ (грн.).

Загалом фонд заробітної плати на 1 т продукції складе: $4185,28 + 2092,68 = 6277,96$ (грн.).

Розрахуємо єдиний соціальний внесок на виробництво 1 т твердого сиру з журавлиною «Королівський» з вмістом жиру в сухій речовині 40 %: $6277,96 * 0,22 = 1381,15$ (грн.).

Витрати на утримання та експлуатацію устаткування на 1 т готової продукції приймаємо у розмірі 90% від заробітної плати основного виробничого персоналу, а загальновиробничі витрати приймаємо 150% від основної заробітної плати, враховуючи, що основна заробітна плата на 1 т складає 4185,28 грн.

Витрати на утримання та експлуатацію обладнання: $4185,28 * 90 / 100 = 3766,75$ (грн./т).

Загальновиробничі витрати: $4185,28 * 150 / 100 = 6277,92$ (грн./т).

Виробнича собівартість 1 т продукції становитиме 159339,34 грн. (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Планова калькуляція сиру твердого з журавлиною «Королівський» з вмістом жиру в сухій речовині 40% фасованого у флоу-пак по 160 г

№	Найменування статей калькуляції найменування матеріалів	Витрати на 1 т, грн.
1	Сировина і матеріали	139096,11
2	Паливо та енергія	2539,45
3	Основна заробітна плата виробничих робітників	4185,28
4	Додаткова заробітна плата	2092,68
5	Відрахування на соціальні заходи	1381,15
6	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	3766,75
7	Загальновиробничі витрати	6277,92
8	Виробнича собівартість	159339,34
9	Адміністративні витрати	7966,97
10	Витрати на збут	15933,93
11	Повні витрати	183240,24

* Джерело: розраховано автором

Також слід врахувати адміністративні витрати та витрати на збут.

Адміністративні витрати приймаємо на рівні 5% від виробничої

собівартості.

$$159339,34 * 5 / 100 = 7966,97 \text{ (грн.)}$$

Витрати на збут приймаємо на рівні 10% від виробничої собівартості.

$$159339,34 * 10 / 100 = 15933,93 \text{ (грн.)}$$

Отже, повні витрати на виробництво всього обсягу плавленого сиру «Шоколадний» складуть:

$$183240,24 * 125 = 22905030 \text{ (грн.) (22905,03 тис. грн.)}$$

Наступним кроком розрахуємо відпускну ціну підприємства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Відпускна ціна 1 т сиру твердого з журавлиною «Королівський» з вмістом жиру в сухій речовині 40 %

№	Показники	Сума, грн.
1	Повні витрати на виробництво і реалізацію	183240,24
2	Рентабельність, %	20
3	Прибуток	36648,05
4	Відпускна ціна підприємства (без ПДВ)	219888,30
5	ПДВ 20%	43977,66
6	Відпускна ціна з ПДВ	263865,96

* Джерело: розраховано автором

Ціна однієї упаковки твердого сиру «Королівський» з вмістом жиру в сухій речовині 40 % вагою 160 г буде на рівні $219,89 * 0,16 = 35,18$ (грн.) (без ПДВ).

Ціна з ПДВ становитиме 42 грн. 22 коп., а з торгівельною націнкою (15%) — 48 грн. 55 коп.

Розрахувавши відпускну ціну твердого сиру з журавлиною «Королівський» з вмістом жиру в сухій речовині 40 % вагою 160 г, наведемо розрахунок виробничої програми у вартісному виразі:

$$219888,30 * 125 = 27486037,50 \text{ (грн.) (або 27486,04 тис. грн.)}$$

Отже, виробництво нового виду продукції – твердого сиру з журавлиною «Королівський» з вмістом жиру в сухій речовині 40 % вагою 160 г – призведе до зростання обсягів виробництва та реалізації продукції

на ТОВ «Пирятинський сирзавод». Розрахуємо результати від реалізації нового виду продукції.

Обсяг чистого доходу від реалізації твердого сиру з журавлиною «Королівський» з вмістом жиру в сухій речовині 40 % вагою 160 г становить 27486,04 тис. грн., а повні витрати на виробництво складуть 22905,03 тис. грн.

Відповідно прибуток від запровадження виробництва твердого сиру «Королівський» складе:

$$27486,04 - 22905,03 = 4581,01 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий прибуток від запропонованого заходу складе:

$$4581,01 * 0,82 = 3756,43 \text{ (тис. грн.)}$$

Розраховані дані узагальнено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок ефективності від введення нового продукту

Показник	Значення
Випуск продукції, т	125
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	27486,04
Повні витрати на виробництво і реалізацію, тис. грн.	22905,03
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	4581,01
Чистий прибуток, тис. грн.	3756,43

* Джерело: розраховано автором

Як видно за даними табл. 3.8, обсяг виробництва твердого сиру з журавлиною «Королівський» з вмістом жиру в сухій речовині 40% у натуральному вираженні складе 125 т, що у вартісному виразі дозволить збільшити чистий дохід ТОВ «Пирятинський сирзавод» на 27486,04 тис. грн., при цьому повні витрати на виробництво і реалізацію складуть 22905,03 тис. грн., прибуток від реалізації продукції в рамках заходу складе 4581,01 тис. грн. при умові, що вся виготовлена продукція буде реалізована в тому ж році, а чистий прибуток – 3756,43 тис. грн.

Отже, проведені вище розрахунки дають можливість зробити висновок, що впровадження нового виду продукції в майбутньому періоді буде ефективним та прибутковим.

Для того, щоб зрозуміти як вплинуло впровадження нової продукції, а саме плавленого сиру «Шоколадний» з масовою часткою жиру в сухій речовині 30 % фасованого по 90 г, на конкурентний потенціал ТОВ «Пирятинський сирзавод», проведемо аналіз конкурентних переваг підприємства за допомогою методу бенчмаркінгу.

Визначимо ключові фактори успіху для умовної групи «бенчмарк», яка включає чотири підприємства-конкуренти (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Визначення конкурентної сили C_{ij} ТОВ «Пирятинський сирзавод»

№ з/п	Фактор	Оцінка (0...10 балів)				
		ТОВ «Торговий дім «Західна молочна група»	Терра Фуд	Мілкланд	ТОВ «Пирятинський сирзавод»	
					C_i	$C_i - \max C_{kj}$
1	Прибутковість	8	9	7	9	0
2	Репутація (імідж)	8	8	7	8	0
3	Маркетинг, реклама	9	8	5	7	-1
4	Продукція	9	9	7	9	0
5	Фінансові ресурси	7	8	5	7	-1
6	Виробничі потужності, будівлі і споруди	7	9	7	8	-1
7	Дослідження і впровадження новинок	9	9	7	9	0
8	Внутрішньоорганізаційні процеси	7	8	8	7	-1
9	Трудові ресурси	7	8	8	7	-1
10	Соціальна відповідальність	5	8	9	6	-2
Конкурентна сила ($\sum C_{ij}$)		76	84	70	77	-7

* Джерело: розраховано автором

Лідером групи «бенчмарк» є компанія «Терра Фуд», оскільки вона отримала 84 бали і випередила ТОВ «Пирятинський сирзавод» (77) на 7 балів.

Абсолютна конкурентна сила дозволяє визначити позицію підприємства відносно умовної «ідеальної компанії». Отже, абсолютна конкурентна сила ТОВ «Пирятинський сирзавод» оцінюється у (-7) балів.

Для того, щоб знати, мало це чи багато, необхідно визначити абсолютну силу всіх трьох конкурентів.

Аналогічні розрахунки проводимо для усіх підприємств групи «бенчмарк» та для умовної «ідеальної компанії» (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Визначення абсолютної конкурентної сили $S_{абсїї}$ для умовно «ідеальної компанії»

№ з/п	Фактор	Оцінка (0...10 балів)					
		Умовно «ідеальна компанія»	ТОВ «Торговий дім «Західна молочна група»		Терра Фуд	Мілклєнд	
			$\max C_{k_{ij}}$	C_i		$C_i - \max C_{k_{ij}}$	C_i
1	Прибутковість	9	8	-1	9	7	-2
2	Репутація (імідж)	9	8	-1	8	7	-2
3	Маркетинг, реклама	9	9	0	8	5	-4
4	Продукція	9	9	0	9	7	-2
5	Фінансові ресурси	8	7	-1	8	5	-3
6	Виробничі потужності, будівлі і споруди	9	7	-2	9	7	-2
7	Дослідження і впровадження новинок	9	9	0	9	7	-2
8	Внутрішньоорганізаційні процеси	9	7	-2	8	8	-1
9	Трудові ресурси	8	7	-1	8	8	0
10	Соціальна відповідальність	9	5	-4	8	9	0
Абсолютна конкурентна сила ($\sum S_{абсїї}$)		88	76	(-12)	(-4)	70	(-18)

* Джерело: розраховано автором

Показник абсолютної конкурентної сили становить для ТОВ «Торговий дім «Західна молочна група» (-12) балів, для компанії «Мілклєнд» (- 18) балів. Як бачимо, ні один із конкурентів не має додатного значення абсолютної конкурентної сили, а це свідчить про те, що усі фірми, які були відібрані для порівняння, у своїй діяльності мають певні проблеми.

Лідером за показником звичайної конкурентної сили є компанія «Терра Фуд» (84), але і вона по відношенню до умовно «ідеальної компанії» має від'ємне значення абсолютної конкурентної сили (-4) балів.

Досліджуване ТОВ «Пирятинський сирзавод» за оцінкою абсолютної конкурентної сили відстає від лідера на 7 балів і займає друге місце серед оцінюваних конкурентів. До впровадження нової продукції відставання становило 9 балів. Тобто конкурентна сила ТОВ «Пирятинський сирзавод» зросла на 2 бали. Отже, даний захід позитивно вплинув на конкурентний потенціал підприємства.

Також розглянемо, які зміни відбулися в основних показниках діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» після впровадження проекту (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Вплив запропонованого рішення на основні показники діяльності підприємства

Показники	Одиниця виміру	Базисний рік	Проектний рік	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	1520951	1548437,04	27486,04	1,81
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн.	1399866	1422771,03	22905,03	1,64
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	121085	125676,01	4581,01	3,79
Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	грн.	0,920	0,919	-0,001	-0,11
Середньооблікова чисельність працівників	ос.	669	669	-	-
Продуктивність праці	тис. грн./ос.	2273,47	2314,55	41,08	1,81
Рентабельність продукції	%	8,7	8,8	0,1	-

* Джерело: розраховано автором

З таблиці видно, що впровадження нового виду продукту, а саме твердого сиру з сушеною журавлиною «Королівський» позитивно впливає на

основні техніко-економічні показники підприємства, отже, впровадження проекту є доцільним.

3.3. Управлінське забезпечення реалізації запропонованого заходу для розвитку конкурентного потенціалу підприємства

Розглянувши запропонований захід, варто відмітити, що управлінське забезпечення відіграє важливу роль у його реалізації. Необхідно визначити відповідальних за той чи інший процес реалізації проекту та скласти перелік документів, в яких буде регламентований сам процес впровадження. Адже без належного управління впровадження заходу буде не ефективним.

Варто відмітити, що запропонований захід відноситься до розвитку конкурентного потенціалу підприємства з метою зміцнення конкурентної позиції на ринку, тому вважаємо, що його впровадження повинно узгоджуватися на найвищому рівні управління.

Розглянувши документацію підприємства, ми прийшли до висновку, що найбільший вплив на запропонований захід матиме статут ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Підприємство діє на підставі власного статуту, основними розділами якого є:

1. Загальні положення
2. Виробничо-господарська діяльність
3. Зовнішньо-економічна діяльність
4. Організація, оплата і дисципліна праці та соціальний розвиток Товариства
5. Права та обов'язки акціонерів
6. Органи Правління Товариства
7. Майно та статутний капітал Товариства
8. Акції Товариства

9.Облік та звітність. Надання інформації

10.Ліквідація, реорганізація Товариства

11.Зміни та доповнення до Статуту

Опишемо, як же відбувається прийняття управлінського рішення щодо випуску нової продукції на ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Спочатку аналітиками холдингу «Молочний альянс», до якого входить ТОВ «Пирятинський сирзавод», проводиться збір та обробка інформації. Проводяться дослідження споживачів продукції, аналіз ринку, конкурентів та попиту на продукцію підприємства. Провівши дані дослідження аналітики розробляють певні пропозиції для підприємства, розробляють альтернативні рішення. Кожну альтернативу досліджують і вже пропонують саме ту, яка буде найбільш ефективною при впровадженні. Саме вони пропонують, яку саме продукцію доцільно буде виготовляти та прогнозують чи користуватиметься вона попитом. Результати даних досліджень з висновками і пропозиціями надсилаються на підприємство.

Отримавши дану інформацію, технологи ТОВ «Пирятинського сирзаводу» створюють рецептуру того чи іншого продукту та передають її до планово-економічного відділу, який вже обраховує собівартість цієї продукції, капітальні вкладення та ефект, який буде отримано після впровадження даного виду продукції. Вся ця інформація подається на розгляд Голові Правління, адже рішення, які стосуються випуску нової продукції приймаються на вищому управлінському рівні.

Прийнявши рішення про випуск нової продукції, Голова Правління дає розпорядження своєму заступнику з виробництва. Він є відповідальним за реалізацію даного рішення. Рішення доводиться до кожного структурного підрозділу та кожному працівнику та здійснюється розподіл робіт та контроль за їх виконанням.

Голова Правління приймає остаточне рішення щодо випуску нової продукції. Саме під його безпосереднім керівництвом є заступники по сировині, з виробництва, зі збуту, головний інженер, начальник відділу

бухгалтерії, планово-економічного відділу, відділу кадрів, відділу служби безпеки та завідувач лабораторії. Загалом це 9 безпосередньо підлеглих заступників або начальників. Фахівців у галузі управління вважають, що середня норма керованості для менеджерів вищої ланки – 3-7 підлеглих. З чого можна зробити висновок, що кількість безпосередніх підлеглих перевищує норму керованості на 2 підлеглих, що не є критичним значенням.

Весь процес прийняття даного рішення зображено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Прийняття управлінського рішення щодо випуску нової продукції на ТОВ «Пирятинський сир завод»

Дуже важливим є документальний супровід впровадження нової продукції (табл. 3.12).

Аналіз конкурентоспроможності підприємства, аналіз ринку молока та молочної продукції та аналіз виробничої ситуації подається в аналітичних звітах. Далі рішення щодо випуску нового продукту регламентується рішенням та наказом керівника. Створення оперативного плану забезпечення випуску нового виду продукту прописується в кошторисі витрат та оперативному плані. Потім видається наказ про внесення змін до бюджету та

Таблиця 3.12

Управлінське забезпечення впровадження виробництва нової продукції на ТОВ «Пирятинський сирзавод»

№	Заходи	Назва документа
1	Аналіз конкурентоспроможності продукції Аналіз стану ринку молочної продукції Аналіз виробничого процесу на підприємстві та відповідності діючих технологій сучасним вимогам	Аналітичні звіти Виробнича програма підприємства
2	Рішення щодо впровадження нової продукції	Рішення
3	Оперативний план розвитку даного проекту Створення кошторису даного проекту Аналіз потенційних ризиків	Оперативний план Кошторис Аналітичний звіт
4	Розрахунок економічного ефекту від впровадження проекту	Аналітичний звіт
5	Затвердження проекту	Наказ про запуск у виробництво нової продукції
6	Внесення змін до виробничого плану	Наказ про внесення змін
7	Внесення змін до бюджету	Наказ та новий бюджет
8	Проект положення про виробництво нової продукції	Наказ та Положення
9	Внесення змін до технологічної документації, яка регламентує виробництво продукції	Наказ про внесення змін
10	Моніторинг постачальника сировини	Інформація про постачальників Договори Графіки постачання Акти прийому-передачі
11	Розробка програми навчання персоналу по виробництву нової продукції	Програма навчання
12	Проведення навчання згідно програми	Журнал занять
13	Визначення нових комунікативних зв'язків виробництва з іншими структурними підрозділами.	Аналітичні записки
17	Визначення механізму управління за впровадженням виробництва нової продукції	Інструкції Рекомендації Положення про регулювання і контролювання діяльності
18	Проведення аналізу якості нової продукції	Службова записка Оперативний план
19	Представлення нової продукції	Сайт, надання інформації усім стейкхолдерам підприємства
20	Аналіз виробництва	Оперативний план

* Джерело: складено автором

розробляється новий бюджет. Положення про випуск нового продукту затверджується тільки після того, як буде виданий наказ та створений проект. Внесення змін до технічної документації, яка регламентує виробництво продукції, відбувається після видачі наказу. Щоб виготовляти новий вид продукції, нам потрібно обрати нового постачальника сировини. Тобто буде проводитися моніторинг, під час якого використовуватимуться такі

документи: інформація про постачальників, договори, графіки постачання, акти прийому-передачі, рахунки-фактури.

Визначення нових комунікативних зв'язків виробництва з іншими структурними підрозділами відбувається за допомогою аналітичних записок.

Також вносяться зміни до Положення про діловодство та до асортиментного портфелю підприємства, який регламентується Положенням про асортимент.

Механізм управління за впровадженням нового виду продукту визначається згідно інструкцій, рекомендацій та Положення про регулювання і контролювання діяльності.

При проведенні аналізу якості нового продукту використовують службові записки та технологічні документи. Продажі нового продукту плануються також за допомогою службових записок та прописуються в оперативному плані. Представлення нового виду продукту відбувається на офіційному сайті або ж у вигляді буклетів, які надаються усім стейкхолдерам підприємства.

Отже, кожен керівник має не велику кількість підлеглих, а це дає змогу контролювати їх дії, що, на нашу думку, є однією з конкурентних переваг підприємства. Тому Голова Правління приймаючи рішення про випуск нової продукції може бути впевненим у належному його виконанні та контролі за виконанням. При прийнятті управлінського рішення необхідним є документальний супровід, який регламентує механізм прийняття управлінського рішення. Саме від належного управління і залежить успішність виконання того чи іншого управлінського рішення.

Висновки до розділу 3

Для розвитку конкурентного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод» з метою зміцнення конкурентної позиції на ринку можна

запропонувати розширення асортименту продукції, в першу чергу це стосується такої асортиментної групи як тверді та плавлені сири, впровадження у виробництво новітніх технологій, використання кращих матеріалів та сировини більш високої якості, модернізацію обладнання. Також рекомендується вкладати кошти у маркетингову діяльність підприємства та проводити акції, дегустації та більш активно використовувати рекламну інформацію для ознайомлення споживачів з продукцією ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Для ефективного управління та розвитку конкурентного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод» та досягнення його наступного рівня запропоновано використовувати механізм управління конкурентним потенціалом, який розроблений спеціально для молокопереробних підприємств.

Для подальшого обґрунтування обрано захід із впровадження нового виду продукції, а саме твердого сиру з журавлиною «Королівський» з вмістом жиру в сухій речовині 40 % фасованого в флоу-пак по 160 г. Дане рішення приймається на підприємстві на вищому управлінському рівні та супроводжується рядом документів.

Обґрунтувавши за допомогою розрахунків ефект від випуску нової продукції, ми побачили, що даний захід є доцільним та прибутковим. Адже ТОВ «Пирятинський сирзавод» від продажу плавленого сиру шоколадний отримає прибуток у розмірі 4581,01 тис. грн.

Даний захід позитивно вплине на підприємство. Це можна прослідкувати за допомогою бенчмаркінгу. Адже конкурентна сила ТОВ «Пирятинський сирзавод» до впровадження заходу становила (-9) балів, а після впровадження (-7) балів. Також спостерігається позитивний вплив на техніко-економічні показники підприємства, зокрема ми бачимо, що збільшився прибуток та рентабельність продукції, що є дуже важливими показниками в діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Спрямованість магістерської дипломної роботи полягає в розробці заходів практичного характеру, за допомогою яких керівництво ТОВ «Пирятинський сирзавод» зможе здійснювати розвиток конкурентного потенціалу з метою зміцнення конкурентної позиції на ринку.

Проведені в дипломній роботі дослідження дозволили зробити ряд висновків теоретичного та практичного характеру, основні з яких зводяться до наступного.

Конкурентний потенціал – це сукупність внутрішніх можливостей підприємства, які формують його конкурентні переваги, та перебувають під впливом зовнішнього середовища. Вони формують рівень конкурентоспроможності підприємства та зміцнюють його конкурентну позицію на ринку.

Підставою для формування конкурентної позиції підприємства є конкурентоспроможність його конкурентного потенціалу. Управління та розвиток конкурентного потенціалу в умовах конкуренції у вигляді здатності залучення необхідних ресурсів та можливості виробити з них конкурентоспроможний товар формує сталу конкурентну позицію підприємства на цільовому ринку. Конкурентна позиція показує місце підприємства на ринку по відношенню до конкурентів. Зміцнення конкурентної позиції на ринку є першочерговим завданням кожного підприємства в сучасних умовах.

Для визначення рівня конкурентного потенціалу та його оцінки найчастіше застосовують методи оцінки конкурентоспроможності продукції як головної складової конкурентного потенціалу. Найчастіше застосовуються диференціальний, комплексний та змішаний методи, також використовуються матричні методи. Конкурентний потенціал та його силу можна оцінити за допомогою бенчмаркінгу. Використовуючи різні методи

підприємство зможе краще дослідити рівень конкурентного потенціалу, що сприятиме розробці заходів покращення ринкових позицій.

Управління та розвиток конкурентного потенціалу являє собою постійний процес освоєння нових виробів на основі науково-технічних досягнень та інноваційних рішень. Даний процес дуже важливий для ефективної діяльності підприємства та закріплення його конкурентної позиції на ринку. У зв'язку з цим розвиток конкурентного потенціалу підприємства має здійснюватися за допомогою обраного механізму управління та розвитку конкурентного потенціалу.

Дослідивши ринок молока та молочної продукції України можна зробити висновок щодо наявності високої конкуренції, яка спричинена зменшенням кількості поголів'я корів та якістю сировини.

Дослідження господарської діяльності підприємства показало, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2017 році працювало значно краще, ніж у 2015 і 2016 роках, про що свідчить збільшення чистого доходу; підприємство є рентабельним та має досить позитивні показники.

Аналіз конкурентного потенціалу був проведений з використанням методик, які розглядалися вище. Розрахований інтегральний показник конкурентоспроможності продукції (твердого сиру) становить більше 1, що свідчить про достатній рівень конкурентоспроможності продукції на даному ринку.

Також був проведений аналіз асортименту на основі матриці БКГ. В категорію «Зірки» потрапила одна товарна група підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод», а саме сироватка (суха). В категорію «Важкі діти» увійшла така асортиментна група як кефір. Дана категорія характеризується високим темпом росту, але низькою конкурентоспроможністю. На цьому етапі продукт потребує коштів для розвитку. Але, як показала матриця БКГ, дана товарна група не просувається у бік «Зірок». А от до категорії «Дійні корови» потрапили тверді та плавлені сири. Дана група є основним джерелом прибутку

підприємства, тому рекомендується підвищувати конкурентоспроможність саме цих продуктів.

Аналіз конкурентного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за допомогою методу бенчмаркінгу дав можливість зробити висновок, що підприємство відстає від лідера на 9 балів і займає друге місце серед оцінюваних конкурентів.

Також в ході дослідження було визначено, що конкурентний потенціал ТОВ «Пирятинський сирзавод» знаходиться на третьому рівні, але стрімко наближається до четвертого. Апарат управління сумлінно займається розвитком підприємства та зміцнення його конкурентної позиції за рахунок розробки заходів, які враховують вплив зовнішнього середовища і спрямовані на випередження конкурентів.

За результатами проведеного аналізу ТОВ «Пирятинський сирзавод» у другому розділі, було зроблено висновки, що потрібно звернути увагу саме на категорію твердих та плавлених сирів, які зараз користуються попитом та приносять значну частку прибутку на підприємстві. Тому нами було запропоновано розширення асортименту шляхом випуску нової продукції – твердого сиру з сушеною журавлиною «Королівський» з вмістом жиру в сухій речовині 40% фасованого в фользі по 160 г.

Для успішного обрання конкретного напрямку розвитку конкурентного потенціалу та його реалізації розроблено механізм розвитку та управління конкурентним потенціалом для молокопереробних підприємств.

Запропонований захід був ретельно обґрунтований і доцільність його впровадження підтверджена проведеними розрахунками. Прибуток від реалізації продукції збільшився на 4581,01 тис. грн.

Вплив заходу на основні техніко-економічні показники свідчить про позитивні тенденції в напрямку покращення діяльності підприємства на ринку за рахунок збільшення прибутку та рентабельності. Конкурентна сила ТОВ «Пирятинський сирзавод» зросла на 2 бали (з (-9) до (-7)).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коваленко О.В. Оцінка конкурентного потенціалу промислового підприємства / О.В.Коваленко, Ю.С.Чеботаєва // Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 23–24 берез. 2017 р. : в 11 т. – Дніпро : Біла К. О., 2017. – С. 12-14.
2. Сімонова В. С. Підходи до визначення поняття «конкурентний потенціал» та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства / В.С. Сімонова // Формування ринкових відносин в Україні. - 2011. - № 6. – С.194-195.
3. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия: монография / Е.В. Лапин. — Сумы: ИТД "Университетская книга", 2002. — 208 с.
4. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. / Н.С. Краснокутська. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 352 с.
5. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. — К.: КНЕУ, 2003. — 316 с.
6. Сабадирьова А.Л. Основні методологічні аспекти становлення теорії потенціалу підприємства / А.Л. Сабадирьова // Вісник соціально-економічних досліджень. — 2009. — № 37. — С. 274—280.
7. Якименко-Терещенко Н.В. Сутність та принципи розвитку конкурентного потенціалу економічної системи / Н.В. Якименко-Терещенко, Я. Р. Ніколаєш // Економіка та держава. – 2018. - № 2. – С. 32-35.
8. Михальченко О.А. Концептуальні основи формування поняття "конкурентний потенціал авіабудівного підприємства" / О.А. Михальченко // Економічний аналіз — XXI. — 2015. — № 9—10. — С. 48—51.
9. Іванченко А.В. Сутність та зміст конкурентного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / А.В. Іванченко. – Режим доступу : <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/...90.pdf>

10. Діагностика стану підприємства: теорія і практика / А.Е. Воронкова, Р.З. Вечерковські, Д.К. Воронков [та ін.]; за заг. ред. проф. А.Е. Воронкової. – 2-е вид., перероб. і доп. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 520 с

11. Матвеев В.В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / В.В. Матвеев // Молодий вчений. – 2015. – № 2 (2). – С. 179-184. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2%282%29__45

12. Балабанова Л.В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентних переваг / Л.В. Балабанова // Проблемы теории и практики управления. – 2007. - №2. – С.17.

13. Кирчата І.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія / І.М. Кирчата, Г.В. Поясник. – Харків: ХНАДУ, 2009. – 160 с.

14. Бабина О.Є. Потенціал як системна економічна категорія / О.Є. Бабина // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36. – С.23–26.

15. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 294 с.

16. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монография / А.Э. Воронкова. – 2-е изд. – Луганск: ВГУ им. В. Даля, 2004. – 320 с.

17. Беляєва Н.С. Методи оцінки та роль ланцюжка цінностей при формуванні конкурентного потенціалу промислового підприємства / Н.С. Беляєва // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – № 4. – Т. 2. – С. 43-52.

18. Малик О.В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Малик, М.В. Стахова // Електронне наукове видання «Глобальні та національні

проблеми економіки». – № 16. – 2017. – С. 468-473. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/95.pdf>.

19. Василенко В.О. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.

20. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

21. Результати та ефективність. Економіка підприємства: підручник / за ред. С.Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 2001. – 526 с.

22. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. / Л.С. Кобиляцький. – К.: Зовнішня торгівля, 2003. – 302 с.

23. Методологические подходы к оценке уровня конкурентоспособности предприятий / Е.М. Карпенко [та ін.] // Регіональні перспективи. – 2000. – № 2–3. – С. 256–259.

24. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

25. Енциклопедія бізнесмена, менеджера, економіста / за ред. Р. Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 706 с.

26. Алексеев С.Б. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий / С.Б. Алексеев // Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць, випуск 191: В 4 т. Том II. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. – С. 614–619.

27. Марченко В.М. Наукове забезпечення конкурентоспроможності підприємства / В.М. Марченко, О.М. Євтушенко // Молодий вчений. – 2015. – № 1(2). – С. 15–18.

28. Котлик А.В. Дослідження сутності ключових понять теорії конкурентоспроможності підприємства та зв'язків між ними/ А.В. Котлик // Управління розвитком. - 2011. — №4. - С.135-136.

29. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 612 с.

30. Василенко В.А. Аспекти формування конкурентних позицій підприємств в сучасних умовах / В.А. Василенко // Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць. – К.: НАУ, 2014. – Вип. 47. – С. 36-40.

31. Пуліна Т.В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції / Т.В. Пуліна // Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2015. – Вип. 25.1. – С. 230-239.

32. Бабошин А.В. Конкурентные позиции субъектов предпринимательства в современной теории конкуренции / А.В. Бабошин // Современная конкуренция : сб. науч. тр. – 2009. – № 2. – С. 117-122.

33. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль : Вид-во "Економічна думка". – 2006. – 390 с.

34. Салихова Я.Ю. Конкурентный потенциал предприятия: сущность, структура, методика оценки : учеб. пособ. / Я. Ю. Салихова. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 52 с.

35. Матвеев В.В. Методи оцінки конкурентного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Матвеев // Ефективна економіка. – 2013. – № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2630>

36. Лупак Р.Л. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Р.Л. Лупак, Т.Г. Васильців. – Львів: Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.

37. Іванова М.І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності / М. І. Іванова, О. Е. Маркус // Економічний простір. – 2011. – №48/2. – С. 189 – 196.

38. Яшкіна Н.В. Об'єктивна необхідність застосування бенчмаркінгу / Н.В. Яшкіна // Агросвіт, економіка АПК. – 2010. – № 8. – С. 46–49.

39. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2004. – 559 с.

40. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія / О.І. Драган. – К.: ДАКККиМ, 2006. – 160 с.
41. Смольянина А. Методы анализа ассортиментного портфеля организации [Електронний ресурс] / А.Смольянина // Библиотека бесплатных вебинаров ITEAM. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article/.
42. Горелов Д.О. Стратегія підприємства: навч. посіб. / Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. – 133 с.
43. Тараруєв Ю.О. Конспект лекцій з курсу «Економічна діагностика» (для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальностей 7.03050401, 8.03050401 «Економіка підприємства») / Ю.О. Тараруєв. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 93 с.
44. Крайнюченко О.Ф. Практичні аспекти застосування матриці Бостонської Консультативної групи / О.Ф. Крайнюченко, Т.Г. Белова, Т.В. Гаврилова // Наукові праці НУХТ. – 2012. – №45. – С.150–154.
45. Кирчата І.М. Теоретичні засади конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства / І.М. Кирчата // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 7. – С. 362-366.
46. Кирчата І.М. Розвиток конкурентного потенціалу як основа забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / І.М. Кирчата // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2015. – С. 21-27. – Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/piprp_2015_3\(1\)_6.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/piprp_2015_3(1)_6.pdf)
47. Смагач О.І. Методологічні основи формування конкурентного потенціалу підприємств в умовах зростання відкритості української економіки / О.І Смагач // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. - №5, Т. 1. – С. 184-191.

48. Карачина Н.П. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства / Н.П. Карачина, Л.І. Перцата // Економічний простір. - 2014. - № 86. - С. 164-172. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2014_86_18

49. Говорушко Т.А. Продовольчий ринок молока України, його розвиток та перспективи / Т.А. Говорушко, В.П. Дуда // Вісник Одеського національного університету. – 2013. – Т. 18, Вип. 1/1. – С. 102–106.

50. Ціхановська В.М. Стан та перспективи розвитку ринку молока та молочних продуктів України [Електронний ресурс] / В.М. Ціхановська // Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. – 2016. – № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_1_24

51. Вісник молочників [Електронний ресурс]. – 2018. – № 1 (73). – Режим доступу: [http://www.ukrmolprom.kiev.ua/ua/analitika/shchomisyachna-analitika?task=callelement&format=raw&item_id=208&element=f85c494b-2b32-4109-b8c1-083cca2b7db6&method=download&args\[0\]=7be591c3cf5ef82c529677538c874ca](http://www.ukrmolprom.kiev.ua/ua/analitika/shchomisyachna-analitika?task=callelement&format=raw&item_id=208&element=f85c494b-2b32-4109-b8c1-083cca2b7db6&method=download&args[0]=7be591c3cf5ef82c529677538c874ca)

52. Вісник молочників [Електронний ресурс]. – 2018. – № 2 (74). – Режим доступу: [http://www.ukrmolprom.kiev.ua/ua/analitika/shchomisyachna-analitika?task=callelement&format=raw&item_id=207&element=f85c494b-2b32-4109-b8c1-083cca2b7db6&method=download&args\[0\]=bfe897b17769f765de1322ed5adc3c09](http://www.ukrmolprom.kiev.ua/ua/analitika/shchomisyachna-analitika?task=callelement&format=raw&item_id=207&element=f85c494b-2b32-4109-b8c1-083cca2b7db6&method=download&args[0]=bfe897b17769f765de1322ed5adc3c09)

53. Вісник молочників [Електронний ресурс]. – 2016. – № 1 (49). – Режим доступу: <http://www.ukrmolprom.kiev.ua/ua/analitika/shchomisyachna-analitika/category/2016>

54. Вісник молочників [Електронний ресурс]. – 2017. – № 1 (61). – Режим доступу: <http://www.ukrmolprom.kiev.ua/ua/analitika/shchomisyachna-analitika/category/2017>

55. Федосєєва Г.С. Україна на світовому ринку молочної продукції: Проблемні питання та перспективи розвитку / Г.С. Федосєєва // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – № 6, ч. 3. – С. 110–112.

56. Сергієнко А. Аналіз ринку сиру України [Електронний ресурс] / А. Сергієнко // Брендінгове агентство KOLORO. – Режим доступу: <https://koloro.ua/blog/issledovaniya/analiz-rynka-syra.html>

57. Тоболін О. Аналіз ринку сиру України [Електронний ресурс] / О. Тоболін // Брендінгове агентство KOLORO. – Режим доступу: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/analiz-rynka-syrov.html>

58. Обзор рынка твердого сыра в Украине за 2008-2013 гг.: производство, экспорт, импорт, производители и их торговые марки [Електронний ресурс] // Брендінгове агентство KOLORO. – Режим доступу: <https://koloro.ua/blog/issledovaniya/obzor-rynka-tverdogo-syra-v-ukraine-za-2008-2013-gg.-proizvodstvo-jeksport-import-proizvoditeli-i-ih-torgovye-marki.html>

59. Про Антимонопольний комітет : [Закон України : від 26 листопада 1993 р. № 3660-ХІІ] // Відомості Верховної Ради України. - 1993. - № 50. - С. 472.

60. Про захист від недобросовісної конкуренції : [Закон України : від 07 червня 1996 р. 236/96-ВР] // Відомості Верховної Ради України. – 1996. - № 36. - С. 164.

61. Статут Приватного акціонерного товариства «Пирятинський сирзавод» : затверджено Загальними зборами акціонерів Приватного акціонерного товариства «Пирятинський сирзавод». Протокол № 1 від 30 березня 2016 року. – м. Пирятин. – 30 с.

62. Про захист економічної конкуренції : [Закон України : від 07 березня 2018 р. 2210-ІІІ] // Відомості Верховної Ради України. – 2018. - № 1. – С. 2.

63. Сири тверді. Загальні технічні умови: ДСТУ 6003:2008 [Чинний від 2008–12–22]. – К.: Держспоживстандарт України, 2009. – 18 с.

64. «Технічний регламент щодо правил маркування харчових продуктів»: затверджений Наказом Держспоживстандарту України № 487 від 28.10.2010

65. Продукти харчові. Маркування для споживачів. Загальні правила: ДСТУ 4518:2008 [Чинний від 2008–11–01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2008. – 46 с.

66. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : [Закон України : від 23 грудня 1997 р. №771/97-ВР] // Відомості Верховної Ради України. - 1998. - № 19. – С. 98.

67. Про молоко та молочні продукти : [Закон України : від 24 червня 2014 р. №1870-IV] // Відомості Верховної Ради України. – 2004. - № 47. - С. 513.

68. Про рекламу : [Закон України : від 3 липня 1996 р. № 271/96-ВР] // Відомості Верховної Ради України. – 1996. - № 39. – С. 182.

69. Про державне прогнозування та розроблення Програм економічного і соціального розвитку України : [Закон України : від 23 березня 2000 р. № 1602-III] // Відомості Верховної Ради України. – 2000. - № 25. – С. 195).

70. Про розроблення програмних прогнозних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету : Постанова Кабінету Міністрів України від 26.04.2003 р. № 621.

71. Проект Закону України «Про державне стратегічне планування» від 03.11.2011 № 9407. - Режим доступу : http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb_n

72. Парій Л.В. Формування та функціонування ринку сиру в Україні: кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / Л.В. Парій. – Полтава: Полтавська державна аграрна академія, 2018. – 205 с.

73. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua>
74. АТ «Молочний альянс». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.milkalliance.com>
75. Види організаційних структур управління. Комбіновані організаційні структури [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.managerhelp.org/hoks-1733-1.html>
76. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: навч. посіб. / В.І. Гринчуцький, Е.Т. Карапетян, Б.В. Погріщук. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.
77. Менеджмент організацій: підручник / за ред. Л.І. Федулової. – К.: Либідь, 2003. – 448 с.
78. Шорохов В. Порівняльний аналіз лінійно-функціональної та дивізійної організаційних структур управління / В. Шорохов // Ефективність державного управління: збірник наукових праць. – 2015. – № 43. – С. 201–210.
79. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навч. посіб. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – 2-ге видання. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
80. Колесник Я. Відтворення основних засобів: види, форми та джерела фінансування / Я. Колесник // Збірник Дніпропетровського державного аграрного університету. – 2009. – №4. – С.130–133.
81. Донченко Т.В. Теоретичні основи формування механізму управління фінансовою стійкістю підприємства / Т.В. Донченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. Т. 1. – С. 23–27.
82. Партин Г.О. Особливості впливу основних чинників на фінансову стійкість підприємства в умовах фінансово-економічної кризи / Г.О. Партин // Збірник науково-технічних праць Національного лісотехнічного університету України. – 2010. – №10 – С. 276–279.

83. Карпенко В.Л. Методика оцінки конкурентоспроможності продукції промислових підприємств / В.Л. Карпенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6, Т. 2. – С. 33–38.

84. Молоко и молочные продукты. Методы определения влаги и сухого вещества (Молоко та молочні продукти. Методи визначання вологи і сухої речовини): ГОСТ 3626–73 [Чинний від 1974–06–03]. – М.: Стандартінформ, 2009.

85. Молочные продукты. Методы определения хлористого натрия (Молочні продукти. Методи визначання хлористого натрію): ГОСТ 3627–81 [Чинний від 1982–01–01]. – М.: Стандартінформ, 2009.

86. Молоко и молочные продукты. Методы определения жира (Молоко та молочні продукти. Методи визначання жиру): ГОСТ 5867–90 [Чинний від 1991–06–30]. – М.: Стандартінформ, 2009.

87. Интернет магазин eFurshet. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://efurshet.com/product/sir_rossiyskiy_50_piryatin

88. «Мінфін» — найпопулярніший сайт про фінанси і бізнес. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/wares/prods/?c=%D0%BC%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%87%D0%BD%D1%8B%D0%B5&g=%D1%81%D1%8B%D1%80>

89. Меренюк Т.В. Бенчмаркінг – шлях до конкурентних переваг / Т.В. Меренюк // Наука та практика. – Полтава, 2007. – С. 152–153.

90. Прус О.М. Бенчмаркінг у підвищенні конкурентоспроможності молокопереробних підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка управління підприємствами» / О.М. Прус. – К.: НАУ, 2008. – 28 с.

91. Методичні вказівки до викон. економ. частини диплом. проекту для студ. спец. 7.091709 «Технологія зберігання, консервування і переробки молока» денної та заочної форм навчання напряму 0917 «Харчова технологія

та інженерія» усіх форм навчання / уклад. Т.Л. Мостенська, Т.В. Рибачук-Ярова, Н.С. Скопенко, І.В. Євсєєва. – К.:НУХТ, 2010. – 62 с.

92. Ланженко Л.О. Розробка технології твердого сиру функціонального призначення : автореф. дис. канд. техн. наук : спец. 05.18.04 / Л.О. Ланженко; Одес. нац. акад. харч. технологій. - Одеса, 2016. - 21 с.

93. Про Державний бюджет України на 2019 рік : [Закон України : від 23 листопада 2018 р. № 2629-VIII] // Відомості Верховної Ради України. — 1998. — № 19. — С. 298.

94. Коток Т.А. Управління конкурентоспроможністю продукції як ефективний засіб розвитку конкурентних переваг підприємства / Т.А. Коток // Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті: матеріали 83 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, 5–6 квітня 2017 р. – К.: НУХТ, 2017 р. – Ч.3. – 404 с.

95. Коток Т. Розвиток конкурентного потенціалу підприємства з метою зміцнення його конкурентної позиції на ринку / Т. Коток // Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України: Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених, Київ, 20-21 листопада 2018 р.: тези доповідей. – К.: НУХТ, 2018. – 279 с.

96. Коток Т.А. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції / Т.А. Коток // Презентації виступів і тези доповідей круглого столу з нагоди 45-річчя ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ УКРАЇНИ за участю студентів, викладачів, провідних науковців і практиків, 7 грудня 2017 р. – К.: НУХТ, 2018 р. – 237 с.

Характеристика структурних підрозділів

Найменування підрозділу	Завдання, які вирішуються	Функціональний напрям діяльності	Кількість працівників
1	2	3	4
Правління	<ul style="list-style-type: none"> – організація і забезпечення виконання рішень Загальних зборів акціонерів та Наглядової Ради; – затвердження кошторисів витрат, що фінансуються за рахунок прибутку товариства; – розроблення та затвердження оперативних планів діяльності товариства; – вирішення питань поточного керівництва роботою внутрішніх структурних підрозділів; – організація документообігу та складання звітності в товаристві відповідно до чинного законодавства; – прийняття рішень щодо підписання договорів та інших документів. 	<ul style="list-style-type: none"> – організація та управління поточною діяльністю товариства – організація планування та звітності, кадрової роботи, відносин з трудовим колективом і його органами, діловодства – контроль за рухом матеріальних і грошових цінностей та прийняття рішень з інших питань 	3
Адміністративні підрозділи	<ul style="list-style-type: none"> – соціально-побутове й матеріально-технічне забезпечення структурних підрозділів підприємства; – утримання в належному стані будівель і приміщень, в яких розташовані структурні підрозділи; – документування й організація роботи з документами, що стосуються господарської діяльності підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> – виконання адміністративних завдань – ведення бухгалтерії – створення безпечних умов праці на підприємстві – забезпечення охорони праці – планування та аналіз господарської діяльності підприємства. 	55

Закінч. Додатку Б

1	2	3	4
Виробничі підрозділи	<ul style="list-style-type: none"> – застосування сучасних технологій; – економія засобів підприємства за рахунок дотримання технології виробництва і скорочення браку; – виконання всіх робіт в строгій відповідності з технічними умовами, інструкціями; – складання звітів про діяльність виробничої дільниці. 	<ul style="list-style-type: none"> – виконання господарських завдань керівництва по виробництву та надання послуг; – забезпечення безперервного випуску якісної продукції; – оперативно-виробниче планування. 	316
Відокремлені підрозділи	<ul style="list-style-type: none"> – проведення хіміко-бактеріологічного аналізу; – забезпечення постачання; – організація роботи транспортної дільниці. 	<ul style="list-style-type: none"> – лабораторні дослідження; – матеріально-технічне постачання; – транспортна дільниця. 	155
Допоміжні підрозділи	<ul style="list-style-type: none"> – ремонт і обслуговування холодильного обладнання; – монтаж електроустановок; – ремонт та будівництво; – організація та використання КВПіА. 	<ul style="list-style-type: none"> – ремонт холодильних установок; – електропостачання; – ремонтно-будівельна дільниця; – робота з КВПіА. 	98
Закупівля сировини	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення якісною сировиною; – проведення ветеринарних досліджень; – прийом молока; – проведення хіміко-бактеріологічного аналізу сировини. 	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення сировиною – заготівля молочної сировини – прийом сировини 	212
Збут	<ul style="list-style-type: none"> – вивчення перспективного і поточного попиту на продукцію підприємства і вимог до її якості, організація реклами; – оформлення договорів на збут продукції; – складання звітності по постачанню продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення реалізації продукції підприємства – раціоналізація роботи збутової служби підприємства, зниження собівартості збуту продукції. 	35

* Джерело: складено автором на основі [77, с. 46–48]