

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)

«__» _____ 2020 р.

«__» _____ 2020 р.

Дипломна робота
на здобуття освітнього ступеня магістра
з спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент
організацій і адміністрування»
(шифр та назва напрямку підготовки (спеціальності))

на тему: «Інновації як фактор забезпечення конкурентоспроможності
підприємства»

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи МН-2-5

Тітарчук А.С.
(прізвище та ініціали)

Керівник д. е. н., проф. Ємцев В.І.
(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)

АНОТАЦІЯ

Титарчук А.С. Іновації як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Дипломна магістерська робота з освітньої програми – менеджмент організацій і адміністрування. Національний університет харчових технологій, Київ, 2020.

У випускній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико – методичні засади інновацій як фактора забезпечення конкурентоспроможності підприємства. В роботі досліджено основні методи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, проаналізовано фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. В роботі виокремлено сутність поняття «інновація», «інноваційна діяльність», «конкуренція», «конкурентоспроможність» підприємства.

На основі узагальнення результатів дослідження особливостей конкурентоспроможності підприємства, розроблено заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод», запропоновано основні напрями удосконалення конкурентоспроможності підприємства, зокрема, обґрунтовано необхідність впровадження нового товару, а також визначено вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

Випускна робота викладена на сторінках (без урахування додатків), містить таблиці, рисунків.

Ключові слова: забезпечення, конкурентоспроможність, конкуренція, інновація, інноваційна діяльність, підприємство, підвищення, удосконалення.

ANNOTATION

Titarchuk AS Innovation as a factor in ensuring the competitiveness of an enterprise.

Master's Degree Program in Education – management of organizations and administration. National University of Food Technology, Kyiv, 2020.

The final paper examines and generalizes existing theoretical and methodological principles of innovation as a factor in ensuring the competitiveness of the enterprise. The basic methods of estimation of the level of competitiveness of the enterprise are investigated in the work, the factors influencing the competitiveness of the enterprise are analyzed. The essence of the concept of «innovation», «innovation activity», «competition», «competitiveness» of the enterprise is highlighted in the work.

Based on the generalization of the results of the study of the competitiveness of the enterprise, measures have been developed to improve the level of competitiveness of TD "Yagotinsky creamery", the main directions of improving the competitiveness of the enterprise, in particular, the need to introduce new products, and determine the impact of proposed activities.

Graduation work is laid out on the pages (without appendices), contains tables, figures.

Keywords: ensuring, competitiveness, competition, innovation, innovation, enterprise, enhancement, improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙ ЯК ФАКТОРА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Теоретичні аспекти визначення понять «інновація», «інноваційна діяльність», «конкуренція» та «конкурентоспроможність підприємства».....	9
1.2. Класифікація факторів, що впливають на формування й розвиток конкурентоспроможності підприємства.....	17
1.3. Методичні підходи до оцінки, вибір та обґрунтування методу оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.....	21
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТДВ «ЯГОТИНСЬКОГО МАСЛОЗАВОДУ».....	36
2.1. Аналіз сучасного стану молочної галузі та тенденцій щодо впровадження інновацій на підприємствах галузі.....	36
2.2. Нормативно – правове забезпечення ТДВ «Яготинського маслозаводу».....	47
2.3. Управлінський аналіз ТДВ «Яготинського маслозаводу».....	51
2.4. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТДВ «Яготинського маслозаводу».....	67
Висновки до розділу 2.....	77
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ НАПРЯМІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКОГО МАСЛОЗАВОДУ».....	79
3.1. Напрями впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності підприємства	79
3.2. Розробка та економічне обґрунтування доцільності впровадження інновацій з метою підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинського маслозаводу».....	86

3.3. Управлінське забезпечення впровадження та оцінка впливу заходу на основні техніко-економічні показники діяльності та рівень конкурентоспроможності ТДВ «Яготинського маслозаводу».....	96
Висновки до розділу 3.....	102
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	108
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження конкурентоспроможності підприємства полягає в тому, що в умовах сьогодення, найважливішим завданням підприємств є підвищення її рівня як на національному так і на міжнародному ринках. При цьому виникає все жорстокіша конкуренція між ними, йде суперництво між товаровиробниками, щоб отримати вигідні умови виробництва, реалізації товарів, щоб одержати найвищий прибуток. Тому в підприємств виникає необхідність в постійному пошуку нових шляхів підвищення своєї конкурентоспроможності.

Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є запорукою створення та реалізації відповідних переваг. Передусім це покращання якості продукції, скорочення витрат на її виробництво, оптимізація методів формування товарного асортименту, організація виробництва й управління на підприємстві.

Впливу інновації та інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств присвячено праці М. Е. Портера, М. Сторпера, Л. В. Балабанової, Р. А. Фатхудинова та ін.

Дослідженнями проблем конкуренції та забезпечення конкурентоспроможності економічних суб'єктів займались такі зарубіжні вчені А. Сміт, Й. А. Шумпетер, А. Портер, Ж. Ламбен, Фридрих А. фон Хайєк та інші.

Свій внесок у дослідження питань конкуренції та конкурентоспроможності економічних суб'єктів також зробили і такі вітчизняні економісти, як Г. Л. Азоева, Р. А. Фатхутдинов, С.В. Мочерний, М. І. Молдованова, Н. І. Перцовський, В. Є. Хруцького, І. В. Корнеєвої та інші. Але у сучасних умовах відчувається брак досліджень цих проблем.

Мета і завдання дослідження випускної магістерської роботи є удосконалення теоретичних та методичних положень і практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для

досягнення поставленої мети в роботі визначені для вирішення наступні завдання:

- розкрити сутність поняття «інновація», «інноваційна діяльність», «конкуренція» та «конкурентоспроможність підприємства»;
- здійснити класифікацію факторів, що впливають на формування й розвиток конкурентоспроможності підприємства;
- визначити методичні підходи до оцінки, вибір та обґрунтування методу оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства
- здійснити огляд сучасного стану молочної галузі та тенденцій щодо впровадження інновацій на підприємствах галузі
- охарактеризувати нормативно – правове забезпечення ТДВ «Яготинського маслозаводу»
- здійснити управлінський аналіз ТДВ «Яготинського маслозаводу»
- оцінити фактичний рівень конкурентоспроможності ТДВ «Яготинського маслозаводу»
- здійснити огляд напрямів підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинського маслозаводу»
- розробити та економічно обґрунтувати доцільність впровадження інновацій з метою підвищення конкурентоспроможності
- обґрунтувати прийняття управлінського рішення щодо впровадження проекту та оцінити вплив заходу на основні техніко-економічні показники діяльності та рівень конкурентоспроможності ТДВ «Яготинського маслозаводу»

Об'єкт дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства ТДВ «Яготинського маслозаводу».

Предмет дослідження випускної магістерської роботи є напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Сферою застосування є молокопереробні підприємства харчової промисловості

Методи дослідження, які використовувалися при написанні магістерської роботи були: метод порівняння – зіставлені певні показники діяльності підприємства за 2016 – 2018 рр.; метод відносних величин – обчислення коефіцієнтів ефективності, прибутковості, ліквідності та показників фінансової стійкості; методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: матричний, аналітичний, індексний, комплексний тощо.

Інформаційною базою дослідження, яка забезпечувала написання магістерської роботи, була: наукова література (монографічна та періодична), законодавчі акти, нормативні матеріали, матеріали конференцій, симпозіумів, нарад, статистичні довідники, статистичні матеріали, фінансова, статистична та оперативна звітність ТДВ «Яготинського маслозаводу», Інтернет-ресурси.

Практичне значення результатів дослідження. Теоретичні висновки і рекомендації щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства можуть бути використувуватись в діяльності ТДВ «Яготинського маслозаводу».

Апробація результатів дослідження. За результатами виконання дипломної роботи опубліковані статті та тези доповідей на тему: «Аналіз сучасного стану та тенденції розвитку ринку молочної продукції», «Інноваційна діяльність як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства».

Структура та обсяг роботи. Дипломна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, що викладені на 114 сторінках друкованого тексту та додатків до них. Матеріали дипломної роботи містять список використаних джерел із 71 найменувань, 43 таблиць, 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙ ЯК ФАКТОРА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні аспекти визначення понять «інновація», «інноваційна діяльність», «конкуренція» та «конкурентоспроможність підприємства»

Вперше у науку терміни «інновація» та «інноваційний процес» запровадив на початку ХХ ст. австрійський вчений Йозеф Шумпетер. Досліджуючи основні поняття інноваційної теорії, він розглядав інновації як зміни технології та управління, як нові комбінації щодо техніки і технології, використання ресурсів, створення нових товарів тощо. Інновації, за Й. Шумпетером – це не просто нововведення, а новий чинник виробництва [1].

Згідно зі Законом України «Про інноваційну діяльність», «інновації» – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційні – технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [2].

Сучасна економічна наука тлумачить інновацію як зміну стану певного об'єкта. Наприклад, О.І. Дацій, визначаючи інновацію як здійснення змін у техніці, технології, організації, екології, економіці, а також у соціальній сфері, наголошує на пріоритеті економічного ефекту [3].

Деякі економісти інновацію також розуміють як процес. За визначенням Д.М. Черваньова та Л.І. Нейкова, інновація – це техніко-економічний процес, який, завдяки практичному використанню продуктів розумової праці – ідей і винаходів, приводить до створення кращих за властивостями нових видів продукції та нових технологій, які, з'явившись на ринку як нововведення, можуть дати додатковий дохід [4, с. 25].

За трактуванням А.А. Пересади, інновація – це процес доведення наукової ідеї або технологічного винаходу до стадії практичного використання, що дає прибуток, а також пов'язані з цим процесом техніко-економічні та інші зміни у соціальному середовищі [5, с. 160].

Деякі економісти розуміють під поняттям «інновація» не сам процес, а власне його результат, що відбувся внаслідок якісних змін виробничого процесу.

П.С. Харів, вважаючи, що інновація – це результат інноваційної діяльності, відображений у вигляді наукових, технічних, організаційних чи соціально-економічних новинок, котрий може бути отриманий на будь-якому етапі інноваційного процесу [6, с. 13].

Український вчений С.Ф. Покропивний висловлює думку, що інновація – це «упровадження в господарську практику результатів інноваційних процесів» [7, с. 24].

Незважаючи на різні підходи до трактування терміна «інновація» всі визначення об'єднує позиція, згідно з якою інновації пов'язані з якісними змінами, спрямованими на створення нового товару, технології, процесу.

Інновації як результат інноваційної діяльності, з одного боку, повинні бути орієнтовані на краще, більш повне задоволення запитів споживачів, а з іншого – на отримання певного економічного ефекту у вигляді прибутку для підприємств, що ініціюють їх розроблення і запровадження. Розроблення, освоєння, підготовка, контроль та обґрунтування інновацій відбувається в процесі інноваційної діяльності.

Згідно Закону України «Про інноваційну діяльність», інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [2].

У табл. 1.1 представлені визначення поняття «інноваційна діяльність» з різних джерел.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «інноваційна діяльність» різними авторами

Джерело	Визначення
А.Я. Кузнєцова, Н.Я. Зінько та О.О. Другов	Інноваційна діяльність – це діяльність щодо забезпечення здійснення всього інноваційного процесу.
О.В. Тарасова	Інноваційна діяльність – це комплекс практичних дій, спрямованих на використання науково-технічних результатів для отримання нових або поліпшення існуючих виробів, технологій, методів управління та ін.
О.Г. Шпикуляк	Інноваційна діяльність – це такий вид діяльності, який на основі результатів наукових досліджень забезпечує створення принципово нової продукції, нової послуги, в результаті яких з'являється те, чого раніше не було.
С.М. Ілляшенко	Інноваційна діяльність – це процес створення, провадження та поширення інновації.
О.В. Чумак	Інноваційна діяльність – це діяльність, в результаті якої народжується щось нове (новація), яке відзначається неповторністю та оригінальністю і якого до того не існувало в природі, суспільств
Р.А. Фатхутдінов	Інноваційна діяльність – процес по стратегічному маркетингу, НДДКР, організаційно-технологічної підготовці виробництва, виробництву й оформленню нововведень, їх впровадження (або перетворення в інновацію) і поширенню в інші сфери (дифузія)

Джерело: складено автором на основі даних [8, 9, 10, 11, 12,13]

Такі різні підходи щодо тлумачення поняття «інноваційна діяльність» обумовлені багатоаспектністю цього економічного терміну, його складністю та різноманітністю сфер застосування.

Розглянуті вище визначення інноваційної діяльності в найбільш загальному вигляді розглядають її як вид діяльності, спрямованої на одержання інновацій. Тобто науковий, винахідницький та інші види сфер, без яких неможлива поява інновацій, не відносяться до інноваційної діяльності.

Така трактовка звужує рамки даного поняття, так як виключає діяльність, що забезпечує здійснення інновацій, але безпосередньо не ведуть

до їх появи. Якщо ті чи інші результати наукової, винахідницької діяльності не використовуються в даний момент для здійснення інновацій, то це не означає, що вони не будуть затребувані через деякий час.

Здійснивши понятійно – термінологічний аналіз даного поняття, можна зробити висновок, що під інноваційною діяльністю слід також розуміти і ті види діяльності, які зумовлюють і передують появі інновацій, хоча і не націлені на їх отримання.

Трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» визначає з'ясування сутності категорії «конкуренція», оскільки ці два поняття взаємопов'язані між собою – «конкурентоспроможність» виникає при наявності конкуренції між виробниками певної продукції (послуги).

Поняття «конкуренція» пов'язане з такими поняттями як «ринок» і «товарне виробництво». Конкурентні відносини виникли одночасно з ринковими, проте перші теоретичні положення конкурентної боротьби були сформульовані лише в XVIII ст. прихильниками класичної політичної економії [14].

В даний час існує достатня кількість визначення терміну «конкуренція». Але, у загальному розумінні конкуренція (від лат. *Concurrentia* – стикатися, змагатися) – це боротьба між товаровиробниками за найбільш привабливі, економічно вигідні умови виробництва та реалізації продукції [15, с. 114].

Конкуренція спонукає суб'єктів підприємницької діяльності не «гальмувати» на досягнутому, а постійно покращувати свої показники: зменшувати витрати на виробництво, вдосконалювати якість продукції (послуг), збільшувати свою частку на ринку.

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції», «економічна конкуренція (конкуренція) – це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибрати між кількома продавцями,

покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [16].

На думку вченого Г. Л. Азоева конкуренція – це економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й суперництва між виступаючими на ринку підприємствами для забезпечення кращих можливостей реалізації своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців [17, с. 101].

Вчений Р. А. Фатхутдинов визначає, що конкуренція – це боротьба суб'єктів господарювання, коли їхні незалежні дії результативно звужують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні обставини обігу товарів на відповідному товарному ринку [18, с. 15].

У своїй праці вчений А. Сміт розглядає конкуренцію, як суперництво між продавцями та покупцями за максимально вигідні умови продажу і купівлі відповідно [19, с. 123].

Вчений Й. А. Шумпетер визначає конкуренцію, як суперництво старого з новим, з інноваціями [20, с. 66].

А. Портер стверджує, що конкуренція – це швидкий процес, який розвивається, це ландшафт, який безперервно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси та нові ринкові сегменти [21, с. 32].

С.В. Мочерний вважає, що конкуренція – це боротьба між товаровиробниками за вигідні умови виробництва і збуту товарів та послуг, за вдосконалення найбільших прибутків; механізм стійкого регулювання пропорцій суспільного виробництва [22, с. 158].

На думку вченого М. І. Молдованова конкуренція – це суперництво між товаровиробниками за кращі, економічні привабливі умови виробництва та реалізації продукції [23, с. 345].

Конкурентоспроможність є однією з основних класифікацій, що достатньо часто застосовують в теорії та практиці економічних наук, є багатоаспектним трактуванням, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьба за досягнення найкращих результатів [24, с. 176].

Конкурентоспроможність – це здатність підприємства до боротьби у певній галузі, на міжгалузевому та світову ринку – це комплексна категорія, перевагою якої є остаточна реалізація через торгівлю, але базис конкурентних переваг забезпечується на всіх етапах суспільного виробництва, у тому числі значною мірою за рахунок структурної перебудови та дійової економічної політики [25].

У «Великому економічному словнику» подано досить загальне тлумачення: «конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин» [22, с. 165].

На думку Г. Я. Кіпермана «конкурентоспроможність підприємства – здатність протидіяти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції (конкурентам) як за рівнем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності» [26, с. 238].

Н. І. Перцовський розглядає конкурентоспроможність підприємства як можливість ведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку; це узагальнюючий показник життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково – технічний і трудовий потенціали [27, с. 145].

Як зазначає Р. А. Фатхутдінов конкурентоспроможність підприємства – це його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію, перевага підприємства порівняно з іншими підприємствами даної галузі як всередині країни, так і за її межами [28, с. 92].

У дослідженнях В. Є. Хруцького та І. В. Корнеєвої зазначено, що «конкурентоспроможність підприємства – це здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) у даний період часу шляхом випуску й реалізації конкурентоспроможних товарів та послуг» [29, с. 154].

3. А. Васильєва під конкурентоспроможністю підприємств розуміє здатність задовольняти потреби споживачів на основі виробництва товарів і послуг, що перевершують конкурентів за необхідним набором параметрів [30, с. 83].

В.Г. Шинкаренко і А.С. Бондаренко вважають, що конкурентоспроможність підприємства – це динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг [31, с.68].

А. Яновський зазначає, що в широкому розумінні конкурентоспроможність підприємства є багаторівневою категорією, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу) [32, с. 183].

Окрім конкурентоспроможності підприємства існує визначення конкурентоспроможності товару.

Конкурентоспроможність товару описує його спроможність більш повно відповідати потребам споживачів відносно з аналогічними товарами, представленими на ринку. Вона характеризується конкурентними перевагами: якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, цінами, встановлюваними продавцями товарів; перевагами в гарантійному і післягарантійному сервісі, рекламі, іміджі виробника, а також становищем на ринку, гнучкість попиту. Високий рівень конкурентоспроможності товару свідчить про доречність його виробництва та можливості прибуткового продажу [24, с. 212].

На думку А.Н. Литвиненко, М.А. Татьянченко конкурентоспроможність товару – це характеристика товару, яка відображає його відмінність від товару конкурента як за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі, так і за витратами на її задоволення [33, с. 11].

Конкурентоспроможність підприємства і конкурентоспроможність його товару знаходяться у прямій залежності. Чим вища

конкурентоспроможність товару, тим вище попит на цей товар, і тим більший економічний ефект отримує підприємство від його реалізації. Економічний ефект виражається, в першу чергу, в отриманому прибутку. Збільшення попиту приводить до підвищення як норми, так і маси прибутку. І навпаки, зниження попиту приводить до зниження норми і, як наслідок, маси прибутку [31, с. 116].

З вищевикладеного матеріалу можна зробити висновок про те, що конкуренція – багатоаспектне поняття, яке доцільно визначити як суперництво між виробниками товарів і послуг за ринок збуту, завоювання певного сегмента ринку за рахунок здобуття та реалізації найвигідніших умов виробництва і збуту товарів та послуг в процесі управління своїми конкурентними перевагами з метою збільшення прибутку та розширення масштабів діяльності.

Конкуренція виконує роль регулятора темпів і обсягів виробництва, спонукаючи виробника запроваджувати науково-технічні досягнення, підвищувати продуктивність праці, вдосконалювати технологію, організацію праці тощо. Вона сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів, запобігає диктату виробників – монополістів по відношенню до споживача. Конкуренція виконує в ринковій економіці функції регулювання, мотивації, розподілу і контролю.

Незважаючи на те, що сьогодні немає загальноприйнятого визначення поняття «конкуренція», всі одностайно визначають, що конкуренція є однією з найяскравіших відмінних рис бізнесу, двигуном економічного прогресу, механізмом саморегуляції ринкової економіки.

Важливими характеристиками конкуренції є конкурентоспроможність підприємства, дане поняття є дуже складним і не має жодного узагальненого визначення. Його не можна розглядати з якоїсь однієї сторони, треба враховувати всі аспекти цього поняття.

Отже, аналізуючи найбільш поширених у науковому середовищі теоретичних підходів до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» дає змогу уточнити визначення даної категорії: конкурентоспроможність підприємства – це одна з основних факторів, що забезпечує його виживання в умовах нестабільності та подальшого ефективного розвитку [24, с. 214].

1.2. Класифікація факторів, що впливають на формування й розвиток конкурентоспроможності підприємства

В ході вивчення та оцінки конкурентоспроможності підприємства, необхідним є не тільки розуміння сутності даного терміну, але й обов'язковим є вивчення факторів, які впливають або ж якимось чином можуть вплинути на нього. Для отримання якнайкращих результатів в процесі своєї діяльності підприємство повинне визначити власні конкурентні позиції на ринку.. А також виявити вплив факторів, залежно від позиції приналежності до підприємства.

І.З. Должанський поділяє фактори конкурентоздатності підприємства на внутрішні та зовнішні (табл.1.2) [34, с.32].

Таблиця 1.2

Фактори конкурентоспроможності підприємства

Фактори конкурентоспроможності підприємства	
Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
1	2
<ul style="list-style-type: none"> – політична стабільність; – дієвість законів; – правове та нормативне забезпечення; – банківське регулювання; – стан суспільного виробництва; – інвестиційний клімат; – рівень доходів населення; – податкова політика; – інфляція. 	<ul style="list-style-type: none"> – якість менеджменту; – організаційна структура; – функціональна спрямованість; – інфраструктурне забезпечення; – комерційні зв'язки; – рівень техніки і технології на підприємстві; – маркетингове забезпечення; – система розроблення і впровадження нововведень; – рівень організації виробництва;

Закінчення табл.1.2

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> – система планування; – система економічного стимулювання; – соціальні, психологічні, екологічні й інші фактори.

Джерело складено автором на основі [34, с. 32]

На думку автора, підприємству слід приділяти особливу увагу, аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів конкурентоспроможності, зосередитись на вивченні їх сильних і слабких сторін, щоб оцінити реальні можливості у конкуренції та розробленні заходів та засобів, за допомогою яких зможе підвищити конкурентоспроможність та забезпечити успіх на ринку. У процесі такого аналізу, використовуються якісні та кількісні показники, які свідчать про ступінь стійкості підприємства, здатність виробляти продукцію в оптимальному обсязі, що користується попитом, і крім того, отримувати призначені та стабільні результати.

НЕ. Красностанова, П. С. Маковеев виділяють такі фактори конкурентоспроможності підприємств [35, с.55].

1. НДДКР: якість проведених досліджень; можливість інновацій у виробничому процесі; можливість розробки нових товарів; міра оволодіння існуючими технологіями.

2. Виробництво: низька собівартість продукції (досягнення економії від масштабу тощо); якість продукції (зменшення дефектів, зменшення ремонтних потреб); висока використання виробничих потужностей; вигідне розташування підприємства; доступ до кваліфікованої робочої сили; висока продуктивність; можливість виготовлення великої кількості моделей виробів різного розміру; можливість виконання замовлень споживачів.

3. Маркетинг: широка мережа оптових дистриб'юторів; широкий доступ (наявність у торгових точках); наявність торгових точок, що належать компанії; низькі витрати на впровадження; швидка доставка високої кваліфікації працівників відділу продажу; доступна система технічної

допомоги на придбання та використання продукції; точне виконання замовлень клієнтів (невелика кількість помилок та повернень); різноманітність моделей (види виробів); мистецтво продажу; привабливий дизайн (упаковка); гарантія для покупців.

4. Персонал: особливий талант; ноу-хау у сфері контролю якості; компетентність в дизайні; ступінь оволодіння (знання) певної технології; здатність (здатність) створювати ефективну рекламу; здатність швидко переводити нову продукцію зі стадії розвитку в промислове виробництво.

5. Організація: рівень інформаційних систем; здатність швидко реагувати на зміну ринкової ситуації; великий досвід та ноу-хау в галузі управління.

6. Інше: сприятливий образ; загальна низька вартість; вигідне розташування; приємно спілкуватися, привітний персонал; доступ до фінансових ринків; наявність патентів.

Дана класифікація факторів також ділить конкурентні характеристики підприємства на внутрішні (науково-дослідні та науково-дослідні роботи, виробництво, персонал) та зовнішні (імідж, здатність реагувати на ситуацію на ринку та інші).

Слід також зазначити, що між зовнішніми та внутрішніми чинниками існує тісний взаємозв'язок, як правило, поява зовнішніх факторів викликає виникнення внутрішніх факторів, тому при вивченні конкурентоспроможності підприємства та продукції слід звертати увагу на зовнішні фактори, тому що підприємство може впливати на них.

До таких факторів належать [36]:

- споживачі (наявність споживачів, їх лояльність до підприємства та його продукції, купівельні преференції тощо);
- конкурентна поведінка (форми конкуренції, які обираються конкурентами - ціна, комунікація, поліпшення продукту тощо; наявність чи відсутність недобросовісної конкурентної практики тощо);

– вплив ставлення до підприємства та продукції громадськості (наявність факторів забруднення навколишнього середовища, шкідливого впливу продукції чи її відходів на споживачів, співпраця підприємства з місцевими громадами та їх підтримка у формі корпоративної соціальної відповідальності);

– контактна аудиторія та наявність маркетингових каналів для розповсюдження інформації до контактних аудиторій (можливість розповсюдження маркетингових комунікацій серед цільових груп населення, наявність контактних аудиторій у ЗМІ, громадських організаціях, освітніх установах, державних установах тощо).

Також залежно від особливостей діяльності підприємств та характеру продукції існують й інші фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на конкурентоспроможність. Зокрема, первинними факторами, що впливають на формування конкурентоспроможності харчових підприємств є [37, с. 267]:

- фінансові;
- управлінські;
- технологічні;
- кадрові;
- рівень попиту на товар;
- доступ до якісної сировини і матеріалів;
- збут продукції;
- налагоджені канали розподілу;
- нормативно- правове забезпечення діяльності підприємства;
- маркетинг

Таким чином, велика кількість факторів впливає на конкурентоспроможність харчового бізнесу.

Загалом, факторами конкурентоспроможності підприємства є явища або процеси як виробничої, так і економічної діяльності підприємства, а також соціально-економічного життя суспільства, які спричиняють зміни

абсолютних і відносних витрат на надання послуг підприємству, і як результат – зміна рівня його конкурентоспроможності.

Підсумовуючи сказане, можна сказати, що на ефективність роботи підприємства та його конкурентоспроможність впливає велика кількість факторів, які формують передумови для ефективної діяльності підприємства. Наявні конкурентні переваги фактично демонструють реалізовані можливості компанії. Запаси підприємства визначаються його потенціалом, який під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів навколишнього середовища, а також законів функціонування ринку перетворюється на конкурентні переваги підприємства. Таким чином, за допомогою них підприємство може успішно існувати та вдосконалюватися.

1.3. Методичні підходи до оцінки, вибір та обґрунтування методу оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

В сучасних умовах становлення і розвитку ринкових відносин перед кожним підприємством постала проблема оцінки рівня конкурентоспроможності з тим, щоб посилити конкурентну позицію та запропонувати ефективні напрями підвищення. Оцінка конкурентоспроможності є вихідним етапом для розробки стратегічних альтернатив щодо підвищення конкурентних позицій підприємства.

Сьогодні для успішного функціонування промислового підприємства на ринку оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дає змогу [38, с. 183]:

- сформулювати управлінські завдання (визначення підходів до виробництва, технології, збуту, найму трудових ресурсів, фінансування матеріального, інформаційного та організаційного забезпечення);
- прийняти управлінське рішення (зменшити витрати, зосередити увагу на конкретному сегменті ринку, укласти відповідні контракти);

– розробити заходи, спрямовані на розвиток і підтримку конкурентних переваг (здійснити інновації, підтримати довгострокові переваги, упередити дії учасників, розробити заходи освоєння нових ринків і залучення коштів інвестора);

– адаптувати підприємство до ринкових умов господарювання, здатних забезпечити перемогу в конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту тощо.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним та багатогранним завданням, яке зводиться до інтерпретації та оцінка системи показників, характеризуючи різні аспекти діяльності підприємства, формуючи його конкурентоспроможність [39, с. 27].

Мішеніна Н. В. пропонує алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства, який наведено на рис.1.1 [40, с.78].

При виборі методу оцінки конкурентоспроможності підприємства треба враховувати можливість – за короткий час та з найменшими витратами отримати повну і достовірну інформацію, яка дозволить з мінімальною погрішністю об'єктивно, кількісно і якісно оцінити формування та управління конкурентними перевагами підприємства і їх потенціалом.

Автори згрупували використані методи вимірювання та оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, до них відносяться:

1) Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиць, розташованих у рядках та стовпцях елементів. Даний метод не дозволяє повноцінно оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства, але дозволє проаналізувати певні аспекти його діяльності, оточення, ринкову позицію та визначити основні напрями подальшого розвитку [41].



Рис. 1.1 Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [40, с. 78]

Матричним методом оцінки конкурентоспроможності є широко відома матриця BCG («Бостонська консалтингова група»), побудована на основі системи координат [41]: вертикально – темп зростання ємності ринку, розміщений у рядках матриці лінійно масштаб; горизонтально, тобто стовпці матриці – логарифмічна шкала визначає відносну частку виробника продукції на ринку. Найбільш конкурентоспроможними є підприємства, які займають значну частку на швидко зростаючому ринку (рис.1.2).



Рис.1.2 Загальний вигляд матриці БКГ[41]

Джерело: розроблено автором на основі [41]

До переваг методу можемо віднести, те що він [42, с. 176]: дозволяє вивчити розвиток конкурентних процесів за наявності достовірної інформації про обсяг продажів, а також забезпечує високу репрезентативність оцінки; як недолік даного методу є надмірна простота, а також неможливість повністю провести аналіз причин того, що відбувається, що ускладнює прийняття управлінських рішень.

Окрім матриці БКГ існує багато матричних моделей, які можуть бути використаними для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства [43]:

- матриця «Привабливість ринку /конкурентоспроможність» (модель GE/Mc Kinsey);
- матриця «Привабливість галузі /конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM);
- матриця «Стадія розвитку ринку /конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel);
- матриця «Стадія життєвого циклу продукції /конкурентна позиція» (модель ADL/LC) тощо.

Вчені відзначають як переваги, так і недоліки представлених методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Отже, основними позитивними аспектами застосування цих методів є наступні [43]:

- можливість отримати достовірну оцінку конкурентоспроможності компанії за наявності відповідної інформації про продажі;
- достатня простота у використанні та визначенні частки ринку та темпів зростання ринку;
- відповідність для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності підприємства та для різних етапів розвитку кожного напрямку діяльності.

Щодо недоліків матричних методів, можемо виділити наступні [43]:

- оцінки конкурентоспроможності підприємства проводиться лише за двома критеріями;
- не завжди об'єктивна оцінка конкурентоспроможності щодо відносної частки ринку;
- відсутність аналізу причин, що ускладнюють прийняття управлінські рішення.

2) Графічні методи забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах тощо), щодо наведення відповідних розрахунків та логічних висновків [44, с. 15].

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності» (рис.1.3).

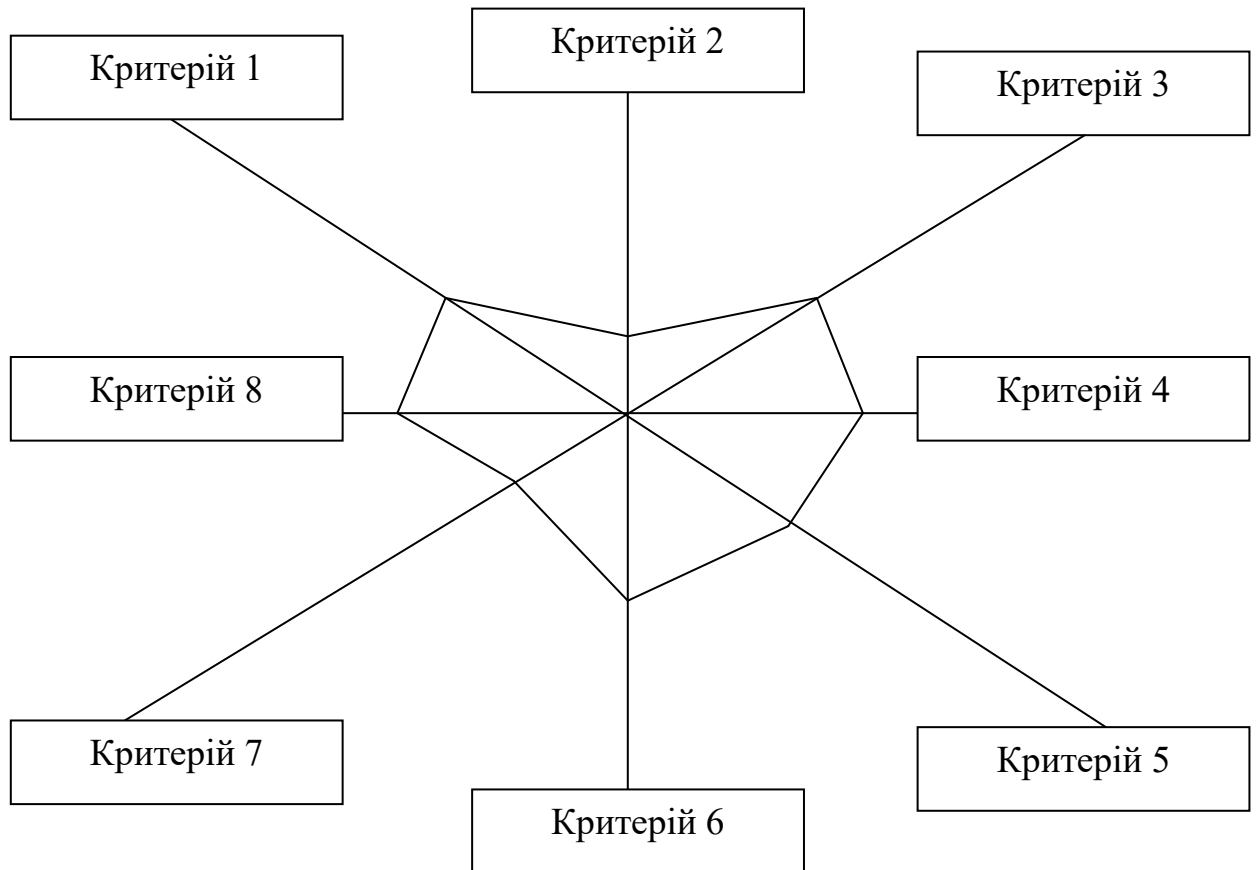


Рис. 1.3 Загальний вигляд багатокутника конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором на основі [44, с. 15]

Даний метод передбачає графічне відображення оцінок становища підприємства і конкурентів із найбільш значущих напрямів діяльності, зображених у вигляді векторів-осей. При побудові піраміди конкурентоздатності на радіальних осях відображаються розраховані показники підприємства.

Серед недоліків цього методу вчені називають відсутність прогнозної інформації про те, наскільки і за якими параметрами досліджувані підприємства покращать свою діяльність.

Щодо переваг методу, то його використання дає можливість порівняти діяльність декількох підприємств одночасно, визначити їх сильні та слабкі сторони. Загалом, перевагою використання графічних методів оцінки

конкурентоспроможності підприємств є простота та чіткість, але використання цих методів не позбавлене недоліків.

3) Індексні методи – це розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів (коефіцієнтів) за ключовими показниками та аспектами діяльності організації та зведенням їх до інтегрального показника. Залежно від застосування цих методів можуть виконуватися як складні обчислення, так і прості математичні операції. [45, с. 137].

4) Аналітичні методи або розрахункові (метод рангів, метод балів та ін.) – це методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій із вхідними даними. При цьому, в залежності від конкретної методики аналізу, застосування даних методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки. [46, с. 228].

5) Комплексні методи – це методи оцінки конкурентоспроможності підприємств, спрямовані на розроблення зведеного показника рівня конкурентоспроможності, який реалізується на основі визначення наявних ресурсів підприємства, оцінки ефективності їх використання визначення рівня її конкурентоспроможності стосовно діючих підприємств в одній галузі, які належать до однієї продуктової групи. Цей метод передбачає розрахунок узагальненого показника конкурентоспроможності підприємства, характеризуючи ступінь задоволення потреб споживачів та рівень ефективності виробництва.

Їх перевагою є отримання найбільш достовірної інформації про розширений перелік порівняльних переваг. Оцінка заснована на всебічному, багатовимірному підході з урахуванням як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства, позицій підприємства, щодо конкурентів [47, с. 192].

Комплексним методом оцінки конкурентоспроможності підприємства є інтегральний метод Маслюка О. В. Він поділяє інтегральні показники оцінки конкурентоспроможності підприємства на чотири групи [48, с. 57]:

1) Ефективності виробничої діяльності підприємства (витрати на виробництво одиниці продукції, фондвіддача, рентабельність товару, продуктивність праці) (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Показниками ефективності виробничої діяльності підприємства

Критерії оцінки конкурентоспроможності	Характеристика показника	Формула розрахунку
Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Відображає ефективність витрат при виробництві продукції	$V = \text{Повні витрати} / \text{обсяг виробництва продукції}$
Відносний показник фондвіддачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \text{обсяг випуску продукції} / \text{вартість основних виробничих фондів}$
Відносний показник рентабельності продукції (Рп)	Характеризує ступінь прибутковості продукції	$R_p = \text{прибуток від реалізації} * 100 / \text{повна собівартість продукції}$
Відносний показник продуктивності праці (Пп)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$P_p = \text{обсяг виробництва продукції} / \text{середньорічну кількість працівників}$

Джерело складене автором на основі даних [48, с. 57]

У табл.1.3 представлені показники, які відображаються ефективність виробничої діяльності, управлінський талант керівника зберегти та приумножити основні фонди, здібно організувати працівників, щоб збільшити продуктивність праці.

2) Показники фінансового стану представлені в (табл.1.4).

У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління оборотними коштами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися по своїх боргах, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому.

До другої групи показників входять показники, які відображають фінансовий стан підприємства, здатність підприємства брати кредити та погашати його, показники інвестиційної привабливості підприємства.

Таблиця 1.4

Показники фінансового положення підприємства

Критерії оцінки конкурентоспроможності	Характеристика показника	Формула розрахунку
Коефіцієнт автономії (Ка)	Характеризує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна	$K_a = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$
Коефіцієнт загальної платоспроможності (Кп)	Відображає здатність покрити всі зобов'язання підприємства (короткотермінові і довгострокові) всіма її активами	$K_p = \frac{\text{активи підприємства}}{\text{загальні зобов'язання}}$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	Демонструє частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно	$K_l = \frac{\text{грошові конти та їх еквіваленти}}{\text{поточні зобов'язання}}$
Коефіцієнт обіговості обігових засобів (Ко)	Демонструє співвідношення виручки і середньої за період суми оборотних засобів	$K_o = \frac{\text{виручка (чистий дохід)}}{\text{середньорічний обсяг оборотних засобів}}$

Джерело складене автором на основі даних [48, с. 57]

3) Ефективності організації збуту та просування товарів (рентабельність продажу, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту) (табл.1.5).

До третьої групи представлених даних, належать показники, на основі яких можемо отримати висновок про ефективну збутову політику на підприємстві.

4) Конкурентоспроможності товару (якість товару, ціна товару)

Даний показник визначає спроможність продукції бути привабливішою для покупця в порівнянні з іншими аналогічними товарами. З одного боку конкурентоспроможність товару охоплює якісні характеристики товару, а з іншого всі значні та досить вагомі для споживача умови придбання та використання товару.

Наведені показники мають різну ступінь ваги для аналізу коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства, тому експертним шляхом було визначено ступінь ваги кожного критерію [48, с. 59].

Таблиця 1.5

Показники збуту продукції підприємства

Критерії оцінки конкурентоспроможності	Характеристика показника	Формула розрахунку
Рентабельність продаж (Рп)	Характеризує прибутковість підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	$R_p = \text{прибуток від реалізації} \times 100 / \text{обсяг продаж}$
Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (Кз)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	$K_z = \text{обсяг нереалізованої продукції} / \text{обсяг продаж}$
Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (Км)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	$K_m = \text{обсяг випуску продукції} / \text{виробнича потужність}$

Джерело складене автором на основі даних [48, с. 58]

1) Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства розраховується за формулою :

$$ККП = 0,15 \times EB + 0,29 \times FP + 0,23 \times EZ + 0,33 \times KT \quad (1.1)$$

де EB – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

FP – значення критерію фінансового стан підприємства;

EZ – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

KT – значення критерію конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв

2) Критерії ефективності виробничої діяльності розраховується за формулою :

$$EB = 0,31 \times B + 0,19 \times \Phi + 0,40 \times RP + 0,10 \times \Pi \quad (1.2)$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ – відносний показник фондівддачі;

RP – відносний показник рентабельності продукції;

П – відносний показник продуктивності праці;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

3) Критерій фінансового стану діяльності підприємства розраховується за формулою :

$$\text{ФП} = 0,29 \times \text{КА} + 0,20 \text{КП} + 0,36 \text{КЛ} + 0,15 \text{КОБ} \quad (1.3)$$

де КА – відносний показник автономії підприємства;

КП – відносний показник платоспроможності підприємства;

КЛ – відносний показник ліквідності підприємства;

КОБ – відносний показник оборотності оборотних коштів;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти ваговитості показників.

4) Критерій ефективності організації збуту розраховується за формулою:

$$\text{ЕЗ} = 0,44 \times \text{РП} + 0,36 \times \text{КЗАТ} + 0,2 \times \text{КР} \quad (1.4)$$

де ЕЗ – критерій ефективності організації збуту і просування товару;

РП – відносний показник рентабельності продажів;

КЗАТ – відносний показник затовареності готовою продукцією;

КР – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту;

0,44; 0,36; 0,2 – коефіцієнти ваговитості показників.

5) Критерій конкурентоспроможності товару розраховується за формулою :

$$\text{КТ} = \text{ЯТ} / \text{Ц} \quad (1.5)$$

де ЯТ – якість товару;

Ц – ціна споживання.

Варто визначити, що перевагою представленого методу є [48, с. 59]:

- точність у розрахунку;
- доступність необхідної для оцінювання інформації;
- дозволяє оцінити окремі властивості товару;

– метод дає можливість проаналізувати діяльність підприємства за різні проміжки часу, для отримання об'єктивної оцінки конкурентоспроможності.

Як недолік комплексного методу є [48, с. 59]:

- складність математичного розрахунку;
- різні автори по різному трактують обчислення даного методу;
- не придатний для оцінки підприємств із значною номенклатурою товарів;
- ускладниться тим що не існує єдиних вагових коефіцієнтів для оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Досліджуючи наукові підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, варто виділити основну систему методів оцінювання конкурентоспроможності та класифікувати їх наступним чином (табл.1.6) [38, с. 190].

Таблиця 1.6

Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва групи	Назва методу
<i>1</i>	<i>2</i>
Матричні	Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ); Матриця І. Ансоффа; Матриця МакКінсі; Матриця конкурентних стратегій М. Портера; Матриця Томпсона – Стрікленда; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; STEP-аналіз;
Графічні	Графіки порівнянь; Аналітичні графіки; Ілюстративні графіки; Діаграми; Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу.
Індексні	Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції; Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції; Метод, що ґрунтується на визначенні сили

Закінчення табл.1.6

1	2
Індексні	реактивної позиції; Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі; Метод інтегральної оцінки; Метод бенчмаркінгу;
Аналітичні	Чотирискладовий показник концентрації CR4; Індекс Херфіндаля- Хіршмана; Індекс Розенблюда; Метод різниць; Метод рангів; Метод балів; Модель з ідеальною точкою;
Комплексні	Таксономічний метод; Метод радара; Інтегральний метод; Метод, що базується на врахуванні сукупної дії детермінантів «національного ромба» та стратегічного потенціалу підприємства; Метод бенчмаркінгу;

Джерело: розроблено автором на основі [38, с. 190]

Підводячи підсумок, можемо стверджувати, що існує достатньо багато методів оцінювання конкурентоспроможності, які мають свої переваги та недоліки. Вибір методу або методів є індивідуальним для кожного підприємства і його визначають завдання, які йому потрібно вирішити (діагностика стану підприємства, вибір стратегії та ін.), рівень ухвалення рішення та фактори конкурентного середовища. Для більш повної та достовірної оцінки конкурентоспроможності, ефективним буде одночасне застосування різних методів, результати яких доповнять один одного та дозволять отримати найбільш повне уявлення про її рівень, з урахування особливостей діяльності підприємства.

Висновки до розділу 1

Сучасні підприємства знаходяться в постійному пошуку протидії конкурентам і пристосуванні до умов зовнішнього середовища, досліджуючи трактування «конкурентоспроможність» доцільно в першу чергу з'ясувати, що таке «конкуренція», адже конкурентоспроможність виникає після появи конкуренції на ринку.

Сьогодні існує велика кількість трактувань, поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність», але провівши комплексне дослідження, можемо дійти до висновку, що:

Конкуренція – це потужна рушійна сила всієї системи ринкового господарства, тип взаємин між виробниками з приводу встановлення цін і обсягів пропозиції товарів на ринку.

Конкурентоспроможність – це перш за все результат ведення ефективної господарської діяльності в порівняно з конкурентами на конкуруючому ринку, як результат забезпечення стійкої конкурентної позиції.

Інноваційна діяльність промислових підприємств стає рушійною силою, яка здатна забезпечити конкурентоспроможність підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Інноваційної діяльності – це вид діяльності, спрямованої на одержання інновацій. В свою чергу, інновації – це якісні зміни, спрямовані на створення нового товару, технології, процесу.

Можемо дійти висновку, що на конкурентоспроможність продукції і підприємства впливає велика кількість факторів, які доцільно поділити на зовнішні та внутрішні. Вони формують передумови для ефективної діяльності підприємства.

Варто відзначити, що основними факторами, які впливають на формування конкурентоспроможності харчових підприємств є:

- фінансові;

- управлінські;
- технологічні;
- кадрові;
- рівень попиту на товар;
- доступ до якісної сировини і матеріалів;
- збут продукції;
- налагоджені канали розподілу;
- нормативно- правове забезпечення діяльності підприємства;
- маркетинг

Варто відзначити, що за правильного управління та розподілу функцій серед керівників, представлені фактори конкурентоспроможності можливо перетворити у конкурентні переваги, які в свою чергу покращать конкурентоспроможність підприємства та забезпечать стійку конкурентну позицію.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства виступає одним із основних етапів формування конкурентної стратегії підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності – це систематичний аналіз діяльності підприємства, яка дає можливість визначити стан підприємства на ринку.

Методами оцінки конкурентоспроможності підприємства є: матричні, графічні, індексні, аналітичні та комплексні. Підводячи підсумок можемо сказати, що існує досить багато методів оцінки конкурентоспроможності, які мають свої переваги та недоліки, однак вибір методу або методів є індивідуальним для кожного підприємства і його визначають завдання, які йому потрібно вирішити (діагностика стану підприємства, вибір стратегії та ін.), рівень ухвалення рішення та фактори конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 2. НАУКОВО – ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТДВ «ЯГОТИНСЬКОГО МАСЛОЗАВОДУ»

2.1. Аналіз сучасного стану молочної галузі та тенденцій щодо впровадження інновацій на підприємствах галузі

Ринок молока та молокопродуктів є невід'ємною складовою ринку продовольчих товарів України, який значно впливає на забезпечення національної продовольчої безпеки і підтримки соціально незахищених верств населення.

Молоко – традиційний продукт харчування у раціоні населення багатьох країн світу, але темпи росту виробництва молока у світі є нижчими, ніж темпи росту чисельності населення, оскільки споживання молока і молочних продуктів зростає навіть у тих країнах, де молоко не входить до числа традиційних продуктів харчування, наприклад, у Китаї.

Україна має значний потенціал у сфері розвитку виробництва молока та молокопродуктів, і саме це дозволяє забезпечувати потреби внутрішнього ринку та частину продукції експортувати. Проте в останні роки молочна галузь переживає не найкращі часи через низку причин: дефіцит якісної сировини, зростання цін на молочну сировину та продукцію, зміна ринків збуту молочної продукції, формування несприятливої кон'юнктури світового ринку молокопродуктів тощо.

В останні роки для ринку молочної продукції України характерна нестабільність. На молочну галузь впливає економічна ситуація в країні і на міжнародному ринку.

Результати аналізу ринку молока та молочної продукції за період 2000 – 2018 рр. дозволяє зробити висновки, про те що спостерігається тенденція до масового вирізання великої худоби і зменшення поголів'я корів (табл.2.1),

відповідно кількість пропозицій молока зменшилась, а ціна на якісну молочну сировину почала зростати.

Таблиця 2.1

**Динаміка поголів'я великої рогатої худоби та надою на 1 корову в
Україні**

Показник	Рік									Темп зміни 2018/ 2010 рр. %
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
ВРХ, тис. голів:	4826	4494	4426	4645	4534	3884	3750	3683	3531	73,2
У тому числі кількість поголів'я корів тис. голів	2631	2582	2554	2509	2263	2167	2109	2018	1919	72,9
Надій на одну корову, господарства усіх категорій тис. кг	4082	4174	4361	4446	4508	4644	4735	4820	4922	120,6

Джерело: складено автором на основі даних [49]

За останні 10 років поголів'я корів скоротилося на 712 тис. голів, що є негативним в розвитку сільськогосподарської та молочної промисловості, але варто відзначити, що з кожним роком зростає продуктивність корів. Протягом аналізованого періоду 2010 – 2018 рр. найбільший надій на одну корову, господарствами усіх категорій був у 2018 році і становив – 4922 тис. кг., а найменший – у 2010 році і становив – 4082 тис. кг.

Скорочення поголів'я молочної худоби, незважаючи на зростаючу динаміку показника продуктивності корів, призводить до постійного зменшення обсягів виробництва якісної молочної сировини усіма категоріями господарства.

Обсяги виробництва молока за усіма категоріями господарств в Україні 2010 – 2018 рр. наведено в табл. 2.2.

За даними таблиці 2.2, у 2010 році усіма категоріями господарств було вироблено 11 249 тис.т, то у 2018 році – 10 064 тис.т, що відповідно на 1 185 тис.т. менше. Єдиною категорією, яка збільшила обсяг виробництва за

аналізований період 2010 – 2018 рр., є фермерські господарства, так у 2010 році було вироблено – 112 тис. т., а у 2018 році – 202 тис. т, що на 90 тис. т. більше, але їх частка у загальному виробництві країни є незначною.

Таблиця 2.2

Динаміка виробництва молока за категоріями господарств в Україні

Показники	Рік						Темп зміни 2018/2010 рр. %
	2010	2014	2015	2016	2017	2018	
Господарства усіх категорій, тис.т	11249	11133	10615	10382	10280	10064	89,5
Сільськогосподарські підприємства, тис.т	2217	2648	2669	2706	2766	2755	124,3
з них фермерські господарства, тис.т	112	167	177	184	195	202	180,4
Господарства населення, тис.т	9032	8485	7946	7676	7515	7309	80,92
Надійшло молока на переробні підприємства, всього, тис. т.	4793	4647	4251	4183	4348	4179	87,19
Товарність молока, %	42,61	41,74	40,05	40,29	42,29	41,52	-

Джерело: складено автором на основі даних [49]

Варто відзначити, що молокопереробні підприємства отримали сировини у 2018 році менше на 3,89% (або на -169 тис. т) порівняно з 2017 роком. Товарність молока, мала тенденцію, як до зменшення так і до збільшення, але порівнюючи дані 2018 року до 2017 року, бачимо зниження показника, що є негативним чинником для молочної галузі.

Основною причиною зменшення обсягів виробництва молока є зменшення поголів'я корів та, а також процеси, які стримують виробництво молока є [50, с.19]:

- низький рівень інвестиційної привабливості галузі через переважну збитковість господарств;
- висока капітало- і трудомісткість виробничих процесів;
- зростання цін на енергетичні та інші ресурси, які потребує галузь;

- необхідність відведення значних площ сільськогосподарських угідь під кормові культури, сінокоси і пасовища;
- недостатній обсяг державних дотацій для тваринництва, скасування спеціального режиму повернення ПДВ;
- непрозора політика держави щодо відкриття ринку землі.

Молоко та молочні продукти є важливою складовою у структурі харчування населення. Проаналізуємо виробництво і споживання молока в Україні в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка виробництва і споживання молока в Україні

Показник	Рік								Темп зміни 2018/2000 рр. %
	2000	2005	2010	2014	2015	2016	2017	2018	
Виробництво молока на одну особу в рік, кг.	257,4	291,1	245,2	258,9	247,8	243,3	242,0	238,1	92,5
Споживання молока на одну особу, кг.	199,1	225,6	206,4	222,8	209,9	209,5	200,0	197,7	99,3
Індекс задоволення потреб	0,52	0,59	0,54	0,59	0,55	0,55	0,52	0,52	x
Індекс виробництва до споживання	1,29	1,29	1,19	1,16	1,18	1,16	1,21	1,20	x
Фонд споживання тис.т.	9789	10625	9470	9581	8995	8942	8496	8355	85,4

Джерело: складено автором на основі даних [49, 51]

За даними табл. 2.3, в Україні рівень виробництва молока на одну особу вищий, ніж рівень споживання, так у 2018 році, вироблено 238,1 кг. молока на душу населення, а спожито всього лише 197,7 кг. Також варто відзначити, що з кожним роком рівень споживання молока зменшується, так якщо порівнювати період з 2014 року до 2018 року, споживання молока зменшилося від 222,8 кг. до 197,7 кг., що у відсотковому співвідношенні становить 11,3%.

Рівень споживання молока і молочних продуктів в Україні не відповідає науково обґрунтованій нормі. Рекомендована норма споживання молока і молочних продуктів у перерахунку на молоко за різними оцінками 360 – 380 кг.

Причиною скорочення споживання молочних продуктів, стало зниження купівельної спроможності населення, зміна структури витрат домогосподарств. Економічна криза 2014 – 2016 років, нестабільна політична ситуації, девальвація гривні та зростання комунальних платежів, сильно вдарили по гаманцях українців.

Однією з загроз для вітчизняної молочної галузі є поширення антитрендів споживання молочних продуктів від промислових корів та необізнаність споживачів. Значна частка їх вважає, що куплене молоко «у бабусі» на ринку буде кориснішим, ніж вироблене на молочному заводі. Проте багато хто не задумується над тим, в яких умовах його виробили та як часто перевіряють стан здоров'я корів у приватному секторі і куди збувають продукт, який не було продано протягом дня на сонці та без холодильників.

А також, ще одним проявом таких антитрендів, є запуск в мережу інтернет відеороликів про те, що будь – яке коров'яче молоко є некорисним, тим більше шкідливим для людського організму. Такі ролики направлені на підриг молочної галузі та не мають під собою жодних підтверджень.

Молоко та молочні продукти, які виробляються в Україні, все ще далекі від європейських стандартів якості, але на сучасному етапі питання якості молока актуалізуються у зв'язку з введенням в дію положень законодавства щодо заборони використання молока другого ґатунку для переробки на харчові цілі. Відповідний наказ Мінагрополітики від 12.03.2019 №118 «Про затвердження Вимог до безпечності та якості молока та молочних продуктів» набрав чинності 15.07.2019 р.

Відповідно класифікація молока за ґатунками у статистичній звітності підприємств до 2019 р. відбувається відповідно до ГОСТ 3662 – 97 «Молоко коров'яче цільне. Вимоги при закупівлях». Стандарт передбачає, що все

молоко, в залежності від рівня бактеріального забруднення та вмісту соматичних клітин, поділяється на: екстра, вищий, перший і другий ґатунок.

Вітчизняний стандарт з 1 січня 2019 р. замінений ДСТУ 3662:2015 «Молоко-сировина. Технічні умови», який спрямовано на підвищення вимог до якості молока і дозволу на використання молока другого ґатунку тільки на нехарчові цілі. За ДСТУ 3662:2015 «Молоко – сировина коров'яче. Технічні умови» встановлено три ґатунки молока: екстра, вищий та перший – на відміну від чинного до 2019 р. стандарту, яким передбачено приймання на переробку молока другого ґатунку, тому з 1 січня 2020 року, молоко від населення, ще два роки можна приймати для переробки в нехарчових цілях.

Нові вимоги будуть стимулювати підвищення обсягу виробництва молока ґатунку «екстра». Також оновлення вимог у цій сфері дозволить привести національне законодавство у відповідність до вимог ЄС щодо ветеринарно – санітарних правил виробництва та обігу молока, визначення показників його безпечності [52].

Якість молока коров'ячого незбираного, купленого переробними підприємствами за ґатунками у 2017 – 2018 році представлена в табл. 2. 4.

Аналіз наведених даних свідчить, що частка якісного молока в Україні, закупленого від підприємств за аналізований період 2017 – 2018 року, мала тенденцію до збільшення. Найбільшу питому вагу за 2018 рік у структурі становить саме вищий та екстра ґатунок – 59,7 %.

Якщо ж аналізувати індивідуальний сектор, то за період 2017 – 2018 року, частка якісного молока практично відсутня. Найбільшу питому вагу у структурі закупленого від індивідуального сектора у 2018 році, становить другий ґатунок 83,0 %, відповідно це є негативним явищем на ринку молока та молочних продуктів, адже якість основна властивість, яка здатна задовольнити встановлені і передбачувані потреби споживачів.

Таблиця 2.4

**Динаміка обсягів закупленого молока за показниками якості в
Україні, %**

Гатунок	С/г підприємства		Індивідуальний сектор		Всього	
	2017 рік	2018 рік	2017 рік	2018 рік	За 2017 рік	За 2018 рік
Екстра	16,4	21,6	0,1	-	16,5	21,6
Вищий	36,7	38,1	0,1	0,2	36,8	38,3
Перший	37,9	32,9	8,9	12,5	46,8	45,4
Другий	8,7	7,1	87,2	83,0	95,9	90,1
Негатункове	0,3	0,3	3,7	4,3	4	4,6
Всього	100	100	100	100	-	-

Джерело: складене автором на основі даних [53]

Проаналізуємо експорт та імпорт молока та молочних продуктів за період 2000 – 2018 року в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка експорту та імпорту молока та молочних продуктів,
тис. т.**

Показник	Рік								Темп зміни 2018/2000 рр. %
	2000	2005	2010	2014	2015	2016	2017	2018	
Імпорт	50	112	273	357	78	105	132	180	360
Експорт	1100	1901	956	527	464	434	835	807	73,4

Джерело: складене автором на основі даних [54]

За даними табл. 2.5, можемо спостерігати, експорт молока та молочної продукції протягом аналізованого періоду 2000 – 2018 рр. мав тенденцію, як до зменшення, так і до збільшення, це пояснюється тим що у 2014 році відбулося закриття російського ринку, на який припадало близько 85% експорту молочної продукції з України, відповідно експорт молока та молочної продукції знизився – від 1100 до 807 тис.т., або на 26,6% тому

вітчизняним виробникам довелося шукати нові ринки збуту. Якщо кисломолочна продукція ще експортувалася в Казахстан і Грузію, то підприємствам з виробництва твердих сирів довелося або змінювати асортимент продукції, що випускається, або підганяти виробництво під європейський формат.

Також варто відзначити, що експорт переважає імпорт продукції, це означає, що споживачі все ж таки підтримують вітчизняного виробника, але водночас показник обсягу імпортової молочної продукції має стійку тенденцію до зростання і у 3,6 рази перевищує показники 2000 року. Так у 2000 році в Україну було імпортовано 50 тис. т., а у 2018 році – 180 тис. т. молока і молочних продуктів. Аналізуючи дану динаміку можемо стверджувати, що підвищення показника є негативним для вітчизняних молокопереробних підприємств, але з іншої сторони, конкуренція з боку імпорту молока та молочних продуктів є стимулом для вітчизняних виробників молочної продукції покращувати технологічний процес у сфері виробництва і переробки молока.

Проведемо аналіз поточного стану інноваційної діяльності на підприємствах харчової промисловості України.

В Україні діють сприятливі умови для інноваційного розвитку харчової промисловості, сформовано основи нормативно - правової бази та механізми здійснення інноваційної політики, а також створення умов для інноваційного розвитку харчової промисловості у всіх її проявах.

Розглянемо динаміку показників інноваційної активності підприємств харчової промисловості (табл. 2.6).

Аналізуючи табл. 2.6, можемо стверджувати, що кількість підприємств, які займалися інноваційною діяльністю в період з 2010 року по 2018 рік, мала тенденцію, як до збільшення так і до зменшення. Починаючи з 2012 року, відбулося стрімке зменшення кількості підприємств, які займалися інноваційною діяльністю, і до 2018 року в Україні їх налічувало 191 підприємство.

Таблиця 2.6

**Кількість підприємств харчової промисловості України, що
займалися інноваційною діяльністю та впроваджували інновації,
2010 – 2018 рр.**

Показник	Рік									Темп зміни 2018/ 2010 рр. %
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Кількість підприємств, що займалися інноваційною діяльністю	352	384	420	398	334	178	170	167	191	45,74
Кількість підприємств, що впроваджували інновації	296	313	348	321	265	165	154	158	177	40,20

Джерело: складене автором на основі даних [55]

Негативна тенденція також прослідковується, щодо підприємств, які впроваджували інновації. Починаючи з 2012 року її кількість скоротилася до 2018 року на 171 підприємство.

Частка підприємств харчової промисловості України, які займалися інноваційною діяльністю в 2018 р. склала 19,8%, а частка підприємств, які впроваджували інновації – 18,3%. Такі тенденції вказують, що в умовах посилення ринкової конкуренції значна кількість виробників не витримує зовнішнього тиску, а інноваційна спрямованість розвитку виступає ключовою вимогою і необхідною гарантією збереження їх конкурентних позицій.

Варто також відзначити, що рівень інноваційної активності підприємств харчової промисловості України не відповідає світовим вимогам, адже у країнах Європейського Союзу частка інноваційних підприємств становить близько 53%: серед країн ЄС мінімальні показники інноваційної активності підприємств харчової промисловості мають Португалія (26%) та Греція (29%). Країни-лідери інноваційної активності у

цій галузі мають набагато вищі показники: Нідер, ланди – 62%, Австрія – 67%, Німеччина – 69%, Данія – 71%, Ірландія – 74% [56, с.212].

Проаналізуємо продуктові інновації у харчовій промисловості України (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Продуктові інновації у харчовій промисловості України,
2014 – 2018 рр.**

Показник	Рік					Темп зміни 2018/ 2014 рр.%
	2014	2015	2016	2017	2018	
Освоєно виробництво інноваційних видів продукції, од.	723	455	885	563	893	23,52
З них:						
Нові для ринку	113	68	191	80	229	102,65
Частка інноваційних видів продукції, нових для ринку, %	15,6	14,9	21,6	14,2	25,6	–
Машини, устаткування, апарати, прилади	26	26	37	54	58	123,08
З них:						
Нові для ринку	–	10	17	–	14	–

Джерело: складене автором на основі даних [55]

Продуктові інновації харчової промисловості характеризуються досить низьким ступенем новизни. Зокрема у 2014 р. частка нових для ринку інноваційних видів продукції складала 15,6 %, в 2016 р. вона зросла на 6,0 % і склала уже 21,6 % від загальної кількості освоєних інноваційних видів продукції. В 2017 р. ситуація погіршилася і на кінець року частка вказаних інновацій становила 14,2%, проте в 2018 р. вона склала 25,6 %.

Головними факторами, що перешкоджають здійсненню інновацій на харчових підприємствах є [56, с. 215].:

- нестача власних коштів, великі витрати на нововведення;

- недостатню фінансову підтримку держави;
- високий економічний ризик;
- недосконалість законодавства;
- тривалий термін окупності нововведень;
- низький платоспроможний попит на нову продукцію;
- нестача інформації про ринки збуту;
- нестача кваліфікованого персоналу;
- відсутність можливості для кооперації з іншими підприємствами і науковими організаціями, несприйнятливість підприємства до нововведень,
- нестача інформації про нові технології.

У той же час результатами інноваційної діяльності молокопереробних підприємств України, що здійснювали інноваційну діяльність є:

- збереження і розширення традиційних ринків збуту;
- створення нових ринків збуту в Україні;
- розширення асортименту продукції;
- забезпечення відповідності сучасним правилам і стандартам;
- зростання виробничих потужностей;
- підвищення гнучкості виробництва;
- поліпшення умов праці;
- зниження забруднення навколишнього середовища;
- скорочення енергетичних витрат;
- скорочення матеріальних витрат.

Таким чином, харчова промисловість надає величезні можливості для інновацій, проте інноваційну діяльність здійснює незначна частка підприємств харчової промисловості України. Розв'язання даної проблеми вимагає пошуку перспективних джерел фінансування, серед яких: залучення банківського кредитування; надання інноваційним підприємствам середньострокових кредитів зі зниженням кредитної ставки; запровадження істотних пільг підприємствам, що здійснюють інноваційну діяльність;

запровадження різних форм фінансового лізингу та державних дотацій названим підприємствам; підвищення ефективності програмноцільової форми у системі фінансування.

Отже, можна зробити висновок, що молочна галузь є важливою для вітчизняного ринку. Головними завданнями для покращення розвитку ринку молока та молочних продуктів є: створення системи діючої законодавчої бази; припинення гальмування виробництва молочної продукції; створення конкурентного середовища та захист споживачів від неякісної продукції.

2.2. Нормативно – правове забезпечення ТДВ «Яготинського маслозаводу»

Основними документами, які регламентують діяльність ТДВ «Яготинського маслозаводу» є:

- статут;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- штатний розпис;
- посадові інструкції;

Статут підприємства – це офіційно зареєстрований документ, який визначає форму власності підприємства, сферу його діяльності, спосіб управління та контролю, порядок утворення майна підприємства й розподілу прибутку, порядок реорганізації підприємства та інші положення, які регламентують діяльність юридичної особи.

Статут ТДВ «Яготинського маслозаводу» представлено в (додатку А).

Правила внутрішнього трудового розпорядку – це локальний нормативний акт, який регламентує організаційно – правові аспекти трудових взаємовідносин роботодавця та працівників від дня укладання трудового договору до дня припинення трудових відносин в організаціях усіх форм власності [57].

Правила внутрішнього трудового розпорядку представлені в (додатку Б).

Правила регламентують:

- загальні положення;
- порядок прийняття і звільнення працівників;
- основні обов'язки працівників;
- основні обов'язки адміністрації;
- робочий час і його використання;
- заохочення за успіхи в роботі;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни;

В табл. 2.8 наведено час початку і закінчення роботи, перерви для відпочинку і харчування.

Таблиця 2.8

Робочий час працюючих

Початок роботи	8.00
Перерва	12.00 – 13.00
Закінчення роботи	17.00
	Передсвятковий робочий день скорочується на 1 годину

Джерело: складене автором на основі даних підприємства

У відповідних випадках тривалість щоденної роботи, в тому числі час початку і закінчення щоденної роботи, перерви для відпочинку і харчування, визначається відповідним графіком, затвердженим адміністрацією за погодженням із повноважним представником трудового колективу з дотриманням установленної тривалості робочого часу за тиждень або інший обліковий період.

Графіки доводять до відома працівників, як правило, не пізніше, ніж за один місяць до введення їх в дію.

У разі запровадження на Підприємстві робочих змін працівники чергуються по змінах рівномірно.

Перехід з однієї зміни в іншу повинен відбуватися, як правило, через тиждень у години, визначені графіком.

За загальним правилом для працівників устанавлюється п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями. При п'ятиденному робочому тижні тривалість щоденної роботи (зміни) визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіками змінності, які затверджує адміністрація за погодженням з повноважним представником трудового колективу з додержанням устанавленої тривалості робочого тижня.

При роботі в нічний час встановлена тривалість роботи (зміни) скорочується на одну годину.

Це правило не поширюється на працівників, для яких уже передбачено скорочення робочого часу.

Тривалість нічної роботи зрівнюється з денною в тих випадках, коли це необхідно за умовами виробництва, зокрема у безперервних виробництвах, а також на змінних роботах при шестиденному робочому тижні з одним вихідним днем.

Нічним вважається час з 10 години вечора до 6 години ранку. До початку роботи кожен працівник зобов'язаний відмітити свій прихід на роботу, а після закінчення робочого дня – залишення роботи в порядку, устанавленому на підприємстві.

Адміністрація зобов'язана організувати облік явки на роботу і залишення роботи. Біля місця обліку повинен бути годинник, що правильно показує час.

Працівника, що з'явився на роботі в нетверезому стані, адміністрація не допускає до роботи в даний робочий день (зміну).

На безперервних роботах забороняється залишати роботу до приходу працівника, що змінює.

У випадку неявки працівника, що змінює, працівник заявляє про це старшому по роботі, який зобов'язаний негайно вжити заходів щодо заміни працівника, що змінює, іншим працівником.

На тих роботах, де за умовами виробництва перерви для відпочинку і харчування встановити не можна, працівникам повинна бути надана можливість приймання їжі протягом робочого часу.

Перелік таких робіт, порядок і місце приймання їжі встановлюються адміністрацією за узгодженням із повноважним представником трудового колективу.

Надурочні роботи, як правило, не допускаються. Застосування надурочних робіт адміністрацією може провадитися у виняткових випадках і в межах, передбачених чинним законодавством, лише з дозволу повноважним представником трудового колективу.

Забороняється в робочий час:

а) відволікати працівників від їхньої безпосередньої роботи, викликати або знімати їх з роботи для виконання громадських обов'язків і проведення різного роду заходів, не пов'язаних з виробничою діяльністю (злети, семінари, спортивні змагання, заняття художньою самодіяльністю, туристичні поїздки тощо);

б) скликати збори, засідання, наради з громадських питань.

Черговість надання щорічних відпусток встановлюється адміністрацією за узгодженням з повноважним представником трудового колективу, з урахуванням необхідності забезпечення нормального ходу роботи Підприємства і сприятливих умов для відпочинку працівників. Графік відпусток складається на кожний календарний рік не пізніше 5 січня поточного року і доводиться до відома всіх працівників.

Штатний розпис – це затверджуваний власником, керівником чи вищим органом підприємства (установи, організації) внутрішній нормативний документ, який містить перелік найменувань, посад (з урахуванням вакансій) працівників із зазначенням кількості однойменних посад та розмірів посадових окладів, доплат, надбавок [57].

Посадова інструкція – це документ, який регламентує організаційно – правовий статус працівників і визначає їх конкретні завдання та обов'язки,

права, повноваження, відповідальність, знання та кваліфікацію, які необхідні для забезпечення ефективної роботи працівників [57].

Посадова інструкція економіста представлена у (додатку В).

Провівши аналіз внутрішньо – організаційних документів, що регламентують діяльність підприємства, виявлено, що документи не потребують вдосконалення.

Аналіз існуючого нормативно – правового забезпечення дозволив визначити, що на сьогоднішній день діяльність підприємств молочної галузі в Україні регламентує значна кількість документів. Нормативно – правові акти, що регулюють діяльність ТДВ «Яготинського маслозаводу» представлені в табл. 2.9 (додаток Г).

Отже, за даними табл.2.9, було здійснено огляд нормативно – правових актів, які регулюють діяльність харчових підприємств, а також діяльність ТДВ «Яготинського маслозаводу».

2.3. Управлінський аналіз ТДВ «Яготинського маслозаводу»

ТДВ «Яготинський маслозавод» – розташований в Київській області, Яготинському районі в місті Яготин, вул. Шевченка, б. 213. Зареєстрований статутний капітал склав 3796716 грн.

Основними видами діяльності є виробництво молочних продуктів та роздрібна торгівля.

Підприємство є одним із найбільших національних виробників молочної продукції.

Кількість працівників на заводі на кінець 2018 року становила 897 осіб.

Історія початку заснування підприємства бере з далекого 1956 року. Починаючи вже з 1957 року на ТДВ «Яготинському маслозаводі» замість механічних маслобойок, було встановлено поточну лінію виробітку вершкового масла.

1959 році на ТДВ «Яготинському маслозаводі» проведені технологічні випробовування з заміною деяких вузлів лінії на досконаліші за участі самих авторів-конструкторів лінії: Мільошина і Лук'янова.

1966 році на ТДВ «Яготинському маслозаводі» добудовано цех сухого молока.

1967 році на ТДВ «Яготинському маслозаводі» встановлено французьку лінію «Контімаб», яка давала тонну масла за годину.

1972 році масло «Вершкове» першим серед продукції заводу отримало державний Знак якості.

1978 році на ТДВ «Яготинському маслозаводі» в масло цеху встановлено нову німецьку лінію безперервної дії з виробництва масла потужністю 2,5 масла на годину, розширено апаратний парк.

1990 році зведено приміщення адміністративного корпусу.

1991 році на ТДВ «Яготинському маслозаводі» збудовано приймально-апаратний цех.

Підприємство має безліч нагород та подяк, так у 2004 році підприємство отримало Подяку від державної податкової адміністрації України за сумлінне сплатення податків.

В травні 2011 року ТДВ «Яготинський маслозавод» отримав Гран – при у дегустаційному конкурсі якості молочних продуктів від Національної асоціації молочників України «Укрмолпрому».

В 2006 році на Спеціалізованій міжгалузевій виставці «Молочна і м'ясна індустрія XXI століття», підприємство було відзначено Дипломом Золота медаль у номінаціях: «Масло», а також Срібна медаль у номінації «Сири» .

Починаючи з липня 2010 року підприємство отримало сертифікат відповідності системи управління якістю до вимог міжнародного стандарту ISO 9001: 2008 і в цьому ж році отримало перемогу у національному конкурсі «100 кращих товарів України» в номінації «Продукція – продовольчі товари»

Варто відзначити, що ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до складу холдингу АТ «Молочний альянс».

АТ «Молочний альянс» – це компанія з централізованою структурою управління фінансами, закупівлями, маркетингом, виробництвом, логістикою та продажами. До складу Групи входять підприємства з виробництва сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції, підприємства зі збору та обробки молока та молочної продукції, а також компанії, які здійснюють реалізацію продукції в Україні та за кордоном. Продукція випускається під брендами «Пирятинь», «Славія», «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Здорово!», «Златокрай» та «Молочний альянс».

У 2011 році на підприємстві було запущено в експлуатацію новий цех з виготовлення кисломолочного сиру.

Починаючи з жовтня 2012 року підприємство розширює свою діяльність, а саме відкриває заводу дитячого харчування «Яготинське для дітей», який стає філією ТДВ «Яготинського маслозаводу».

2014 році, введено в експлуатацію лінію розливу «Молоко велике» з фасуванням молочної продукції в упаковки масою 1,5 та 2 кг.

2018 році на ТДВ «Яготинському маслозаводі» реконструйовано цех експедиції. Приміщення було оснащено сучасним високотехнологічним обладнанням, яке дозволило автоматизувати управління складськими процесами.

Виробнича потужність заводу дозволяє щодоби приймати 500 тонн молока та 50 тонн вершків і виробляти 35 тонн вершкового масла та більше 300 тонн продукції з незбираного молока.

На сьогоднішній день Яготинський маслозавод випускає 115 різних видів молочної продукції під ТМ «Яготинське» – це масло, сметана, кефір, ряжанка, простокваша, геролакт, молоко, закваски, айран, з 2017 р. дитяче харчування – йогурт питний під ТМ «Хопси».

Варто відзначити, що сьогодні на завод надходить 100% молока екстрагатунку від великих молочотоварних господарств України (Київської,

Чернігівської, Черкаської, Полтавської, Кіровоградської, Харківської областей).

З серпня 2016 року молоко від населення підприємство не закуповує.

Найбільше надходження сировини з Полтавської області – 46% від всієї сировини.

Молочна продукція реалізовується в усіх регіонах України. Підприємство співпрацює з найбільшими торговими мережами України такими, як АТБ – маркет, Ашан, Метро, Новус, Сільпо та ін.

Починаючи з 2016 року підприємство починає експортувати продукцію в такі країни, як Азербайджан, Молдова, Грузія, Канада, Нідерланди, Сінгапур.

За 2017 рік прийнято та перероблено 195 тис. тон сировини.

З метою поліпшення якості продукції на Яготинському маслозаводі встановлено сучасне високотехнологічне обладнання закритого циклу від світових виробників, яке виключає безпосереднє втручання людини у виробничий процес, починаючи від забору сировини і закінчуючи фасуванням готової продукції. Це гарантує безпеку і якість продукту.

Як бачимо на протязі багатьох років, підприємство постійно займається удосконалення, реконструкцією та модернізацією обладнання, що в свою чергу покращує якість та смакові властивості товару, тому за даними дослідницької компанії TNS, протягом 2017 року бренд «Яготинське» став першим в Україні серед молочних брендів, якому споживачі віддають перевагу, перестрибнувши на цю сходинку з другої позиції (за 2015р).

Тип виробничого процесу на ТДВ «Яготинському маслозаводі» є серійним та масовим.

Такі продукти харчування, як: молоко, кефір та масло, відносимо до масового типу виробничого процесу, адже підприємство виробляє та постачає до магазинів, ці продукти харчування кожного дня.

До серійного типу виробництва, можемо віднести, такі молочні продукти, як : йогурти з різними смаковими наповнювачами, закваски, геролакт та інше.

Виробнича структура підприємства характеризує кількісне співвідношення і розміри внутрішніх структур і підрозділів підприємства, а також механізм їх взаємозв'язку.

Виробнича структура підприємства являє форму організації виробничого процесу, тобто склад, кількість, взаємозв'язок та просторове розміщення виробничих підрозділів. Тобто це комплекс цехів, господарств і служб підприємства, які забезпечують необхідні умови для функціонування підприємства в цілому.

Виробнича структура ТДВ «Яготинський маслозавод» представлена в (додатку Д).

Виробнича структура підприємства повною мірою відповідає вимогам виробничого процесу, ТДВ «Яготинський маслозавод» має власний енергетичний, ремонтно – технічний цехи, а також обслуговуючі цехи, що включають транспортування та зберігання. Діяльність основних і допоміжних цехів є налагодженою, продукція виготовляється своєчасно і безперервно з високим рівнем якості.

На виробничу структуру ТДВ «Яготинський маслозавод» впливає ряд факторів. Головні з них такі:

- 1) галузева належність, номенклатура продукції, її техніко – економічні особливості, використані ресурси;
- 2) тип виробництва, рівень спеціалізації і кооперування;
- 3) структура засобів праці, технології;
- 4) ступінь складності конструкції і технологічність продукції;
- 5) організація обслуговування обладнання, його ремонт і модернізація;
- 6) мобільність виробничого процесу, тобто його спроможність оперативно переходити на випуск нової продукції;
- 7) характер відтворювального процесу в підрозділах підприємства.

Ці фактори визначають специфіку виробничої структури підприємства.

Реалізація цілей і завдань управління персоналом на ТДВ «Яготинському маслозаводі» здійснюється через кадрову політику, що представляє собою комплекс основоположних принципів, які реалізуються кадровою службою як стратегічна лінія поведінки в роботі з персоналом. Від кваліфікації працівників, їх професійної підготовки, ділових якостей, бажання і задоволення працею значною мірою залежить ефективність функціонування підприємства.

Організаційна структура управління представляє собою сукупність певним чином пов'язаних між собою управлінських ланок. Вона характеризується кількістю органів управління, порядком їх взаємодії та функціями, які вони виконують.

Основна мета організаційної структури – це забезпечення ефективної роботи управлінського персоналу. До її структури на підприємстві входять: керівник підприємства, керівники підрозділів, спеціалісти, обслуговуючий персонал (технічний). В рамках структури управління існує процес управління (потік інформації та прийняття управлінських рішень), між учасниками розподіляються завдання та функції управління, а отже, права та відповідальність за їх реалізацію спрямований на досягнення наміченої мети.

Одним з ключових чинників ефективності та конкурентоспроможності для ТДВ «Яготинський маслозавод» є вибір оптимальної організаційної структури, яка відповідатиме цілям і завданням компанії, а також умовам зовнішнього середовища, у якому воно функціонує.

ТДВ «Яготинський маслозавод» має лінійно – функціональну організаційну структуру. Функціональні структурні підрозділи перебувають у підпорядкуванні головного лінійного керівника. Свої рішення керівники функціональних підрозділів втілюють на підприємстві через головного керівника або безпосередньо через відповідних керівників служб – виконавців.

Управління здійснюється таким чином, аби кожен працівник підприємства почувався не просто виконавцем, а членом єдиного колективу, від якого залежить успіх компанії, її репутація та подальший розвиток:

- відповідальність керівництва;
- чіткий порядок;
- підвищення кваліфікації;
- моральне та матеріальне стимулювання;
- усвідомлення відповідальності перед суспільством;
- постійне навчання, інновації та вдосконалення;
- практика підприємства;
- ресурсозбереження;
- захист навколишнього середовища.

Структура управління ТДВ «Яготинський маслозавод» представлена в (додатку Е).

Органами управління ТДВ «Яготинського маслозаводу» є:

- загальні збори акціонерів Товариства;
- наглядова рада Товариства;
- правління;
- ревізійна комісія Товариства.

Загальні збори акціонерів є вищим органом Товариства.

Необхідною умовою ефективного функціонування будь – якого підприємства на ринку є своєчасна та об’єктивна оцінка фінансового стану, оскільки жоден власник не повинен нехтувати можливостями збільшення прибутковості підприємства, які можна виявити підчас об’єктивного аналізу фінансового стану.

Використовуючи горизонтальний аналіз балансу проведемо оцінку основних техніко – економічних показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» 2016 – 2018 роки.

За даними звіту про фінансові результати чистий дохід від реалізації виробленої продукції склав у 2016 році –2024684 тис. грн., у 2017 році – 2706103 тис. грн., у 2018 році – 3201672.

Середньооблікова чисельність промислово – виробничого персоналу в 2016 році склала – 920 чоловік.

Середньооблікова чисельність промислово – виробничого персоналу в 2017 році склала – 908 чоловік.

Середньооблікова чисельність промислово – виробничого персоналу в 2018 році склала – 897 чоловік .

Оцінка основних техніко – економічних показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2016 – 2018 роки (табл.2.10)

Таблиця 2.10

**Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський
маслозавод» за 2016 – 2018 роки, тис.грн**

Найменування показника	Роки			Відхилення			
				Абсолютне, +/-		Відносне, %	
	2016 Рік	2017 Рік	2018 рік	2017/ 2016 роки	2018/ 2017 роки	2017/ 2016 роки	2018/ 2017 роки
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	2 024 694	2 706 103	3201672	+681409	+495569	+33,65	+18,31
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	920	908	897	-12	-11	-1,30	1,21
Продуктивність праці, тис. грн./особу	2 198,4	2 977,0	3565,3	+778,6	+588,3	+35,42	+33,18
Середньомісячна оплата праці, грн./особу	5 578,2	6 873,9	10141,5	+1295,7	+3267,6	+23,23	+45,54
Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн.	168836	194789	252970	+25953	+58181	+15,37	+29,87
Фондовіддача, грн./грн.	6,7	7,7	7,3	+1	-0,4	—	—
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3,04	3,25	+2,94	+0,21	-0,31	+6,90	-9,54

Закінчення табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн.	236508	400983	454715	+16447 5	+53732	+69,54	+13,40
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1 521 831	2 052 854	234235 1	+53102 3	+28949 7	+34,89	+14,10
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	1 822 346	2 449 887	283883 7	+62754 1	+38895 0	34,44	+15,88
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	0,900	0,905	0,887	+0,005	-0,018	+0,56	-1,99
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	202 348	256 216	362835	+53868	+10661 9	26,62	+41,61
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	129 631	164 523	253732	+34 892	+89209	+26,92	+54,22

Джерело: джерело складено автором згідно річної фінансової звітності підприємства [Додаток Ж]

Чистий прибуток в 2018 році склав 253732 тис.грн. Аналізуючи період з 2016 по 2017 рік, чистий прибуток в 2017 році збільшився на +34 892 тис.грн. що у відсотковому співвідношенні складає +26,92%. Порівняно з 2017 роком збільшився у 2018 році на +89209 тис.грн., що у відсотковому співвідношенні складає +54,22 %. Позитивна динаміка показника свідчить про достатньо ефективну роботу підприємства протягом 2016 – 2018 років.

Середньооблікова кількість працівників в 2018 році складала 897 чол. Порівняно з 2016 роком, в 2017 році зменшилася на -12 чол., що у відсотковому співвідношенні складає -1,30 %. Порівняно з 2017 роком зменшилася на -11,00 чол., що у відсотковому співвідношенні складає – 1,21%.

Фондовіддача основних протягом аналізованого періоду 2016 – 2018 років, мала як позитивну динаміку, так і негативну. Зменшення показника у 2018 році на - 0,4, є незначним. Тому динаміка показника свідчить про ефективне використання основних засобів.

Показник продуктивності праці персоналу протягом аналізованого періоду 2016 – 2018 років, мав тенденцію до збільшення. Зростання

продуктивності праці – означає збільшення обсягу вироблених благ без збільшення трудовитрат.

Собівартість реалізованої протягом аналізованого періоду 2016 – 2018 років продукції, мала тенденцію до збільшення і на кінець 2018 року, склала 2342351 тис. грн.. Даний показник відображає в грошовій формі поточні витрати підприємства на виробництво продукції та її збут.

Варто відзначити, що витрати на 1 грн. реалізованої продукції протягом аналізованого періоду 2016 – 2018, мали тенденцію, як до збільшення так і до зменшення, порівнюючи 2018 рік до 2017 року, витрати зменшилися, а прибуток від реалізованої продукції – збільшився. Динаміка показника свідчить проте, що продукція підприємства користується попитом і з кожним роком зростає.

Розглянемо показники динаміки структури операційних витрат на виробництво продукції на ТДВ «Яготинський маслозавод» в табл.2.11.

Таблиця 2.11

**Показники динаміки структури операційних витрат на
виробництво продукції на ТДВ «Яготинський маслозавод»
за 2016 – 2018 роки**

Показники	Роки						Відхилення у сумі, (+, -)		Відхилення у %, (+, -)		Зміни у структурі, відсоткових пунктів (+, -)	
	2016 рік		2017 Рік		2018 рік							
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	2017/2016 роки	2018/2017 роки	2017/2016 роки	2018/2017 роки	2017/2016 роки	2018/2017 роки
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>
Матеріальні витрати	1409205	79,90	1763122	79,20	1944364	76,81	353917	181242	25,11	10,28	-0,7	-2,39
Витрати на оплату праці	61650	3,50	74980	3,37	109285	4,32	13330	34305	21,62	45,75	-0,13	0,95
Відрахування на соціальні заходи	13480	0,76	16408	0,73	23122	0,91	2928	6714	21,72	40,92	-0,03	0,18
Амортизація	26299	1,49	27668	1,25	37373	1,48	1369	9705	5,21	35,08	-0,24	0,23
Інші операційні витрати	253166	14,35	343904	15,45	417386	16,4	90738	73482	35,84	21,38	1,1	0,95

Закінчення табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Разом	1763800	100,0	2226082	100,0	2531530	100,0	162282	305448	109,5	153,41	X	X

Джерело: джерело складено автором згідно річної фінансової звітності підприємства [Додаток Ж]

Отже, як бачимо з табл. 2.11, найбільшу питому вагу у структурі операційних витрат займають матеріальні витрати, протягом аналізованого періоду 2016 – 2018 року, вони мали тенденцію до збільшення, зростання матеріальних витрат відбулося за рахунок підвищення цін на матеріальні ресурси.

Витрати на оплату праці, протягом аналізованого періоду 2016 – 2018 року, також мали тенденцію до збільшення, це зумовлено зростанням мінімальної заробітної платні.

Відрахування на соціальні, інші операційні витрати, а також амортизація протягом аналізованого періоду 2016 – 2018 року, дані показники, мали тенденцію до збільшення.

Отже, висновками, зробленими на основі аналіз операційних витрат, можуть бути наступні:

- матеріальні витрати у 2018 році значно зросли і це веде до збільшення собівартості продукції;
- зростання витрат на оплату праці та соціальні відрахування зумовлено зовнішніми факторами, які не залежать від підприємства.

Розрахуємо показники ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2016 – 2018 роки (табл.2.12).

Коефіцієнт загальної ліквідності, протягом аналізованого періоду 2016 –2018 року, мав тенденцію до зменшення, відхиленням є незначним. Показник відповідає нормативному значенню, але негативна динаміка може свідчити про погіршення збуту продукції.

Таблиця 2.12

**Показники ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод»
за 2016 – 2018 роки, %**

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
		2016 рік	2017 рік	2018 рік	2017/2016 роки	2018/2017 роки
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	> 1	2,0	1,9	1,4	-0,1	-0,5
Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності	> 0,6	1,6	1,5	1,2	-0,1	-0,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 – 0,35	0,1	0,04	0,1	-0,06	+0,06
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	> 0	261105	308472	251999	47367	-56473

Джерело: джерело складено автором згідно річної фінансової звітності підприємства [Додаток Ж]

Коефіцієнт швидкої ліквідності, протягом аналізованого періоду 2016 – 2018 року, мав тенденцію до зниження. Показник відповідає нормативному значенню, тобто значення цього коефіцієнта свідчить, про здатність підприємства покрити свої зобов'язання перед кредиторами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2018 році склав 0,1%. Показник мав тенденцію, як до збільшення, так і до зменшення. Позитивна динаміка показника, свідчить про збільшення частки грошових засобів та короткострокових цінних паперів у поточних активах.

Отже, за 2016 – 2018 рр. коефіцієнти ліквідності мали тенденцію, як до зменшення так і до збільшення, але як видно з приведеного розрахунку, коефіцієнти ліквідності відповідають визначеному нормативному рівню, це свідчить про те, що підприємство здійснює ефективне використання своїх власних оборотних коштів.

Чистий оборотний капітал протягом аналізованого періоду мав тенденцію, як до збільшення, порівнюючи 2017 до 2016 року зріс на 47367 тис. грн., так і до зменшення, порівнюючи 2018 до 2017 року на -56473 тис.

грн. Даний показник свідчить про спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність.

Визначальною характеристикою фінансового стану суб'єкта господарювання є його платоспроможність.

Проаналізуємо показники фінансового стану та платоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2016 – 2018 роки (табл.2.13).

Таблиця 2.13

**Показники фінансового стану та платоспроможності
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2016 – 2018 роки**

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
		2016 рік	2017 рік	2018 рік	2017/ 2016 роки	2018/ 2017 роки
		Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7 – 0,9	0,6	0,6	0,5
Коефіцієнт фінансового левериджу	1 і більше	2,0	1,4	1,7	-0,6	+0,3
Коефіцієнт загальної платоспроможності	0,5 – 0,7	1,5	1,7	1,6	+0,2	-0,1
Коефіцієнт поточної платоспроможності	2 і більше	0,1	0,04	0,1	-0,06	+0,06

Джерело: джерело складено автором згідно річної фінансової звітності підприємства [Додаток Ж]

Коефіцієнт фінансової стійкості протягом аналізованого періоду 2016-2017 років, склав 0,6 %. У 2018 році показник мав тенденцію до зменшення. Показник відповідає нормативному значенню $0,8 > 0,5$, тобто значення цього показника свідчить, що всі зобов'язання підприємства можуть бути покриті власними активами.

Коефіцієнт фінансового левериджу в 2018 році склав 1,7%. Аналізуючи період з 2016 по 2017 рік показник залишився незмінним. Відповідно в 2018 році, порівняно з 2017 роком, показник збільшився на +0,3%. Позитивна динаміка показника свідчить про зменшення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт загальної платоспроможності в 2018 році склав 1,6%. Порівняно з 2016 – 2017 роками показник мав тенденцію, як до збільшення

так і до зменшення. Значення коефіцієнта платоспроможності вище оптимального рівня, тобто свідчить про високу платоспроможність підприємства.

Коефіцієнт поточної платоспроможності в 2018 році склав 0,1%. Порівняно з 2016 – 2017 роком показник мав тенденцію, як до зменшення так і до збільшення. Показник не відповідає нормативному значень, що є негативним для діяльності підприємства.

Проаналізуємо показники ділової активності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2016 – 2018 роки (табл.2.14).

Таблиця 2.14

**Аналіз ділової активності підприємства ТДВ «Яготинський
маслозавод» за 2016 – 2018 роки**

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
		2016 рік	2017 рік	2018 рік	2017/ 2016 роки	2018/ 2017 роки
		Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	3,04	3,25	2,94
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Збільшення	5,99	6	5,19	+0,01	-0,81
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	Зменшення	60	60	69	0	9
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	Зменшення	43	42	55	-1	+13
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Збільшення	17,03	23,92	27,43	+6,89	+3,51
Коефіцієнт оборотності основних Засобів	Збільшення	6,70	7,70	7,30	1	-0,4
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	9,12	8,49	7,48	-0,63	-1,01

Джерело: джерело складено автором згідно річної фінансової звітності підприємства [Додаток Ж]

Коефіцієнт оборотності активів протягом аналізованого періоду мав тенденцію, як до зменшення так і до збільшення. Порівняно з 2016 роком в

2017 році, показник збільшився на +3,25, а в 2018 році в порівняно з 2017 роком зменшився на -0,31. Зменшення даного показника є негативним для підприємства.

Коефіцієнт дебіторської заборгованості протягом аналізованого періоду 2016 – 2018 року мав тенденцію, як до збільшення так і до зменшення, якщо аналізувати період 2018 рік до 2017 року, показник зменшився на -0,81. Негативна динаміка показника є незначною, але відемне значення, може свідчити про погіршення платіжної дисципліни покупців: несвоєчасне погашення покупцями заборгованості перед підприємством. Від коефіцієнта дебіторської заборгованості залежить строк погашення дебіторської заборгованості, так пооттягом аналізованого періоду він був, як незмінним в період 2016 – 2017 року, так і збільшився в порявніно з 2018 рік з 2017 роком на 9 днів, що є негативним в дяльності підприємства.

Коефіцієнт кредиторської заборгованості, мав тенденцію протягом аналізованого періоду 2016 – 2018 року, як до зменшення так і до збільшення. В порівняно до 2016 року в 2017 році, коефіцієнт зріс на +0,43, зростання коефіцієнта означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства, а в 2018 році в порівняно з 2017 роком зменшився на -2,07, це є негативним чинником для підприємства, адже зниження означає – ріст покупок у кредит. Варто відзначити, що строк погашення кредиторської заборгованості залежить від данного коефіцієнта, якщо даний показник зростає, строк погашення зменшується, так і навпаки. Якщо проаналізувати даний показник, бачимо, що динаміка показника є негативною, адже строк погашення кредиторської заборгованості порівняно з 2017 роком зріс у 2018 році на 13 днів.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, протягом аналізованого періоду 2016 – 2018 року мав тенденцію до збільшення. Зростання показника є позитивним для підприємства, адже свідчить про зменшення обсягів неліквідних статей оборотних активів, що сприяє покращенню

структури оборотних активів підприємства в цілому та підвищення рівня його фінансової стійкості

Коефіцієнт оборотності основних засобів, протягом аналізованого періоду мав тенденції, як до збільшення так і до зменшення, аналізуючи 2018 рік до 2017 року, показник зменшився на -0,4, Негативна динаміка показника є незначною, але погіршення показника може свідчити про зменшення обсягу реалізації або занадто високу вартість капітальних вкладень.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу протягом аналізованого періоду 2016 – 2018 року мав тенденцію до зменшення. Негативна динаміка показника свідчить, що підприємство не ефективно використовує власний капітал.

Підраховуємо показники рентабельності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2016 – 2018 роки (табл.2.15).

Таблиця 2.15

Показники рентабельності видів діяльності

ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2016 – 2018 роки, грн. %

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2017/ 2016 роки	2018/ 2017 роки
Коефіцієнт рентабельності активів	19,5	19,8	23,3	+0,3	+3,5
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	58,4	51,6	59,3	-6,8	+7,7
Коефіцієнт рентабельності Продукції	8,5	8,0	10,8	-0,5	+2,8
Коефіцієнт рентабельності продажів	6,4	6,1	7,9	-0,3	+1,8

Джерело: джерело складено автором згідно річної фінансової звітності підприємства [Додаток Ж]

Коефіцієнт рентабельності активів в 2018 році склав 23,3%. Порівняно з 2016 роком збільшився в 2017 році на +0,3 %. Порівняно з 2017 роком збільшився в 2018 році на +3,5 %. Показник динаміки коефіцієнта свідчить про збільшення рівня рентабельності активів, що свідчить про збільшення попиту на продукцію підприємства.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу в 2018 році склав 59,3 %. Порівняно з 2016 роком зменшився в 2017 році на - 6,8 %. Порівняно з 2017 роком збільшився в 2018 році на + 7,7 %. Показник динаміки коефіцієнта свідчить про збільшення рівня прибутковості власного капіталу, вкладеного на дане підприємство.

Коефіцієнт рентабельності продукції в 2018 році склав 10,8 %. Порівняно з 2016 роком зменшився в 2017 році на - 0,5%. Порівняно з 2017 роком збільшився в 2018 році на +2,8 %. Збільшення даного показника оцінюється позитивно і свідчить про зростання ефективності реалізації продукції.

Коефіцієнт рентабельності продажів протягом аналізованого періоду 2016 – 2018 року, мав тенденцію, як до зменшення порівняно з 2016 роком у 2017 році зменшився на - 0,3, так і до збільшення порівняно з 2017 роком у 2018 році збільшився на + 1,8. Позитивна динаміка показника свідчить нам про зростання ефективності господарської діяльності підприємства.

Отже, здійснивши аналіз основних техніко – економічних показників можемо сказати, що підприємство здійснює достатньо ефективну роботу протягом аналізованого періоду.

2.4. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозаводу»

На сьогоднішній день функціонує близько 217 підприємств з переробки молока, з яких 80 виробляють 90% суцільномолочної продукції. За підсумками 2018 року в Україні вироблено 807,4 тис. т продукції з незбираного молока – на 3% більше, ніж за аналогічний період минулого року.

У зв'язку із значною конкуренцією на ринку можна виділити ряд лідерів, які займають найбільші частки ринку.

1. «Данон» – 13,15%

2. «Молочний альянс» – 11,19%
3. «Лакталіс» – 9,95%
4. «Люстдорф» – 9,8%
5. «Вімм-Білл-Данн» – 8,84%
6. Придніпровський молочний комбінат – 5,52%
7. «Галичина» – 5,26%
8. Тернопільський молокозавод – 5,2%
9. «Терра Фуд» – 4,71%
10. Група компаній «Формула» – 3,11%

При цьому найбільший ріст порівняно з січнем-вереснем 2017 року продемонстрували «Галичина» (+22%), «Лакталіс» (+21%), «Люстдорф» (+15%).

Проведемо аналіз провідних підприємств молокопереробної галузі України (табл.2.16).

Таблиця 2.16

Частки основних гравців на ринку молочних продуктів України в 2018 р.

№ Підприємства	Назва підприємства	Частка виробника у загальному обсязі виробництва
		2018 рік
1	«Данон»	13,15
2	«Молочний альянс»	11,19
3	«Лакталіс»	9,95
4	«Люстдорф»	9,8
5	«ВіммБілл-Данн»	8,84
6	Придніпровський молочний комбінат	5,52
7	«Галичина»	5,26
8	Тернопільський молокозавод	5,2
9	«Терра Фуд»	4,71
10	Група компаній «Формула»	3,11

Джерело: складено автором згідно огляду ринку молочних продуктів[66]

За вище наведеними даними, можна сказати, що в 2018 році найбільшу частку ринку займали «Данон», «Молочний альянс», «Лакталіс» відповідно з частками ринку 13,15%, 11,19%, 9,95 %.

Для більш детального аналізу визначимо тип ринку морозива. Для цього необхідно оцінити ступінь монополізації ринку (табл.2.17).

Таблиця 2.17

Коефіцієнт ринкової концентрації за 2018 рік

Роки	2018 рік
CR(3)=	34,29
CR(5)=	52,93
CR(7)=	63,71

Джерело: джерело розраховане автором

Коефіцієнт ринкової концентрації за три роки по 3 – м підприємствам менше 45, а це говорить про те, що гравці на ринку перебувають в умовах досконалої конкуренції, в 2018 році показник дорівнював 63,71.

Для остаточного висновку необхідно визначити індекс Хершфіндаля – Хіршмана (табл.2.18).

Таблиця 2.18

Індекс Хершфіндаля – Хіршмана за 2018 рік

№	Назва підприємства	S	S^2
		2018 рік	2018 рік
1	2	3	4
1	«Данон»	13,15	172,92
2	«Молочний альянс	11,19	125,22
3	«Лакталіс»	9,95	99
4	«Люстдорф»	9,8	97,02
5	«Вімм-Білл-Данн»	8,84	78,15
6	Придніпровський молочний комбінат	5,52	30,47
7	«Галичина»	5,26	27,66
8	Тернопільський молокозавод	5,2	27,04
9	«Терра Фуд»	4,71	22,18

Закінчення табл. 2.18

1	2	3	4
10	Група компаній «Формула»	3,11	9,67
11	Σ	76,73	689,33

Джерело: джерело розраховане автором

Коефіцієнт Херфіндаля – Хіршмана за досліджуваний період 2018 року, склав 689,33 це менше 1000, це свідчить про досконалу конкуренцію на ринку молока. Розподіл ринкових часток між конкурентами є одним із вирішальних складових при розгляді та аналізі конкурентного становища на ринку в цілому, а також виявлення конкурентних переваг окремого підприємства.

Оцінивши конкурентоспроможність на ринку молочної галузі, можемо стверджувати, що підприємства знаходяться на ринку де діє жорстка конкуренція серед виробників, причинами виникнення даної проблеми є перенасичення ринку однотипними молочними товарами, відсутність стійкої лояльності до марки, низька якість молочної сировини, що в свою чергу, негативно впливає на виробництво молочної продукції, зростання цін на молочну продукцію та інше.

Побудуємо матрицю SWOT – аналізу шляхом зіставлення сильних і слабких сторін ТДВ «Яготинського маслозаводу» з можливостями й загрозами ринку, але спочатку проаналізуємо фактори зовнішнього макро – середовища та їх вплив на підприємство (табл.2.19).

Таблиця 2.19

Фактори зовнішнього макро – середовища та їх вплив на ТДВ

«Яготинський маслозавод»

Група факторів	Фактор	Вплив фактору	Можливі стратегічні дії підприємства
1	2	3	4
1.Економічні	Зменшення обсягів виробництва молока (у зв'язку зі зменшенням поголів'я тварин). Зниження якості	(-) Зменшення ринку молокопродуктів	Сприяння у розробці програми розвитку тваринництва в країні шляхом наукових розробок на

Закінчення табл.2.19

1	2	3	4
	сировинної бази		підприємстві або за його сприяння. Удосконалення систем управління якістю на підприємстві.
2.Соціально-демографічні	Погіршення рівня доходів населення країни, спадання народжуваності	(-)Зменшення виробництва продукції	Сприяння у розробці соціального проекту для незахищених верст населення, а саме: соціальне молоко, масло, та кефір.
3. Конкуренція	Підвищення цін на молоко в зв'язку з посиленням конкуренції	(-)Збільшення нереалізованої продукції на підприємствах	Ведення конкурентної стратегії зниження витрат, яка дає змогу зменшити ціни і тим самим збільшити частку ринку
4. Географічні	Концентрація постачальників сировини біля підприємства	(+)Покращення логістичних зв'язків постачальниками сировини	Проектування дочірніх підприємств у зоні концентрації постачальників сировини
5. Технологічні	Активний процес модернізації технологій на підприємстві	(-)Моральне старіння діючих технологій (+)можливість удосконалення технологічного процесу	Розробка проекту введення нових технологій з подальшою утилізацією морально-застарілого обладнання

Джерело: узагальнено автором

Побудуємо матрицю SWOT-аналізу в (табл.2.20).

Отже, на основі табл.2.20, можемо зробити такий висновок, що найнебезпечнішим квадратом матриці, є квадрат «слабкі сторони», оскільки робота ТДВ «Яготинського маслозаводу», може погіршуватися через загрози ринку і підприємству потрібно активізувати всі свої сильні сторони і використати всі ринкові можливості для поліпшення свого становища на ринку. Отже, загальною маркетинговою стратегією розвитку підприємства ТДВ «Яготинського маслозаводу» до моделі SWOT – аналізу, може бути стратегія претендента на лідерство у власних нішах. При цьому підприємство має постійно вдосконалювати технологію, покращувати якість продукції, а також пропонувати новинки споживачеві.

Таблиця 2.20

**Матриця SWOT-аналізу ТДВ «Яготинського
маслозаводу»**

	<p>МОЖЛИВОСТІ</p> <ul style="list-style-type: none"> Активний процес модернізації технологій. Захоплення нових сегментів ринку. Збільшення частки експорту. Підвищення платоспроможності населення. Зростання народжуваності 	<p>ЗАГРОЗИ</p> <ul style="list-style-type: none"> Підвищення цін на сировину. Зменшення обсягів виробництва молока. Зниження якості сировинної бази. Відсутність шляхів зовнішнього фінансування
<p>СИЛЬНІ СТОРОНИ</p> <ul style="list-style-type: none"> Висока зацікавленість керівництва у розвитку підприємства, добре вивчений ринок, потреби покупців. Лідерські позиції на ринку. Модернізація виробничого обладнання. Фінансова стабільність. Кваліфікований персонал 	<p>Сильні сторони і можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> Розширення асортименту продукції й поліпшення її якості за рахунок використання нових технологій. Збільшення продажів за рахунок подання продукції, орієнтованої для споживчих груп з різним рівнем доходів (вихід в нові сегменти). Вихід на іноземний ринок. Інвестування в нові види продукції 	<p>Сильні сторони і загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> Зниження собівартості виробництва за рахунок використання нових технологій. Введення технологічних процесів покращення якості сировини
<p>СЛАБКІ СТОРОНИ</p> <ul style="list-style-type: none"> Висока енергомісткість виробництва. Невисока якість сировини, що постачається. Недостатя кількості сладських приміщень для зберігання сировини Відсуть логістичного та маркетингового відділу Відсуть власної сировинної 	<p>Слабкі сторони і можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> Великі витрати на нову техніку можуть завадити втриманню позицій на даному ринку. Невисока кваліфікація персоналу може стати на заваді застосуванню нових технологій 	<p>Слабкі сторони і загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> Конкуренти можуть запропонувати продукцію більш високої якості. Подорожчання сировини і низький рівень обслуговування може значно знизити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Проблеми соціально-економічного характеру і проблеми з законодавством погіршать систему збуту Продукції

Джерело: узагальнено автором

Здійснивши комплексний фінансово – економічний аналіз ТДВ «Яготинського маслозаводу», аналіз основних конкурентів підприємства, а також проаналізувавши сильні і слабких сторін ТДВ «Яготинського маслозаводу», доцільно оцінити конкурентоспроможність підприємства.

Використовуючи індексний метод, а саме метод заснований на теорії ефективної конкуренції, оцінимо конкурентоспроможність ТДВ «Яготинський маслозавод». Шкала рейтингу: слабкий – 1, сильний – 10, в дужках множення ваги на рейтингову оцінку. У якості експертів оцінки конкурентоспроможності підприємства виступили споживачі (табл.2.21).

Таблиця 2.21

Оцінка конкурентоспроможності ТДВ «Яготинського маслозаводу»

Фактор	Вага	ТОВ «Данон»	ТДВ «Яготинський маслозавод»	ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»
Якість	0,10	9(0,9)	7(0,7)	8(0,8)
Імідж	0,10	8(0,8)	8(0,8)	9(0,9)
Матеріали	0,05	7(0,35)	6(0,3)	6(0,3)
Технологічне мистецтво	0,05	8(0,4)	8(0,4)	7(0,35)
Виробничі потужності	0,05	9(0,45)	8(0,4)	7(0,35)
Маркетинг	0,05	9(0,45)	8(0,4)	9(0,45)
Фінансові ресурси	0,10	7(0,7)	5(0,5)	4(0,4)
Відносна вартісна позиція	0,25	9(2,25)	7(1,75)	6(1,5)
Здатність конкурувати за ціною	0,25	9(2,25)	7(1,75)	5(1,25)
Зважений рейтинг сили		8,5	7	6,3

Джерело: джерело розраховане автором

Отже, за даними табл.2.21, помітно, що підприємство не займає лідируючих позицій, але ТДВ «Яготинський маслозавод» має неабиякий потенціал для подальшого покращення своєї ситуації на ринку молочної продукції.

Оцінимо конкурентоспроможність підприємства інтегральним показником. Нижче наведемо розрахунок інтегрального показника ТДВ «Яготинського маслозаводу» на основі комплексної оцінки показників фінансової, економічної, збутової діяльності підприємства, а також показників конкурентоспроможності товару(табл.2.22).

Таблиця 2.22

Аналіз основних показників конкурентоспроможності

ТДВ «Яготинського маслозаводу»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне, %	
	2016 Рік	2017 Рік	2018 рік	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
				роки	Роки	роки	роки
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства							
Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	0,900	0,905	0,887	+0,005	-0,018	+0,55	-1,99
Відносний показник фондівдачі (Ф)	6,7	7,7	7,3	+1,00	-0,4	—	—
Відносний показник рентабельності продукції (Рп)	8,5	8,0	10,8	-0,5	+2,8	—	—
Відносний показник продуктивності праці (Пп)	2 198,36	2 977,0 1	3565,3	+778,65	+588,3	+35,41	+33,18
2. Фінансовий стан підприємства							
Коефіцієнт автономії (Ка)	0,34	0,42	0,37	+0,08	-0,05	—	—
Коефіцієнт загальної платоспроможності (Кп)	1,5	1,7	1,6	+0,2	-0,1	—	—
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	0,1	0,04	0,1	-0,06	+0,06	—	—
Коефіцієнт обіговості обігових засобів (Ко)	3,04	3,25	2,94	+0,21	-0,31	—	—
3. Ефективність організації збуту							
Рентабельність продаж (Рп)	6,4	6,1	7,9	-0,3	+1,8	—	—
Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (Кз)	0,008	0,008	0,009	0	+0,001	—	—
4. Конкурентоспроможності товару							
Якість товару	81	77	80	-4	+3	-4,94	+3,9
Ціна товару	78	80	84	+2	+4	+2,56	+5

Джерело: джерело складено автором згідно річної фінансової звітності підприємства [Додаток Ж]

Для визначення інтегральних показників конкурентоспроможності за період з 2016 по 2018 роки розраховуємо:

1) Критерій ефективності виробничої діяльності за формулою:

$$Ев\ 2016\ рік = 0,31*0,900+0,19*6,7+0,40*8,5+0,10*2198,36 = 224,79$$

$$Ев\ 2017\ рік = 0,31*0,905+0,19*7,7+0,40*8,0+0,10*2977,01 = 302,79$$

$$Ев\ 2018\ рік = 0,31*0,887+0,19*7,3+0,40*10,8+0,10*3565,3 = 362,51$$

2) Критерій фінансового стану підприємства за формулою:

$$Фп\ 2016\ рік = 0,29*0,34+0,20*1,5+0,36*0,1+0,15*3,04 = 0,89$$

$$Фп\ 2017\ рік = 0,29*0,42+0,20*1,7+0,36*0,04+0,15*3,25 = 0,96$$

$$Фп\ 2018\ рік = 0,29*0,37+0,20*1,6+0,36*0,1+0,15*2,94 = 0,90$$

3) Критерій ефективності організації збуту:

$$Ез\ 2016\ рік = 0,44*6,4+0,36*0,008+0,2*0,6 = 2,94$$

$$Ез\ 2017\ рік = 0,44*6,1+0,36*0,008+0,2*0,8 = 2,85$$

$$Ез\ 2018\ рік = 0,44*7,9+0,36*0,009+0,2*0,8 = 3,64$$

4) Критерій конкурентоспроможності товару:

$$Кт\ 2016\ рік = 81/78 = 1,04$$

$$Кт\ 2017\ рік = 77/80 = 0,96$$

$$Кт\ 2018\ рік = 80/84 = 0,95$$

5) Визначимо інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства:

$$Ккп\ 2016\ рік = 0,15*224,79 + 0,29*0,89 + 0,23*2,94 + 0,33*1,04 = 34,99$$

$$Ккп\ 2017\ рік = 0,15*302,79+0,29*0,96+ 0,23*2,85+ 0,33*0,96 = 46,67$$

$$Ккп\ 2018\ рік = 0,15*362,51+0,29*0,90+ 0,23*3,64+ 0,33*0,95 = 55,79$$

Розраховані значення зведемо в таблицю та проаналізуємо їх(табл.2.23).

З огляду на отримані результати можна стверджувати, що динаміка інтегрального показника конкурентоспроможності є позитивною, оскільки в порівнянні з 2016 роком в 2017 році його значення зросло на +33,38 %, а в 2018 порівняно з 2017 роком на + 19,54 %.

Таблиця 2.23

**Значення та відхилення інтегрального показника
конкурентоспроможності ТДВ «Яготинського маслозаводу» за період з
2016 по 2018 роки**

Показник	Роки			Відхилення			
				Абсолютне відхилення, +/-		Відносне, %	
	2016 Рік	2017 рік	2018 рік	2017/ 2016 Роки	2018/ 2017 Роки	2017/ 2016 роки	2018/ 2017 Роки
Інтегральний показник конкурентоспроможності	34,99	46,67	55,79	+11,68	+9,12	+33,38	+19,54

Джерело: джерело розраховане автором

Це свідчить про те, що у підприємства з'явилися конкурентні переваги, а саме: дозвіл експортувати продукцію в країни арабо-мусульманського світу, а також відкриття експортного ринку до Білорусі, виробництво нових асортиментних позицій під ТМ «Яготинське», таких як: сир «Домашній», термостатна продукція (простокваша, ряжанка, сметана з печі), Геролакт і Какао, встановлення нового обладнання закритого циклу, яке виключає безпосереднє втручання людини у виробничий процес, починаючи від забору сировини і закінчуючи фасуванням готової продукції.

Висновки до розділу 2

Ринок молока та молокопродуктів є невід'ємною складовою ринку продовольчих товарів України, який значно впливає на забезпечення національної продовольчої безпеки і підтримки соціально незахищених верств населення.

За результатами дослідження ринку молока та молочної продукції можна зробити висновки, про те що спостерігається тенденція до масового вирізання великої худоби і зменшення поголів'я корів, відповідно кількість пропозицій молока зменшується з кожним роком, а ціни на якісну молочну сировину відповідно почали зростати.

Варто відзначит, що скорочення поголів'я молочної худоби, незважаючи на зростаючу динаміку показника продуктивності корів, призводить до постійного зменшення обсягів виробництва якісної молочної сировини усіма категоріями господарства.

Негативною динамікою також, є те що з кожним роком рівень споживання молока зменшується, відповідно рівень споживання молока і молочних продуктів в Україні не відповідає науково обґрунтованій нормі.

Причиною скорочення споживання молочних продуктів, стало зниження купівельної спроможності населення, зміна структури витрат домогосподарств. Економічна криза 2014 – 2016 років, нестабільна політична ситуації, девальвація гривні та зростання комунальних платежів, сильно вдарили по гаманцях українців.

Аналізуючи частку якісного молока в Україні, закупленого від підприємств за аналізований період 2017 – 2018 року, можемо відзначити, що вона мала тенденцію до збільшення. Якщо ж аналізувати індивідувальний сектор, то за період 2017 – 2018 року, частка якісного молока практично відсутня.

ТДВ «Яготинський маслозавод» – розташований в Київській області, Яготинському районі в місті Яготин, вул. Шевченка, б. 213. Зареєстрований

статутний капітал склав 3796716 грн. Основними видами діяльності є виробництво молочних продуктів та роздрібна торгівля. Кількість працівників на заводі на кінець 2018 року становила 897 осіб.

ТДВ «Яготинський маслозавод» має лінійно – функціональну організаційну структуру. Підприємство очолює директор, що організує всю роботу підприємства й несе повну відповідальність за його стани й діяльність прерії державою й трудовим колективом.

Виробнича структура підприємства відповідає вимогам виробничого процесу, ТДВ «Яготинський маслозавод».

Здійснивши аналіз основних техніко – економічних показників можемо сказати, що підприємство здійснює достатньо ефективну роботу протягом аналізованого періоду.

Молочна промисловість – галузь харчової промисловості, що об'єднує підприємства з виробництва молока та молочних продуктів.

Найбільшими виробниками молочної продукції в Україні є : «Данон», «Молочний альянс», «Лакталіс», «Люстдорф», «Вімм-Білл-Данн» , «Придніпровський молочний комбінат», «Галичина» , Тернопільський молокозавод , «Терра Фуд» .

Оцінивши конкурентоспроможність на ринку молочної галузі, можемо стверджувати, що підприємства знаходяться на ринку де діє жорстка конкуренція серед виробників.

Також, нами було оцінено інтегральний показник конкурентоспроможності ТДВ «Яготинського маслозаводу». Динаміка даного показника є позитивною, це свідчить про те, що у підприємства з'явилися конкурентні переваги, а саме дозвіл експортувати продукцію в країни арабо-мусульманського світу, а також відкриття експортного ринку до Білорусі, виробництво нових асортиментних позицій та інше.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ НАПРЯМІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТ ТДВ «ЯГОТИНСЬКОГО МАСЛОЗАВОДУ»

3.1. Напрями впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція на ринку стає все жорсткіша, йде суперництво між товаровиробниками за вигідніші умови виробництва та реалізації продукції, за одержання найвищого в різних формах. Тому виникає необхідність у постійному пошуку нових стратегічних прибутку та інших переваг, ця конкуренція здійснюється різними методами та може виступати шляхів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

До основних шляхів підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинського маслозаводу» можна віднести [67, с. 123]:

- реструктуризація підприємства;
- ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз – конкурентів;
- обґрунтована рекламна політика;
- створення нової продукції;
- покращення якісних характеристик продукції;
- модернізація обладнання;
- всебічне зниження витрат;
- вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу;
- підвищення якості управління; удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем;
- удосконалення організації інноваційної діяльності;
- впровадження нових інформаційних технологій;
- впровадження нових фінансових і облікових технологій;

- впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- підвищення організаційно – технічного рівня виробництва;
- розвиток логістики;
- диверсифікація;
- розвиток тактичного маркетингу.

Отже, буде доцільно, більш детально проаналізувати деякі наведені шляхи підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинського маслозаводу».

Реструктуризації підприємств, розглядається як один із ефективних шляхів підвищення конкурентоспроможності і інвестиційної привабливості ТДВ «Яготинського маслозаводу».

Під реструктуризацією підприємства розуміють безперервний процес підвищення його конкурентоспроможності за допомогою впровадження комплексу внутрішніх заходів щодо адаптації системи управління бізнесом до ринкових умов, що постійно змінюються [68, с. 44].

Реструктуризація підприємств повинна мати загальносистемний і, водночас, конкретно – цільовий характер. Поняття реструктуризації стосується таких категорій: «життєздатність», «розвиток» та «конкурентоспроможність» підприємства. Це неперервний процес, під час якого керівництво приходять до усвідомлення необхідності перетворення підприємств на основі проектування його нового життєвого циклу [68, с. 45].

Під час процесу реструктуризації керівництву ТДВ «Яготинського маслозаводу» важливо враховувати всі фактори, що впливають на цей процес і, передусім, аналіз зовнішнього середовища, зокрема прямий і непрямий його вплив на підприємство, ринкову ситуацію, а також забезпечити ефективне управління всім комплексом проблем, що формують стратегію конкурентоспроможності підприємства.

Реструктуризація на ТДВ «Яготинському маслозаводі» покладена сприяти фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, загалом підвищення ефективності

виробництва. Тому, на наш погляд, вона повинна проводитись в два етапи: оперативна і стратегічна реструктуризація.

Основні завдання оперативної реструктуризації щодо покращення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» є [68, с.46]:

- встановлення платоспроможності підприємства;
- створення економічних та фінансових умов для стійкого функціонування підприємств у довгостроковому періоді та забезпечення конкурентоспроможності продукції, яку випускають;
- створення умов для інвестиційної привабливості підприємства.

При цьому доцільно проведення таких заходів на ТДВ «Яготинському маслозаводі»:

- зниження витрат виробництва;
- проведення глибокої інвентаризації фондів;
- впровадження нових прогресивних форм і методів управління;
- скорочення чисельності зайнятих;
- продаж надлишкового обладнання, матеріалів, готових виробів;
- продаж незавершеного виробництва;
- реструктуризація боргових зобов'язань шляхом перетворення короткострокових заборгованостей в довгострокові кредити;
- капітальний ремонт, модернізація основних фондів, заміна застарілого обладнання тощо.

Варто відзначити, що ще одним з головних шляхів щодо підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» є диференціація, яка здійснюється за допомогою різних параметрів, засобів і заходів покращення характеристик товару, а саме: якість, ціна, дизайн, безпечність використання, тривалість використання та інше. [69, с. 118]:

Диференціація повинна ґрунтуватися на інноваційному товарі, технічній перевазі, високій надійності та якості продукції, розвинутому сервісі та унікальних конкурентних можливостях підприємства.

Ще один напрямок підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинського маслозаводу» є поліпшення якості продукту, що випускається, що зробить вплив на: прискорення НТП, освоєння нових ринків, збільшення експорту, процвітання. Рішення проблеми якості продукту підніме імідж підприємства у покупців, стане запорукою виходу на зовнішній ринок, а також буде основою для отримання максимального прибутку [70, с. 35].

Варто відзначити, що ще одним із найефективніших напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства являється впровадження інновацій.

В класичному визначенні Шумпетера Й. є п'ять видів інновацій [71, с. 224]:

- 1) новий продукт;
- 2) новий метод виробництва;
- 3) новий ринок збуту;
- 4) нове джерело сировини;
- 5) нова організація.

Розглянемо більш детально продуктивні інновації в молочній промисловості на (рис. 3.1) [56, с.219]:

Продуктивні інновації включають застосування нових матеріалів, нових напівфабрикатів і комплектуючих; одержання принципово нових продуктів.

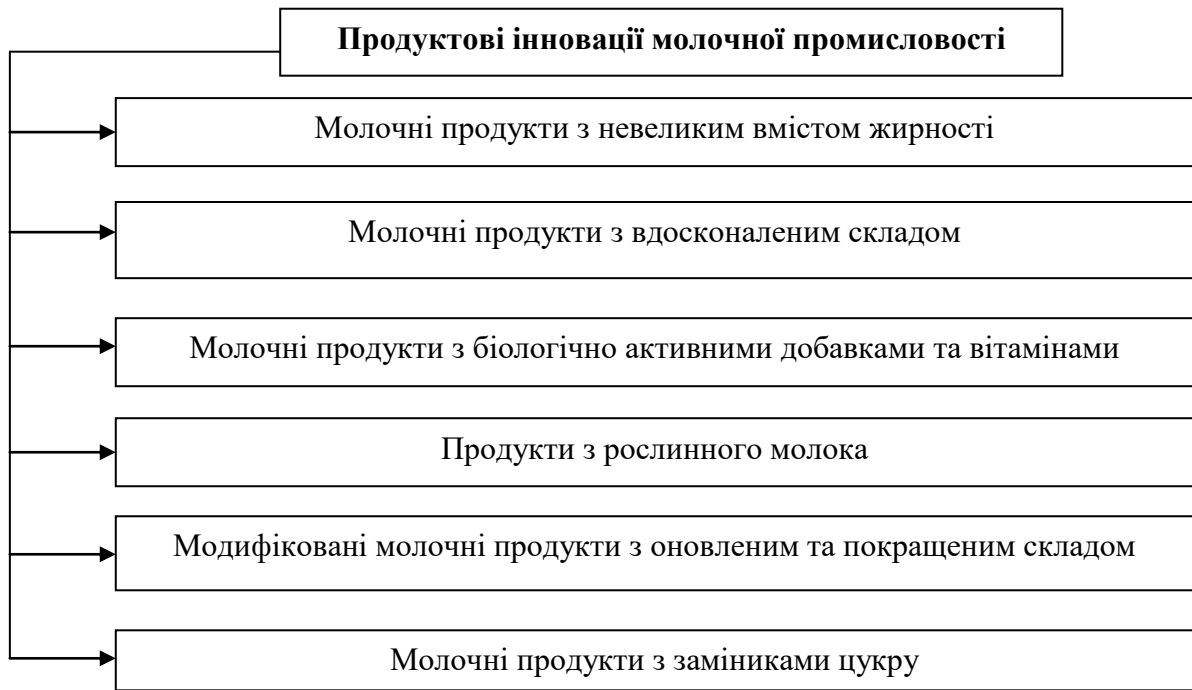


Рис. 3.1 Групи продуктових інновацій молочної промисловості

Джерело: складено автором на основі [56, с.219]

Технологічний процес, постійна зміна запитів споживачів, конкуренція на ринку, спонукає виробників до постійних змін у своїй діяльності. Продуктові інновації трактуються як основа функціонування і розвитку сучасного харчового підприємства. Саме за допомогою продуктових інновацій, підприємство має можливість покращити свою діяльність, як наслідок забезпечити конкурентоспроможність та покрити конкурентну позицію серед конкурентів.

З метою підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» запропоновано реалізацію нового проекту, а саме впровадження нової продукції підвищеної харчової цінності – йогурту «Вітамінка».

У номенклатурі продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» існує широкий асортимент молочних продуктів, який користується високим попитом серед споживачів. Саме тому задля підвищення ефективності діяльності підприємства та розширення асортименту, було рекомендовано для впровадження технологію йогурту «Вітамінка», який буде містити пребіотик лактулозу. Ця сполука є необхідною для активного розвитку

корисної мікрофлори у кишечнику людини, що особливо актуально за виявлення ознак дисбактеріозу після лікування антрибіотиками та сульфаниламідними препаратами. Систематичне споживання оздоровчого йогурту з лактулозою запобігатиме лікуванню дисбактеріозу за допомогою спеціальних медичних препаратів. Підвищений попит на йогурт з пребіотиком дасть можливість підприємству залучити нових споживачів, тим самим збільшивши частку ринку.

Переваги впровадження нового виду йогурту такі:

- висока популярність ;
- привабливі споживчі властивості ;
- висока харчова цінність через вміст корисної молочної мікрофлори і лікувальні властивості за наявності пребіотика лактулози;
- дієтичні властивості за нижчого ніж у молоці вмісту лактози;
- стандартне апаратурне оформлення (будь – яка лінія для кисломолочних напоїв)

Технологічні операції такі:

- приймання та оцінка якості сировини;
- складання суміші за рецептурою;
- пастеризація суміші (88 – 90 °С, 3 – 5 хв);
- гомогенізація суміші (за необхідності – для жирних видів продукту);
- охолодження суміші до температури заквашування і сквашування (37 – 40 °С);
- внесення закваски;
- сквашування суміші до утворення згустку (5 – 8 год);
- охолодження сквашеної суміші (10 °С);
- розлив йогурта;
- доохолодження та зберігання готового продукту (2 – 6 °С, до 14 діб);

За ДСТУ 4343:2004 «Йогурти. Загальні технічні умови», залежно від виду закваски, йогурти поділяють на такі види: йогурти, біойогурти, біфідойогурти. ДСТУ не поширюється на йогурти термізовані.

Йогурт – це кисломолочний продукт з підвищеним вмістом сухих речовин, який виробляють сквашуванням молока культурами видів *Lactobacillus delbrueckii subsp. bulgaricus*, *Streptococcus salivarius subsp. thermophilus*.

Біойогурт – біопродукт на основі йогурту, який додатково містить *Lactobacillus acidophilus* як пробіотик у кількості, не меншій, ніж 10^7 КУО/г у кінці терміну придатності до споживання

Біфідойогурт – біфідопродукт на основі йогурту, який додатково містить *Bifidobacterium* у кількості не меншій, ніж 10^6 КУО/г в кінці терміну придатності до споживання.

Залежно від масової частки жиру йогурти виробляють: нежирні (м.ч.ж. 0,05-1,0 %), жирні (м.ч.ж. 1,5-6,0 %) та вершкові (м.ч.ж. понад 6,0 %).

«Вітамінка» – це йогурт, який є конкурентоспроможним продуктом, оскільки аналогів такому виду кисломолочного напою не має. До складу йогурту входять корисні мікроорганізми, які забезпечують хорошу роботу всього організму. Ацидофільні молочнокислі бактерії, що містяться в продукті, стимулюють вироблення молочної кислоти, а вона у свою чергу покращує травлення, прискорює обмін речовин і допомагає протистояти застудам і вірусним інфекціям. Інші корисні мікроорганізми – молочні біфідобактерії – також укріплюють імунну систему, особливо у літніх людей. Йогурт корисно їсти щодня, проте його порція не повинна перевищувати однієї чашки.

Отже, в наступному розділі 3.2. магістерської дипломної роботи буде більш детально описано захід, щодо покращення конкурентоспроможності підприємства, а саме розробка та його економічне обґрунтування.

3.2. Розробка та економічне обґрунтування доцільності впровадження інновацій з метою підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинського маслозаводу»

Відповідно до Технологічної інструкції та рецептури з виробництва йогурту «Вітамінка» 2,5% – ної жирності» морква є одним з компонентів його виготовлення. В табл. 3.1 представлено фізико – хімічні показники якості йогурту «Вітамінка».

Таблиця 3.1

Фізико – хімічні показники якості йогурту «Вітамінка» 2,5%-ної жирності на 1тонну

Назва показника і норма			Температура при випуску з підприємства, С ⁰
кислотність Т, не більше	масова частка жиру,%	масова частка сахарози	
140	не менше 2,5	Не менше 7,0	Не більше 6

Джерело: складено автором згідно стандартів

Основним інгредієнтом йогурту «Вітамінка», буде морква, оскільки цей продукт споживають не тільки у свіжому, а й переробленому вигляді: коренеплоди та сік моркви додають до інших страв, консервують. Даний продукт багатий на різні вітаміни, а також присутній основний корисний компонент для людини – це каротин, який має здатність в організмі людини перетворюватися на вітамін А, а також ефірні олії, які обумовлюють її своєрідний запах. Тому даний продукт з вістом моркви, буде корисним для вживання людям різної вікової категорії : дітям, молоді, дорослим та людям похилого віку.

Лікувальний і профілактичний ефект кисломолочних напоїв можна посилити використанням пребіотиків.

Пребіотики – це харчові неперетравні добавки, які поліпшують здоров'я споживача стимулюванням росту та активності корисної мікрофлори кишечника.

За хімічною природою пребіотики поділяють на вуглеводи (лактолоза, інουλін, пектин, харчові волокна тощо), білки (глікопептиди, лактоглобуліни), вітаміни та їх похідні. Продукти, які містять пребіотичні речовини, відносять до функціональних продуктів, придатних для оздоровчо – лікувальних цілей. У молочній промисловості на сьогоднішній день найбільш поширена лактулоза.

Лактулоза – дисахарид, молекула якого складається з молекул галактози і фруктози, з'єднаних глікозидним зв'язком; ступінь її солодкості по відношенню до цукрози 0,55.

Лактулоза – перспективний харчовий матеріал, що має високі біфідогенні властивості. Вона виробляється з молочного цукру, який одержують з молочної сироватки. Таким чином, вона витягується з молока, після певних перетворень повертається в молочні продукти, яким надає дуже велику цінність. Для харчових цілей лактулоза виготовляється у вигляді сиропу з концентрацією сухих речовин 55 %.

Представлено рецептуру виготовлення йогурту «Вітамінка» в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Рецептура виготовлення йогурту «Вітамінка» 2,5%-ної жирності на 1 тонну

Сировина	Кількість кг.
Молоко незбиране 3,5% жирності	740,50
Молоко знежирене	183,60
Цукор-пісок	65,10
Морква	20,20
Лактулоза	1,2
Ванілін	0,05

Джерело: складено автором згідно рецептури

Плануємо випуск йогурту «Вітамінка» 2,5% - ної жирності, 500 г. пюр/пак у кількості 3168 т. за рік. В майбутньому плануємо збільшити обсяги виробництва даного йогурту.

Виходячи із рецептури йогурту «Вітамінка» проведемо розрахунок витрат по статті «Сировина і основні матеріали» на виробництво 1 тонни йогурту «Вітамінка» 2,5% – ної жирності» зображені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Вартість сировини і матеріалів на виробництво 1тонни йогурту
«Вітамінка» 2,5%-ної жирності**

Вид сировини	Одиниця виміру	Норми витрат на 1 т.	Ціна одиниці сировини, грн.	Сума, грн.
Сировина:				
Молоко незбиране 3,5% жирності	кг	740,5	10,8	7997,4
Молоко знежирене	кг	183,6	6,8	1248,48
Цукор-пісок	кг	65,1	13,5	878,85
Морква	кг	20,2	4	80,8
Лактулоза	л	1,2	280	336
Ванілін	кг	0,05	377	18,85
Всього по статті				10560,38

Джерело: розраховано автором

Транспортні витрати 5%, грн.: 528,02

Всього витрати складають, грн.: 11088,4

Витрат по статті «Напівфабрикати власного виробництва» немає, тому розрахунки не виконуємо.

Розрахуємо витрати по статті «Допоміжні та таропакувальні матеріали» на виробництво 1 тонни йогурту «Вітамінка» 2,5% – ної жирності» зображені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Вартість допоміжних та таропакувальних матеріалів на
виробництво 1тонни йогурту «Вітамінка» 2,5%-ної жирності**

Вид основних матеріалів	Одиниця виміру	Норми витрат на 1 т.	Ціна одиниці сировини, грн.	Сума, грн.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Пакувальні матеріали				

Закінчення табл.3.4

1	2	3	4	5
Висічка	м	1134	0,47	532,98
Кришка на висічку	шт	1134	0,28	317,52
Гофрокутник	шт	111,1	0,31	34,44
Плівка термозбігова	м	239	0,21	50,19
Всього по статті				935,13

Джерело: розраховано автором

Транспортні витрати 5%, грн.: 46,76

Всього витрати складають, грн.: 981,89

Витрати по статті «Покупні напівфабрикати, роботи і послуги виробничого характеру сторонніх підприємств і організацій» не використовуються, так як покупних напівфабрикатів, робіт та послуг виробничого характеру сторонніх виробництв та організацій немає.

Наступним кроком пропонуємо розрахувати вартість по статті «Паливо та електроенергія на виробничі цілі» на виготовлення йогурту «Вітамінка» 2,5% -ної жирності, отримані дані занесемо до табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок вартості енерговитрат за видами на 1тонну виробу

Енерговитрати	Одиниця виміру	Ціна за одиницю, грн.	Норма витрат на 1т.	Сума, грн.
Паливо (газ)	м ³	5,8	24	139,2
Електроенергія	квт. год	2,1	90	189
Пара	т	0,246	1860	457,56
Холодозабезпечення	гккал	0,48	1980	950,4
Всього по статті	-	-	-	1736,16

Джерело: розраховано автором

Витрат по статті «Зворотні відходи» немає.

Розрахуємо витрати по статті «Основна заробітна плата робітників». Розрахуємо для цього річний ефективний фонд робочого часу одного робітника (табл. 3.6).

Таблиця 3.6.

Розрахунок річного ефективного фонду робочого часу одного робітника

Показник	Плановий рік
Календарний фонд робочого часу	365
Кількість неробочих днів, у тому числі:	115
Святкові дні	11
Вихідні	104
Номінальний фонд робочого часу	250
Витрати робочого часу:	28
Відпустки	24
Неявки за хворобою	2
Неявки у зв'язку з декретною відпусткою	1
Відпустки у зв'язку з навчанням	1
Неявки з дозволу адміністрації	-
Прогоули	-
Виконання громадських обов'язків	-
Ефективний фонд робочого часу	222 днів

Джерело: розраховано автором

Тривалість зміни 8 годин.

Річний ефективний фонд робочого часу одного робітника $8 * 222 = 1776$ год.

Для розрахунку чисельності робітників основного виробництва розрахуємо трудомісткість річного обсягу виробництва. Але спочатку визначимо число днів роботи підприємства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок числа днів роботи за рік

Обладнання за закріпленним асортиментом	Календарний фонд часу	Зупинки з причин			Всього зупинок	Кількість днів роботи обладнання
		Вихідні і святкові	Ремонт обладнання			
			Поточний	Капітальний		
Лінія з виробництва йогурта	365	38	35	50	20	222

Джерело: розраховано автором

В табл. 3.8 розглянемо розрахунок виробничої програми у натуральному виразі нового виду йогурту.

Добова потужність визначається по провідному обладнанню розраховується за формулою:

$$P_{\text{доб}} = P_{\text{г}} * T_{\text{змін}} * K_{\text{змін}} \quad (3.1.)$$

де:

$P_{\text{г}}$ – годинна потужність провідного обладнання;

$T_{\text{змін}}$ – тривалість зміни;

$K_{\text{змін}}$ – кількість змін на добу.

$$P_{\text{доб}} = 1,5 * 8 * 3 = 36 \text{ т};$$

Коефіцієнт використання потужності становить 0,8.

Таблиця 3.8

Розрахунок виробничої програми у натуральному виразі нового виду йогурту

Найменування продукції	Добова потужність лінії виготовлення йогурту всього, т.	Коефіцієнт використання потужності для виготовлення нового виду йогурту	Фактичний добовий обсяг виробництва, т.	Річний обсяг виробленої продукції тонн
йогурту «Вітамінка» 2,5% -ної жирності	36	0,8	28,8	6393,6

Джерело: розраховано автором

За даними табл. 3.8 річний обсяг виробленої продукції складе:

$$28,8 * 222 = 6393,6 \text{ т. за рік.}$$

Наступним кроком розрахуємо витрат по статті «Основна заробітна плата» для виробництва 1 тонни йогурту «Вітамінка» (табл. 3.9).

Підприємство працює 24 години на добу безперервно, тому у нас буде 3 зміни по 8 годин ($24/8=3$), відповідно буде працювати 3 основні бригади і одна додаткова, всього 4 бригади.

Для розрахунку основної заробітної плати основних та допоміжних працівників скористаємося кваліфікаційним довідником, де вказані тарифні розряди працівників за професією, відповідно до тарифного коефіцієнту. Для працівників 2-5 тарифних розрядів розраховують множенням окладу (ставки) працівника 1-го тарифного розряду ($4173/166,08$) = 25,13 грн./год) на відповідний тарифний коефіцієнт. Тарифний коефіцієнт працівника 4 - го розряду складає 1,52, а III – 1,34.

Таблиця 3.9

Розрахунок основної заробітної плати робітників, що працюють за погодинною системою оплати праці

Професія	Кількість робітників, чол.	Тарифний розряд	Годинна тарифна ставка, грн.	РЕФРЧ год.	ОЗП грн.
Апаратник пастеризації та охолодження	4	IV	38,20	1776	67843,2
Налагоджувальник	4	III	33,67	1776	59797,92
Укладальник-пакувальник	4	I	25,13	1776	44630,88
Підсобний робітник	4	I	25,13	1776	44630,88
Всього	16	–	–	–	216902,88
На 1 т продукції	–	–	–	–	33,93

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо витрати по статті «Додаткова заробітна плата». Витрати по цій статті приймаємо в розмірі 30% від основної заробітної плати. Витрати по цій статті :

$$33,93 * 0,3 = 10,18 \text{ грн/т;}$$

Розрахуємо витрати по статті «Відрахування до єдиного соціального фонду». Витрати по цій статті приймаємо в розмірі 22% від суми (ОЗП+ДЗП), тобто:

$$(33,93 + 10,18) * 0,22 = 9,70 \text{ грн/т;}$$

Розрахуємо витрати по статті «Витрати пов'язані з підготовкою і освоєнням виробництва продукції». Витрати по цій статті приймаємо у розмірі 3% від ОЗП:

$$33,93 * 0,03 = 1,02 \text{ грн/т;}$$

Розрахуємо витрати по статті «Витрати на утримання та обслуговування обладнання». Витрати по цій статті приймаємо в розмірі 200% від ОЗП:

$$33,93 * 2 = 67,86 \text{ грн/т;}$$

Розрахуємо витрати по статті «Загальновиробничі витрати». Витрати по цій статті приймаємо в розмірі 260% від ОЗП:

$$33,93 * 2,6 = 88,22 \text{ грн/т;}$$

На цій статті закінчується формування виробничої (цехової) собівартості. Вона розраховується як сума витрат по всіх статтях.

$$\text{СВ цех.} = 11088,4 + 981,89 + 1736,16 + 33,93 + 10,18 + 9,70 + 1,02 + 67,86 + 88,22 = 14017,36 \text{ грн./т;}$$

Розрахуємо витрати по статті «Адміністративні витрати».

Витрати по цій статті приймаємо в розмірі 300% від ОЗП:

$$33,93 * 3 = 101,79 \text{ грн/т;}$$

Витрат по статті «Попутня продукція» немає.

Розраховуємо виробничу собівартість:

$$\text{СВ вир.} = 14017,36 + 101,79 = 14199,15 \text{ грн;}$$

Розрахуємо витрати по статті «Витрати на збут». Витрати по цій статті приймаємо в розмірі 3% від виробничої собівартості:

$$\text{ВЗ} = 14199,15 * 0,03 = 423,57 \text{ грн/т;}$$

Розрахуємо витрати по статті «Інші операційні витрати». Витрати по цій статті приймаємо в розмірі 0,5% від виробничої собівартості:

$$ІВ. ІЗ=14199,15 * 0,005 = 70,60 \text{ грн/т};$$

Результати розрахунків зводимо в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Результати розрахунків 1 тонни йогурту «Вітамінка» 2,5 %-ної жирності за статтями калькуляції

№	Назва статті	Витрати за цією статтею, грн/т	Питома вага витрат по статті у СВ,%
1	Сировина і основні матеріали	11088,4	75
2	Напівфабрикати власного виробництва	—	—
3	Допоміжні і таропакувальні матеріали	981,89	6
4	Покупні напівфабрикати, роботи та послуги виробничого характеру сторонніх підприємств і організацій	—	—
5	Паливо та енергія на технологічні цілі	1736,16	11
6	Зворотні відходи	—	—
7	Основна заробітна плата	33,93	2
8	Додаткова заробітна плата	10,18	0,6
9	Відрахування до ЄСФ	9,70	0,6
10	Витрати, пов'язані з підготовкою та освоєння виробництва продукції	1,02	0,6
11	Витрати на утримання та експлуатацію машин та обладнання	67,86	0,5
12	Загальновиробничі витрати	88,22	0,6
	Виробнича СВ	14017,36	—
13	Адміністративні (загально-господарські) витрати	101,79	0,7
14	Супутня продукція	—	—
15	Позавиробничі (комерційні) витрати	423,57	2
16	Інші витрати	70,60	0,4
	Повні витрати	14613,32	100,0

Джерело: розраховано автором

Таким чином, повна собівартість 1т «Вітамінка» 2,5% - ної жирності становить 14613,32 грн.

Розрахуємо повні витрати на виробництво всього обсягу йогурту «Вітамінка» складуть: $14613,32 * 6393,6 = 93431722,75$ грн. (93431, 72 тис.грн.)

Наступним кроком розрахуємо відпускну ціну підприємства табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Відпускна ціна 1 тонни продукції

№	Показники	Сума грн.
1	Повні витрати	14613,32
2	Рентабельність,%	25
3	Прибуток	3653,33
4	Відпускна ціна підприємства (без ПДВ)	18266,65
5	ПДВ 20%	3653,33
6	Відпускна ціна з ПДВ	21919,98

Джерело: розраховано автором

Ціна 1 упаковки йогурту «Вітамінка» буде на рівні $21,92/2 = 10,96$ грн. Розрахувавши відпускну ціну йогурту, наведемо розрахунок виробничої програми у вартісному виразі: $18266,65 * 6393,6 \text{ т.} = 116789653,44$ грн. (або 116789,65 тис.грн.).

3.3. Управлінське забезпечення впровадження та оцінка впливу заходів на основні техніко – економічні показники діяльності та рівень конкурентоспроможності ТДВ «Яготинського маслозаводу»

Управлінське забезпечення, щодо реалізації нового продукту є однією із основних функцій менеджера на будь-якому підприємстві. Саме від їх ефективності залежить конкурентоспроможність організації та можливість її подальшого існування. На ТДВ «Яготинський маслозавод» практика розробки та прийняття управлінських рішень має свої особливості, що визначаються характером і специфікою його діяльності, організаційною структурою, діючою системою комунікацій, внутрішньою культурою.

Ефективна організація починається з вищого керівництва, яке несе повну відповідальність за успіх нових продуктів. Процес створення нового товару можна поділити на основні етапи прийняття управлінського рішення (рис. 3.1).

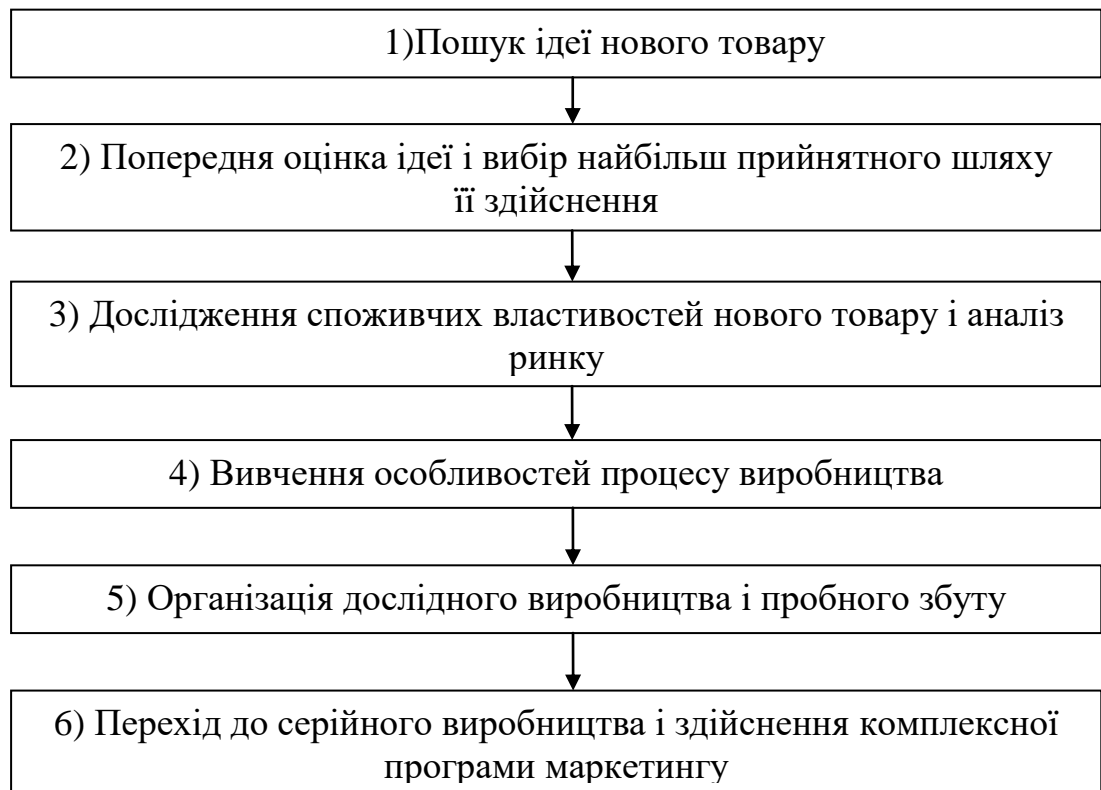


Рис. 3.1 Основні етапи процесу прийняття управлінського рішення, щодо введення нового продукту на ринок

Джерело: складене автором

Таким чином, процес прийняття управлінських рішень є основою ефективної діяльності будь – якого підприємства. Прийняття управлінського рішення залежить від стиля керівника, ситуації, культури організації та інших факторів. Зважаючи на це, для підвищення ефективності діяльності підприємств потрібно особливу увагу приділяти обґрунтованому поетапному процесу підготовки та прийняття управлінських рішень.

Розрахуємо основні техніко – економічні показники, що характеризують ефективність виробництва.

Виходячи із розрахункових даних по йогурту «Вітамінка» розраховуємо прибуток від реалізації продукції:

$$П = ЧД - ПВ \quad (3.2.)$$

де П – прибуток,

ЧД – обсяг продукції в діючих цінах, тис.грн.;

ПВ – повні витрати на виготовлення продукції, тис.грн.

$$П = 116789,65 - 93431,72 = 23\,357,93 \text{ тис.грн}$$

Витрати на 1 гривню виробленої продукції :

$$V_{\text{грн}} = ПВ / ЧД \quad (3.3.)$$

$$V_{\text{грн}} = 93431,72 / 116789,65 = 0,8 \text{ грн/грн}$$

Рівень продуктивності праці у грошовому виразі:

$$ПП = ЧД / Ч \quad (3.4.)$$

де, ЧД - обсяг продукції в діючих цінах тис.грн.

Ч- кількість працюючих, чол. (на лінії виготовлення йогурту працює 16 особи)

$$ПП = 116789,65 / 16 = 7299,35 \text{ тис.грн./чол.}$$

Чистий прибуток:

$$ЧП = П * \left(\frac{100 - СПП}{100} \right) \quad (3.5.)$$

П – прибуток

СПП- ставка податку на прибуток (18%)

$$ЧП = 23\,357,93 - 23\,357,93 * 0,18\% = 19\,153,5 \text{ тис.грн}$$

Проаналізуємо вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» по виробництву йогурту «Вітамінка». Дані зображені в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

Показники	До впровадження	йогурт «Вітамінка» 500 г	Після впровадження	Відхилення	
				Абсолютне +/-	Відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	3201672	116789,65	3 318 461,65	+116789,65	+3,65
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	2838837	93431,72	2 932 268,72	+93431,72	+3,29
Прибуток від реалізації, тис. грн.	362835	23 357,93	386192,93	+23 357,93	+6,44
Рентабельність продукції, %	10,8	20,50	10,9	+0,1	-
Продуктивність праці тис. грн./чол.	3565,3	7299,35	3699,51	+134,21	+1,04
Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації продукції, грн.	0,887	0,8	0,883	-0,004	-0,45

Джерело: складено та розраховано автором

В результаті розрахунків запропонованого заходу, щодо введення у виробництво йогурту «Вітамінка» у пакетах пюр/пак місткістю 0,5 дм³:

- обсяг виробництва збільшився на 116789,65 тис.грн. – 3,65 %;
- прибуток від реалізації зросте на 23 357,93 тис.грн. – 6,44 %;
- рентабельність продукції збільшилась на – 0,1 %;
- продуктивність праці зросте на – 134,21 грн./чол.;
- витрати на 1 грн. товарної продукції зменшилися на – 0,004грн.

З урахування динаміки показників за досліджуваний період та впровадження заходу щодо покращення конкурентоспроможності підприємства прогнозується зміна показників, яка наведена в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Прогнозовані показники конкурентоспроможності

ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Прогнозоване значення
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства	
Витрати на виробництво одиниці продукції	0,883
Фондовіддача	7,9
Рентабельність товару	10,9
Продуктивність праці	3699,51
2. Фінансовий стан підприємства	
Коефіцієнт фінансової автономії	0,42
Коефіцієнт платоспроможності	1,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	-2,9
3. Ефективність організації збуту	
Рентабельність продажу	8,25
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	-1
Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей	0,93
4. Конкурентоспроможності товару	
Якість товару	78
Ціна товару	87

Джерело: джерело складено автором згідно прогнозованих показників конкурентоспроможності підприємства [Додаток К]

Для виявлення прогнозованого рівня конкурентоспроможності розрахуємо такі показники як:

1) Критерій ефективності виробничої діяльності:

$$E_v = 0,31 * 0,883 + 0,19 * 7,9 + 0,40 * 10,9 + 0,10 * 3699,51 = 376,09$$

2) Критерій фінансового стану діяльності підприємства:

$$F_n = 0,29 * 0,42 + 0,20 * 1,7 + 0,36 * 0,08 + 0,15 * (-2,9) = 0,05$$

3) Критерій ефективності організації збуту:

$$E_z = 0,44 * 8,25 + 0,36 * (-1) + 0,2 * 0,93 = 3,46$$

4) Критерій конкурентоспроможності товару:

$$K_T = 78/87 = 0,90$$

Загалом при впровадженні запропонованого заходу коефіцієнт конкурентоспроможності зміниться так :

1. Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства

$$K_{kp} = 0,15 * 376,09 + 0,29 * 0,05 + 0,23 * 3,46 + 0,33 * 0,90 = 57,52$$

Розраховані значення зведено в табл.3.14 та проаналізуємо.

Таблиця 3.14

Значення та відхилення прогнозованого інтегрального показника конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	До проекту	Після проекту	Відхилення	
			Абсолютне відхилення, +/-	Відносне, %
Інтегральний показник конкурентоспроможності	55,79	57,52	+ 1,73	+ 3,10

Джерело: складено та розраховано автором

З огляду на отримані результати можна стверджувати, що динаміка прогнозованого інтегрального показника конкурентоспроможності є позитивною, оскільки порівнюючи зі значенням показника до проекту, після впровадження значення зросло на + 3,10 %.

Таким чином можемо зробити висновок, що запропонований захід з оптимізації виробництва товарної групи «Йогурти», та впровадження нового виду продукції «Вітамінка» у пакетах пюр/пак місткістю 0,5 дм³ забезпечить покращення показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» та підвищить конкурентоспроможність підприємства.

Висновки до розділу 3

В умовах кризи сучасному підприємству, для того, щоб залишатися успішним необхідно постійно розвиватися та удосконалювати свою продукцію. Запорукою конкурентоспроможності підприємства є створення нових товарів.

Прийняття управлінських рішень, щодо реалізації нового продукту є однією із основних функцій менеджера на будь-якому підприємстві.

На ТДВ «Яготинський маслозавод» практика розробки та прийняття управлінських рішень має свої особливості, що визначаються характером і специфікою його діяльності, організаційною структурою, діючою системою комунікацій, внутрішньою культурою.

Ефективна організація починається з вищого керівництва, яке несе повну відповідальність за успіх нових продуктів. Процес створення нового товару можна поділити на основні етапи прийняття управлінського рішення:

- 1) Пошук ідеї нового товару.
- 2) Попередня оцінка ідеї і вибір найбільш прийняттого шляху її здійснення.
- 3) Дослідження споживчих властивостей нового товару і аналіз ринку.
- 4) Вивчення особливостей процесу виробництва.
- 5) Організація дослідного виробництва і пробного збуту.
- 6) Перехід до серійного виробництва і здійснення комплексної програми маркетингу.

Функції з впровадження та реалізації нової продукції покладаються на відділ маркетингу, відділ збуту та відділ реклами.

Всі відділи, які приймають участь у розробці нового товару, мають злагоджено працювати, що в кінцевому результаті забезпечить клієнту найвищу споживчу цінність та задоволення.

З метою підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» запропоновано реалізацію нового проекту, а саме впровадження нової продукції підвищеної харчової цінності – йогурту «Вітамінка».

Переваги впровадження нового виду йогурту такі:

- висока популярність ;
- привабливі споживчі властивості ;
- висока харчова цінність через вміст корисної молочної мікрофлори і лікувальні властивості за наявності пребіотика лактулози;
- дієтичні властивості за нижчого ніж у молоці вмісту лактози;
- стандартне апаратурне оформлення (будь-яка лінія для кисломолочних напоїв)

В результаті розрахунків запропонованого заходу, щодо введення у виробництво йогурту «Вітамінка» у пакетах пюр/пак місткістю 0,5 дм³ показники підприємства покращаться, а саме :

- обсяг виробництва збільшиться на 116789,65 тис.грн. – 3,65 %;
- прибуток від реалізації зросте на 23 357,93 тис.грн. – 6,44 %;
- рентабельність продукції збільшиться на – 0,1 %;
- продуктивність праці зросте на – 134,21 грн./чол.;
- витрати на 1 грн. товарної продукції зменшиться на – 0,004грн.

Також, варто відзначит, що прогнозований інтегральний показник конкурентоспроможності мав тенденцію до зростання, що є позитивним у діяльності ТДВ «Яготинського маслозаводу, тому впровадження нового проекту, а саме виробництво йогурту «Вітамінка» підвищить конкурентоспроможність підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі узагальнення теоретичних, методичних та практичних аспектів аналізу конкурентоспроможності підприємства та напрямів її підвищення нами зроблено такі висновки:

Конкуренція – потужна рушійна сила всієї системи ринкового господарства, тип взаємин між виробниками з приводу встановлення цін і обсягів пропозиції товарів на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства випускати та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію (чи послугу).

Інноваційна діяльність промислових підприємств стає рушійною силою, яка здатна забезпечити конкурентоспроможність підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Інноваційної діяльності – це вид діяльності, спрямованої на одержання інновацій. В свою чергу, інновації – це якісні зміни, спрямовані на створення нового товару, технології, процесу.

Основними факторами, що забезпечують конкурентоспроможність продукції і підприємства є зовнішні та внутрішні. Вони формують передумови для ефективної діяльності підприємства.

Варто відзначити, що основними факторами, які впливають на формування конкурентоспроможності харчових підприємств є:

- фінансові;
- управлінські;
- технологічні;
- кадрові;
- рівень попиту на товар;
- доступ до якісної сировини і матеріалів;
- збут продукції;
- налагоджені канали розподілу;
- нормативно- правове забезпечення діяльності підприємства;

– маркетинг.

Систематизація методів аналізу конкурентоспроможності підприємств дозволила виділити такі їх групи, як: матричні, графічні, індексні, аналітичні, комплексні. При написанні магістерської роботи ми використовували матричний, індексний, аналітичний та комплексний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Ринок молока та молокопродуктів є невід'ємною складовою ринку продовольчих товарів України, який значно впливає на забезпечення національної продовольчої безпеки і підтримки соціально незахищених верств населення.

За результатами дослідження ринку молока та молочної продукції можна зробити висновки, про те що спостерігається тенденція до масового вирізання великої худоби і зменшення поголів'я корів, відповідно кількість пропозицій молока зменшується з кожним роком, а ціни на якісну молочну сировину відповідно почали зростати.

Варто відзначити, що скорочення поголів'я молочної худоби, незважаючи на зростаючу динаміку показника продуктивності корів, призводить до постійного зменшення обсягів виробництва якісної молочної сировини усіма категоріями господарства.

Негативною динамікою також, є те що з кожним роком рівень споживання молока зменшується, відповідно рівень споживання молока і молочних продуктів в Україні не відповідає науково обґрунтованій нормі.

Аналізуючи частка якісного молока в Україні закупленого від підприємств за аналізований період 2017 – 2018 року, можемо відзначити, що вона мала тенденцію до збільшення. Якщо ж аналізувати індивідувальний сектор, то за період 2017 – 2018 року, частка якісного молока практично відсутня.

ТДВ «Яготинський маслозавод» – розташований в Київській області, Яготинському районі в місті Яготин, вул. Шевченка, б. 213. Зареєстрований статутний капітал склав 3796716 грн. Основними видами діяльності є

виробництво молочних продуктів та роздрібна торгівля. Кількість працівників на заводі на кінець 2018 року становила 897 осіб.

ТДВ «Яготинський маслозавод» має лінійно – функціональну організаційну структуру. Підприємство очолює директор, що організує всю роботу підприємства й несе повну відповідальність за його стани й діяльність прерії державою й трудовим колективом.

Виробнича структура підприємства відповідає вимогам виробничого процесу, ТДВ «Яготинський маслозавод».

Здійснивши аналіз основних техніко – економічних показників можемо сказати, що підприємство здійснює достатньо ефективну роботу протягом аналізованого періоду.

Оцінивши конкурентоспроможність на ринку молочної галузі, можемо стверджувати, що підприємства знаходяться на ринку де діє жорстка конкуренція серед виробників.

Найбільшими виробниками молочної продукції в Україні є : «Данон», «Молочний альянс», «Лакталіс», «Люстдорф», «Вімм-Білл-Данн» , «Придніпровський молочний комбінат», «Галичина» , Тернопільський молокозавод , «Терра Фуд».

Також, нами було оцінено інтегральний показник конкурентоспроможність ТДВ «Яготинського маслозаводу». Динаміка даного показника є позитивною, це свідчить про те, що у підприємства з'явилися конкурентні переваги, а саме дозвіл експортувати продукцію в країни арабо-мусульманського світу, а також відкриття експортного ринку до Білорусі, виробництво нових асортиментних позицій та інше.

З метою підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» запропоновано реалізацію нового проєкту, а саме впровадження нової продукції підвищеної харчової цінності – йогурту «Вітамінка».

Переваги впровадження нового виду йогурту такі:

- висока популярність ;
- привабливі споживчі властивості ;

- висока харчова цінність через вміст корисної молочної мікрофлори і лікувальні властивості за наявності пребіотика лактулози;
- дієтичні властивості за нижчого ніж у молоці вмісту лактози;
- стандартне апаратурне оформлення (будь-яка лінія для кисломолочних напоїв)

В результаті розрахунків запропонованого заходу, щодо введення у виробництво йогурту «Вітамінка» у пакетах пюр/пак місткістю 0,5 дм³ показники підприємства покращаться, а саме :

- обсяг виробництва збільшиться на 116789,65 тис.грн. – 3,65 %;
- прибуток від реалізації зросте на 23 357,93 тис.грн. – 6,44 %;
- рентабельність продукції збільшиться на – 0,1 %;
- продуктивність праці зросте на – 134,21 грн./чол.;
- витрати на 1 грн. товарної продукції зменшиться на – 0,004грн.

При оцінюванні прогнозованого інтегрального показника конкурентоспроможності, бачимо що даний показник мав тенденцію до зростання, що є позитивним у діяльності ТДВ «Яготинського маслозаводу, тому впровадження нового проєкту, а саме виробництво йогурту «Вітамінка» підвищить конкурентоспроможність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, кредита, процента и цикла конъюнктуры) : пер. с нем. – М. : Изд-во «Прогресс», 1982. – 453 с.
2. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-IV (з чинними змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
3. Дацій О.І. Розвиток інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві України. – К. : Вид-во ННЦ ІАЕ, 2004. – 428 с.
4. Черваньов Д.М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України / Д.М. Черваньов, Л.І. Нейкова. – К. : Вид-во «Знання», 1999. – 516 с.
5. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом. – К. : Вид-во «Лібра», 2002. – 472 с.
6. Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. – Тернопіль : Вид-во «Економічна думка», 2003. – 326 с.
7. Покропивний С.Ф. Інноваційний менеджмент у ринковій системі господарювання // Економіка України. – 1995. – № 2. – С. 22-26.
8. Кузнецова А.Я. Удосконалення банківського і небанківського фінансування інноваційної діяльності в Україні: [монографія] / А.Я. Кузнецова, Н.Я. Зінько, О.О. Другов. – К.: УБС НБУ, 2009. – 175 с.
9. Тарасова О.В. Теоретико-методологічні основи інноваційної діяльності підприємств / О.В. Тарасова // Економіка харчової промисловості. – 2012. – № 1. – С. 37–41.
10. Шпикуляк О.Г. Інноваційна діяльність у механізмі стимулювання агропромислового виробництва / О.Г. Шпикуляк, Г.Ф. Мазур // Збірник

наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2014. – № 4. – С. 73–77.

11. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: [монографія] / За ред. д. е. н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: Папірус, 2010. – 621 с.

12. Чумак О.В. Соціально-філософський аналіз поняття «інновація» та «інноваційна діяльність» / О.В. Чумак [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISnIK_36_14.pdf.

13. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер пресс, 2008. – 442 с.

14. Базилюк, Я. Б. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення [Текст]: монографія / Я. Б. Базилюк. — К., 2002. — 130 с.

15. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : Підручник / Шершньова З. Є. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

16. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року № 2210–14 (Редакція від 11.08.2013, підстава 406-18) // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – с. 64

17. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография “НОВОСТИ”», 2000. — 256 с.

18. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2004. – 544 с.

19. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй [Текст] / А. Сміт. – К.: Port-Royal, 2001. – 596 с.

20. Шумпетер, Й. А. Теория экономического развития: Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры [Текст] / Й. А. Шумпетер. – М.: Прогресс, 1982. – 456 с.

21. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.

22. Мочерного. С.В., Феміна К. Економічний словник - довідник / За ред. С.В. Мочерного. – К.Феміна, 1995. – 386с.

23. Молдованова М.И. Энциклопедический словарь бизнесмена: Менеджмент, маркетинг, информатика/под общ. ред.– К.:Техника,1993. – 856с.
24. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко, Т.В. Омельяненко, Д.О. Барабась та ін. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.
25. Рибокова О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення / Рибокова О.В. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua>.
26. Киперман Г. Я. Рыночная экономика : словарь / под общ. ред. Г. Я. Кипермана. – М. : Республика, 1993. – 524 с.
27. Перцовского Н. И. Международный маркетинг : учебн. пособ. / под ред. Н. И. Перцовского. – М. : Высшая школа, 2001. – 239 с.
28. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность : экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
29. Хруцкий В. Е. Современный маркетинг / В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева, Е. Е. Автухова. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 356 с.
30. Васильева З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З.А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 83-90.
31. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Харьков : Изд-во ХНАДУ, 2003. – 186 с.
32. Яцковий Д. В. Сучасні методика оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип.4 (51). С.183–188.
33. Литвиненко Е. Конкурентоспроможність української продукції / Е. Литвиненко, А. Стариков // Економіка України. – 1996. – № 10. – С. 11.
34. Должанский И. З. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. посібник / И. З. Должанский, Т. О. Загорна. – К.: Центр навчальної

літератури, 2006. – 384 с.

35. Красностанова Н. Е. Стратегічний аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового виробництва / Н. Е. Красностанова, П. С. Маковеев // Фінансова консультація. – 2001. – № 21 – 22. – С. 55-59.

36. Конкурентоспроможність підприємства: Конспект лекцій. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/14/1232.html>

37. Сумець О.М., Сомова О.Є., Пеліхов Є.Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства: навч.-практ. Посібник для студентів економ. спец. – К.: Професіонал, 2007. – 208с.

38. Дикань В.Л. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки / В.Л. Дикань, О.Г. Кірдіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. Збір наук. праць. – Харків, УкрДАЗТ. – 2009. – № 28. – 320 с.

39. Фещур Р. В., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2010. № 4. с. 27–32.

40. Мішеніна Н. В. Стратегічне управління конспект лекцій / Н. В. Мішеніна – Суми: СумДУ, 2006. - 106 с

41. Житна І. П. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств / І. П. Житна, О. В. Єфременко, [Електронний ресурс] - Режим доступу: [/http://www.chtei-knteu.cv.ua/herald_ru/content/download/archive/2010/v4/NV-2010-V4_34.pdf](http://www.chtei-knteu.cv.ua/herald_ru/content/download/archive/2010/v4/NV-2010-V4_34.pdf)

42. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток [Текст] : монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 352 с.

43. Ульянко К. В. Основні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності діяльності підприємств / К. В. Ульянко [Електронний ресурс] - Режим доступу :// <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1456/1/.pdf>

44. Кукіна А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності діяльності сучасних підприємств / О. А. Кукіна // *Управління розвитком*. - 2012. - №13. - С. 15-17.
45. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка та стратегія забезпечення: монографія /В. А. Павлова. – Д.Вид– во ДУЕП, 2006. –276 с.
46. Рибницький, Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Д. О. Рибницький, Т. А. Городня // *Науковий вісник НЛТУ України*. – 2010. – Випуск 20.9. – с. 227–230
47. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки // *Актуальні проблеми економіки*. – 2003. – №2. – 259 с.
48. Маслюк О. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / О. В. Маслюк // *Фінанси і кредит*. - 2012. - № 1. - С 57-61.
49. Тваринництво України. 2018 : стат. зб. / Держ. служба статистики України. Київ. 2019. С. 28 – 50.
50. Аверчева Н. О., Підвищення якості молока як основа конкурентоспроможності продукції на європейському ринку. *Агросвіт*. 2019. № 22 С. 19 – 30.
51. Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України. 2018 : стат. зб. / Держ. служба статистики України. Київ. 2019. С. 45.
52. В Україні – нові вимоги до якості молока // Офіційний сайт. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubriceseconomy/2741627-v-ukraini-novi-vimogi-do-akosti-moloka.html> (дата звернення: 25.12.2019).
53. Надходження продукції тваринництва на переробні підприємства. 2018 : стат. зб. / Держ. служба статистики України. Київ. 2019. С. 68.
54. Державна фіскальна служба України // Офіційний сайт. URL: <http://sfs.gov.ua/ms/f11> (дата звернення: 25.12.2019).

55. Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність в Україні в 2018 році. Держ. служба статистики України. Київ. 2019. С. 121
56. Мамочка А.Ю. Інноваційний розвиток харчової промисловості в Україні. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2012. № 1. С. 216—220.
57. Кодекс законів про працю України: закон України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII // Відомості Верховної ради УРСР. – 1971.,– дод. до № 50. – Ст. 375.
58. Закон України «Про власність» // Відомості Верховної Ради України.- 1991.-№20.
59. Закон України «Про підприємництво» // Відомості Верховної Ради України.-1991.-№20.
60. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» // Відомості Верховної Ради Української РСР. - 1991. - № 29. Про інвестиційну діяльність : Закон України № 1560XII від 18.09.1991 р. [чинний] // Відомості Верховної Ради України. 1991. № 47. Ст. 646.
61. Про систему оподаткування: Закон України від 25 червня 1991 р. № 1251 // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 39. – Ст. 510
62. Закон України «Про власність» //Відомості Верховної Ради України.— 1991.— № 20.— Ст. 249
63. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 № 236/96-ВР
64. Про безпечність та якість харчових продуктів: Закон України від 23.12.1997 р. №771/97 // Відомості Верховної Ради України. 1998. – №19. – 98 с/
65. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 р. № 40-IV. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
66. ТОП-10 українських виробників молочної продукції <https://agroreview.com/news/top-10-ukrayinskyh-vyrobnykiv-molochnoyi-produkciyi>

67. Гнатенко О.А. Формування управлінського рішення щодо підвищення конкурентоспроможності продукції на прикладі підприємств – виробників молочних консервів / О. А. Гнатенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 10. – С. 123–126

68. Леміш К. М. Основи формування механізму реструктуризації промислових підприємств / К. М. Леміш // Економіка і регіон. – 2010. – № 25–02. – С. 44–56. 14.

69. Коваленко К. С. Шляхи вирішення проблем конкурентоспроможності вітчизняних підприємств харчових продуктів на міжнародному ринку / К. С. Коваленко // Інноваційна економіка. – 2012. – № 7. – С. 118-121.

70. Літвінова Ю. О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах / Ю. О. Літвінова // Управління розвитком. – 2012. – № 9. – С. 35–37.

71. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер ; [пер. с нем.]. – М. : Прогресс, 1982. – 453 с.