

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджмент

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ___ » _____ 2023 р.

« ___ » _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

з спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та назва спеціальності)

освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування» _____

на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості» _____

Виконав: здобувач 2 курсу, групи ЗМН-2-2М

Седих Каміла Юріївна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Осмятченко Володимир Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

“ 30” вересня 2022 року

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

Сєдих Камілі Юрїївна

1. Тема роботи Управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості.

Керівник роботи Осмятченко В.О., д.е.н., професор
затверджені наказом вищого навчального закладу від 30 вересня 2022 № 586-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 27 січня 2023р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Лантманнен Акса»

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

Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства

Розділ 2. Дослідження особливостей забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Лантманнен Акса»

Розділ 3. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Лантманнен Акса»

5. Результати дослідження знайшли відображення в 9 рисунках та 10 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 30 вересня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання дипломної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	31.10.2022 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником дипломної роботи і керівником проектної групи	04.11.2022 р.	
3	Робота над вступом до дипломного проекту	07.11.2022 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	20.11.2022 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.12.2022 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.01.2023 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	08.01.2023 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11.01.2023 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником дипломної роботи	13.01.2023 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2023 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.01.2023 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	14.02.2023 р.	

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Сєдих К.Ю.

(прізвище та ініціали)

Осмятченко. В.О.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Сєдих К.Ю. Управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Національний університет харчових технологій, Київ, 2023.

У кваліфікаційній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства. Досліджено основні положення аналізу фінансово-економічних складових сталого розвитку. Проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності досліджуваного підприємства, що спеціалізується на ринку харчових концентратів України.

На основі узагальнених результатів дослідження формування фінансово-економічної складової стратегії сталого розвитку розроблено пропозиції щодо удосконалення конкурентоспроможності підприємства, запропоновано основні шляхи вдосконалення фінансово-економічної складової стратегії сталого розвитку, зокрема, обґрунтовано введення нового обладнання на підприємстві та розширення асортименту продукції, а також визначено вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 91 сторінках, містить 10 таблиць, 9 рисунків.

Ключові слова: стратегія; конкурентоспроможність; фінансовий стан; економічна стійкість; галузь харчових концентратів; зовнішнє середовище.

ABSTRACT

Siedykh K.Y. Management of the competitiveness of the food sanitization enterprise. - Manuscript.

Master's qualification work, specialty 073 "Management", educational and professional program "Management of organizations and administration". National University of Food Technologies, Kyiv, 2023.

In the qualification work, the existing theoretical and methodological principles of managing the competitiveness of the enterprise are considered and summarized. The main provisions of the analysis of the financial and economic components of sustainable development have been studied. The financial and economic performance indicators of the researched enterprise specializing in the market of food concentrates of Ukraine were analyzed.

On the basis of the generalized results of the research on the formation of the financial and economic component of the sustainable development strategy, proposals were developed to improve the competitiveness of the enterprise, the main ways of improving the financial and economic component of the sustainable development strategy were proposed, in particular, the introduction of new equipment at the enterprise and the expansion of the product range were substantiated, and the impact of the proposed measure on the main indicators of the company's activity.

The qualification work is laid out on 91 pages, contains 10 tables, 9 figures.

Keywords: competition, competitiveness, competitive factors, environment.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МОТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства.....	10
1.2 Аналіз сучасних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств.....	17
1.3 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства: сутність, рівні і тенденції розвитку.....	24
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	35
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА».....	37
2.1 Організаційно-економічна характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства.....	37
2.2 Аналіз впливу чинників на конкурентоспроможність ПрАТ «Лантманнен Акса».....	49
2.3 Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Лантманнен Акса».....	55
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	61
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА».....	63
3.1 Рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Лантманнен Акса».....	63
3.2 Рекомендації щодо оцінювання рівня попиту обраного підприємства, з метою підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Лантманнен Акс.....	67
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	75
ВИСНОКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	79
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Сьогодні господарська діяльність ґрунтується на ринкових відносинах.

Центральним поняттям, що виражає сутність ринкових відносин є конкуренція.

Дослідженням проблеми конкуренції та конкурентоспроможності до 90-х років ХХ століття в Україні не займалися через відсутність необхідності, а зараз, в умовах діючої економічної системи та жорсткої конкурентної боротьби, це питання стає дуже актуальним. Розгляд сутності конкурентоспроможності підприємства є важливим як для економіки країни в цілому, так і для окремих виробників, адже вона є запорукою отримання високого та стабільного прибутку, а також забезпечення життєдіяльності підприємства, його економічної безпеки та стабільного розвитку. Розуміючи це, вітчизняні товаровиробники ставлять перед собою таку мету: задоволення потреб, які існують на ринку, отримання максимального прибутку та збільшення обсягів збуту, розширення частки внутрішнього та зовнішнього ринку, забезпечення необхідного рівня якості та ціни продукції, що виробляється, впровадження нових технологічних процесів і модернізація обладнання.

Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливість та ефективність його адаптації до умов конкурентного середовища. До властивостей, якими характеризується конкурентоспроможність підприємства можна віднести: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність. Дотримання названих властивостей є необхідною умовою проведення аналітичних досліджень, запорукою вирішення завдань та досягнення поставлених цілей підприємства.

Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства дає можливість: знизити рівень невизначеності й ризику в процесі виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити якість стратегічного планування й прогнозування виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити рівень

конкурентоспроможності підприємства та його продукції; зберегти конкурентні позиції та збільшити частку ринку, що належить підприємству.

Мета даної роботи полягає в формуванні організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Лантманнен Акса», обґрунтуванні теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю і механізмів фінансово-економічної складової сталого розвитку підприємства на прикладі ПрАТ «Лантманнен Акса».

Завданнями даної кваліфікаційної роботи є:

- виявити економічну сутність понять та значень «конкурентоспроможність підприємства» та «організаційно-економічний механізм»;
- ідентифікувати та проаналізувати підходи і методи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- здійснити оцінку та аналіз організаційно-економічної діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» і зовнішнього середовища його діяльності, у тому числі і конкурентного.

Об'єкт дослідження – процес формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження – принципи, методи і інструменти розробки організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

У магістерській роботі було використано такі методи дослідження: порівняння, економіко-математичний, експертна оцінка тощо, а також систематизації і узагальнення (для розробки рекомендацій і пропозицій щодо формування організаційно-економічного механізму на підприємстві), графічний (для представлення змін показників за певний термін).

Дослідження проводились на базі вивчення та аналізу праць вітчизняних та зарубіжних науковців стосовно обраної тематики. В роботі використані Інтернет-видання, статистичні збірники, внутрішні дані ПрАТ «Лантманнен

Акса», річні фінансові звіти підприємства за 2018-2021 роки, офіційні електронні ресурси мережі Інтернет та результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розроблені алгоритму організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням його конкурентного становища в ринковому середовищі.

Практична сутність одержаних результатів.

Результати дослідження і оцінки, викладені в роботі на здобуття ступеня магістра та дозволяють зробити висновки:

- розроблений алгоритм формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах зовнішніх викликів та загроз може сприяти підвищенню конкурентного потенціалу компанії;
- представлений алгоритм здійснення результатів дослідження допоможе своєчасно проконтролювати зміни в компанії, що спричинені не зовсім стабільним зовнішнім середовищем;
- здійснені розрахунки, які є експериментальними, з оцінки конкурентних позицій компанії;
- рекомендації, які розроблені під час дослідження можуть бути використані в ході діагностики прогнозування подальшої діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса».

Кваліфікаційна магістерська робота є самостійно виконаною працею, в якій наведено авторські положення, висновки і рекомендації щодо формування фінансово-економічної складової стратегії сталого розвитку підприємства. Обсяг основного тексту викладено на 91 сторінці. Робота містить 10 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 45 найменувань. Робота має 2 додатки, які розміщено на 8 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МОТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства

Для того, щоб дослідити поняття «конкурентоспроможність підприємства» в першу чергу потрібно з'ясувати сутність категорії «конкуренція», тому що вони міцно взаємопов'язані. Конкурентоспроможність має сенс тільки при присутності конкуренції між виробниками схожої продукції або послуги. Конкуренція – це суперництво між виробниками за найсприятливіші, економічно вигідні умови виробництва та реалізації продукції [38, с. 114]. Конкуренція спонукає виробників продукції або послуг постійно покращувати якість, зменшувати витрати на виробництво, які представлені на ринку, тим самим підвищуючи свою конкурентоспроможність.

На даний момент, науковці не прийшли до одного та єдиного загальноприйнятого визначення конкуренції, тому аналіз основних найпоширеніших визначень – є доцільним. За класифікацією Ф. Шерера і Д. Росса, конкуренція має критерії, які можна поділити на типи: поведінкове, структурне, функціональне [42].

Поведінкове – являє собою розуміння конкуренції шляхом задоволення потреб споживачів, яка дає можливість боротись за гроші споживачів.

Структурне – являє собою аналіз структури для визначення ступеня свободи продавця і покупця на ринку, а також способу виходу на нього.

Функціональне – являє собою боротьбу старого з новим. За А. Смітом – основний метод конкурентної боротьби – зміна цін. [39].

Згідно з Законом України «Про захист економічної конкуренції», «економічна конкуренція (конкуренція) – 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 вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [10].

Наукові підходи до визначення сутності поняття «економічна конкуренція» представлені в табл 1.1..

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності поняття «економічна конкуренція»

Вчений	Визначення поняття «економічна конкуренція»
Азоєв Г.Л., Зав'ялов П.С., Райзберг Б.А.	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців
Кіперман Г. Я.	Процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між відособленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найбільш вигідні умови збуту
Макконнел К.Р., Брю С.Л	Наявність на ринку більшої кількості незалежних покупців і продавців та можливість для них вільно входити на ринок і залишати його
Перцовський Н.І.	Процес управління суб'єктом власними конкурентними перевагами для досягнення своїх цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах

Джерело: [41]

Проаналізувавши визначення конкуренції, можна зробити висновок, що усі науковці беруть до уваги такі складові, як примусовість, динамічність, зв'язок з інноваційними процесами, єдність конкурентних і монополістичних засад. Підсумувавши, можна визначити, що конкуренція – це сукупність об'єктивних відносин, а саме, економічних, відповідно між суб'єктами господарювання в наявних умовах ринку, які мають динамічний характер постійного суперництва товаровиробників за увагу споживачів на основі

сильних сторін своєї продукції або послуги (якість, ціна).

Сучасне трактування економічної конкуренції має свої особливості:

- цивілізований характер боротьби на основі змагання суб'єктів господарювання;
- подібність або взаємозамінність товарів конкуруючих підприємств;
- ідентичність або наближеність потреб споживачів, стосовно яких ведеться конкурентна боротьба;
- управління власними конкурентними перевагами;
- спільність, схожість мети, заради якої виникає суперництво;
- обмеженість можливостей кожної з конкуруючих сторін впливати на умови обігу товарів на ринку внаслідок самостійних дій інших сторін.

Природу конкуренції можна також зрозуміти виходячи з функцій, які вона виконує (рис. 1.1). Підприємці повинні розуміти потреби споживачів і пропонувати продукти, які відповідають цим потребам.

За допомогою функції контролю конкуренція виступає силою, що протидіє виникненню стійкої економічної влади окремих суб'єктів ринку. Тобто, конкуренція обмежує та контролює економічну потужність кожного підприємства. Наприклад, якщо монополіст може призначити єдино можливу ціну, то конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед декількох продавців.

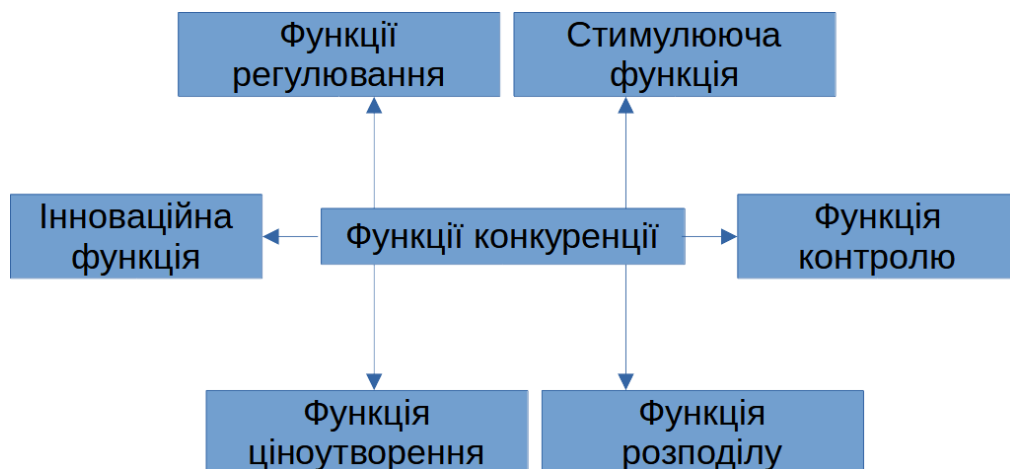


Рис.1.1 – Функції конкуренції як економічної категорії

Джерело: складено автором

Ще одна важлива функція конкуренції – інноваційна. Задля можливості отримання додаткового доходу, не збільшуючи при цьому ціну продукції, необхідно постійно удосконалювати технологічну базу виробництва, впроваджувати новітні технології та прогресивні форми організації виробничого процесу тим самим зменшуючи витрати виробництва. Ті, хто здійснює такі заходи, отримують додаткові доходи. У той самий час ті підприємці, які не зможуть впроваджувати такі заходи, будуть витіснені з ринку.

Отже, конкуренція виступає силою, що забезпечує науково-технічний і економічний прогрес. У підсумку можна зазначити, що основним завданням і головною функцією конкуренції – є завоювання ринку, в боротьбі за споживача перемога своїх конкурентів, забезпечення одержання сталого прибутку. Окрім того, суть конкуренції виражається певними силами, які спонукають її до розвитку незалежно від того, діє вона лише на внутрішньому ринку чи на зовнішньому теж.

М. Портер за своєю теорією висуває 5 рушійних сил конкуренції:

- 1) Непереборне проникнення на ринок та в галузь нових конкурентів;
- 2) Загроза появи на ринку товарів-замінників, вироблених за іншою технологією;
- 3) Обмежені властивості покупців;
- 4) Невичерпні можливості виробників;
- 5) Постійне змагання між діючими та новими підприємствами.

Дія кожної конкурентної сили непередбачувана, тому має бути визначена. Спроможність підприємства брати участь у конкуренції створює якісно новий показник його успішної діяльності на певному ринку – поняття конкурентоспроможності [6, с. 44-45].

Конкурентоспроможність (тобто здатність (спроможність) підприємства вести суперництво у базовій галузі, на міжгалузевому та світових ринках) – це комплексна категорія, її переваги остаточно реалізуються через торгівлю, але

базис конкурентних переваг створюється на всіх ланках суспільного виробництва, у тому числі значною мірою за рахунок структурної перебудови та дійової економічної політики [16]. Різні вчені мають різні погляди на категорію «конкурентоспроможність».

Наприклад, Р.А. Фатхутдінов розглядає конкурентоспроможність як «властивість об'єкта, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку» [15, с. 22].

У «Великому економічному словнику» (під ред. А.Н. Азріліяна) подано досить загальне тлумачення: «Конкурентоспроможність – це властивість товару нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин» [15, с. 22] суб'єкта економічного змагання» [15, с. 22].

Розбіжності та різноманітність авторських позицій стосовно визначення поняття конкурентоспроможності пов'язані з:

- ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції або послуг;
- масштабами розгляду конкурентоспроможності: на регіональному, національному або світовому ринку (підприємство, галузь, країна);
- заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень);
- характеристикою будь-якої складової конкурентоспроможності підприємства: конкурентоспроможність виробничого, трудового потенціалу [41].

Незважаючи на різні підходи до визначення його суті, дослідники відзначають порівняльний і часовий (динамічний) характер цього показника:

- порівняльний характер означає, що конкурентоспроможність не є явищем, притаманним конкретному об'єкту;
- вона не впливає з його внутрішньої природи, а проявляється тільки за умов порівняння даного об'єкта з іншими;

- її можна оцінити порівнянням найбільш суттєвих показників діяльності підприємств;
- результатом цього порівняння є визначення рівня конкурентоспроможності;
- часовий характер (динамічність) означає, що досягнутий в окремий проміжок часу рівень конкурентоспроможності підприємства не може розглядатися як довгострокова характеристика його ринкової позиції незалежно від ефективності діяльності;
- протидія інших суб'єктів господарювання, рішучість та активність їх конкурентних стратегій можуть привести до втрати досягнутої позиції та зниження рівня конкурентоспроможності [41].

Таблиця 1.2

Класифікація конкурентоспроможності

Ознака	Види конкурентоспроможності
1. Територіально-географічна сфера	<ul style="list-style-type: none"> • Міжнародна • Внутрішньо-національна • Регіональна
2. Рівень конкуруючих об'єктів	<ul style="list-style-type: none"> • Галузі (комплексу галузей) • Підприємства • Товару
3. Фіксація у часі	<ul style="list-style-type: none"> • На визначену дату в минулому • Поточна • Прогнозна

Джерело: складено автором

Конкурентоспроможність галузі – являє собою не тільки здатність перемагати у конкурентній боротьбі, але і в першу чергу брати у ній активну участь. Конкурентоспроможність товару відображає його здатність бути більш привабливими в плані задоволення запитам покупців відповідно до аналогічних товарів, які представлені на ринку. Це відбувається за рахунок конкурентних переваг, а саме: якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, цінами, встановлюваними продавцями товарів; перевагами в гарантійному і післягарантійному сервісі, рекламі, іміджі виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту. Високий рівень конкурентоспроможності товару свідчить про доцільність його виробництва

та можливості вигідного продажу [41].

В «Енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера» конкурентоспроможність підприємства визначається як рівень його компетентності порівняно з іншими підприємствами-конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички і професійні знання персоналу, рівень стратегічного та поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління виробництва продукції тощо.

Отже, можна зробити висновок, що поняття «конкурентоспроможності підприємства» є дуже складним і не має жодного узагальненого визначення.

Його не можна розглядати з якоїсь однієї сторони, треба враховувати всі аспекти цього поняття. Складність конкретизації поняття «конкурентоспроможність підприємства» виходить із його особливостей, які були виділені в сучасній економічній літературі різними вченими. До того ж, в економічній літературі виділяють наступні основні рівні конкурентоспроможності підприємства:

- 1 рівень – зусилля спрямовані лише на випуск продукції, потреби споживача не враховуються;
- 2 рівень – прагнення до відповідності продукції підприємства стандартам, які були встановлені конкурентами;
- 3 рівень – ігнорування стандартів конкурентів та поступове отримання переваг у галузі;
- 4 рівень – успіх у конкурентній боротьбі забезпечує не виробництво, а управління, при цьому підприємство повністю стає «законодавцем моди» на даному ринку.

Отже, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність:

1. Як адаптивність не є іманентною якістю підприємства.
2. Взаємопов'язана та взаємозалежна з конкурентоспроможністю товару.

3. Потребує підвищення продуктивності використання його ресурсів.
4. Може виникати і бути оціненою тільки за наявності конкурентів.
5. Відносне поняття і має різний рівень по відношенню до різних конкурентів.
6. Залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, галузі, країни.
7. Залежить від рівня конкурентних переваг і шляхів їх здобуття.
8. Є результатом людського капіталу.

1.2 Аналіз сучасних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств

Оцінка конкурентоспроможності підприємства представляє собою складне багатофакторне завдання, яке зводиться до інтерпретації та оцінки комплексу показників, що дають характеристику різним сторонам діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність [33, с.94].

У роботах, де розглядається оцінка конкурентоспроможності підприємства, використовується величезна кількість розрахункових і розрахунково-графічних методів. Кожен з них має свої особливості: авторами науковцями обґрунтовується ефективність застосування цих підходів для розрахунку показників конкурентоспроможності, необхідність обліку тих або інших чинників для оцінки. Ці особливості обумовлені специфікою підприємств і галузей, на прикладі яких проходить апробація пропонованих методик.

Більшість методів ґрунтується:

1. На виявленні невичерпного переліку чинників, що визначають конкурентоспроможність підприємства;
2. Для оцінки виявлених дослідниками чинників конкурентоспроможності використовуються приблизні оцінки, «експертні методи», яким притаманні суб'єктивність та і умовність;

3. Низка методик при оцінці конкурентоспроможності підприємств ґрунтується на дуже складних побудовах, що ідеалізуються, вводяться нові для економічної науки визначення і показники, будуються різні матриці, нові системи координат. Логічна обґрунтованість використовуваних теоретичних моделей, з точки зору теорії, не викликає сумніву, але у конкретних економічних умовах функціонування підприємства ці моделі виглядають надто абстрактними;

4. Простежується зведення різних за природою техніко-економічних показників у єдиний показник конкурентоспроможності підприємства, що є недоцільним. Так більшість економічних чинників у кожній конкретній економічній ситуації, що визначаються на підприємствах різноманітних галузей економіки, по-різному впливають на їх конкурентоспроможність [33, с. 70].

Таким чином, слід зауважити, що проблема оцінки конкурентоспроможності підприємства досліджена недостатньо: зокрема потребує подальшого уточнення та обґрунтованого використання показників, які розкривають галузеві особливості конкурентоспроможності підприємства та відповідають конкурентам підприємства присутнім на досліджуваному ринку, з метою вирівнювання умов їх суперництва. У зв'язку з цим важливим завданням є аналіз сучасних методик: з метою їх систематизації і виявлення таких, що допоможуть у короткі терміни з визначенням рівня конкурентоспроможності підприємства з найменшою погрішністю результатів оцінки та витрат на їх отримання.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства передбачає розрахунок комплексу показників, які характеризують різні аспекти діяльності підприємства, показують результати та реальні можливості всіх структурних підрозділів підприємства, здатність швидко реагувати на зовнішні зміни, за рахунок аналізу сильних і слабких сторін, які формують його конкурентоспроможність у ринковому середовищі.

Цей комплекс оцінки може складатися з наступних показників [19, с. 152]:

- потреба у капіталовкладеннях фактичних та на перспективу, у тому числі за окремими видами продукції і конкретними ринками;
- асортимент конкурентоспроможної продукції, її обсяги та вартість; набір ринків або їх сегментів для кожного продукту;
- потреба у засобах на формування попиту та стимулювання збуту;
- перелік заходів та засобів, якими підприємство може забезпечити собі перевагу на ринку;
- створення заохочуваного уявлення про підприємство у споживачів, виготовлення високоякісної продукції, постійне оновлення асортименту продукції на основі власних розробок та винаходів, які забезпечені патентним захистом, добропорядне та чесне виконання зобов'язань за угодами стосовно терміну постачання товарів і послуг.

Розгляд перерахованих показників потребує детального вивчення конкурентоспроможності продукції, що виготовляє підприємство, його потенціалу (фінансового, виробничого, трудового, інноваційного тощо), організаційно-управлінських можливостей, маркетингу, ринкової активності підприємства та впливу діяльності суб'єктів оцінки. До суб'єктів належать: підприємства конкуренти, підприємства-споживачі (переробники сировини), інвестори або власники та держава.

Розрахунок показників оцінки конкурентоспроможності підприємства повинен здійснюватися за принципами: системності, комплексності, об'єктивності, оптимальності, науковості, динамічності, безперервності, порівнюваності, ефективності дослідження, інформаційного забезпечення. Дотримання в комплексі зазначених принципів дозволить досягти поставлених цілей та здобути максимально точну оцінку конкурентоспроможності підприємства при застосуванні найбільш оптимального методу, прийнятного для підприємства [19].

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. За результатами дослідження робіт сучасних науковців щодо питання оцінки конкурентоспроможності підприємства слід зазначити наступне: деякі науковці, серед них Рибницький Д., Городня Т., Львівська К., Поклонский Ф., Мамченко Е., у своїх методиках як один з головних чинників використовують конкурентоспроможність продукції, що виробляється цим підприємством, оскільки продукція є своєрідним дзеркалом, що відбиває підсумки роботи усього підприємства, усіх його підрозділів і служб. Таким чином, продукція підприємства визначає його успіх, а отже, і його конкурентоспроможність.

Науковці Безугла В., Куманецький С. оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства пропонують проводити за комплексною методикою, що базується на взаємозв'язку значення потенціалу підприємства та продукції, що воно виготовляє.

Так науковці Хрущ Н., Ваганова Л. пропонують три підходи до побудови показників конкурентоспроможності з метою її оцінки.

По-перше, отримання прогностичних показників роботи підприємства в результаті економіко-математичного моделювання його діяльності – тобто оцінювання майбутньої діяльності; по-друге, оцінка конкурентоспроможності на основі фактичних даних діяльності підприємства в минулому – тобто оцінка минулих подій; а третє – реалізація технологічно допустимих потенційних можливостей підприємства, що дозволяє оцінити його сучасний стан.

Але найбільш ефективною та поширеною є комбінація другого і третього підходів, тобто побудова показників конкурентоспроможності на основі ознак минулої фактичної діяльності підприємства з застосуванням характеристик його потенційних сучасних можливостей (потенціалів).

Так Бородін А., Тереніна Н. вважають, що найвлучнішим підходом до оцінки конкурентоспроможності підприємства є метод рейтингових оцінок,

що будується на використанні первинної та вторинної інформації. Розподіл продукції між постачальниками і споживачами, рекламними агентствами, персоналом фірм-конкурентів, спеціальними аналітичними службами – це інформація, що є первинною. Основними джерелами вторинної інформації є звіти про виробничо-господарську діяльність, статистичні збірки, думки споживачів про характеристику продукції. На основі отриманої інформації складається рейтинг досліджуваного підприємства [39, с. 70].

Фатхутдінов Р. [39] при оцінці конкурентоспроможності підприємства акцентує увагу на виявленні його ключових факторів успіху, при виконанні послідовних етапів, що дозволяють скласти рейтинг.

Оскільки конкурентоспроможність визначається успіхами, досягнутими у виробництві, маркетингу та менеджменті, то за допомогою послідовного парного порівняння всіх відомих узагальнюючих показників, які застосовуються під час планування, обліку, складання звітності та після отримання фінансового результату господарської діяльності підприємства, Парсяк В., Дибач І. пропонують виокремлювати три найважливіших, що є ключовими в зазначених сферах: собівартість виготовленої продукції (щодо виробництва), обсяг збуту продукції (щодо маркетингу), прибуток (щодо менеджменту). Оцінка та аналіз отриманих по них значень у результаті діяльності підприємства дає змогу визначити резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Нурмаганбетов К., Есмагулова Н. для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства пропонують використовувати узагальнений показник, що складається з базових, зведених до єдиної оцінки. У якості базових показників можуть виступати: думки експертів; середньогалузеві показники; показники конкуруючого підприємства або лідера на ринку; показники оцінюваного підприємства за минулі періоди.

Поклонский Ф., Мамченко Е. виділяють прикладні методи, які забезпечують поетапне дослідження потенціалу підприємства шляхом порівняльної оцінки найбільш важливих складових діяльності підприємства:

конкурентоспроможності техніко-технологічної бази, продукції, системи управління, але ці методи побудовані на твердженні, що конкурентоспроможність продукції є найбільш важливою складовою.

Жовновач Р. вважає, що найбільш обґрунтованим для оцінки конкурентоспроможності підприємства є використання комплексних методичних підходів, спрямованих на розробку зведеного показника рівня конкурентоспроможності, що реалізується у виявленні наявних ресурсів підприємства, оцінки ефективності їх використання і визначенні рівня його конкурентоспроможності відносно підприємств, які функціонують в одній галузі та належать одній продуктивній групі.

Мартиненко В. переконаний, що найефективніше для оцінки конкурентоспроможності підприємства застосовувати розрахунок коефіцієнта життєздатності, якому відповідає шкала визначення рівня життєздатності підприємства. Розрахунок цього коефіцієнта також використовують українські підприємства при діагностиці банкрутства. Економіко-математична модель визначення рівня життєздатності для підприємств промисловості має такий вигляд (за формулою 1.1):

Формула 1.1

$$K_{ж.} = 1,0K_{п.л.} + 2,5K_{а.л.} + 2,86K_{м.в.к.} + 2,0K_{м.в.пр.} + 3,33K_{р.пр.}$$

де $K_{ж.}$ - коефіцієнт життєздатності промислових підприємств;

$K_{п.л.}$ - коефіцієнт поточної ліквідності;

$K_{а.л.}$ - коефіцієнт абсолютної ліквідності;

$K_{м.в.к.}$ - коефіцієнт маневровості власних коштів;

$K_{м.в.пр.}$ - коефіцієнт майна виробничого призначення;

$K_{р.пр.}$ - коефіцієнт рентабельності продажу продукції.

Якщо результат 2,25 і нижче – це дуже низький рівень. Низький рівень в діапазоні від 4,15 до 2,26, Середній рівень: 4,99-4,16. Високий рівень 5,0 і вище. Важливе значення для оцінки конкурентоспроможності підприємства відіграє правильний вибір підприємств-конкурентів.

Так Пляскіна А. вказує на кілька підходів до визначення таких підприємств:

- вибір найближчих конкурентів. Аналіз успіху їх діяльності дозволяє отримати необхідну і достатню інформацію для розробки заходів протидії як у тактичному, так і в стратегічному напрямку;
- вибір сильніших конкурентів (з більшою часткою ринку). Результати аналізу сприяють розробці моделі найефективнішої конкурентної поведінки на певному ринку, де засобами їхньої реалізації є імітація, пошук нових шляхів, конфронтація з лідером та інші дії;
- вибір підприємств, яким належить значна сумарна частина ринку (понад 50%). Аналіз дає змогу деталізувати висновки для різноманітних кон'юнктурних ситуацій та розробити як атакуючі, так і оборонні дії;
- вибір усіх діючих конкурентів у географічних межах ринку. Результати аналізу необхідні для використання в планах розвитку підприємства [13, с. 57- 58];
- вибір усіх можливих конкурентів. Окрім діючих підприємств, розглядаються усі, які можна перепрофілювати на випуск або продаж нової продукції без значних витрат часу і ресурсів [14, с. 124]. Аналіз дозволяє виявити сильні позиції підприємства та розробити заходи для подальшого та найдовшого їх закріплення у зовнішньому середовищі.

Дуже важливо конкурентоспроможність підприємства, що розглядається, оцінювати при порівнянні з конкурентами. Так підходи до визначення підприємств-конкурентів, що пропонують Пляскіна А. та Поклонский Ф., дозволяють отримати необхідну і достатню інформацію для розробки тактичних та стратегічних заходів, дій залежно від кон'юктурної ситуації, моделі конкурентної поведінки з відображенням їх у планах розвитку підприємства та при організації поточної та майбутньої діяльності, щоб досягти кращих результатів, ніж у конкурентів, незалежно від підходів.

Підготовчий етап передбачає підбір показників для оцінки виробничого, науково-технічного, фінансового та інших потенціалів підприємства.

Розрахунковий етап передбачає наступні дії: по-перше, на основі початкових даних визначаються значення коефіцієнтів за складовими потенціалу підприємства з метою надання їм відповідних балів; по-друге, підсумовуються бали за складовими потенціалу підприємства; по-третє, визначається характеристика кожної складової потенціалу підприємства залежно від її значущості та одержаних балів при застосуванні розподілу за категоріями. На останньому рекомендаційному етапі проводиться розробка програми заходів щодо підвищення ефективності використання потенціалу та визначення забезпечення рівня спроможностей і можливостей підприємства [20, с. 32].

1.3 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства: сутність, рівні і тенденції розвитку.

Управління – найважливіший ресурс підприємства, де закладені здатність і вміння виробляти мету діяльності, координувати процес виконання завдань і реалізувати відповідні функції, впливати на людей з різним рівнем освіти, досвідом, кваліфікацією і інтересами, навчати персонал і досягати бажаних результатів. Відомий англійський учений С. Бір підкреслює, що система управління – це мозок підприємства [4], і світовий рейтинг найкращих компаній, сформований американським журналом «Fortune» і англійським «Economist», базується, насамперед, на критеріях якості управління ними [4].

Конкурентоспроможне підприємство сьогодні – це ефективна організація, яка має чітке розуміння своїх стратегічних цілей, бачення майбутнього, компетентний персонал і ефективний механізм адаптації, що забезпечує збереження стійкості в умовах сучасного ринку з високим рівнем невизначеності і підвищеними ризиками (організація, що має високі динамічні здібності) [17,18].

Сучасна парадигма управління конкурентоспроможністю підприємства повинна будуватися, виходячи з тенденцій, сформульованих таким чином: трансформація ролі споживачів; глобалізація, дезагрегування і

фрагментування ринків; розширення горизонту та багатовекторності конкуренції; поширення процесу конвергенції; зростання попиту на інновації та активізація їх повторного використання. При цьому критеріями оцінювання якості управління конкурентоспроможністю підприємств доцільно вважати:

1) уміння підприємства розпізнавати загрози для свого існування у динамічному конкурентному середовищі;

2) уміння підприємства реалізувати ідеї антикризового менеджменту і бути стійким до раптових (у т.ч. кризових) змін у ринковому оточенні;

3) уміння виявляти нові можливості, що виникають у зовнішньому середовищі, у т.ч. формувати нові потреби (ринки) на основі сформованого інноваційного типу поведінки;

4) уміння отримувати вигоди від виявлених ринкових можливостей, у т.ч. уміння переглядати (оптимізувати) портфель видів діяльності.

Сьогодні дослідники не виробили одностайної думки щодо розуміння процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Зокрема, Р. Є. Мансуров вважає, що управління конкурентоспроможністю підприємства – діяльність, спрямована на формування ряду управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань [17,18]. Зважаючи на коректність акцентування уваги на управлінських рішеннях як ключових (визначальних) аспектах діяльності керівництва щодо впливу на конкурентоспроможність підприємства, необхідно вказати на недоліки такого розуміння, а саме: орієнтація лише на зовнішні впливи, що обмежує реалізацію ідей ресурсного підходу до управління конкурентоспроможністю; зосередження на досягненні лідерських позицій, що характеризує лише один з варіантів можливої поведінки підприємства. І. О. Піддубний і А. І. Піддубна визначають управління конкурентоспроможністю підприємства як напрям менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної

діяльності. Таке визначення більшою мірою відповідає сучасним уявленням про пріоритети управління конкурентоспроможністю [23]. Крім того, ці автори відокремлюють поняття управління та регулювання конкурентоспроможності підприємства і вважають, що управління конкурентоспроможністю підприємства – це засіб прямого впливу на об'єкт управління, який має імперативний характер, а регулювання є засобом непрямого впливу, який зобов'язує останнього діяти у руслі об'єктивних економічних законів, формою реалізації яких є нормативно-правові засоби та акти.

Необхідність розвитку методології управління конкурентоспроможністю підприємства обумовлена досягненнями світової економічної науки та успіхами і поразками практичної управлінської діяльності підприємствами. Сьогодні виживання і успішне функціонування суб'єктів господарювання на ринку не може забезпечуватися традиційними управлінськими технологіями. Так, зі ста найбільших компаній США, що існували на початку 90-х років XX ст., до кінця десятиліття залишилося лише шістнадцять. За той самий період у списку журналу «Fortune Magazine» з 500 найбільших компаній лише 29 зберегли свої позиції, а список обновився на 46%. Ця інформація стосується лідерів світового бізнесу. У табл. 1.3 подано інформацію про успішні компанії, які забезпечили темпи зростання, вищі від темпів зростання галузі, до якої вони належать.

При цьому експерти зазначають, що найважливішими конкурентними перевагами успішних підприємств стають ефективні бізнес-процеси, кваліфікований менеджмент, персонал, інноваційний клімат та інноваційний розвиток, продуктивна бізнес-культура.

Аналіз теоретичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє виокремити очевидні їх протиріччя: з одного боку, прагнення сформувавши методологію побудови стратегій конкуренції на засадах інтелектуального лідерства, а з іншого боку – вироблення механізмів (схем) успішної поведінки в динамічному конкурентному середовищі, що

нівелює можливість формування унікальних конкурентних переваг. Фахівці зазначають, що організаційні здібності, «вмонтовані» в рутини, процеси і корпоративну культуру і тому непереміщувані на ринку, вагоміші для успіху в конкуренції, ніж володіння будь-якими цінними ресурсами – матеріальними (нерухомість, виробничі споруди, сировина тощо) і нематеріальними (репутація, бренди, патенти тощо). Дійсно, успішні підприємства використовують ті самі фактори виробництва, що й суперники, але завдяки організаційним здібностям перетворюють ці фактори у продукти і послуги, які відрізняються високою якістю або нижчими витратами. Ключові чинники успіху все більше пов'язуються з уміннями формувати попит (нові ринки), завоювати і утримувати клієнта шляхом створення ефективних стосунків та інших латентних конкурентних переваг, заснованих на інтелектуальних технологіях [24].

Таблиця 1.3

Порівняння приросту галузей і компаній (1987-1997)

Компанія	Приріст компанії, (%)	Галузь	Приріст галузі, (%)
Coca-Cola	9	Напої	4
Sysco	15	Продукти харчування	4
Harley-Davidson	10	Мотоцикл	2
Nike	27	Взуття	6
Cooper Tire & Rubber	11	Шини	3
Mattel	17	Іграшки	4
GAP	20	Одяг	4
Rexel	15	Електричне обладнання	5
GENE	26	Фармація	8
Caffefour	12	Роздрібний продаж/супермаркети	4
Aiwa	17	Електроніка/компоненти	6

Джерело: *Worldscope database: Bain Analysis, Analyst Reports*

В загальному розумінні управління конкурентоспроможністю підприємства – це цілеспрямований вплив на чинники і умови, які формують конкурентоспроможність підприємства в існуючому конкурентному середовищі. Однак формування нової парадигми управління

конкурентоспроможністю повинно базуватися на пріоритетах, сформульованих на основі теоретичних викладок, таких як:

- Формування нового стратегічного мислення, яке ні в якому разі не повинно зводитися до стратегічного планування;

- Забезпечення ієрархічності і наскрізності управління: підприємство як відкрита система розглядається у якості частини системи вищого порядку, під якою розуміють конкурентне середовище;

- Розуміння чинника часу як пріоритетного у конкурентній боротьбі. Група американських фахівців Бостонської консалтингової групи (БКГ) підкреслює, що сучасною інновацією є конкуренція на основі часу: вимогою до працівників у ефективних компаніях повинна стати перехід від конкурентних переваг і якості до конкурентних переваг, якості і своєчасного реагування;

- Сприйняття управління конкурентоспроможністю як інноваційного процесу. Побудова стратегічних конкурентних переваг можливе на основі формування і розвитку інноваційного активного індивіда та інноваційного типу поведінки;

- Урахування глобальної тенденції інтелектуалізації економіки. Успіх стратегії конкуренції залежить від рівня використання інтелектуальних технологій;

- Трансформація управління ресурсами в управління знаннями, що видається логічним і пов'язується з необхідністю формування інтелектуального потенціалу підприємства як запоруки його успішного функціонування. Фахівці підкреслюють, що сьогодні відмінності у господарських результатах конкуруючих підприємств можна інтерпретувати як наслідки асиметрії між ними у знаннях;

- Сприйняття підприємства як організації, що самонавчається. Л. Фаткін з цього приводу зазначає: «...В організації завжди виявляється діалектична єдність процесів єдиноначальності і групової самоорганізації, ...і

ця діалектична взаємодія дозволяє розкрити дійсну сутність діяльності керівника»;

- Спільне творення цінності виробником і споживачем продукції (послуг) через системні спільні здібності, що мають індивідуалізований характер. Таке розуміння пріоритетів управління передбачає трансформацію підходів до побудови моделі стратегічної поведінки підприємства на ринку;

- Орієнтація на перехід від ієрархічної моделі управління до мережевої. Перспективна модель управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає урахування процесів поширення нових форм організаційних утворень (ланцюгів) та форм конкуренції.

Виходячи з цього, можна дати визначення мети управління конкурентоспроможністю підприємства як стану, до якого прагнуть перевести об'єкт управління. Вона полягає у забезпеченні умов успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі як системі вищого порядку та випередження конкурентів у боротьбі за ресурси зацікавлених сторін [29].

На основі сформульованої мети управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно розуміти як процес системного формування, розвитку та використання спільного пролонгованого досвіду поєднання матеріальних і нематеріальних активів (як комплексу знань, умінь і навичок) підприємства на стратегічному і тактичному рівнях через механізм інноваційного розвитку, який забезпечує продукування ексклюзивних конкурентних переваг. При цьому передбачається гармонізація інтересів усіх користувачів інформації, які прагнуть бути компетентними щодо окремих аспектів конкурентоспроможності підприємства.

На рис. 1.2 подано модель управління конкурентоспроможністю підприємства як логічний опис пропонованого підходу до побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства, яка презентує сутність такого управління, взаємозв'язки і взаємовплив її основних елементів і блоків, а також пріоритети управлінської діяльності, що забезпечують досягнення

мети управління.

Як видно з рис. 1.2, в пропонованій моделі управління реалізовано коригований і варіантний типи управління. Стрілки, що на основі зворотного зв'язку поєднують елемент «Мета управління конкурентоспроможністю» з іншими елементами і блоками моделі, дозволяють забезпечувати неперервний комунікаційний процес для можливості оцінювання ступеня досяжності мети та її коригування.

Наявність в моделі кількох варіантів поєднання конкурентних переваг дозволяє формувати варіанти стратегії конкуренції і обирати оптимальний за обраним критерієм. Крім того, автор не погоджується з розумінням ключових компетенцій як однопорядкових взаємо-замінюваних складників заснованого на ресурсах підходу до формування стратегії конкуренції (персонал, фінанси, операції, якість, інформаційні технології, засновані на ресурсах тощо).

Ключові компетенції – це не лише сукупність матеріальних благ, технологічних надбань та умінь персоналу щодо їх поєднання для виробництва товарів і надання послуг, а й уміння і навички формування ексклюзивних стратегій конкуренції та інших принципових управлінських компетенцій, що показано на рис. 1.2. Такий підхід передбачає більш ємке бачення ключових компетенцій.

Визначаючим підґрунтям формування конкурентних переваг є спільний пролонгований досвід поєднання матеріальних і нематеріальних активів (як комплексу знань, умінь і навичок) підприємства на стратегічному і тактичному рівнях через механізм інноваційного розвитку (рис. 1.2), доцільно окреслити пріоритетні блоки системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Їх сформовано на основі виявлення тенденцій розвитку парадигми управління в цілому і управління конкурентоспроможністю зокрема, це – стратегічне спрямування діяльності, пріоритет розвитку персоналу, управління гнучкістю підприємства як відкритою економічною системою [39].

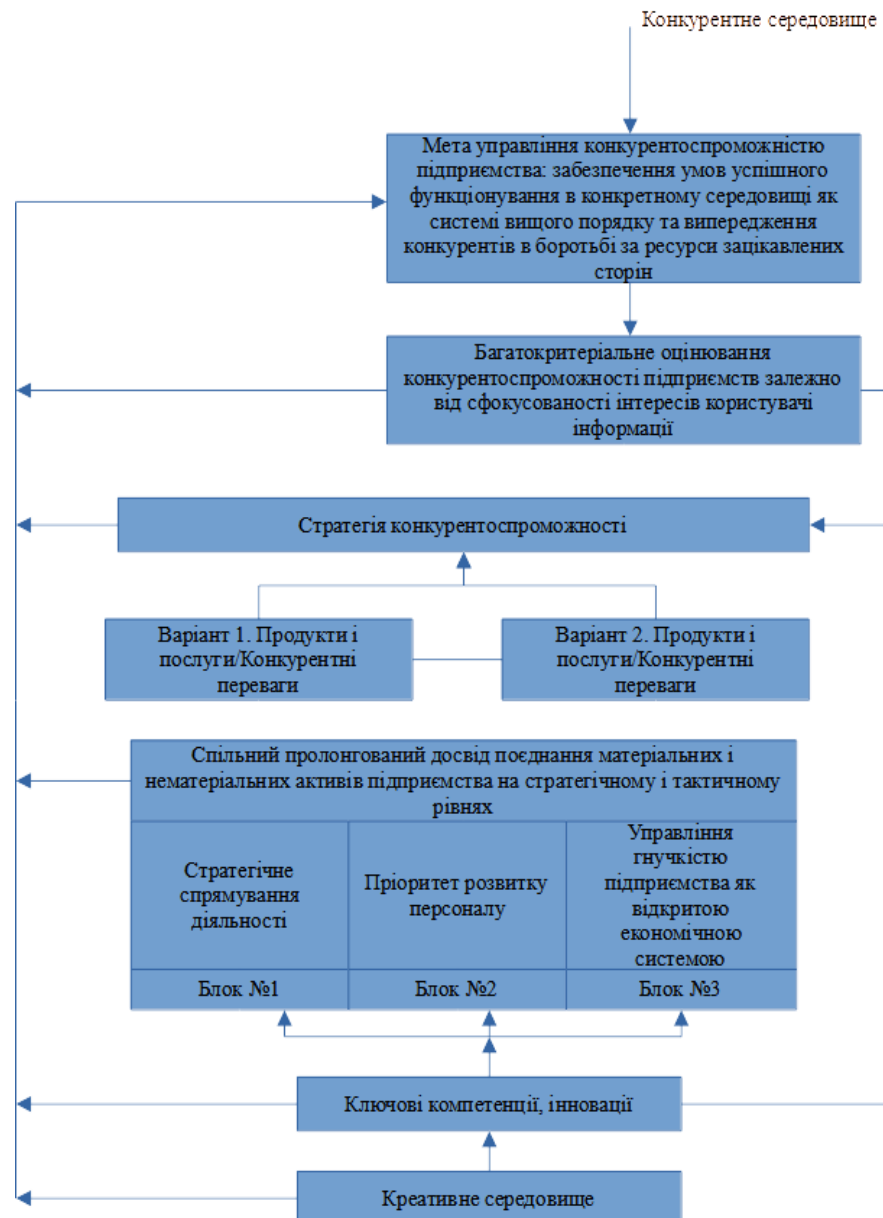


Рис. 1.2 - Модель управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: розроблено автором

Блок 1 «Стратегічне спрямування діяльності» виділено у якості першого пріоритету управління конкурентоспроможністю підприємства, виходячи з розгляду підприємства як підсистеми конкурентного середовища, а також динамічних процесів, що в ньому відбуваються (у т. ч. пов'язані з глобалізацією). У цьому контексті важливо забезпечувати стратегічне ситуаційне випередження, яке може реалізуватися у кілька способів:

- випередження споживацьких очікувань і формування нових потреб і ринків;

- утримування споживачів шляхом їх залучення до творення продукту і, відповідно, споживацької складової спільного пролонгованого досвіду поєднання матеріальних і нематеріальних активів підприємства;
- встановлення тимчасової монополії у конкретному сегменті ринку;
- захоплення ринкової влади в мережах підприємств (ланцюгах створення цінності, ланцюгах поставок);
- реалізація нових ініціатив співробітництва;
- створення позитивного іміджу на привертання на його основі нових споживачів.

Дійсно, побудова управлінських інновацій та їх реалізація в стратегії конкурентоспроможності повною мірою визначається рівнем професіоналізму управлінців, а також знаннями, сформованими і набутими персоналом підприємства.

Отже, пріоритет управлінської діяльності – формування мотиваційного середовища, яке б спонукало до набуття нових знань та їх акумулювання в ключових компетенціях. З іншого боку, використання коригованого типу управління та ситуаційного підходу в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства, що обумовлюється динамічністю конкурентного середовища, передбачає формування нових знань до моменту впровадження та оцінювання стратегії з метою її уточнення чи перегляду.

Таке розуміння стратегічного процесу підводить до висновку, що розробка персоналу і формуванням дієвої креативної мережі, а якість стратегії залежить від ефективності мотиваційних, організаційних та фінансових механізмів розвитку персоналу. і реалізація стратегії конкуренції супроводжується перманентним процесом навчання, розвитку [44].

Блок 2 «Пріоритет розвитку персоналу» виділено з огляду на необхідність урахування новітніх тенденцій розвитку теорії і практики менеджменту, а також очевидність сприйняття персоналу як основного джерела конкурентних переваг. У стратегічному аспекті інновації, що

стосуються розвитку здібностей людини, її потенціалу, цінностей (human skills), мають пріоритетне значення порівняно з інноваціями у сфері удосконалення властивостей продукції, технології і організації виробництва (technical skills), тобто персонал є найстабільнішим джерелом конкурентних переваг, а ноу-хау у галузі персоналу – найзахищенішими і найнадійнішими. Персонал, як основне джерело конкурентних переваг, потребує пріоритетного інвестування.

Персонал, на відміну від інших ресурсів підприємства, має складну систему характеристик і якостей, серед яких переважають соціально-психологічні. Практика підтверджує, що прогнозування реакції персоналу на майбутні зміни в організації можливе з високим рівнем невизначеності, тому персонал вважається доволі ненадійним елементом прогнозування і планування.

Саме тому сучасна західна, а останнім часом і вітчизняна, теорія і практика менеджменту стрімко розвивається у напрямі взаємодії і взаємопроникнення з психологією і соціологією. Вагому роль у забезпеченні ефективності системи мотивації відіграє розуміння керівництвом підприємств важливості і необхідності здійснення пріоритетних інвестицій в персонал. Інвестиції в персонал на рівні підприємства, як правило, включають виділені кошти на навчання, підвищення кваліфікації персоналу, перепідготовку, отримання нового фаху та деякі інші види витрат, що демонструє спрощений підхід до вирішення цього складного питання.

Блок 3 «Управління гнучкістю підприємства як відкритою економічною системою» має пріоритетне значення в управлінні конкурентоспроможністю з огляду на зростаючий динамізм конкурентного середовища та необхідність оперативного реагування на його зміни, а також зміни внутрішнього середовища, для забезпечення умов успішного функціонування суб'єкта господарювання. Під гнучкістю найчастіше розуміють можливість переорієнтації виробничої системи без докорінної зміни матеріально-технічної бази; під гнучкістю об'єкта – внутрішньо притаманну йому

властивість реагувати на зовнішні впливи (середовище) без докорінних структурних змін, а під гнучкістю потенціалу підприємства – властивість підприємства переходити з одного працездатного функціонального стану до іншого з мінімальними втратами і витратами при виконанні чергового завдання або нової функції [29].

На основі таких тверджень можемо зробити висновок, що під гнучкістю доцільно розуміти властивість, яка характеризує можливість переорієнтації системи, тобто її пристосування до оточуючого середовища. Таке розуміння гнучкості містить ряд раціональних моментів, однак не може вважатися коректним через виключення змін матеріально-технічної бази підприємства зі сфери управління його гнучкістю.

Нині в наукових джерелах використовуються різноманітні фрагментарні ознаки гнучкості підприємства, наприклад:

- фінансова гнучкість як здатність підприємства зібрати достатній капітал для задоволення своїх потреб при можливості виникнення у майбутньому різноманітних непередбачуваних витрат;
- гнучкість ціни як величина, обернена до еластичності.

Під адаптивністю найчастіше розуміють процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури і властивостей об'єкту у відповідь на зміни, що відбуваються, а під адаптацією – процес пристосування будови і функцій системи до умов зовнішнього середовища. Отже, підприємство як відкрита економічна система повинно мати здатність, з одного боку, до гнучкості і адаптації, а з іншого – до підтримування стану рівноваги.

Поняття стійкості підприємства найчастіше пов'язується із забезпеченням рівноважного стану функціонування і формалізується у відомих фінансових показниках. Можна дійти висновку, що фінансова стійкість підприємства – це його здатність функціонувати у станах, близьких до рівноваги, за наявності постійного зовнішнього і внутрішнього впливу; це такий стан підприємства, при якому воно є ліквідним, платоспроможним і має достатньо засобів для успішного функціонування.

До параметрів гнучкості відносяться лише такі: гнучкість робочої сили (висока кваліфікація, здатність до адаптації, багатопрофільність); диференціація системи оплати праці і вплив зміни кон'юнктури на кількість робочих годин і оплату за них; гнучкість організаційної поведінки, яка проявляється у здатності до економії часу, простору, витрат, використанні нових підходів до управління запасами, результативності реакції у зв'язку зі зміною ринкової ситуації і діями конкурентів; відповідність організаційної форми стратегії підприємства [44]. Однак таке визначення не дає чіткої відповіді на питання, чи можливо називати аспектом гнучкості зміни бізнес-процесу, технології, які не призводять до втрати суб'єктом господарювання свого статусу.

Виходячи з таких міркувань, під гнучкістю слід розуміти здатність підприємства як відкритої економічної системи успішно функціонувати в конкурентному середовищі на основі підтримування стану відносної динамічної рівноваги, впроваджуючи продуктові, технологічні, фінансові і управлінські інновації, які не передбачають зміни його організаційного статусу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Огляд сучасних методик оцінки конкурентоспроможності підприємства показав, що усі вони володіють істотним недоліком: оцінка конкурентоспроможності підприємства лише констатує його поточний стан, але в сучасних ринкових умовах вона повинна по можливості дати прогноз на перспективу для отримання кращих результатів або уникнення втрат.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємств найефективнішим методом буде одночасне застосування різних методик, які в результаті доповнюють одна одну, що дає змогу отримати повне уявлення про її рівень.

Щодо харчової промисловості, то для її підприємств найбільш прийнятними є комплексні методи, що засновані на класифікації категорій, які аналізують значення коефіцієнтів, при розкритті виробничої, фінансової,

інноваційної, трудової, маркетингової та інших сторін діяльності підприємства.

Отже, напрямком подальшого дослідження є розробка найбільш оптимальної методики, що дозволить у короткий термін та з мінімальними витратами кількісно і якісно оцінити формування та управління конкурентними перевагами підприємства і їх потенціалом.

Конкуренція змушує виробників продукції впроваджувати у виробництво інноваційні процеси та технології з метою зниження собівартості продукції. В результаті вони покращують якість своєї продукції та привертають увагу нових покупців, тим самим збільшуючи свої прибутки. В умовах конкуренції конкурентоспроможність присутня завжди і на різних рівнях, і це необхідно враховувати при управлінні. Проведені дослідження доводять, що конкурентоспроможність бізнесу – це складне багатоаспектне поняття, яке передбачає конкуренцію, боротьбу за найкращі результати, отримання конкурентної переваги шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів, виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції, а також отримання прибутку від проведення ефективна господарська діяльність.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства

Lantmannen Akxa є частиною скандинавської харчової компанії Lantmannen. Невипадково її символом є бутон, один із найдавніших символів життя. Адже «Lantmannen Akxa» бере від землі найкорисніше, створює умови для повноцінного життя, виробляє безпечні та якісні продукти харчування. Ця продукція користується високим попитом і продається в 45 країнах, або чверті світу. Річний оборот Lantmannen становить понад 3 мільярди доларів. Приблизно 10 000 співробітників займаються задоволенням потреб і вимог споживачів у 18 країнах світу та мають представництва в цих країнах[1].

Представництво Lantmannen в Україні.

У 1991 році на Бориспільському харчокомбінаті встановлено обладнання для виробництва фастфуду британської компанії APV-Baker. Виробнича лінія, що використовує цей рівень технології Вперше в Україні. Власне, так у Борисполі почали виробляти якісну зернову продукцію.

У 1996 році підприємство було приватизовано. 1997 року було створено торгівельну марку «START!», за час існування розширив асортимент з 2 найменувань до 35 найменувань. Початок 2000 року став важливим етапом у розвитку Бориспільського заводу: він став одним із підприємств найбільшої шведської компанії «Cerealia Group», яка згодом була перейменована на ВАТ «Cerealia Україна». У 2004 році почалося виробництво мюслів та злакових сумішей під брендом «АХА» [1].

12 квітня 2006 року рішенням загальних зборів акціонерів ВАТ «Серіалія Україна» змінило назву на Відкрите акціонерне товариство «Лантманнен Акса». Підприємство стало частиною концерну Лантманнена. 3 19 квітня 2011 року відкрите акціонерне товариство «Лантманнен Акса» перейменовано на публічне акціонерне товариство «Лантманнен Акса». 7

червня 2016 року «Лантманнен Акса» змінила організаційно-правову форму з Публічного акціонерного товариства «Лантманнен Акса» на Приватне акціонерне товариство «Лантманнен Акса». Завдяки використанню унікальних технологій виробництва та постійному збільшенню асортименту компанія «Лантманнен Акса» сьогодні є найбільшим виробником фастфуду в Україні. Бренд «Вперед!» «АНА» популярний не лише в Україні, а й у Молдові, Грузії, Вірменії, Латвії, Азербайджані, Узбекистані, Казахстані, Киргизстані, країнах Балтії, а також Данії, ОАЕ, Йорданії та Китаї.

Основним видом діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» є виготовлення понад п'ятдесят видів високоякісних злакових продуктів харчування, серед яких мають місце: каші швидкого приготування, мульти-злакові пластівці, гранола, мюслі, зернові батончики та фігурки, а також продукти В2В (табл. 2.1).

Асортимент продукції, що виробляє підприємство «Лантманнен Акса»:

- «Start!» – це сухі сніданки, які є дуже смачними та корисними для всієї родини. Основа сніданків «Start» - це кукурудзяна крупа, цукор та ячменно-солодовий екстракт. Сніданки збагачені вітамінами і мінералами.

- «АХА Гармонія» – це зернові пластівці масою 500 г, в основі яких – суміш пластівців із цільних зерен пшениці, жита, рису та ячменю, збагачена солодовим екстрактом і комплексом вітамінів та мінералів, вкрита глюкозно-медовим сиропом, із доданням смачних і корисних фруктів та горіхів.

- Мюслі «АХА» – смачний та повноцінний продукт найвищої якості, виготовлений із ретельно дібраних найкращих натуральних складників за спеціально розробленими рецептами з використанням сучасних технологій.

- Ржані хлібці «FINN CRISP» - спечені з цільозернового борошна, делікатесні хлібці мають чудову текстуру і смак натуральних злаків. Живильні речовини знаходяться в різних частинах зерна. Цілісне зерно містить всі частини, відповідно, і всі поживні речовини.

Основні відомості про ПрАТ «Лантманнен Акса»

Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство Лантманнен Акса
Скорочена назва	ПрАТ «Лантманнен Акса»
Код ЄДРПОУ	00378537
Дата реєстрації	06.02.1996 (27 років)
Уповноважені особи	Червак Ігор Іванович
Розмір статутного капіталу	63 262 257,45 грн
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості; Не основний: Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів; Виробництво готової їжі та страв

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [27]

Споживачами продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» виступають абсолютно всі верстви населення: від дітей до людей старшого віку. Таке коло споживачів визначається з точки зору асортименту, а також цінової політики. Тобто продукція є доступною для всіх.

У виробничому цеху розміщено три технологічні лінії: лінія мюслів; лінія зернових; лінія подушечок.

А також чотири пакувальні лінії:

- Лінія OMAG – для пакування каш миттєвого приготування у пакети масою нетто 40 г;

- Мала пакувальна лінія – пакування сухих зернових сніданків у пакети масою нетто 40 г, 75 г, 85 г, 100 г, 375 г;

- Середня пакувальна лінія – 150..600 г;

- Велика пакувальна лінія – 600..1000 г.

Потужність головного виробничого обладнання:

- лінія зернових - 800-1000 кг/год;
- лінія мюслів - 1200 кг/год;
- лінія подушечок - 250 кг/год.

ПрАТ «Лантманнен Акса» вміщує 7 цехів основного виробництва, 6 допоміжних цехів, елеваторів для зберігання зерна, складських приміщень, а також функціональних відділів і служб, які забезпечують всі види діяльності,

необхідні для виробництва і реалізації якісної продукції.

Підприємство «Лантманнен Акса» не є сезонним, працює цілий рік, виготовляючи продукцію на замовлення постачальників. Працівники виробництва працюють в дві зміни – 9 годин, 2 через 2. Адміністративна частина працює з 9:00 до 17:30, 5 днів на тиждень [27].

На підприємстві працює 287 співробітників. Продукція компанії відрізняється високою якістю. Щомісяця проводяться експерименти для поліпшення органічних властивостей і смаку продукції та підвищення її корисності, а також постійно і ретельно розробляються нові види готової продукції. На підприємстві впроваджено систему LEAD, яка спрямована на підвищення ефективності шляхом вдосконалення діяльності та зменшення витрат, пов'язаних з її діяльністю, з метою збільшення прибутковості компанії. Компанія постійно модернізує своє виробництво, проводячи регулярні ремонти та закупаючи нові машини та обладнання [1].

Основні бізнес-процеси ПрАТ «Лантманнен Акса»: виконання замовлень покупців; контроль дебіторської заборгованості; робота з претензіями покупців; укладання договорів з покупцями; розвиток клієнтської бази; обслуговування покупців; маркетингові дослідження; планування продажів; управління підрозділом.

Таблиця 2.2

Опис цілей організації

Цілі	Шляхи досягнення	Елементи комплексу маркетингу
Оновлення устаткування, обладнання	Закупка сучасного обладнання	Товар, ціна
Підтримка постійних зв'язків з вигідними клієнтами	Особисті консультації замовникам нашої продукції, надання відсоткових знижок	Просування
Отримання прибутку	Із запровадженням нових технологій ефективно реалізовувати більш якісну продукцію	Ціна
Збільшення збуту, розширення ринкової долі	Задоволення потреб клієнтів у якісних продуктах харчування	Ціна, товар

Джерело: складено автором

Фінансовий стан підприємства – комплексне поняття, яке є результатом взаємодії різних елементів системи фінансових взаємовідносин підприємства і визначається низкою виробничо-економічних факторів, характеризується наявністю, розміщенням і використанням фінансових ресурсів системи показників, що відображають фінансовий стан підприємства. Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничо-господарської та фінансово-господарської діяльності. Отже, на нього впливають усі ці види корпоративної діяльності. Перш за все, безперебійне виробництво та реалізація якісної продукції позитивно впливає на фінансовий стан підприємств.

Загалом, чим вище виробництво та реалізація продукції, робіт, послуг і менша собівартість, тим вище прибутковість підприємства, що позитивно позначається на його фінансовому становищі. Неналагоджені виробничі процеси, зниження якості продукції, труднощі з реалізацією призвели до зменшення коштів підприємства та погіршення його платоспроможності. Існує також зворотній зв'язок, оскільки нестача коштів призводить до перебоїв у постачанні матеріальних ресурсів, які призводять до збоїв у виробничому процесі. Фінансова діяльність підприємства повинна бути спрямована на забезпечення систематичного надходження та ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахунково-кредитної дисципліни, досягнення розумного співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості для досягнення ефективної діяльності підприємства.

Саме цей момент визначає необхідність і практичне значення систематичної оцінки фінансового стану підприємства, яке відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової стійкості підприємства. Метою оцінки фінансового стану підприємства в системі антикризового управління є розробка та реалізація заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності, відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства та встановлення можливості продовження діяльності підприємства. . Господарська діяльність, подальший розвиток, забезпечення

зростання рентабельності та виробничого потенціалу та прийняття відповідних рішень [44].

Фінансовий стан підприємства визначається такими елементами:

1. прибутковість роботи підприємства;
2. оптимальність розподілу прибутку, що залишився у розпорядженні підприємства після сплати податків і обов'язкових платежів;
3. наявність власних фінансових ресурсів не лише мінімально-необхідного рівня для організації виробничого процесу і процесу реалізації продукції;
4. раціональне розміщення основних і оборотних фондів;
5. платоспроможність та ліквідність.

За останні роки на ПрАТ «Лантманнен Акса» прослідковується позитивна динаміка по таким показникам: чистий дохід від реалізації продукції більше на 20%, що у числовому виразі дорівнює 106033 тис. грн., це зростання свідчить про ефективну виробничу діяльність господарюючого суб'єкта. Завдяки підвищенню мінімальної заробітної плати та основної, фонд оплати праці збільшився більше ніж на 50% за два останні роки, також збільшення цього показника впливає на продуктивність праці, що теж має позитивну динаміку. Через встановлення великої кількості нового обладнання в 2019 році прослідковується зменшення повних витрат на витрат на 1 грн реалізованої продукції.

Фондовіддача — показник операційної діяльності підприємства, що відображає ефективність використання підприємствами основних засобів. Величина цього показника свідчить про те, скільки продукції вироблено та скільки послуг надано на одну гривню фінансових ресурсів, вкладених в основні засоби. У 2018-2019 роках цей показник впав на 39,64%, оскільки компанія вирішила розширити сферу діяльності на майбутнє, придбавши багато нового обладнання.

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» за 2018-2020 рр

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +, -		Абсолютне відхилення, +, -	
	2018	2019	2020	2018-2019	2019-2020	2018-2019	2019-2020
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	468946	552655	574979	83709	22324	17,85	4,04
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	221	260	262	39	2	17,65	0,77
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	53556	74182	84734	20626	10552	38,51	14,22
Продуктивність праці, тис. грн./особу	2121,9	2125,6	2194,6	3,7	69	0,17	3,25
Середньомісячна оплата праці, грн./особу	20,2	23,8	26,9	3,6	3,1	17,82	13,03
Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю), тис. грн	53235	104035	108332	50800	4297	95,43	4,13
Фондовіддача, грн./грн.	8,80	5,312	5,307	-3,488	-0,005	-39,64	-0,09
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,6	3,1	3,4	0,5	0,3	19,23	9,68
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	231846,5	275662	296472	43815,5	20810	18,90	7,55
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	77361,5	105375,5	137834,5	28014	32459	36,21	30,80
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	324721	389726	379633	65005	-10093	20,02	-2,59
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	424125	514949	504994	90824	-9955	21,41	-1,93
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	90,4	93,2	87,8	2,8	-5,4	3,10	-5,79
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	31800	37838	43994	6038	6156	18,99	16,27
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	25683	30383	35103	4700	4720	18,30	15,54
Рентабельність діяльності, %	5,60	5,49	6,10	-0,11	0,61	x	x
Рентабельність продукції, %	7,50	6,8	7,6	-0,7	0,8	x	x
Рентабельність власного капіталу, %	28,4	25,2	22,6	-3,2	-2,6	x	x
Рентабельність активів, %	11,07	11,02	11,84	-0,05	0,82	x	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Також за допомогою нового обладнання в 2020 році спостерігається зниження собівартості продукції на 10093 тис. грн., що у відсотках (-2,59%).

Коефіцієнт рентабельності діяльності розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг). Збільшення цього показника свідчить про зростання ефективності господарської діяльності підприємства, а зменшення навпаки. За 2020 рік спостерігається зріст цього показника на 0,61%. Коефіцієнт рентабельності продукції показує, скільки прибутку від виробництва продукції отримало підприємство в розрахунку на 1 грн. повних витрат на виробництво., цей показник має позитивну динаміку на 2020 рік у розмірі + 0,8%. Рентабельність активів зросло на 0,82%, що свідчить про ріст попиту на продукцію підприємства.

Далі для повного аналізу потрібно розглянути елементи витрат.

При класифікації витрат за економічними елементами виділяють:

- матеріальні витрати – витрати на оплату сировини, основних і допоміжних матеріалів, комплектуючих, палива, електроенергії (за винятком витрат на придбання необоротних активів, які підлягають амортизації). За 2019 рік спостерігається ріст на 39352,0 тис.грн. (+14,8%), а в 2020 році -12720,0 тис.грн. (-4,2);
- витрати на оплату праці – до складу витрат підприємства включають всю нараховану заробітну плату (в тому числі матеріальну допомогу, виплати в негрошовій формі), як штатному персоналу, так і сумісникам. За 2 останні роки показник збільшився на 31178 тис.грн. (52,7%);
- відрахування на соціальні заходи за ставками (нормами), встановленими у відсотках до витрат на оплату праці, через підвищення витрат на заробітну плату пропорційно зростає цей показник;

Таблиця 2.4

Показники динаміки та структури операційних витрат на виробництво продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» за 2018-2020 рр.

Показники	Роки						Відхилення у сумі, (+, -)		Відхилення у %, (+, -)		Зміни у структурі, відсоткових пунктів (+, -)	
	2018		2019		2020		2018- 2019	2019- 2020	2018- 2019	2019- 2020	2018-2019	2019-2020
Матеріальні витрати	266666	66,3	306018	62,7	293298	61,2	39352,0	-12720,0	14,8	-4,2	-3,6	-1,5
Витрати на оплату праці	53556	13,3	74182	15,2	84734	17,7	20626,0	10552,0	38,5	14,2	1,9	2,5
Відрахування на соціальні заходи	9355	2,3	13122	2,7	17895	3,7	3767,0	4773,0	40,3	36,4	0,4	1,0
Амортизація	11491	2,8	14927	3,1	17932	3,7	3436,0	3005,0	29,9	20,1	0,3	0,6
Інші операційні витрати	61574	15,3	80061	16,3	65152	13,7	18487,0	-14909,0	30,0	-18,6	1,0	-2,6
Разом	402642	100	488310	100	479011	100	85668,0	-9299,0	21,3	-1,9	x	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

- амортизаційні відрахування – нарахована згідно до встановленого порядку сума амортизації основних засобів, нематеріальних активів та інших необоротних матеріальних активів, через встановлення нового обладнання сума нарахування амортизації зросла, за два роки у сумі 6441 тис.грн, що у відсотках дорівнює 50;

- інші витрати – витрати на відрядження, рекламу, послуги зв'язку, розрахунково-касове обслуговування тощо, за 2019 рік цей показник зріс на 18487,0 (30,0%), проте у 2020 році через епідемію COVID-19 спостерігається зниження цього показника на -14909,0 (-18,6%).

Коефіцієнт покриття - значення в діапазоні 1-3 є стандартним, але значення 2-3 є більш ідеальним. Показник нижче номіналу вказує на проблему платоспроможності, оскільки оборотних активів недостатньо для виконання поточних зобов'язань. Це призводить до падіння довіри кредиторів, постачальників, інвесторів і партнерів до компанії. Крім того, проблеми з платоспроможністю призводять до подорожчання позикових коштів, що призводить до прямих фінансових втрат. Показник показує, скільки підприємство має обігових коштів на одну гривню поточних зобов'язань, що в 2020 році еквівалентно 2,47 гривні обігових коштів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності – за 2018-2020 роки можна стверджувати, що підприємство здатне погашати поточні зобов'язання за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності - нормативним вважається значення від 0,1 до 0,2. Більш низький показник вказує на те, що компанія не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром. Значення вище нормативного також може вказувати на проблеми в компанії і свідчити про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами.

Таблиця 2.5

Показники фінансового стану ПрАТ «Лантманнен Акса» за 2018-2020 рр.

Показник	Нормативне значення	2018	2019	2020
Показники ліквідності підприємства				
Коефіцієнт покриття	> 1	2,97	2,39	2,47
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	2,16	1,72	1,85
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0 збільшення	0,31	0,004	0,16
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	> 0 збільшення	120281	103827	99517
Показники платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	> 0,5	0,35	0,44	0,52
Коефіцієнт фінансування	< 1 зменшення	3,1	2,9	3,3
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	> 0,1	0,11	0,01	0,16
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0 збільшення	0,50	0,68	0,93
Показники ділової активності підприємства				
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	x	2,01	1,94
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	x	4,72	4,89
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	x	76,3	73,6
Коефіцієнт оборотності основних засобів	збільшення	x	3,97	4,12
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	x	4,6	3,7

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Грошові кошти, на відміну від інших активів, не беруть участі у виробничо-збутовому процесі, вони не генерують дохід компанії. Тому занадто високий показник абсолютної ліквідності говорить про те, що значна частина капіталу відволікається на формування непродуктивних активів. На 2020 рік підприємство вивело цей показник до нормативного стану 0,16, що свідчить про ефективну стратегію управління фінансовими ресурсами.

Чистий оборотний капітал необхідний для підтримки фінансової стійкості підприємства, оскільки перевищення оборотних коштів над короткостроковими зобов'язаннями означає, що підприємство не тільки може погасити свої короткострокові зобов'язання, але і має резерви для розширення діяльності. Оптимальна сума чистого оборотного капіталу залежить від особливостей діяльності компанії, зокрема від її масштабів, обсягів реалізації, швидкості оборотності матеріальних запасів і дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) - нормативне значення показника знаходиться в межах 0,4 - 0,6. Більш низьке значення може говорити про високий рівень фінансових ризиків. В 2018 році цей коефіцієнт мав значення 0,35, що свідчить, що компанія мала фінансові ризики, проте за 2 роки підприємство його вивело на нормативний показник у 0,52. Можна стверджувати, що компанія змогла подолати певні фінансові ризики.

Коефіцієнт фінансування - занадто висока залежність говорить про те, що рівень фінансових ризиків значний. Для зниження залежності необхідно працювати в напрямку збільшення обсягу власного капіталу. Для цього можна провести додаткову емісію акцій, вкласти отриманий прибуток в роботу компанії, використовувати інші доступні заходи.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами - Нормативним значенням є 0,1 і вище. Високе значення говорить про фінансову стійкість компанії і здатність проводити активну діяльність навіть в умовах відсутності доступу до позикових коштів і зовнішніх джерел фінансування компанії і навпаки, значення нижче нормативного свідчить про значну фінансову залежність підприємства від зовнішніх кредиторів. У 2019 році даний показник був досить низький 0,01, що обумовлено великими вкладенням у виробництво. Проте для правильної оцінки потрібно

проаналізувати 2020 рік, можна побачити, що показник зріс до 0,16, тому підприємство працює у вірному напрямку, і навіть у моменти кризи підприємство зможе працювати та виробляти товари.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу - Нормативним вважається значення 0,1 і вище. Позитивне значення свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних. Прослідковується позитивна тенденція за 2 роки зріс з 0,50 до 0,93.

Стабільність фінансового стану підприємства в умовах ринкової економіки обумовлена значною мірою його діловою активністю, що залежить від широти ринків збуту продукції, його ділової репутації, ступеня виконання плану за основними показниками господарської діяльності, рівня ефективності використання ресурсів і стабільності економічного зростання.

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, насамперед, у швидкості обороту його коштів. Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності. Дані показники знаходяться на досить високому рівні, що стверджують про стабільність фінансового стану підприємства.

2.2 Аналіз впливу чинників на конкурентоспроможність ПрАТ «Лантманнен Акса»

Для оцінки підприємства проведено аналіз факторів макросередовища та внутрішнього середовища ПрАТ «Лантманнен Акса». Даний аналіз є широко визнаним підходом, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища. Проводячи діагностику вдається установити лінії зв'язку між сильними і слабкими сторонами підприємства, загрозами і можливостями та встановити ланцюжки зв'язків між ними. Для проведення діагностики застосуємо SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства.

SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій ПрАТ «Лантманнен Акса» з урахуванням їхніх особливостей – адаптації до середовища або формування впливу на нього. При проведенні SWOT-аналізу для необхідно ретельно визначити сферу кожного SWOT-аналізу, зрозуміти відмінності між його елементами, бути об'єктивним і використовувати різносторонню вхідну інформацію, уникати просторових і двозначних заяв.

SWOT-аналіз повинен проводитися за участю всіх найважливіших членів даного ПрАТ. Це стосується загальної ідентифікації слабких і сильних сторін, які усередині підприємства мають бути добре видні.

Якість аналізу можна підвищити, залучаючи до його проведення осіб, що не відносяться до досліджуваного об'єкта. Такі особи можуть виступити неупередженими арбітрами, які в змозі оцінити пропозиції, а також, ставлячи особливі питання, спровокувати підприємство до переосмислення своїх положень і дій. Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів, що представлені нижче (табл. 2.6).

Загрози – сильні сторони:

Великий досвід роботи ПрАТ «Лантманнен Акса» на ринку (29 років).

Підвищення заробітної плати в 2021 році. З одного боку, сприяє залученню висококваліфікованих кадрів, що зможе підвищити ефективність роботи компанії «Лантманнен Акса». З іншого боку, для підприємців таке підвищення заробітної плати означає зростання операційних витрат. Наявність власних ресурсів для створення різних наповнювачів для вівсянки дає змогу експериментувати із смаками та швидко реагувати на зміни у споживчих вподобаннях, що є інструментом конкуренції відносно вже існуючого асортименту на ринку. Наявність власної системи перевірки якості сировини дає змогу бути впевненим у високому стандарті продукції та не пропускати до виробництва овес, у безпечності якого немає стовідсоткової впевненості.

SWOT- аналіз ПрАт «Лантманнен Акса»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Натуральність усіх фруктових, ягідних та горіхових наповнювачів вівсяних каш - Велика соціальна складова та мета підприємницької діяльності - Великий досвід роботи ПрАт «Лантманнен Акса» на ринку (27 років) - Якість продукції підтверджена сертифікатами - Відносно висока швидкість впровадження нових технологій - Залучення висококваліфікованих кадрів - Успішне залучення іноземних інвестицій у компанію - Роздрібна ціна нижча, ніж у конкурентів 	<ul style="list-style-type: none"> - Не має чіткої асоціації з ТМ «АХА» у споживачів - Має образ не якісного, дешевого товару серед споживачів - Налагоджені асортиментні стратегії конкурентів - Неповнота використання можливих каналів комунікації - Не достатня інформованість споживачів про благодійну діяльність компанії - Відсутність визначеності та спрямованості на певну цільову аудиторію
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Зростання обізнаності ТМ, через тренди на усвідомлене споживання екологічних та корисних для здоров'я продуктів - Поява нових споживачів, за рахунок росту сегменту маркет-плейсів для надання інформації та послуг в мережі інтернет - Ріст експорту сухих сніданків - Збільшення попиту на харчові товари (у тому числі на вівсянку), так як соціальні стандарти життя населення України зросли - Відказ від мінеральної олії - поштовх компанії в інвестування у еко-імідж 	<ul style="list-style-type: none"> - Поява нових конкурентів, за рахунок відсутності високих бар'єрів входу на ринок - Ріст вибагливості споживачів - Заборона на використання пальмової олії, сприяє підвищенню собівартості товару - Низька лояльність молодшої групи споживачів до торгової марки - Збільшення собівартості вир-ва через підвищення тарифів енергопостачання - Зниження купівельної спроможності споживачів сухих сніданків, через впровадження карантину на усій території України в 2020 році

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Загрози – слабкі сторони:

Неповнота використання можливих каналів комунікації підприємством в умовах активності конкурентів в Фейсбук та Інстаграм, що діють за налагодженими стратегіями, знижує конкурентні переваги та загрожує повною відсутністю пізнаваності бренду. Недостатнє впровадження інструментів маркетингу, для удосконалення іміджу торгової марки може призвести до втрати споживачів через обрання більш дешевого та якісного аналога.

Можливості-сильні сторони:

З огляду на поширення тенденції до здорового харчування і екологічно чистим продуктам, натуральність вівсянки обумовлена залученням нових

споживчих сегментів, які дотримуються цієї тенденції. Благодійна діяльність формує позитивний імідж торгової марки в очах споживачів. Впровадження еко-іміджу через відказ від мінеральної олії. Залучення нових споживачів через тренд на усвідомлене споживання екологічних та корисних для здоров'я продуктів, так як у продукції «АХА» натуральні усі фруктові, ягідні та горіхові наповнювачі вівсяних каш. Активний розвиток соціальних мереж дозволяє надалі розвивати інформаційні ресурси, за допомогою яких якомога краще інформувати споживачів.

Можливості – слабкі сторони:

Ріст популярності інтернет-маркетплейсів серед виробників дає можливість невілювати низький рівень комунікації в мережі через виведення продукту в топ пропозицій чи купівлю реклами на певному ресурсі. Неповнота використання можливих каналів комунікації може погано вплинути на позиціонування іміджу компанії. Інфляція негативно відобразиться на рівні купівельної спроможності населення і ставить під сумнів можливість появи нових сегментів ринку.

Проаналізувавши ринок, стає зрозуміло, що ПрАТ «Лантманнен Акса» є лідером на ринку сухих сніданків, а внаслідок того, що тенденція здорового харчування набирає обертів – підприємство має задовільнити якомога більше споживачів, тим самим покращити фінансово-економічний стан підприємства.

Станом на сьогодні підприємство ПрАТ «Лантманнен Акса» займає лідируючі позиції в виготовленні та реалізації збуту своєї продукції, проте на даний момент на підприємстві не здійснюється робота по розробці програм з подальшого покращення діяльності, так як вважає, що конкуренти не зможуть відібрати вже завойовану долю ринку. Співробітникам відділу стратегічного планування та досліджень слід розглядати розробку стратегічних планів та програм сталого розвитку не лише з позиції щодо наближеності конкурентів, а ще й з позиції покращення ефективності функціонування підприємства в контексті сталого розвитку. В цілому організація управління сталим розвитком підприємства передбачає вимір декількох груп показників сталого розвитку, традиційно до яких відносяться економічні, соціальні та екологічні

для діагностики стану підприємств легкої промисловості з позицій сталого розвитку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Результати діагностики внутрішнього середовища підприємства
ПрАТ «Лантманнен Акса» з точки зору сталого розвитку**

Показники	Значення
Економічна сфера	
1. Темпи приросту продажу продукції, %	15,4
2. Рентабельність продукції, %	16,6
3. Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,18
4. Коефіцієнт фінансової незалежності	0,8
6. Відсоток введення інновацій (технології, устаткування), %	12
7. Оновлення асортименту продукції, % 15 С	15
Соціальна сфера	
1. Коефіцієнт співвідношення рівня зарплати з середнім по текстильній (швейній) промисловості	1,2
2. Частка прибутку, спрямована на додаткові соціальні заходи для робітників, %	12
3. Відсоток робітників, які пройшли підвищення кваліфікації, %	30
4. Коефіцієнт зростання продуктивності праці	1,5
Екологічна сфера	
Матеріаломісткість виробництва продукції, %	-
2. Зменшення питомих витрат електроенергії на виробництво одиниці продукції	15
3. Зменшення відходів матеріалів, %	-20
Сума балів з використанням коефіцієнтів вагомості	47,89
Висновок	розвиток
5. Прибуток на одного працівника (2015р.-149, 2016р.-212, 2017р.-274)	збільшується

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Для формування комплексного висновку стосовно відповідності діяльності підприємства вимогам сталого розвитку недостатнім є аналіз лише внутрішнього середовища; він має бути доповнений відповідним аналізом зовнішніх факторів впливу (табл.2.8.).

**Результати діагностики зовнішнього середовища підприємства
ПрАТ «Лантманнен Акса» з точки зору сталого розвитку**

Показники	Значення
Споживачі (I спож)	
1. Проведення регулярних ефективних маркетингових досліджень потреб існуючих та потенційних споживачів	4
2. Постійне удосконалення чи поліпшення якості продукції	5
3. Наявність якісного зворотного зв'язку з клієнтами та потенційними споживачами для самовдосконалення	4
4. Формування позитивного соціально-екологічного іміджу серед споживачів	4
5. Відсутність скарг на продукцію підприємства з боку споживачів	4
Конкуренти (I конк)	
1. Проведення регулярного вивчення діяльності конкурентів та їх продукції	4
2. Використання стратегії сталого розвитку як конкурентної переваги	4
3. Використання інструментів бенчмаркінгу	5
4. Відсутність яскраво виражених войовничих стосунків з конкурентами	3
5. Участь або членство в галузевих асоціаціях та спілках	1
Постачальники (I пост)	
1. Регулярний моніторинг ринку якісної сировини та технологій	4
2. Безпечність діяльності постачальників для довкілля	3
3. Ефективність та надійність системи закупівельної логістики	4
4. Відсутність випадків постачання неякісної або бракованої продукції	4
5. Наявність довірливих та стабільних стосунків	5
Інвестори та акціонери (I акц)	
1. Наявність якісного зворотного зв'язку	5
2. Можливість акціонерів простежувати та спрямовувати рішення вищого керівництва	4
3. Регулярне виконання зобов'язань перед акціонерами	5
4. Надання інвесторам правдивої та достовірної інформації стосовно діяльності підприємства та стратегічних планів	5
5. Наявність довіри до керівництва з боку інвесторів	5
Місцева громада та органи влади (I гром)	
1. Відсутність перешкод для діяльності підприємства зі сторони місцевої громади	5
2. Наявність позитивних та сприятливих стосунків з органами місцевої влади, підтримка ними стратегії сталого розвитку	5
3. Відсутність випадків невиконання законодавчих норм та вимог	5
4. Відсутність агресії з боку місцевих організацій, довіра та позитивне ставлення широких прошарків суспільства	2

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Результати аналізу взаємовідносин із зацікавленими групами досліджуваних підприємств (табл. 2.8) є такими:

ESD (індикатор сталого розвитку взаємовідносин з зовнішнім середовищем) = $20 * 0,355 + 17 * 0,1 + 20 * 0,12 + 24 * 0,325 + 17 * 0,1 = 20,7$ (стадія розвитку).

Отже, підприємство ПрАТ «Лантманнен Акса» знаходиться на стадії розвитку як з оцінки внутрішнього середовища, так зовнішнього середовища, внаслідок введення нового обладнання на виробництво. При впровадженні програми націленої на сталий розвиток отримує ряд переваг, таких як підвищення якості управління компанією, покращення соціальної репутації підприємства, ріст інвестиційної привабливості.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Лантманнен Акса»

На даний момент підприємства стоять перед вибором найбільш перспективних стратегій підвищення конкурентоспроможності. Забезпечення конкурентоспроможності - це важлива проблема, рішення якої пов'язане з вдосконаленням розробки стратегії для формування і підтримки конкурентоспроможності підприємства.

Дослідженням конкурентоспроможності підприємств і розробці методології управління конкурентними перевагами різних об'єктів присвячені роботи зарубіжних і вітчизняних вчених, а саме: Светуньков С. Г. [32], Дунченко Н. І. [8], Ісікава К [11] та інших.

Під конкурентоспроможністю підприємства мається на увазі як реальна, так і потенційна здатність підприємства розробляти, виготовляти, збувати і обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможні вироби, тобто товари, що перевершують по якісно-ціновим параметрам аналоги і користуються більш пріоритетним попитом у споживачів [32, ст. 62].

Особливу роль в забезпеченні конкурентоспроможності відіграє вибір стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Виділяють наступні основні стратегії:

1. Стратегія лідерства у витратах спрямована на досягнення

конкурентних переваг за рахунок низьких витрат на окремі елементи товару або послуг і відповідно більш низької собівартості в порівнянні з конкурентами. Така стратегія вимагає від підприємства оптимальних розмірів виробництва, розвиненої збутової мережі, захоплення певної частки ринку, використання ресурсозберігаючих технологій, жорсткого контролю всіх видів витрат.

Реалізація конкурентних переваг на основі низьких витрат можлива за таких умов:

- 1) попит еластичний за ціною;
- 2) відсутня можливість для диференціації продукту;
- 3) галузева продукція стандартизована, покупець може придбати її у різних продавців;
- 4) підприємство має доступ до джерел дешевої сировини, робочої сили або іншими джерелами зниження собівартості продукції.

2. Стратегія диференціації стає привабливою, коли потреби і переваги покупців різняться настільки, що не можуть бути задоволені стандартизованою продукцією. Щоб домогтися успіху в реалізації стратегії диференціації, підприємство повинне ретельно вивчати потреби і поведінку покупців і знати, що покупці вважають важливим, що, на їхню думку, є цінним і за що вони готові платити гроші.

Успішна стратегія диференціації дозволяє підприємству:

- 1) отримати додаткову ціну за свою продукцію;
- 2) збільшити обсяг продажів (за рахунок додаткових покупців, які будуть отримані завдяки індивідуалізованим властивостям);
- 3) домогтися прихильності покупців своєї торгової марки (за рахунок того, що деяких покупців привернуть індивідуалізовані властивості).

3. Стратегію концентрації від стратегій низьких витрат і диференціації відрізняє те, що ця стратегія зосереджує свою увагу на вузькій ділянці всього ринку.

Використовуючи таку стратегію виробник може досягти конкурентної переваги завдяки:

- 1) меншим, ніж у конкурентів, витратам при обслуговуванні цієї ринкової ніші;
- 2) здатності запропонувати споживачам, що знаходяться в ніші щось відмінне від запропонованого конкурентами.

Стратегія концентрації базується на низьких витратах, обумовлених купівельним сегментом, вимоги якого легше задовольнити, ніж вимоги решти ринку.

4. Стратегія найкращою вартості поєднує стратегічний акцент на низькі витрати зі стратегічним акцентом, на що перевищують мінімальні рівні якості, обслуговування, властивості або експлуатаційні характеристики. Мета стратегії - створити конкурентну перевагу шляхом пропозиції споживачам товарів кращої якості за прийнятну для них вартість. Щоб домогтися успіху в реалізації стратегії найкращої вартості, підприємство повинно володіти значним досвідом в області отримання високих характеристик продукції або послуг за нижчу ціну, ніж конкуренти. Його досвід і знання повинні перетворитися в здатність одночасно знижувати витрати і покращувати властивості продукції або послуг.

5. Інноваційна стратегія - це провідна функціональна стратегія високотехнологічного промислового підприємства. Вона передбачає формування цілого комплексу заходів з технологічного вдосконалення виробництва, зміни організаційної структури підприємства, впровадження сучасних технологій управління. Іншими словами, стратегія - це детальний всебічний план комплексного досягнення цілей підприємства. Стратегія передбачає послідовну поведінку, що дозволяє підприємству позиціонувати себе в навколишньому середовищі, а зміни в стратегії є реакцією на зміни зовнішніх умов [8, ст. 317 - 327].

Розробка конкурентної стратегії дозволить підприємству:

- 1) значно розширити клієнтську базу і збільшити обсяг продажів; підвищити конкурентоспроможність продукції/послуг;
- 2) налагодити регулярний механізм модифікації існуючих і розробки нових продуктів;

3) створити інструмент масового залучення клієнтів; виробити ефективну цінову і продуктову політику;

4) створити механізм контролю маркетингових заходів; підвищити якість обслуговування клієнтів.

З п'яти перерахованих стратегій конкурентоспроможності підприємства, всього лише одна з них звертає увагу на якість продукції, а саме стратегія найкращої вартості. Щоб бути конкурентоспроможним підприємством на ринку, необхідно більше уваги приділити якості продукції, що виробляється підприємством і знайти підхід, який можна назвати «Орієнтація на якість» - підвищення купівельної цінності за рахунок якості товару або послуги в даному ринковому сегменті, при цінах на рівні конкурентів. Для покупця якісний товар це не обов'язково товар вищого класу. Це просто товар, який подобається, тобто відповідає потребам і очікуванням цільової групи. Якість, отже, можна визначити, як ступінь відповідності сукупності характеристик і властивостей товару сукупності потреб і очікувань покупця з урахуванням ціни, яку він готовий заплатити.

Здійснення даної стратегії дає можливість:

1) підвищувати ціну на товар; збільшити обсяг продажів (зігравши на якості і унікальності продукції);

2) підвищити імідж підприємства; можливість розкрутити торгову марку;

3) завоювати лояльність покупців до своєї торгової марки.

Недоліки стратегії:

1) існує ризик виявитися між підприємствами з однаковими стратегіями;

2) можливо швидке копіювання вдалих відмінних ознак. Дані заходи дозволять підприємству не лише вижити в сучасних ринкових умовах, а й домогтися конкурентної переваги, а також змінити орієнтацію підприємства з вузького ринкового сегменту на широкий ринковий сегмент або навпаки, а також завоювати частку ринку.

В сучасних умовах господарювання з кожним роком з'являється все більше і більше новостворених підприємств перш за все для задоволення

потреб певних груп споживачів. Багато з них через деякий час виходять з бізнесу, не витримавши жорстку конкуренцію. Тож для того, щоб «вижити» на ринку, необхідно бути конкурентоспроможним та вміти будувати стратегічні цілі на підприємстві. Управління конкурентоспроможністю є життєво-необхідною умовою для розвитку підприємства. Для організації управління конкурентоспроможністю необхідно забезпечити можливість кількісної оцінки на рівні товару та підприємства з урахуванням усіх факторів конкурентоспроможності, оскільки без урахування кількісної оцінки усі заходи з підтримки та підвищення рівня конкурентоспроможності мають необґрунтований та стихійний характер.

У випадку ПрАТ «Лантманнен Акса», конкурентоспроможність означає випуск на ринок у підсумку конкурентоздатних послуг при належному функціонуванні усієї організації як системи.

Найбільш доцільним шляхом оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Лантманнен Акса» розглядається метод SWOT-аналізу.

На ефективність діяльності кожної служби здійснює вплив багато факторів — ресурсів фірми. Оцінювання ефективності роботи кожного підрозділу передбачає оцінювання ефективності використання цих ресурсів.

Одна з найважливіших задач розвитку підприємства і країни в цілому, нерозривно пов'язана з ефективністю підприємства, забезпечення створення необхідної кількості сучасних програм для автоматизації сфери HORECA та покращення якості цих рішень, досягнення конкурентоспроможності продукції на світовому ринку.

Загострення конкурентної боротьби (за збут своєї продукції, за місце на ринку) поміж фірмами-розробниками змушує їх шукати нові засоби впливу на рішення споживачів. Одним з таких шляхів є створення сучасних ІТ рішень покращеного рівня якості.

Передовий досвід ПрАТ «Лантманнен Акса» свідчить, що якість, безперечно, є найбільш вагомою складовою конкурентоспроможності, але разом з тим, можливості реалізації продукції, крім якості, визначаються значним числом параметрів і умов, більшість з яких розповсюджується не тільки на продукцію, але і на підприємство, фірму і навіть країну.

В умовах ринкової економіки ПрАТ «Лантманнен Акса», що пропонує свою продукцію на ринок, не може тривалий час займати стійку позицію, спираючись у своїй стратегії тільки на показники конкурентоспроможності продукції, тобто не враховувати власні сукупні витрати, пов'язані із створенням та реалізацією цієї продукції. При входженні на новий ринок, при появі нових конкурентів, при прийнятті рішень про розширення асортименту або його скорочення, при здійсненні інвестицій у модернізацію технологічного обладнання або осучаснення продукції, що розробляється, необхідна оцінка всього ПрАТ «Лантманнен Акса», а не окремого виду його продукції.

Визначення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Лантманнен Акса» є початковим моментом планування діяльності та розробки стратегії конкурентоспроможності підприємства. Для функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідна система оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка б врахувала інтереси інвесторів, бізнесу, споживачів, держави. Для визначення положення підприємства на ринку необхідна оперативна та об'єктивна методика оцінки потенційної конкурентоспроможності даного підприємства та ефективності використання потенційної конкурентоспроможності даного підприємства.

Поняття «конкурентоспроможність» визначається як можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Ця реалізація забезпечується всім комплексом засобів, що є у підприємства. Розробка і реалізація конкурентоспроможних ІТ рішень і послуг – узагальнюючий показник життєстійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати фінансовий, виробничий та трудовий потенціал.

Отже, на основі проведеного SWOT-аналізу для ПрАТ «Лантманнен Акса» можна запропонувати конкретні стратегії посилення цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить їм конкурентні переваги. Як приклад: досвід роботи на ринку в поєднанні з розвитком нових технологій дозволить розширити

асортимент і покращити якість виготовленої продукції; закупівля нового обладнання та безперервне зростання професійного рівня та кваліфікації всіх співробітників безперечно покращить ефективність бізнесу і якість надаваних послуг.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що в сучасних умовах для даного підприємства найбільш доцільною стратегією є стратегія розвитку ринку, підтримання конкурентних переваг і стратегія «найкращої вартості».

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності є найважливішою складовою процесу управління діяльністю господарюючого суб'єкта в цілому, маючи при цьому свої чітко виражені особливості. Підвищення конкурентоспроможності доцільно здійснювати на основі системного підходу, що інтегрує адекватні реакції всіх структур підприємства на зовнішні і внутрішні впливи. Системне управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно здійснювати на основі логіки, принципів і методів стратегічного планування, що включають аналітичні і прогностичні процедури, цілепокладання, декомпозицію головних цілей і завдань за рівнями управління підприємством, визначення методів і заходів досягнення заданого результату.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Проаналізувавши ринок, стає зрозуміло, що ПрАТ «Лантманнен Акса» є лідером на ринку сухих сніданків, а внаслідок того, що тенденція здорового харчування набирає обертів – підприємство має задовільнити якомога більше споживачів, тим самим покращити фінансово-економічний стан підприємства.

Станом на сьогодні підприємство ПрАТ «Лантманнен Акса» займає лідируючі позиції в виготовленні та реалізації збуту своєї продукції, проте на даний момент на підприємстві не здійснюється робота по розробці програм з подальшого покращення діяльності, так як вважає, що конкуренти не зможуть відібрати вже завойовану долю ринку.

В даному розділі було проведено організаційно-економічну характеристику виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса», одного з найпотужніших виробників сухих сніданків в Україні. ПрАТ

«Лантманнен Акса» реалізує свою продукцію під двома відомими брендами ТМ «АХА» та ТМ «START». Продукція представлена понад ніж в 20 країнах світу. Також обсяг реалізованої продукції постійно зростає, що свідчить про те, що підприємство розширює своє виробництво.

Проблемні питання виявилися в забезпеченні фінансової стійкості підприємства, через сумнівну величину власного капіталу. Рентабельність діяльності не має позитивних значень по всім показникам, через наявність чистого збитку, однак підприємство працює ефективно, залучаючи усі необхідні ресурси для поновлення своєї прибутковості. Слід зазначити наявність перевищення дебіторської заборгованості, що в свою чергу наражає підприємство на несвоєчасне виконання ним зобов'язань перед кредиторами.

Тому підприємству слід звернути увагу насамперед на забезпечення своєї платоспроможності та вирішення питань зі своїми контрагентами, які є дебіторами підприємства. Незважаючи на те, що у ПрАТ «Лантманнен Акса» є очевидні проблеми, які пов'язані з фінансовою стабільністю, підприємство демонструє стійкі позиції щодо інших показників, що дозволяє віднести його діяльність до розвитку.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА»

3.1 Рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Лантманнен Акса»

За результатами проведеного дослідження, шляхи покращення конкурентоспроможності ПрАТ «Лантманнен Акса» можна визначити, зробивши акцент на можливості та сильні сторони компанії на основі проведеного SWOT – аналізу. Відповідно до цього виявлені основні стратегічні напрямки щодо поліпшення становища конкурентоспроможності ПрАТ «Лантманнен Акса» в найближчому майбутньому.

Використання системи управління конкурентоспроможністю забезпечить стале функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі. Саме управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою специфічну багатофункціональну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, серед яких виділено блоки управління рівнем та системою забезпечення конкурентоспроможності (рис. 3.1).

Таким чином для того, щоб здійснити обґрунтування вибору стратегії підприємства, необхідно за матрицею загальних стратегій конкуренції проводити відповідні дії, враховуючи створені підприємством конкурентні переваги (зокрема перевага у витратах, диференціація тощо). Синергетичний ефект в системі управління конкурентоспроможністю виникає в результаті: кардинальної перебудови організаційно-господарської структури управління, створення продуктивних центрів прибутку і відповідальності за результати діяльності; впровадження підприємницького типу внутрішнього менеджменту підприємства; забезпечення комплексного підходу до реорганізації системи і структури внутрішнього управління підприємством і т.д.

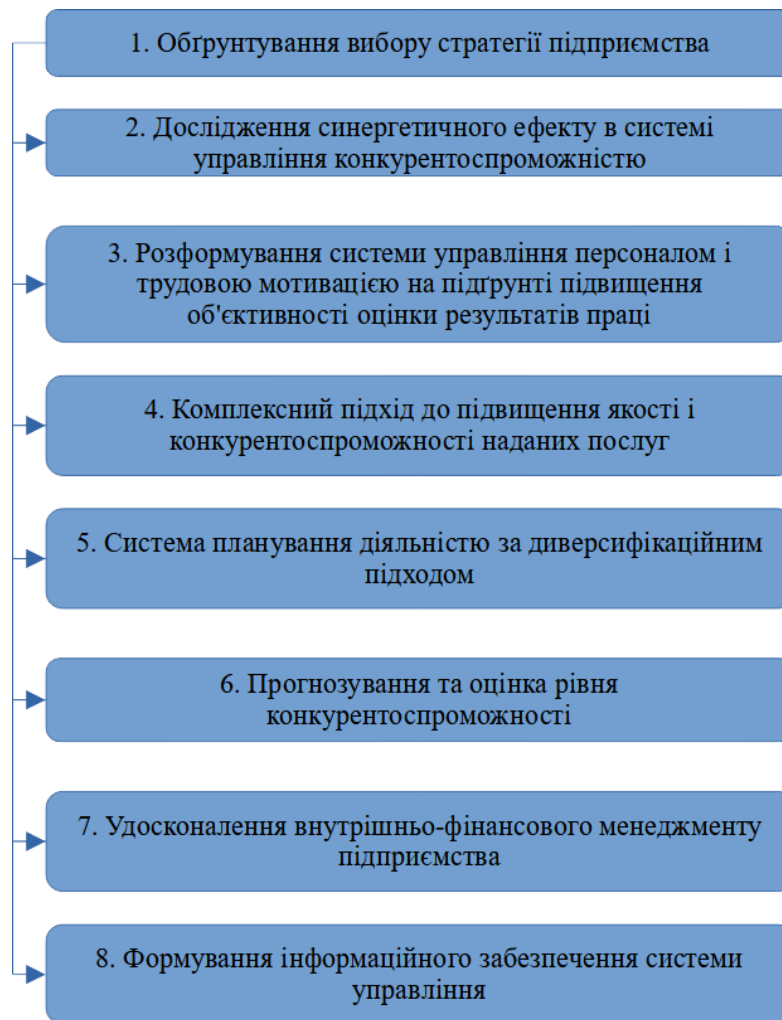


Рис. 3.1 – Етапи здійснення конкурентоспроможності ПрАТ

«Лантманнен Акса»

Джерело: складено автором

Розформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією здійснюється на підґрунті підвищення об'єктивності оцінки результатів праці; створення умов для творчої праці; удосконалення механізму мотивації і відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності; реорганізація системи навчання і перепідготовки кадрів з урахуванням вимог стратегічного менеджменту. Забезпечення конкурентоспроможності компанії носить комплексний характер. Тому недооцінка будь-якого прийому може призвести до невдачі компанії на ринку, оскільки кінцевою метою будь-якого заходу в компанії – перемога в конкурентній боротьбі.

Конкурентоспроможність підприємства формується ще на макрорівні при узгодженій взаємодії з громадськими та державними інститутами. За допомогою цього підприємство працює з максимальною ефективністю, а також створює умови для позитивної економічної динаміки та соціальної

стабільності. Залежно від специфіки функціонування підприємства, існує певна особливість системи управління конкурентоспроможності в підприємстві, а саме участь людини в якості керуючої ланки та як об'єкта управління. Основними характеристиками організаційно-економічних та технічних систем є (рис. 3.2).



Рис. 3.2 – Основні характеристики управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Лантманнен Акса»

Джерело: складено автором

Ефективне управління конкурентоспроможністю полягає в створенні ефективних рішень та здійсненні управління ними в процесі формування конкурентних переваг. Система управління конкурентоспроможністю дозволяє свідомо впливати на конкурентоспроможність виготовленої продукції конкретного ПрАТ «Лантманнен Акса» на відміну від підприємств-конкурентів за для отримання стабільного приросту прибутку в процесі своєї діяльності. Конкурентоспроможність ПрАТ «Лантманнен Акса» забезпечує індивідуальний набір конкурентних переваг, які визначають ключові фактори успіху та надають надійне та стабільне її функціонування.

До числа таких конкурентних переваг можна віднести:

- а) розширення та покращення асортименту продукції, яка виробляється на потужності;
- б) розвиток нових технологій (закупівля нового обладнання);

в) реалізація заходів для покращення лояльності клієнтів.

Перший з напрямків діяльності з підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Лантманнен Акса» є розширення та покращення асортименту виробленої продукції, що необхідно для досягнення основних цілей роботи будь-якого підприємства – задоволення споживчого попиту і отримання максимального прибутку.

Другий напрямок це розвиток нових технологій, а саме впровадження на потужності нового обладнання, це дасть більш лояльне ставлення потенційних споживачів при виборі серед великого асортименту продуктів споживання.

Третій напрямок підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Лантманнен Акса» це є підвищення лояльності клієнтів. Щоб визначити напрямки підвищення лояльності клієнтів необхідно проаналізувати опитування клієнтів щодо якості продукції і чи готові вони рекомендувати підприємство, вразі не готовності рекомендування виробництва, то які причини саме сприяли цьому.

Таке опитування можна запровадити після кожної розмови клієнта з технічним відділом стосовно вирішення їх питань. Так як технічний відділ працює з SIP телефонією, та кожний дзвінок записується, додатково можна зробити щоб в кінці розмови коли спеціаліст технічного відділу завершує дзвінок, клієнту пропонується оцінити якість обслуговування та на скільки швидко виконалось його звернення від 0 до 5 , де 0 – взагалі не задовільно, 5 – задовільно, та чи порекомендували компанію від 0 до 5.

Таке опитування покаже на скільки клієнт відкритий до виробника та які саме фактори слугують відношенням клієнта до нього. Особливим фактором виступає діяльність персоналу, який включає: швидкість вирішення питання, компетентність працівників потужності, а також їхня обізнаність в сфері праці.

Для кожного з цих факторів необхідно провести ряд заходів для їх покращення. Покращення цих факторів дозволить збільшити лояльність споживачів.

На сьогоднішній день, виставки все більше і більше стають значущими, за рахунок нинішньої економічної ситуації. Вони допомагають дати чітке уявлення, хто є гравцем ринку, а хто з нього пішов, які ніші дають змогу

розвиватись, і допомога розробки тактики та стратегії в сьогодення [26]. Участь у виставці дозволить заявити про себе як про успішну компанію, дізнатися більше про клієнтів, їх очікування, безпосередньо спілкуючись з ними, слідкувати за тенденціями на ринку, спостерігати інноваційний розвиток продукції; отримати відгук про підприємство і продукцію [26].

Статистика підтверджує [26]:

а) витрати на укладення угод на виставці в середньому на 40% нижче, ніж без участі у виставці;

б) 90% представників компаній, відповідальних за прийняття рішень, назвали виставки найкращим джерелом інформації при здійсненні закупівель;

в) демонстрація продукції на виставці в 6 разів більше впливає на продажі, ніж інші засоби просування;

г) візуальний ефект від виставкового зразка може тривати до 14 тижнів.

Таким чином, основним критерієм підвищення шляхів конкурентоспроможності ПрАТ «Лантманнен Акса» на ринку є ефективність маркетингових заходів, наявність оновлення матеріально-технічної бази, терміни реалізації інвестиційного проекту тощо. Завершальним завданням ефективності управління конкурентоспроможності є обрання альтернативного варіанту, на основі якого управлінський персонал розробляє детальний бізнес-план реалізації стратегії.

3.2 Рекомендації щодо оцінювання рівня попиту обраного підприємства, з метою підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Лантманнен Акса»

Діяльність сучасних підприємств має певні особливості, головною з яких є їх включення в процес глобалізації. За цих умов вітчизняні підприємства поступаються іноземним, адже іноземні підприємства, що все більше виходять на український ринок, є технологічно сильнішими та конкуренто-спроможнішими.

На сучасному етапі конкурентний ринок характеризується стрімким зростанням вимог споживачів, що свідчить про посилення конкурентної боротьби, зміцнення позицій конкурентів і скорочення строків впровадження

інноваційних технологій. Конкуренція змушує суб'єктів ринку постійно тримати під контролем дії власних суперників, ухвалювати рішення, що зумовлюють подолання негативних наслідків їхнього конкурентного тиску та сприяють стабільному розвитку суб'єкта в умовах конкуренції, тобто забезпечують його конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність є однією із центральних категорій сучасної економічної науки, з якою традиційно пов'язують успішність функціонування суб'єктів конкурентних відносин, ефективність та стабільність розвитку ринкового механізму в цілому.

Конкурентоспроможності підприємства найчастіше пов'язують з такими властивостями, як: здатність випускати конкурентоспроможну продукцію, послуги, спроможність до продуктивного та ефективного функціонування, здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж це роблять основні конкуренти. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як спроможність підприємства краще забезпечувати пропозицію товарів чи послуг, порівняно із конкурентами, за рахунок надання товарам чи послугам диференційованих властивостей за умов дотримання стандартів якості.

Конкуренція у галузі – це суперництво підприємств за кращі методи господарювання, тобто за найбільш вигідні умови здійснення перевезень, освоєння нових ринків і отримання максимальної вигоди. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства, важливе значення має виявлення, обґрунтування і класифікація факторів і резервів, що обумовлюють її рівень.

За ступенем залежності від підприємства, весь набір факторів можна поділити на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх факторів можна віднести:

- умови інвестування в галузі, регіоні, країні; тенденції технічного розвитку;
- рівень конкуренції;
- ресурсозабезпеченість і т.д.

Під внутрішніми факторами розуміють:

- впровадження у виробництво нової техніки, прогресивної технології, дієвих економічних стимулів;
- підвищення кваліфікаційного рівня працівників;
- формування системи конкурентних відносин у діяльності персоналу та ін.

Вони можуть регулюватися на рівні підприємства в цілому, структурного підрозділу, первинного колективу і робочого місця.

Основними факторами, які визначають конкурентоспроможність підприємства, також є:

- стратегія підприємства;
- наявність матеріальних, трудових, фінансових ресурсів;
- інноваційний потенціал;
- частка ринку;
- ефективність менеджменту;
- випуск конкурентоспроможної продукції, послуг.

Крім того, конкурентоспроможність підприємства залежить від наявності у підприємства певних конкурентних переваг.

Існують два види конкурентних переваг:

1) переваги у витратах - означають здатність підприємства розробляти, випускати і продавати схожий товар, послугу з меншими витратами, а отже за нижчою ціною, порівняно з конкурентами;

2) переваги у маркетингу – це здатність підприємства забезпечувати покупця більшою цінністю у формі нової якості товару, його особливих споживчих властивостей або після продажного обслуговування, що дає можливість встановлювати більш високі ціни.

Швидкість, ефективність, оригінальність, орієнтація на споживача, якість і продуктивність – це фактори, які можуть привести до зайняття фірмою більш вигідної конкурентної позиції, у тому числі в глобальній економічній системі. Необхідність постійного дотримання належного рівня фінансової стану як підприємств, так і галузі, зумовлюється об'єктивно наявними для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення головних цілей своєї діяльності.

Основними шляхами вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності підприємства, є:

- ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів;
- обґрунтована рекламна політика; створення нової продукції, послуг;
- покращення якісних характеристик продукції; модернізація обладнання;
- всебічне зниження витрат; вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та після-продажного сервісу;
- підвищення якості управління; удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем;
- упровадження (проведення) стратегічного маркетингу «виходу» і «входу» організації;
- удосконалення організації інноваційної діяльності; впровадження нових інформаційних технологій;
- впровадження нових фінансових і облікових технологій; аналіз ресурсо-місткості кожного товару за стадіями його життєвого циклу і впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- підвищення організаційно-технічного рівня виробництва; розвиток логістики; розвиток тактичного маркетингу.

Також ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності підприємства стають зниження витрат, диференціація і системна інтеграція.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідно розробляти і впроваджувати комплексну систему заходів, спрямованих на забезпечення якості продукції та послуг. Розвиток конкурентного ринку вимагає створення умов для підвищення рівня пропозиції високоякісних товарів та послуг, а також забезпечення публічності і інформаційної відкритості ринку за цінами і якістю послуг.

Це забезпечить споживачам можливість вільного вибору продукції та послуг, зробить ціну і якість предметом конкуренції. Механізм «ціна-якість» дозволить стимулювати дослідження попиту на різні категорії продукції та послуг і проводити аналіз рівня конкуренції, підвищувати якість пропонованих товарів та послуг, знаходити оптимальний баланс між їх ціною

і якістю. Все це створює умови для подальшого підвищення ефективності роботи і росту конкурентоспроможності національної економіки в цілому.

Анкетування успішно використовується в світовій практиці бізнесу не тільки для вирішення таких масштабних, стратегічних питань. Задоволеність клієнтів вимірює, наскільки продукт чи послуга, що надаються компанією, задовольняють очікування клієнта. Дослідження рівня задоволеності демонструє, наскільки клієнт задоволений або не задоволений тим чи іншим параметром обслуговування, продукту, а також продуктом загалом.

Дослідження задоволеності проводиться серед існуючих клієнтів компанії, користувачів продуктів/послуг/сервісів.

Методи збору інформації:

- а) телефонне опитування;
- б) опитування на планшеті;
- в) face to face.

ПрАТ «Лантманнен Акса» притаманне більш телефонне опитування.

Опитування виявить приховані фактори, які впливають на рівень задоволеності клієнтів; визначить причини падаючого/зростаючого попиту на продукцію; оптимізує бізнес-процеси компанії під потреби сучасного споживача; формує ефективні рекламні повідомлення та позиціонування відповідно до запиту клієнта (під час запуску рекламних кампаній та акцій).

Підготовка макета анкети опитувальника для клієнтів – багаторівневий процес, який починається з визначення мети. Вона повинна узгоджуватися з віком, гендерним складом цільової групи, її становищем в соціумі, особливостями споживання, особистими уподобаннями.

Анкети можуть бути розіслані клієнтам по електронній пошті або заповнені відповідальним співробітником компанії на основі телефонного інтерв'ю. Приклад анкети наведений на (рис. 3.3).

	A	B	C	D	E	F	G
1	Анкета опитування клієнтів						
2	Назва контрагента	Контакт	Тип контрагента	Питання 1. Чи задоволені Ви якістю сухих сніданків. Якщо так/ні, то яких саме?	Питання 2. Чи задовільняє Вас асортимент сумішей швидкого приготування ТМ "АХА". Якщо так/ні, то щоб хотілося бачити в асортименті продукції?	Питання 3. Чи будете Ви рекомендувати продукцію — ПрАТ "Лантманнен Акса"?	Середня оцінка опитування
3	Мережа магазинів "Еко маркет"; Каднай К.В. - директор	506754977	клієнт	4	3	4	3,6
4	Мережа магазинів Fozzy Group "Сільпо"; Кирчата Р.О. - партнер	956788765	партнер	4	2	3	3
5	Мережа магазинів "Novus" — Брюховець К.Д. - директор	683452645	клієнт	4	5	4	4,3

Рис. 3.3 – Приклад анкети опитування клієнтів (телефон/поштова скинька)

Джерело: складено автором

На основі рис. 3.3, можемо дійти висновку, що даний метод за допомогою опитування клієнтів, дасть змогу виявити приховані фактори, які впливають на рівень задоволеності клієнтів та визначить причини падаючого або зростаючого попиту на продукцію.

Якщо розглядати варіант email-розсилки то анкета буде мати зовсім інший вигляд, і займе менше часу для опрацювання клієнтів. Приклад наведений в Додатках.

Отже, в ході опитування було опитано 100 клієнтів. З них 60% чоловічої статі, і 40% жіночої статі (рис. 3.4).

Стать клієнтів

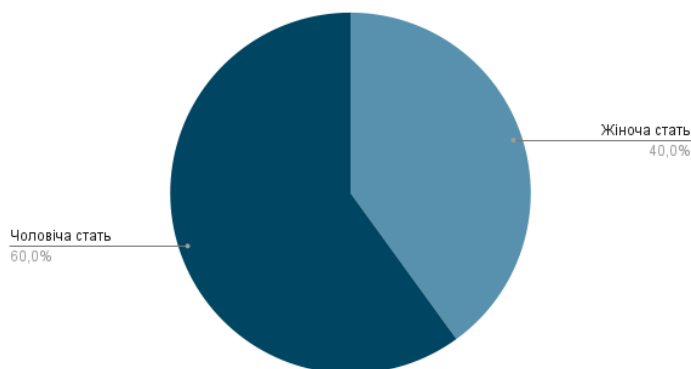


Рис. 3.4 – Діаграма статі клієнтів

Джерело: складено автором

Зазначимо, що 45% опитуваних це директори, 45% – бухгалтери і 10% – адміністратори закладів (рис. 3.5).

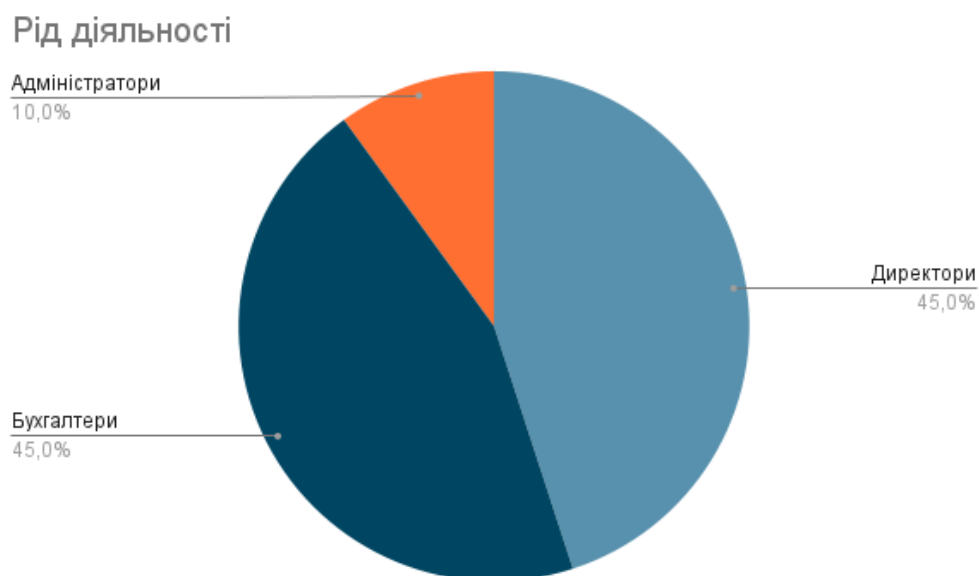


Рис. 3.5 – Діаграма роду діяльності опитуваних

Джерело: складено автором

За цими даними ми бачимо, що директори та бухгалтери порівно займаються питанням фінансових операцій на підприємствах. 77% опитаних використовували подібні продукти до співпраці з нашим підприємством. Це свідчить про те що в минулих співпрацях з аналогічними підприємствами не влаштували їх потреби у використанні продуктів. А 23% – новачки на ринку та автоматизація обліку це для них перший досвід (рис. 3.6).



Рис. 3.6 – Діаграма опитування співпраці з іншими виробниками-підприємствами

Джерело: складено автором

Стосовно питання «Як би Ви оцінили продукти нашої компанії в порівнянні з аналогічними...» 15% відповіли набагато краще, 12% в чомусь краще, і 73% важко було відповісти на питання (рис. 3.7).



Рис. 3.7 – Оцінка продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» в порівнянні з аналогами

Джерело: складено автором

На питання , «Яка на Вашу думку якість наших продуктів?» було отримано наступні відповіді (рис. 3.8).

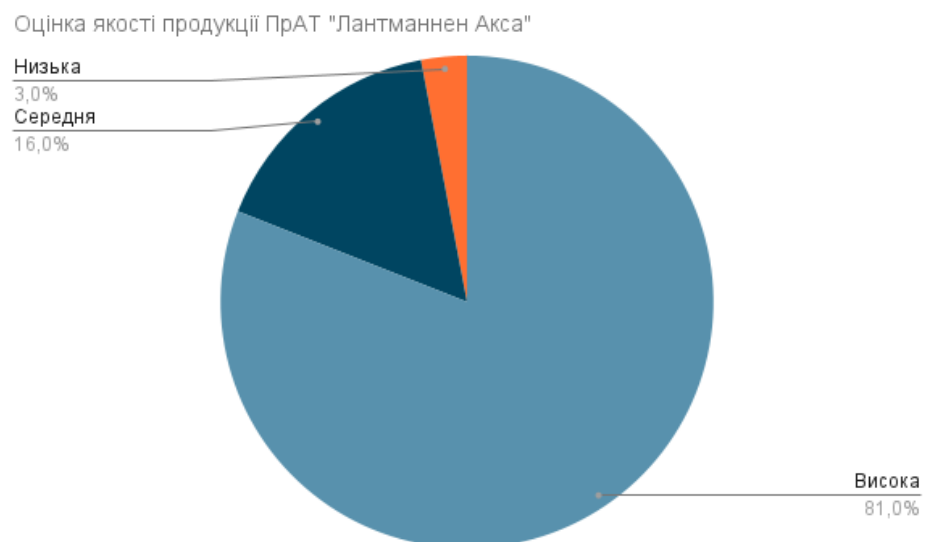


Рис. 3.8 – Оцінка якості продукції ПрАТ «Лантманнен Акса»

Джерело: складено автором

81% високий, 16% середній, і 3% низький, це пояснюється тим що були моменти з не доопрацювання деяких рішень.

На питання чи порадили б ПрАТ «Лантманнен Акса», 94% опитаних будуть рекомендувати продукти харчування нашої компанії своїм друзям та знайомим, а 6% навряд чи порадили (рис. 3.9).

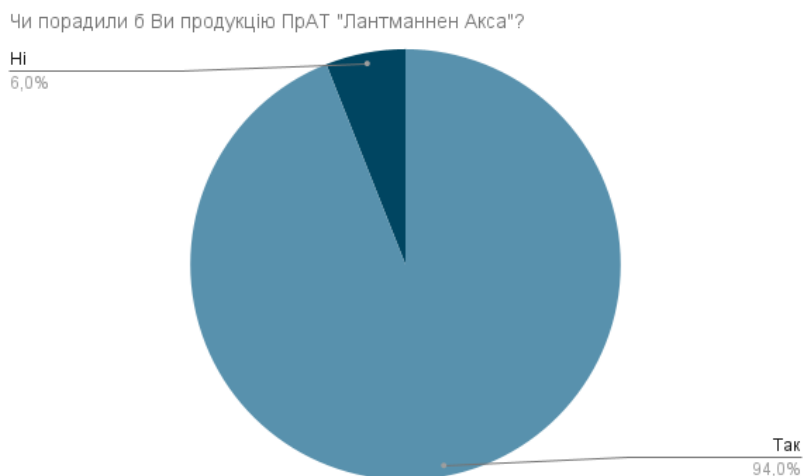


Рис. 3.9 – Діаграма «Рекомендації продукції ПрАТ «Лантманнен Акса»
Джерело: складено автором

Таким чином, виходячи з отриманих результатів опитування, можна зробити висновок, що клієнти задоволені наданою продукцією та її асортиментом від ПрАТ «Лантманнен Акса». Більшість опитаних будуть і надалі продовжувати співпрацю з ПрАТ «Лантманнен Акса» та будуть рекомендувати своїм знайомим та друзям, які в майбутньому планують переходити на здоровий спосіб життя та харчуватися якісними та безпечними продуктами. Якщо поліпшити якість обслуговування та усунути недоліки в програмних рішеннях, та запровадити розширену рекламу, то тоді є більш вірогідність що клієнтська база збільшиться та збільшиться прибуток компанії.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3

У даному розділі були наведені рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Лантманнен Акса». Виявлено, що першим із напрямку діяльності з підвищення конкурентоспроможності є розширення та покращення асортименту виробленої продукції, що є необхідним для досягнення основних цілей роботи будь-якого підприємства – задоволення споживчого попиту і отримання максимального прибутку.

Другим напрямком є розвиток нових технологій, а саме впровадження на потужності нового обладнання, це дасть більш лояльне ставлення потенційних споживачів при виборі серед великого асортименту продуктів споживання.

Третім напрямком підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Лантманнен Акса» є підвищення лояльності клієнтів. Щоб визначити напрямки підвищення лояльності клієнтів було проведено опитування щодо якості продукції і чи готові вони рекомендувати підприємство, вразі не готовності рекомендування виробництва, то які причини саме сприяли цьому.

Отримані результати опитування серед споживачів ПрАТ «Лантманнен Акса» свідчать, що вони задоволені наданою продукцією та її асортиментом від ПрАТ «Лантманнен Акса». Більшість опитаних будуть і надалі купувати продукцію ПрАТ «Лантманнен Акса» та будуть рекомендувати своїм знайомим та друзям, які в майбутньому планують переходити на здоровий спосіб життя та харчуватися якісними та безпечними продуктами.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі на тему «Управління конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості» було вивчено теоретично-методичні матеріали стосовно поняття «конкурентоспроможність підприємства», розглянуті можливі варіанти щодо оцінки фінансово-економічного стану підприємства, досліджено діяльність підприємства ПрАТ «Лантманнен Акса» на ринку харчових концентратів України, сформовано управлінське рішення щодо напрямів покращення конкурентоспроможності підприємства, оцінено та економічно обґрунтовано вплив даного рішення на техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса».

У першому розділі було розглянуто теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємства, а в особливості – фінансово-економічну складову. Ключовою ідеєю сталого розвитку є відмова від концепції споживацтва, коли при умові збільшення рівня споживання є основним критерієм соціально-економічного розвитку. Необхідною складовою є пошук такого співвідношення між природокористуванням і соціально-економічним розвитком, яке б забезпечило раціональне, економне і ефективне використання природних ресурсів, підтримувало б екологічну безпеку суспільства, і разом з тим гарантувало б необхідну якість життя і добробуту населення.

Фінансово-економічний стан - одна з найважливіших характеристик діяльності підприємства. Він залежить від результатів виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено ринок харчових концентратів України, а також проаналізовано конкурентоспроможність підприємства. Вивчено матеріали стосовно історії становлення міжнародного концерну «Lantmannen» в Україні.

Було проаналізовано фінансові ризики на ПрАТ «Лантманнен Акса», виявлено, що наразі підприємство знаходиться на доволі високій планці економічного розвитку та найближчі два роки немає загрози до банкрутства.

В третьому розділі були запропоновані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Лантманнен Акса». Таким чином, основним

критерієм підвищення шляхів конкурентоспроможності ПрАТ «Лантманнен Акса» на ринку є ефективність маркетингових заходів, наявність оновлення матеріально-технічної бази, терміни реалізації інвестиційного проекту тощо.

Виходячи з попереднього дослідження, основні проблеми, які притаманні досліджуваному підприємству – це високий ступінь зношення основних фондів підприємства; наявність високої дебіторської заборгованості; негативне значення власного капіталу; неузгодженість діяльності між підрозділами підприємства та не ефективна діяльність з зовнішніми контрагентами щодо реалізації збуту готової продукції, внаслідок чого виникають лаги і затримки, що збільшують витрати на організацію збуту готової продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Lantmannen Акса в Києві, Україна URL: <https://shop-lantmannen.com.ua/uk>
2. Lynch Richard. Corporate Strategy. Pitman Publishing, London, 1997. - р. 469.
3. Балабанова, Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу: [монографія] / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецьк: Дон ГУЕТ, 2004. – 147 с.
4. В. Пономарьова // Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка». – 2011. – Випуск 36. – С.
5. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – Київ, Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
6. Дикань, В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / В. Л. Дикань, Т.
7. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
8. Дунченко, Н. І. Управління якістю в галузях харчової промисловості [Текст]: навч. посібник / Н. І. Дунченко, М. М. Магомедов. – 4-е изд. - М.: ІТК «Дашков і К °», 2012. - 56 с.
9. 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.
10. Звіт про управління ПрАТ «Лантманнен Акса» за 2019 рік URL: https://www.lantmannen.ua/sites/default/files/2019_lantmannen_axa_financial_statements_management_report_auditors_report_ukr.pdf
11. Ісікава, К. Японські методи управління якістю [Текст]: скор. пров. з англ. / К. Ісікава; під. ред. А. В. Глічева. – М.: Економіка, 1988. – С. 42 - 44.
12. Карпенко Е.М. Методологические подходы к оценке уровня конкурентоспособности предприятий /Е.М. Карпенко [и др.] // Регіональні перспективи. – 2000. – № 2–3. – С. 256–259.

13. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / А.В.Кваско // НАУКОВІ ЗАПИСКИ / SCIENTIFIC PAPERS. - 2017 / 1 (54). – С.111-118.
14. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
15. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення. – Рибаківа О.В. – <http://archive.nbuv.gov.ua/>
16. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – С. 131.
17. Левицька А.О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності
18. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації // Механізм регулювання економіки, 2013, № 4, с.155-161.
19. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства / А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, М.М.
20. Мисюра Л. «Круговая пирамида» Симлера // Компаньйон. Стратегии. – 2002. – № 4. – С. 17.
21. Нові методи стратегічного мислення. Інавгураційна лекція А. Сливоцького в Києво-Могилянській академії, 1 вересня 2001 р. / <http://www.management.com.ua/strategy/str024.html>
22. Основи маркетингу [Текст]: пер. з англ. / Ф. Котлер [и др.]. – М.: ТОВ «ІЛ .Вільямс», 2013. - С. 317 - 327.
23. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / За ред. проф. І. О. Піддубного. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – С. 58.
24. Піддубний І., Піддубна Л., Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку // Економіка України. – 2006. – № 8. – С. 58.
25. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М.: Вільямс, 2001. – 495 с.

26. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1997. – С. 21.
27. Посадові особи ПрАТ “Лантманнен Акса” URL: <https://clarityproject.info/smida/00378537>
28. Протокол річних загальних зборів ПрАТ “Лантманнен Акса” URL: https://www.lantmannen.ua/sites/default/files/protocol_20.pdf
29. Реутов В. Е. Управління конкурентоспроможністю: [монографія] / В. Е. Реутов.
30. Рибницький, Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Д. О.
31. Рибницький, Т. А. Городня // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Випуск 20.9. – С. 227–230
32. Светуньков, С. Г. Прогнозування економічної кон'юнктури в маркетингових дослідженнях [Текст]: навч.-метод. допомога / С. Г. Светуньков. – СПб: С.-Петербур. держ. ун-т економіки і фінансів, 2010. – 106 с.
33. Соціально-економічні дослідження, 2013 рік, випуск №4 (51), с.183-188
34. Стратегічне управління: Підручник. – Шершньова З. Є. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
35. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. – І.О. Журба, Ю.М. Коляденко. – 2012. – <http://archive.nbuv.gov.ua/>
36. Тарнавська Н. Управління безперервним розвитком персоналу як засіб формування конкурентних переваг організації // Вісник ТАНГ. – 2003. – № 5/2. – С. 78–81; Тарнавська Н. П. Інноваційне управління персоналом підприємства // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Проблеми управління інноваційною діяльністю (Збірник наукових праць). Випуск 4 (XXXV)/ НАН України. Інститут регіональних досліджень. Редкол.: відповідальний редактор академік НАН України М. І. Долішній. – Львів: 2002. – С. 88–96; Тарнавська Н. Стратегічні пріоритети інвестиційної політики фірми в контексті європейських інтеграційних процесів // Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: інвестиційні аспекти. Мат-ли IV міжн. наук. конф., 14–16 вересня 1999 р. – С. 298–299.

37. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – С.М. Клименко, О.С. Дуброва та ін. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
38. Ушакова; за ред. М.М. Ушакової./ - К.: Хрещатик, 1999.- 707 с.
39. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. –М.: ИНФРА-М, 2000. – 311 с.
40. Фінансова звітність згідно МСФЗ ПрАТ “Лантманнен Акса” URL: https://www.lantmannen.ua/sites/default/files/2019_lantmannen_aha_financial_statements_management_report_auditors_report_ukr.pdf
41. Чернега О. Б. управління підприємством в умовах конкуренції. Дис. на здобуття наук. ступ. докт. екон. наук. – Донецьк, 2001. – С. 42.
42. Шерер Ф., Росс Д. Структура отраслевых рынков. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 316 с.
43. Якокка Ли. Карьера менеджера: Nonfiction (Деловой бестселлер) / Пер. с англ. Р. И. Столпер. – Мн.: «Парадокс», 1996. – С. 67–68.
44. Яцковий Д.В. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства/Д.В.Яцковий // Вісник.

Анкета опитування

Шановний клієнт!

Ми проводимо опитування, кінцевою метою якого є виявлення загальної оцінки якості та асортименту продукції ПрАТ «Лантманнен Акса». Хотілось б дізнатись Вашу точку зору щодо деяких питань в рамках проведеного нами опитування, так як нам дуже важлива думка наших споживачів, щодо роботи підприємства ПрАТ "Лантманнен Акса". Це займе не більше 5 хвилин Вашого часу.

Анкета опитування	
1. Ваша стать:	<input type="checkbox"/> М <input type="checkbox"/> Ж
2. Ваш рід діяльності:	<input type="checkbox"/> директор <input type="checkbox"/> адміністратор <input type="checkbox"/> бухгалтер
3. З яких джерел Ви дізнались про підприємство?	<input type="checkbox"/> з інтернету <input type="checkbox"/> за порадою знайомих <input type="checkbox"/> з інших джерел
4. Чи вживали Ви раніше аналогічні продукти харчування?	<input type="checkbox"/> так <input type="checkbox"/> ні
5. Як би Ви оцінили продукти підприємства ПрАТ «Лантманнен Акса» в порівнянні з аналогічними пропозиціями на ринку?	<input type="checkbox"/> набагато краще <input type="checkbox"/> в чомусь краще <input type="checkbox"/> приблизно теж саме <input type="checkbox"/> набагато гірше <input type="checkbox"/> важко відповісти
6. За п'яти бальною шкалою як Ви оцінюєте якість виготовленої продукції?	_____
7. Яка на Вашу думку якість наших продуктів?	<input type="checkbox"/> висока <input type="checkbox"/> середня <input type="checkbox"/> низька
9. Порадили б Ви нашу компанію своїм друзям та знайомим?	<input type="checkbox"/> можливо <input type="checkbox"/> навряд чи
10. Що наше підприємство може зробити, на Вашу думку, щоб покращити рівень Вашої задоволеності?	<input type="checkbox"/> _____
Дякуємо за участь в опитуванні!	



Приватне акціонерне товариство «ЛАНТМАННЕН АКСА»

Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2019 року

Підприємство: Приватне акціонерне товариство «Лантманнен Акса»	Дата (рік, місяць, число)	2019 12 31
Територія: Україна, м. Бориспіль	за ЄДРПОУ	000276007
Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство	за КОАТУУ	320500000
Вид економічної діяльності: виробництво продуктів борошномопи-круп'яної промисловості	за КОПФГ	250
Середня кількість працівників: 260	за КВЕД	10.61
Адреса: 08304, м. Бориспіль, вул. Привокзальна, буд. 3		
Однієї мовою: тис. грн. без десятичного знаку		
Складено (зробіть позначку «х» у відповідній клітинці):		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		V
за міжнародними стандартами фінансової звітності		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 року

Форма № 1

Код за ДКУД

2803001

Актив	Код радян	Примітка	На кінець звітного періоду (31 грудня 2019 року)	На початок звітного періоду (31 грудня 2018 року) (перераховано)	1 січня 2018 року (перераховано)
1	2		4	3	
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	6	1 737	2 146	5 996
первісна вартість	1001		6 915	10 253	11 518
накопичена амортизація	1002		(5 178)	(8 107)	(5 522)
Незавершені капітальні	1005	5, 6	11 616	14 822	-
Основи засоби	1010	5	104 035	83 236	56 596
первісна вартість	1011		171 355	167 732	105 291
знос	2012		(67 320)	(84 497)	(48 695)
Інвестиційні нерухомість	1015		-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1020		-	-	-
інші фінансові інвестиції	1025		-	-	-
Довгострокові дебіторська	1040		-	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	25	1 291	762	-
Інші необоротні активи	1090		-	-	-
Усього за розділом I	1095		118 679	70 965	64 394
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	8	50 482	49 131	41 193
Поточні біологічні активи	1110		-	-	-
Дебіторська заборгованість за виробництво, товари, робота,	1125	9	123 069	105 766	86 106
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	1130		2 972	3 902	2 179
з бюджетом	1135		1 428	3 636	2 104
у тому числі з податку на	1136		-	-	183
Дебіторська заборгованість щодо розрахунків за зарплатними доходами	1140	9	-	1	1
Інші поточні дебіторська	1155	9	28	152	101
Поточні фінансові активи	1160		-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	10	331	18 774	17 063
Витрати майбутніх періодів	1170		-	-	-
Інші оборотні активи	1190		-	9	1
Усього за розділом II	1195		178 290	181 390	148 747
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-	-
Баланс	1300		296 969	252 355	211 338

Приватне акціонерне товариство «ЛАНТМАННЕН АКСА»

Позит	Код радян	Примітки	На кінець звітного періоду (31 грудня 2019 року)	На початок звітного періоду (31 грудня 2018 року) (перераховано)	1 січня 2018 року (перераховано)
1	2		4	3	
I. Власний капітал					
Зареєстрований капітал	1400	11	63 262	63 262	63 262
Капітал у дооплаті	1405	-	-	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-	-	-
Резервний капітал	1415	11	2 476	1 163	390
Перекласифікований прибуток	1420	-	54 829	25 739	1 198
Неоплачений капітал	1425	-	-	-	-
Висучений капітал	1430	-	-	-	-
Усього за розділом I	1495		120 567	90 164	64 839
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	7, 10	101 939	101 069	102 445
Довгострокові забезпечення	1520	-	-	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-	-	-
Усього за розділом II	1595		101 939	101 069	102 445
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	12	3 300	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за довгостроковими зобов'язаннями	1610	7	2 068	-	-
товари, роботи, послуги	1615	15	56 736	52 670	39 784
розрахунками з бюджетом	1620	-	3 035	1 239	390
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	2 484	990	-
розрахунками зі страхування	1625	15	598	459	360
розрахунками з оплати праці	1630	15	7 118	4 936	3 613
за одержаними авансами	1635	-	1 177	1 778	61
Поточна кредиторська зобов'язаність із внутрішніх розрахунків	1645	-	-	-	-
Поточні забезпечення	1650	-	-	-	-
Джоуди майбутніх періодів	1655	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1660	15	210	227	186
Усього за розділом III	1695		74 463	61 109	44 354
IV. Зобов'язання, пов'язані з надбавками вартості, утриманнями для продажу, та групами вартості					
	1700	-	-	-	-
Баланс	1900		296 969	252 253	211 328

Генеральний директор

Черкас І.І.

Головний бухгалтер

Мельник Т.В.

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код радян	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року (перераховано)
1	2		3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16	829 555	458 946
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	17	(384 736)	(324 721)
Валовий:				
прибуток	2090		162 919	144 225
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	18	8 635	3 162
Адміністративні витрати	2130	21	(27 996)	(21 591)
Витрати на збув	2170	22	(97 227)	(77 817)
Інші операційні витрати	2180	19	(6 500)	(6 538)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		29 741	43 451
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	20	14 779	1 472
Інші доходи	2240		7	973
Фінансові витрати	2250	20	(9 777)	(6 252)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	23	(6 912)	(5 846)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		27 838	31 800
збиток	2295		-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	25	7 155	6 117
Прибуток (збиток) від призначеної діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		30 383	25 683
збиток	2355		-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код радян	За звітний період	За аналогічний період попереднього року (перераховано)
1	2	3	4
Доходівка (ущітка) необоротних активів	2400	-	-
Доходівка (ущітка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2425	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	30 383	25 683

Приватне акціонерне товариство «ЛАНТМАННЕН АКСА»

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року (перераховано)
1	2	3	4
Матеріальні витрати	2500	206 018	266 666
Витрати на оплату праці	2505	74 182	53 556
Відрахування на соціальні заходи	2510	13 122	9 535
Амортизація	2515	14 227	11 491
Інші операційні витрати	2520	80 061	61 574
Разом	2550	488 310	408 642

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року (перераховано)
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивиденди на одну просту акцію	2620	-	-

Генеральний директор



Терех І.І.

Головної бухгалтер



Мельник Т.В.

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Нематеріальні активи	1000	1 737.00	3 427.00
первісна вартість	1001	6 915.00	8 959.00
накопичена амортизація	1002	-5 178.00	-5 532.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 616.00	16 257.00
Основні засоби	1010	104 035.00	108 332.00
первісна вартість	1011	171 155.00	183 103.00
знос	1012	-67 120.00	-74 771.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	1 291.00	961.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
I. Необоротні активи	1095	118 679.00	128 977.00
Запаси	1100	50 462.00	41 881.00
Виробничі запаси	1101	0.00	0.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	123 069.00	107 370.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 978.00	3 266.00
з бюджетом	1135	1 428.00	3 226.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	28.00	136.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	331.00	11 118.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	0.00	0.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в:	1180	0.00	0.00
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	1.00
II. Оборотні активи	1195	178 296.00	166 998.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	296 975.00	295 975.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	63 262.00	63 262.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	2 476.00	4 003.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	54 545.00	88 121.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
I. Власний капітал	1495	120 283.00	155 386.00
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	101 939.00	73 108.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви у тому числі:	1530	0.00	0.00
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1595	101 939.00	73 108.00
Короткострокові кредити банків	1600	3 500.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 068.00	2 560.00
товари, роботи, послуги	1615	56 764.00	47 161.00
розрахунками з бюджетом	1620	3 298.00	1 213.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 725.00	528.00
розрахунками зі страхування	1625	598.00	3 217.00
розрахунками з оплати праці	1630	7 138.00	11 739.00
за одержаними авансами	1635	1 177.00	1 473.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	0.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	210.00	118.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1695	74 753.00	67 481.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	296 975.00	295 975.00

Звіт про фінансові результати

I. Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	574 979.00	552 655.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	379 633.00	389 726.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	195 346.00	162 929.00
Валовий: збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	9 366.00	8 635.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	30 726.00	28 002.00
Витрати на збут	2150	94 635.00	97 236.00
Інші операційні витрати	2180	4 197.00	6 601.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	75 154.00	39 725.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	0.00	14 779.00
Інші доходи	2240	0.00	7.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	26 367.00	9 777.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	4 788.00	6 912.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	43 999.00	37 822.00
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-8 896.00	-7 716.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	35 103.00	30 106.00
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0.00	0.00