

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

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

«__» _____ 20__ р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

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

«__» _____ 20__ р.

Дипломна робота

на здобуття освітнього ступеня магістра

з спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент організацій та адміністрування»

(шифр та назва спеціальності)

на тему: Управління кокурентним потенціалом підприємства на засадах маркетингу

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи МН 2-3

Білогруд Ю.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник

Березянюк Т.В.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент

(прізвище та ініціали)

(підпис)

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

Студент _____
(підпис)

Київ - 2020р.

АНОТАЦІЯ

Білогруд Ю.В.Управління конкурентним потенціалом підприємства на засадах маркетингу– Рукопис.

Випускна кваліфікаційна магістерська робота зі спеціалізації – менеджмент організацій і адміністрування. Національний університет харчових технологій, Київ, 2020.

Досліджено методичні аспекти управління конкурентним потенціалом підприємства на засадах маркетингу. Проведено аналіз ринку молочних виробів України, розроблено захід для підвищення конкурентного потенціалу на основі маркетингової діяльності та проаналізовано його вплив на оснвні техніко-економічні показники діяльності підприємства.

Магістерська робота викладена на 101 сторінках, містить 28 таблиць, 4 рисунки.

Ключові слова: управління; конкурентний потенціал; маркетинг; ефективність виробництва; ефективність розвитку; молочна промисловість

ABSTRACT

Bilohrud Y.V. Management of competitive potential of the enterprise on the principles of marketing - Manuscript.

Graduate qualification master's degree in specialization - management of organizations and administration. National University of Food Technology, Kyiv, 2020.

Methodical aspects of management of competitive potential of the enterprise on the principles of marketing are investigated. The analysis of the dairy market of Ukraine is carried out, the measure for increase of competitive potential on the basis of marketing activity is developed and its influence on the basic technical and economic indicators of enterprise activity is analyzed. The master's thesis is laid out on 101 pages, contains 28 tables, 4 drawings.

Keywords: management; competitive potential; marketing; production efficiency; efficiency of development; dairy industry

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ	8
1.1. Сутність конкурентного потенціалу підприємства його структура та використання на засадах маркетингу.....	8
1.2. Методичні підходи щодо вивчення конкурентного потенціалу на основі маркетингу.....	20
1.3. Вибір та обґрунтування методів оцінювання конкурентного потенціалу на основі маркетингу.....	28
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД» НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ	36
2.1. Середовище функціонування ТОВ Пирятинський сирзавод.....	36
2.2. Нормативно-правове забезпечення конкурентного потенціалу підприємства.....	40
2.3. Управлінський аналіз діяльності ТОВ Пирятинський сирзавод.....	44
2.4. Оцінка рівня конкурентного потенціалу ТОВ Пирятинський сирзавод....	59
Висновки до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД» НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ	77
3.1 Напрями удосконалення конкурентного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод» на засадах маркетингу.....	77
3.2. Перспективи розвитку та обґрунтування впливу запропонованого заходу щодо підвищення конкурентного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	89
3.3. Управлінське забезпечення діяльності щодо підвищення конкурентного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод» на засадах маркетингу.....	91
Висновки до розділу 3.....	94
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми є полягає в тому, що дослідження потенціалу конкурентоспроможності підприємства та конкурентних переваг є складовою забезпечення стійких позицій підприємства з метою наступної розробки системи заходів щодо зміцнення наявного стану підприємства на ринку.

Кожне підприємство, яке виходить на ринок з власною продукцією, намагається досягти переваги над іншими підприємствами. Можливості підприємства в досягненні такої переваги визначаються таким поняттям, як конкурентоспроможність.

У сучасних умовах становлення ринкових відносин в Україні гостро стає питання підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку та їх своєчасної адаптації до змін конкурентного маркетингового середовища. Перед підприємствами стоїть проблема формування стійких конкурентних переваг на основі найбільш повного взаємозв'язку стратегічних можливостей підприємств з внутрішнім потенціалом та невикористаними резервами з метою максимальної ефективності роботи підприємств на конкурентному ринку.

Виявлення конкурентного потенціалу та надбання конкурентних переваг в наш час є актуальним і потребує детального вивчення. Вивчення теоретичних основ та аналіз практичних матеріалів по темі дозволить внести рекомендації щодо зміцнення потенціалу конкурентоспроможності, що збільшить прибуток підприємства та його можливості.

Питання вивчення конкуренції розглянуті в роботах багатьох зарубіжних авторів, таких як Дж. Робінсон, Е. Чемберлін, М. Портер, а серед українських – Г. Филюка, В. Момутова, О. Гайворонського.

Мета і завдання дослідження. Полягає в дослідженні і аналізі конкурентного потенціалу підприємства зміцнення ринкових позицій на засадах маркетингу та внесення пропозицій по зміцненню конкурентного потенціалу суб'єкта господарювання.

Завдання. Досягнення заданої мети потребує виконання наступних завдань:

- визначити сутність та підходи щодо вивчення конкурентного потенціалу;
- визначити методи оцінювання конкурентного потенціалу підприємства на засадах маркетингу;
- визначити середовище функціонування підприємства та рівень його конкурентного потенціалу;
- запропонувати заходи щодо підвищення конкурентного потенціалу підприємства на основі маркетингової діяльності;
- проаналізувати вплив запропонованих заходів на показники діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження. Процес управління конкурентним потенціалом підприємства на засадах маркетингу

Предмет дослідження. Теоретичні і методичні аспекти управління потенціалом підприємства на засадах маркетингу.

Сферою застосування є товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод» та молокопереробні підприємства, які конкурують на ринку.

Методи дослідження. В роботі були використані наукові методи при оцінці конкурентоспроможності підприємства, методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства, формальні та матричні моделі дослідження окремого виду діяльності. Для вирішення поставлених у роботі завдань використовувалися абстрактно-логічний метод – для теоретичних узагальнень та формування висновків, графічний – для наочної інтерпретації наданої інформації.

Інформаційна база дослідження. Для написання дипломного проекту використовувалися дані первинного, аналітичного і синтетичного обліку

загальновиробничих витрат, а також звітні дані оперативної і річної звітності підприємства ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД» за 2016 - 2018 роки

Наукова новизна одержаних результатів. В магістерській роботі як результат самостійного наукового дослідження відображено сутність конкурентного потенціалу, обґрунтовано його вплив на конкурентоспроможність підприємства, розроблено заходи щодо вдосконалено діяльність підприємства шляхом мінімізації витрат на основі виробничого маркетингу.

Практичне значення результатів дослідження. Результати дослідження є обґрунтованими та можуть бути використані для реалізації на ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Структура та обсяг роботи. магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 101 сторінках. Робота містить 28 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 47 найменування, викладених на 4 сторінках. Робота має 2 додатків, які розміщені на 34 сторінках

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ.

1.1.Сутність конкурентного потенціалу підприємства його структура та використання на засадах маркетингу

Будь-яка організація може забезпечувати своє виживання в довгостроковій перспективі, однак вона повинна визначитись з тими складовими, які необхідні їй для того, щоб справлятися з своїми завданнями. Відповідь на це питання абсолютно очевидна: організація повинна пропонувати на ринку той продукт, який на постійній основі буде задовольняти потреби споживачів. Таким чином що продукт повинен бути, по-перше, цікавий покупцеві настільки, що він готовий віддати за нього гроші, і, по-друге, цікавий покупцеві більше, ніж аналогічний або схожий за споживчими якостями продукт, що пропонується іншими фірмами. Якщо продукт володіє цими двома властивостями, то говорять, що продукт має конкурентні переваги[14].

Конкурентний потенціал підприємства – це комплекс можливостей і ресурсів підприємства, що забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних цілей. Отже, фірма може успішно існувати і розвиватися тільки в тому випадку, якщо її продукт має конкурентні переваги. Існуюча практика наукових досліджень свідчить, що їх слід розпочинати з аналізу понятійного апарату, що розкриває сутність об'єкта дослідження[22]. Таким об'єктом у даній роботі є конкурентний потенціал підприємства, а також процеси управління ним. У зв'язку з цим виникає необхідність вивчення певного апарату, що дозволить розкрити сутність і природу конкурентного потенціалу торговельного підприємства, що, у свою чергу, змушує нас звернутися до аналізу накопиченого теоретичного матеріалу.

Починаючи з другої половини минулого століття було опубліковано множину наукових праць, що містили різні аспекти поняття «потенціал». При цьому, у більшості з них наголос робився саме на необхідності дослідження проблеми потенціалу та підкреслювалося існування значних відмінностей у визначенні поняття «потенціал», його сутності, змісту, складу і взаємозв'язку з іншими економічними категоріями.

Поняття «потенціал» походить від латинського слова «*potentia*», прямий переклад якого – сила [44]. Сучасні словники та енциклопедії дають неоднозначні визначення потенціалу: по-перше, – як можливості, сили, запаси, засоби, що можуть бути використані [37, с. 255]; по-друге, – як міра потужності (прихованих можливостей) відносно будь-чого [46, с. 514]; по-третє, – як сукупність засобів і можливостей, що наявні в будь-якій сфері [45, с. 608].

Спочатку поняття потенціалу використовувалося в природних науках і характеризувало «великий клас фізичних силових полів, що представляються векторами» [21, с. 76].

Потенціал в економіці – це «джерела, можливості, засоби, запаси, які можуть бути використані для вирішення будь-якого завдання, досягнення певної мети» [41, с. 117].

Велика радянська енциклопедія дає наступне визначення потенціалу: «...засоби, запаси, джерела, що наявні та можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення певних цілей, реалізації плану; вирішення будь-якого завдання; можливості окремої особи, суспільства, держави в певній області» [43, с. 628]

У звичайному сенсі під потенціалом здебільшого розуміють «сукупність можливостей, що необхідні для реалізації будь-чого», та «наявність ресурсів для здійснення будь-якої діяльності» [182, с. 121].

Отже, проведене дослідження дозволяє зробити висновок про те, що

використання категорії «потенціал» в економіці не має чітко визначених меж. У зв'язку з цим в економічних дослідженнях використовується широкий спектр однорідних понять, які за змістом характеризують одне й те саме явище потенціалу підприємства, але з акцентом на різних аспектах його трактування.

Переважає кількість наукових праць з теорії потенціалу присвячена потенціалу підприємства.

Таблиця 1.1

Сутність категорії «конкурентний потенціал підприємства» в колі наукових досліджень авторів

№ з/п	Автор	Інваріантні трактування конкурентного потенціалу підприємства	Ключовий акцент
1	2	3	4
1	Березін О.В. [41, с. 170]	Конкурентний потенціал характеризує здатність ефективніше за інших суб'єктів ринку використовувати сукупність ресурсів, спрямовуючи її на найбільш повне задоволення потреб споживачів, зменшення витрат, оптимізацію власних економічних вигід	Здібності і ресурси
2	Воронкова А.Е. [55, с. 67; 105]	Конкурентний потенціал підприємства визначається здібністю менеджменту оптимально використовувати ресурси підприємства (підготовка, талант і професійна адаптація менеджерів, уміння створювати й оновлювати організаційні структури підприємства). Конкурентний потенціал – сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підприємства, які забезпечують йому стійкі конкурентні позиції	Здібності, ресурси, можливості
3	Гушанко В.В. [60, с. 7]	Конкурентний потенціал (Кп) мікроекономічної одиниці (підприємства, фірми, корпорації, компанії і т. ін.) є функціоналом залежності засобів (S) і можливостей (W) щодо підвищення конкурентоспроможності продукції (Кр), що вироблена, до деякого еталонного рівня (Ке): $K_p = \Phi(S, W, K_p, K_e)$.	Можливості

Продовження табл. 1.1

4	Дзінський О.Д. [98, с. 12]	Конкурентний потенціал – це здатність підприємства та його системи менеджменту формувати збалансований комплекс можливостей по задоволенню потреб споживачів з метою забезпечення сталого стратегічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності, завчасної адаптації до змін у зовнішньому середовищі	Здібності, можливості
5	Кирчата І.М. [98, с. 6]	Конкурентний потенціал – систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, що забезпечує отримання конкурентних переваг в умовах змінюваного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених конкурентних цілей та при раціональному використанні забезпечує підприємству високий конкурентний статус	Можливості і ресурси
6	Красноутська Н.С [10, с.13]	Конкурентоспроможність потенціалу підприємства відображає ступінь переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, що визначають ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу, щодо сукупності індикаторів підприємств-аналогів	Ресурси
7	Лисевич В.В. [119, с. 24]	Конкурентний потенціал – комплекс можливостей і ресурсів підприємств, що забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей	Можливості і ресурси
8	Павлова В.А. [145,с.123]	Під конкурентним потенціалом розуміється здібність виробляти і збувати на конкретних сегментах ринку конкурентоспроможну продукцію, яка порівняно з аналогами користується більшим попитом у споживачів	Здібності
9	Ледченко Н.С. [148, с. 77]	Конкурентний потенціал – процес формування генерального перспективного напрямку розвитку на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища.	Можливості

Джерело: складено автором [41; 55; 60; 72; 98; 110; 119; 145; 148;]

Слід зазначити, що велика кількість науковців при визначенні сутності категорії «конкурентний потенціал підприємства» робить наголос на можливості підприємства, дещо менша, але також значна кількість дослідників акцентує увагу на ресурсах підприємства, і приблизно половина вчених-економістів акцентують основну увагу на здібностях суб'єкта господарювання[33].

Отже, проведений змістовний аналіз дозволяє виділити відсутність в економічній літературі загальноприйнятого визначення «конкурентного потенціалу підприємства» та існування значної кількості підходів до роз'янення сутності даної категорії (ресурсного, інтерактивного, стратегічного, компетентнісного, компаративного і системного). Ідентифіковані ключові характеристики конкурентного потенціалу підприємства зосереджують увагу на комплексності досліджуваної категорії.

Грунтуючись на результатах проведеного аналізу визначень конкурентного потенціалу підприємства, можна зробити наступні висновки:

- наявність конкуренції є необхідною умовою формування, реалізації і розвитку конкурентного потенціалу торговельного підприємства;
- конкурентний потенціал підприємства торгівлі знаходиться під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- конкурентні переваги, конкурентний потенціал і конкурентостійкість підприємства торгівлі мають взаємозв'язки і знаходяться в причинно-наслідкових відносинах;
- у процесі розвитку теоретичного базису конкурентного потенціалу відбулася трансформація його розуміння від сукупності ресурсів і можливостей підприємства до ключових компетенцій, що забезпечуються множиною конкурентних переваг у стратегічно важливих сферах діяльності торговельного підприємства;

- для перетворення конкурентного потенціалу торговельного підприємства в дієвий чинник конкуренції, окрім ресурсної складової, необхідна обов'язкова наявність певних управлінських інструментів;
- конкурентний потенціал підприємства торгівлі можна виявити лише за умови його порівняння з аналогічними потенціалами торговельних підприємств, що конкурують з ним у межах певного сегменту споживчого ринку.

Таким чином, конкурентний потенціал підприємства – це комплекс можливостей і ресурсів підприємства, що забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних цілей. Отже, фірма успішно існувати і розвиватися може тільки в тому випадку, якщо її продукт володіє конкурентними перевагами.

Конкурентний потенціал полягає в його здібностях і можливостях до здійснення ефективної господарської діяльності в конкурентному середовищі цільового споживчого ринку.

При цьому, основою формування конкурентного потенціалу підприємства є його ключові компетенції, що обумовлюються комплексом конкурентних переваг у стратегічно важливих сферах господарської діяльності підприємства. Міра реалізації конкурентних переваг визначає конкурентостійкість підприємства, що забезпечується конкурентним потенціалом господарського суб'єкта.

Конкурентний потенціал визначається сукупністю параметрів, що визначають можливість і здатність корпорації (системи) ефективно функціонувати на ринку в перспективі (мати високий рівень рентабельності, утримувати або збільшувати частку на ринку) та мати сукупність конкурентних переваг серед інших учасників ринку. Таким чином, конкурентний потенціал показує можливість зберігати або збільшувати свою конкурентоспроможність у довгостроковому періоді [3, с. 123].

Необхідно зазначити, що важливим завданням забезпечення конкурентоспроможності є виявлення, систематизація та аналіз усіх елементів, які входять до складу конкурентного потенціалу. До складу конкурентного потенціалу входять наявні природні, матеріальні, трудові, фінансові і нематеріальні ресурси та можливості підприємств, що дають змогу їм одержувати конкурентні переваги, порівняно із іншими учасниками ринку.

Інакше кажучи, конкурентний потенціал можна представити як конкурентні можливості фірми внутрішнього і зовнішнього характерів, які дозволяють суб'єкту господарювання підтримувати ефективну конкурентну боротьбу на ринку завдяки створенню конкурентних переваг, що передбачають використання матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Для того, щоб забезпечити високий рівень конкурентоспроможності підприємства, необхідно також ефективно здійснювати управління конкурентним потенціалом такого підприємства. Тому доцільно буде розглянути систему управління потенціалом підприємства.

Система управління потенціалом підприємства – це сукупність засобів і методів спрямованого впливу на його інтереси з метою раціонального використання ресурсів і забезпечення необхідних пропорцій розвитку.

Класифікацію властивостей системи управління конкурентним потенціалом підприємства можна згрупувати за такими ознаками(табл 1.2):

Таблиця 1.2

Класифікація властивостей системи управління

Складова	Характеристика
Виробничий потенціал	Сукупність вартісних і натурально-речовинних характеристик виробничої бази, що виражається в потенційних можливостях виробляти продукцію певного складу, технічного рівня і якості в необхідному обсязі.

Продовження табл.1.2

Управлінський потенціал	Навички та здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства.
Кадровий потенціал	Трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал.
Маркетинговий потенціал	Здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямовувати всі свої функції (визначення потреб і попиту, організація виробництва, продажу і післяпродажного обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту.
Фінансовий потенціал	Обсяг власних, запозичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, що ними воно може розпорядитися для здійснення поточних і перспективних витрат.
Інформаційно-інноваційний потенціал	Єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підприємство висококваліфікованими спеціалістами для сприйняття інновацій зовні і можливість реалізації нововведень у виробництві або організаційній структурі, ринковий потенціал, що влаштовує власника виробництва.

Джерело : складено автором [15]

Основною метою управління конкурентним потенціалом сьогодні є максимізація використання останнього, що можливе лише в умовах стабільного зовнішнього середовища.

Для постановки і вирішення задач оптимізації управлінських рішень, спрямованих на ефективне використання та розвиток конкурентного потенціалу, потрібно враховувати такі основні принципи:

- орієнтація на основні цілі виробничо-господарського та соціально-економічного розвитку підприємства;
- чітке формулювання критерію оптимальності; оптимальне функціонування кожного з локальних потенціалів, які входять до складу конкурентного потенціалу;
- врахування динамічності системних показників та обмеженості ресурсів;

- саморегулювання та саморозвиток, відповідно до динаміки внутрішнього середовища;
- можливість і доцільність оцінювання конкурентного потенціалу за допомогою економіко-математичних методів.

Створення потенціалу підприємства визначається як процес формування низки можливостей, а також знаходження різних варіантів їх реалізації з метою гарантування раціонального відтворення та ефективного зростання конкурентних позицій підприємства.

Системний характер потенціалу підприємства передбачає складність його формування, тому, виходячи з цього, необхідно приділяти достатньо уваги саме процесам розробки та формування складових потенціалу. Хоча це є досить складним явищем, та все ж його ігнорування може призвести до непередбачуваних наслідків, а зрештою і до занепаду всього підприємства[14].

Складність процесу формування потенціалу підприємства також полягає у потребі створення адаптивної, гнучкої та стійкої до мінливого оточуючого середовища системи управління потенціалом. Тому важливо визначити перелік факторів, які зумовлюють створення та розвиток складових потенціалу, а також здійснюють вагомий вплив на ці складові.

Усі фактори щодо формування та розвитку потенціалу можна класифікувати на зовнішні і внутрішні:[23]

– зовнішні фактори виникають і діють поза підприємством, незалежно від дії самого підприємства. До них належать економічні, соціальні, політичні, юридичні умови, вплив яких визначається обмежувальними або стимулюючими заходами з боку різних державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп, політичних сил і т. ін., також важливим фактором виступають ринкові умови на вході (умови конкуренції на ринках ресурсів) і виході із системи (умови конкуренції безпосередньо в галузі).

– внутрішні фактори виникають всередині підприємства і повністю залежать від механізмів його діяльності. Внутрішні фактори – це стратегія підприємства, для реалізації якої формується потенціал, досвід і навички менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів, принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві, моральні цінності й амбіції керівників, а також загальноприйняті в межах підприємства цінності та культура [9, с. 27].

Фактори впливу на конкурентний потенціал підприємства – це сукупність усіх рушійних сил і причин, що визначають динаміку цього показника. Конкурентний потенціал підприємства – це поліструктурна система, а будь-яка система функціонує у відповідному середовищі, яке істотно впливає на нього.

Саме тому вплив на систему потрібно розглядати і досліджувати з двох поглядів: зовнішнього середовища, тобто з боку макро- і мікрооточення, у якому діє підприємство; внутрішнього середовища самого підприємства, що складається з ряду ланок і сфер діяльності (ресурсів) [10, с. 148].

Особливе значення управління конкурентним потенціалом у сучасних умовах зумовлено тим, що воно гарантує інтеграцію економічних процесів на підприємстві. Формування системи управління конкурентним потенціалом відбиває можливості системи впорядковувати процеси формування конкурентного потенціалу підприємства, відповідно притаманним внутрішнім закономірностям господарської діяльності[32].

У сучасних умовах господарювання на підприємстві доцільно буде запровадити систематичне проведення діагностики і моніторингу конкурентного потенціалу, який забезпечує отримання інформації про стан і можливі шляхи найбільш ефективного використання потенціалу в часі, а також визначає не тільки напрями, але й можливості реалізації ефективної конкурентної стратегії, що забезпечить досягнення цим підприємством високого рівня конкурентоспроможності.

Здійснення маркетингової діяльності - об'єктивна необхідність орієнтації науково-технічної, виробничої і збутової діяльності фірми (підприємства) на облік ринкового попиту, потреб і вимог споживача. Тут відображається і постійно посилюється тенденція до планомірної організації виробництва з метою підвищення ефективності функціонування фірми в цілому та її господарських підрозділів.

Види маркетингової діяльності можуть також відрізнятися залежно від домінуючої філософії маркетингу на конкретному підприємстві, володіючи при цьому певними сильними і слабкими сторонами.

Розрізняють чотири основних види маркетингової діяльності: [18,с.115]

1. Продуктовий маркетинг - спирається на сильні сторони технологій та аналітичний прогноз потенційного попиту споживачів. У виробництві провідне місце (мета) займають якісні характеристики товару. Однак такі підприємства приділяють недостатню увагу запитам ринку, що може призвести до не затребуваності продукції і ризиком збитків. Тим не менш організації намагаються проаналізувати запити споживачів щодо майбутніх характеристик товару. Таким чином, підприємства починають виробляти товар, розраховуючи на збільшення споживчого попиту в перспективі.

2. Виробничий маркетинг - виробництво продукції виходячи з показників ефективності, більшою мірою увага приділяється витратам виробництва і способів їх зниження. Випуск продукції орієнтований на поточний попит за цінами, які споживач готовий заплатити за товар. Виходячи з аналізу платоспроможного попиту, організації визначають обсяг виробництва і рівень витрат. Проте може виникнути ситуація надлишку на ринку, тобто затоварення. У цьому випадку з'являється ризик зниження виручки від продажів і, як наслідок, збиток.

3. Збутовий маркетинг - орієнтація діяльності на обсяг продажів, прагнення якомога швидше оновлювати асортимент продукції і прискорити

товарообіг. В центрі уваги опиняється аналіз поточного платоспроможного попиту, який дозволить отримати найбільшу виручку від продажів у короткостроковому періоді. Однак, оскільки ступеня задоволення споживача приділяється мало уваги, може виникнути ситуація незадоволеного попиту і зниження обсягу виручки від реалізації в майбутньому;

4. Маркетинг споживчого попиту - орієнтація на безперервний процес задоволення потреб споживачів. Увага зосереджується на відмінностях потреби різних груп споживачів, а також на зміни уподобань. У результаті підприємства швидко адаптуються до динаміки попиту на ринку і змінюють номенклатуру продукції, що випускається. Підприємства, що дотримуються такої філософії, найменш схильні до ризиків затоварення, зниження виручки від продажів, виникнення ситуації незадоволеного попиту. Така маркетингова діяльність вимагає значних вкладень в розробку і реалізацію маркетингової стратегії, що може дозволити собі не кожна організація. Однак результат, як правило, покриває всі витрати і приносить не тільки прибуток, але і значну конкурентну перевагу на ринку.

Маркетингова діяльність фірми спрямована на те, щоб достатньо обгрунтовано, спираючись на запити ринку, встановлювати конкретні поточні і головним чином довгострокові (стратегічні) цілі, шляхи їх досягнення та реальні джерела ресурсів господарської діяльності, визначати асортимент і якість продукції, її пріоритети, оптимальну структуру виробництва і бажаний прибуток.

Іншими словами, виробник повинен витікати таку продукцію, яка знайде збут і принесе прибуток. А для цього потрібно вивчати суспільні та індивідуальні потреби, запити ринку як умову і передумову виробництва. Тому все більше поглиблюється розуміння того, що виробництво починається не з обміну, а зі споживання. Ця концепція знайшла своє втілення в маркетингу.

1.2. Методичні підходи щодо управління конкурентним потенціалом підприємства на основі маркетингу

Комплексне оцінювання конкурентного потенціалу підприємства передбачає всебічне вивчення складових конкурентного потенціалу господарюючого суб'єкта та визначення його рівня.

Спроможність підприємств займати активну позицію на конкурентному ринку в умовах глобалізації економіки та поглиблення євроінтеграційних процесів в Україні залежить від ефективності їх маркетингової діяльності.

Відтак, підприємства, що не володіють компетенцією в області створення ефективного механізму управління їх конкурентоспроможністю на маркетингових засадах та не передбачають у своїй діяльності використання маркетингових стратегій, програють конкурентну боротьбу, а ті, які залишилися на ринках, стрімко наближаються до максимально ефективного рівня маркетингової діяльності.

Забезпечення конкурентного розвитку підприємства можливе за умови використання комплексу підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств, наведених в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Система організаційних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства

Підхід	Характеристика підходу	Особливості підходу
Ресурсний	Зосередження уваги на раціоналізації процесу забезпечення ресурсами кожного з етапів виробничої системи «вхід-процес-вихід»	Цільова група споживачів: масовий споживач
		Об'єкт уваги: ресурси
		Фактор досягнення конкурентоспроможності: технології виробництв

Продовження табл.1.3

Виробничий	Посилення уваги управлінського апарату підприємства до ланцюга «виробник-продукція-споживач», а саме вдосконалення аспектів виробництва продукції	Цільова група споживачів: масовий споживач
		Об'єкт уваги: ресурси: технології
		Фактор досягнення конкурентоспроможності
Маркетинговий	Орієнтація управлінської системи на споживача при рішенні будь-яких задач та забезпечення ефективних ліній збуту	Цільова група споживачів: сегментовані групи споживачів: функціональні властивості товару
		Об'єкт уваги: ресурси: продукція, конкуренти, споживачі
		Фактор досягнення конкурентоспроможності: маркетингові заходи підприємства

Джерело: складено автором[21]

Маркетинговий підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства на сучасному етапі розвитку ринкової економіки України є найбільш прийнятним та сприяє кожному підприємству, яке веде конкурентну боротьбу на ринку, використовувати конкретну маркетингову стратегію. В умовах глобалізації й посилення конкуренції, новим способом підвищення конкурентоспроможності буде надання споживачеві унікальності продукту.

Отже, маркетинговий підхід управління конкурентоспроможністю підприємства зосереджує діяльність на споживача керуючої підсистем, формує вміння реагувати на ринкові зміни та вирішенні будь-яких завдань[25].

Управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах маркетингового підходу має на меті забезпечити продукцію додатковими конкурентними перевагами завдяки формуванню системи відносин, які є взаємовигідними між підприємством, що виготовляє товар, споживачами та іншими учасниками обміну. Відповідно до такого підходу на перші позиції виходить поліпшення маркетингової орієнтації суб'єкта господарювання, додаткова підтримка маркетингової служби.

Безсумнівно, конкурентоспроможність продукції є основною категорією в системі управління промисловим підприємством в цілому та, зокрема, його конкурентоспроможності. Кінцевою метою всієї роботи підприємства є випуск продукції, яка повністю відповідала б вимогам цільового ринку, з іншого боку, підприємство не може бути конкурентоспроможним, якщо його товар не має збуту. Досягнення зазначеного можливе тільки за умови вирішення ряду проблем, спрямованих на задоволення потреб споживачів.

Стратегічне маркетингове управління має відповідати наступним вимогам[36]:

- має здійснюватися з урахуванням непередбачуваності розвитку подій на основі прогнозованої реакції поєднання зовнішніх можливостей і потенціалу підприємства. При цьому маркетингові стратегії повинні:

- відповідати цілям і перспективам підприємства;
- враховувати поетапне розгортання діяльності, наявність проміжних цілей на кожному етапі й зв'язувати ці етапи і цілі єдиними підставами для прийняття рішень;

- враховувати реальну наявність ресурсів і потенційні можливості їх одержання.

Таким чином, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства має бути чітко розроблена модель стратегічного маркетингового управління, спроможна інтегрувати ділові й функціональні стратегії підприємства, з одного боку, та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища – з іншого.

Аналіз економічної літератури дозволив структурувати процес дослідження конкурентного середовища у певній послідовності та наповнити ці етапи адекватним методичним забезпеченням.

Перший етап – ідентифікація конкурентів. Реалізація процедури ґрунтується на двох підходах:

1. Перший – пов’язаний з оцінкою потреб, які задовольняють на ринку основні конкуренти. Виділяють наступні групи конкурентів : 1) підприємства, які вже пропонують аналогічний вид продукту на ринку (діючі конкуренти); 2) підприємства, які продають аналогічний товар на інших ринках та можуть почати діяльність на цільовому ринку (потенційні конкуренти); 3) підприємства, які виробляють товари-замінники, що здатні витіснити основний продукт з ринку.

2. Другий – пов’язаний з оцінкою маркетингової стратегії, яку застосовують конкуренти. Виділяють наступні групи конкурентів: 1) організації, що застосовують стратегію експансії на ринку (кількісного зростання частки ринку); 2) організації, що застосовують стратегію інтенсифікації маркетингових зусиль (якісне вдосконалення господарської діяльності).

Як правило, конкуренти застосовують один якийсь підхід. Проте крупні компанії можуть собі дозволити мобільність в стратегічних орієнтаціях. Це ті форми, які схильні до ринкової експансії, а також постачальники матеріалів, сировини, устаткування.

За наслідками виявлення конкурентів стає очевидним, що конкурентів (конкурентних сил) може бути багато і для різних ситуацій одні матимуть важливіше значення, ніж інші. Звідси актуальна проблема їх ранжирування (розміщення в порядку важливості)[44].

Виявити і правильно ідентифікувати всіх своїх конкурентів та ранжувати за ступенем впливу – це першорядне завдання менеджменту. Для ідентифікації конкурентів і одночасного їх ранжирування в спрощеному варіанті можна використовувати матрицю «зацікавленість – вплив»

Другий етап – моніторинг діяльності конкурентів. Моніторингу, тобто постійному стеженню за станом і діями конкурентів, підлягають конкуренти, для яких є висока зацікавленість, але низька можливість впливу. Такі показники

конкурентів як ціна, частка ринку, маркетингові рішення, рекламні заходи, призначення і переміщення ключових осіб і т.п. повинні знаходитися під пильною увагою служб конкурентної розвідки або служб бізнес-моніторингу. Для решти конкурентів можна обмежитися періодичними оцінками їх діяльності.

Основним завданням моніторингу і конкурентної розвідки конкурентного середовища є своєчасне виявлення і прогнозування тенденцій розвитку конкурентних ситуацій, що впливають на стійке конкурентне положення компаній, в цілях розробки і реалізації заходів з використання можливостей, що відкриваються, або попередженню погроз, що насуваються.

Результати моніторингу конкурентного середовища дозволяють отримувати: оперативне і постійне інформування про стан конкуренції; визначення конкурентного потенціалу ринку; порівняльну оцінку конкурентоспроможності підприємств; прогнозування, виявлення тенденцій і перспектив розвитку конкуренції на ринку; накопичення ретроспективної інформації про характер розвитку конкурентних взаємин.

Для цілей моніторингу конкурентів виділяють наступні технології збору інформації [11]: збір інформації в ЗМІ; збір інформації в Інтернет; аудит торговельних точок; збір рекламних матеріалів; відстеження зовнішньої реклами; mystery shopping.

Конкурентна розвідка дає компанії цілий ряд істотних переваг. Зокрема вона здатна: прогнозувати зміни на ринку; прогнозувати дії конкурентів і партнерів; виявити нових або потенційних конкурентів; значно спростити процес перейняття позитивного досвіду інших компаній; допомогти в оцінці доцільності придбання або відкриття нового бізнесу; вивчити нові технології, продукти або процеси, які можуть вплинути на бізнес замовника; виявити зміни і відреагувати на них; виявити слабкості конкурента; виявити потенційні джерела витоків конфіденційної інформації через співробітників компанії[22].

Застосування методів конкурентної розвідки залежить від кожного конкретного випадку. Вони визначаються метою дослідження, доступністю відомостей і ціною питання. Часто, щоб зробити необхідні висновки, досить просто знайти і проаналізувати інформацію, яка знаходиться у відкритих джерелах: ЗМІ і Інтернеті. Також широко поширена практика збору інформації на галузевих виставках і конференціях.

Проте є достатньо закриті ринки й інформацію по них неможливо зібрати за допомогою простих методів. У таких випадках доводиться вдаватися до нестандартних ходів. Так, наприклад, при рішенні про доцільність відкриття власного виробництва, необхідно визначитися з розмірами потенційного ринку збуту і його основними учасниками. Для вирішення цих питань використовується метод «організація спроби співпраці». За допомогою бази даних про підприємства, які б могли бути потенційними споживачами, складається список, по якому проводяться телефонні переговори під виглядом виробника, що вже діє. В результаті виходить інформація про об'єм ринку, складається база даних споживачів, визначаються ціни конкурентів і умови взаємодії з покупцями [5].

Третій етап – виявлення сильних і слабких сторін конкурентів. Для реалізації цього етапу використовують декілька методів. Першим і найбільш поширеним є SWOT-аналіз. За наслідками вивчення діяльності і виявлення сильних і слабких сторін конкурентів визначаються позиції підприємства по відношенню до конкурентів [2]:

- лідируюче положення підприємства щодо конкурентів. В цьому випадку підприємство сміливо виходить на вибрані цільові сегменти і впевнено в своїй позиції;

- положення, що швидко змінюється. Це коли у підприємства достатньо фінансових ресурсів, проте за окремими показниками воно поступається

конкурентові. У найближчій перспективі воно не претендує на лідерство, але успіхів добиватиметься поступово на вибраних цільових сегментах;

- слабе положення підприємства. Це коли у підприємства відсутні фінансові ресурси для конкурентної боротьби. Тоді може бути рекомендацією відмовитися від вибраних цільових сегментів і провести пошук інших ринків з менш високими вимогами.

Другим підходом, який використовується при виявленні сильних і слабких сторін конкурентів є аналіз закріплення, який базується на аналізі уподобань споживачів про продукцію компанії та конкурентів. На основі аналізу закріплення проводиться внутрішній аналіз, націлений на виявлення невідповідності уявлень в компанії про зовнішню дійсність, що склалися, з тим, щоб змусити персонал усередині організації зрозуміти і прийняти необхідність змін.[39]

Четвертий етап – визначення позицій конкурентів на ринку. Вивчення позицій і можливостей фірм-конкурентів припускає пошук відповідей на чотири основні групи питань, навколо яких будується структура системи стеження за конкуренцією:

- які основні цілі конкурента;
- які поточні стратегії досягнення цих цілей;
- які засоби мають в своєму розпорядженні конкуренти, щоб реалізувати свої стратегії;
- які їх вірогідні майбутні стратегії.

Відповіді на перші три групи питань повинні забезпечити початкові дані для передбачення майбутніх стратегій. Аналіз сукупності відомостей по вказаних чотирьох областях дає достатньо повну картину дій конкурентів.

За результатами оцінки цілей і стратегій кожного з конкурента, підприємства ранжують по ключових чинниках успіху (КФУ), під якими маються на увазі найбільш істотні характеристики ринку, фірми, конкурентів.

Залежно від структури галузі ключовий чинник успіху може бути визначений і як зниження змінних витрат. Коли чинником конкуренції є репутація, відповідним ключовим чинником успіху можуть бути добрий контроль якості продукції і обслуговування.

П'ятий етап – пошук стратегічних конкурентних переваг. Для досягнення і утримання конкурентного переваг, недостатньо мати високу операційну ефективність, потрібна продумана стратегія розвитку своїх відмітних якостей і унікальної компетенції. Всьому цьому сприяє виділення сегментів основної діяльності та позиціювання на них.

Для вирішення першого завдання (вибір сегменту) зручно використовувати типові чинники сегментації (демографічні, географічні, поведінкові, економічні, соціальні, психологічні, професійні, культурологічні, світоглядні, інші), а для другого – матрицю позиціювання. Побудова матриці позиціонування дозволяє чітко визначити зміст пропозиції і репутацію компанії, а також зрозуміти його перевагу над конкурентами.

Для пошуку методів і прийомів конкурентної боротьби застосовується аналіз стратегій конкурентної боротьби – технологія бенчмаркінгу. Ця технологія зводить в єдину систему розробку стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів. Цей метод застосовується для:

- 1) оцінки і порівняння «кращих» конкурентів по відношенню до ключових чинників успіху у цільовій галузі, а також за межами галузі (перенесення досвіду інших галузей);
- 2) визначення як «кращі» конкуренти досягають своїх показників;
- 3) використання цих даних як основи визначення цілей, стратегій компанії і методів впровадження.

Це метод планування не від досягнутого, а за показниками конкурентів.

Шостий етап – розробка стратегій і прийомів конкурентної боротьби. Для вибору стратегії дії на конкретних сегментах можна використовувати матрицю

«потенціал – конкурентна сила», де потенціал сегменту – це прибуток, грошовий потік, ємкість ринку і так далі, а конкурентна сила (конкурентоспроможність) – це переваги по ключових чинниках успіху

1.3. Вибір та обґрунтування методів оцінювання конкурентного потенціалу на основі маркетингу

Існують різні методи аналізу конкурентних переваг, але найбільш широко розповсюдженими є методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції). Вони поділяються на формальні та матричні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства. Серед формальних методів слід виділити[29]: модель М. Портера; модель продукт-ринок (І.Ансоффа); модель накопиченого досвіду; модель ЖЦП (життєвого циклу продукту); модель ЖЦТ (життєвого циклу технологій).

До матричних належить: модель БКГ;

- метод «Мак-Кінзі»;
- модель Shell/DPM;
- модель Хофера/Шенделя;
- метод ADL;
- метод PIMS.

I. Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства:

- метод комплексного стратегічного аналізу SWOT;
- метод комплексного стратегічного аналізу SPACE;
- метод LOTS;
- метод експертного оцінювання;
- метод картування стратегічних груп.

II. Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства:

- Методи фінансово-економічного аналізу;
- Методи прогнозування фінансово стану підприємства.

Розглянемо кожен із представлених методів та визначимо особливості їхнього застосування(табл.1.4).

Таблиця 1.4

Матричні (портфельні) методи

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність Застосування
Метод Бостонської консалтингової групи (БКГ).	Висока придатність для вироблення стратегій; можливість деталізації стратегічних проблем підприємства; є основою для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності і різних стадій розвитку кожного напряму діяльності	Оцінка стратегічних позицій бізнесу, стратегічних економічних елементів здійснюється лише за двома характеристиками; темп зростання ринку не завжди адекватно оцінює привабливість ринку;	Можливе нечіткість рекомендацій; важко визначити важливість факторів; різні підходи до оцінки СПБ;
Метод (модель) МакКінсі	Широка сфера застосування порівняно з матрицею BCG; диференційована оцінка підприємства; детальний аналіз привабливості ринку і за рахунок збільшення кількості оціночних факторів	Не враховується можливість активного впливу підприємства на зовнішнє оточення;	Можливе
Модель компанії Шелл (модель Shell/DPM)	Застосування стратегії системи якісних і кількісних показників дозволяє обґрунтувати стратегічний вибір; забезпечує можливість підтримки балансу між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних СПБ підприємства; позиціонування на різних фазах ЖЦП	Застосування (здебільшого) в капіталомістких галузях промисловості; відсутність критерію відбору показників оцінки параметрів матриці; суб'єктивність визначення вагових коефіцієнтів для оцінки показників; неточність результатів порівняння СЗГ, які належать до різних галузей	Можливе, але Обмежене

Продовження табл.1.4

Модель Hofer/ Schendel	Дозволяє здійснити позиціювання існуючих видів бізнесу, визначити та сформулювати ідеальний набір із цих видів бізнесу	Основні стратегії в моделі відповідають одночасно декільком клітинкам матриці. Не розглядаються відмінності між сильними, середніми та слабкими видами бізнесу	Можливе
---------------------------	--	--	---------

Джерело: складено автором [18]

Розглянемо матрицю Бостонської консалтингової групи. Вона дуже зручна у використанні та дозволяє визначити стратегічну позицію по кожному стратегічному економічному елементу, напрямку діяльності, стратегічній зоні господарювання продукту підприємства, тобто стратегічну позицію бізнесу підприємства, і, на основі її аналізу, обрати правильну (оптимальну) стратегію дій підприємства щодо, виготовлення і реалізації продукції, а також оптимізувати стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними стратегічно-економічними елементами. В основу методу покладена матриця БКГ, яка є методом вироблення стратегічних альтернатив щодо діяльності підприємства в межах його окремих стратегічних економічних елементів і бізнесу.

Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома матриця БКГ («Бостонської консалтингової групи») (рис. 1.1.), побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку. Найбільш конкурентоздатними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку.

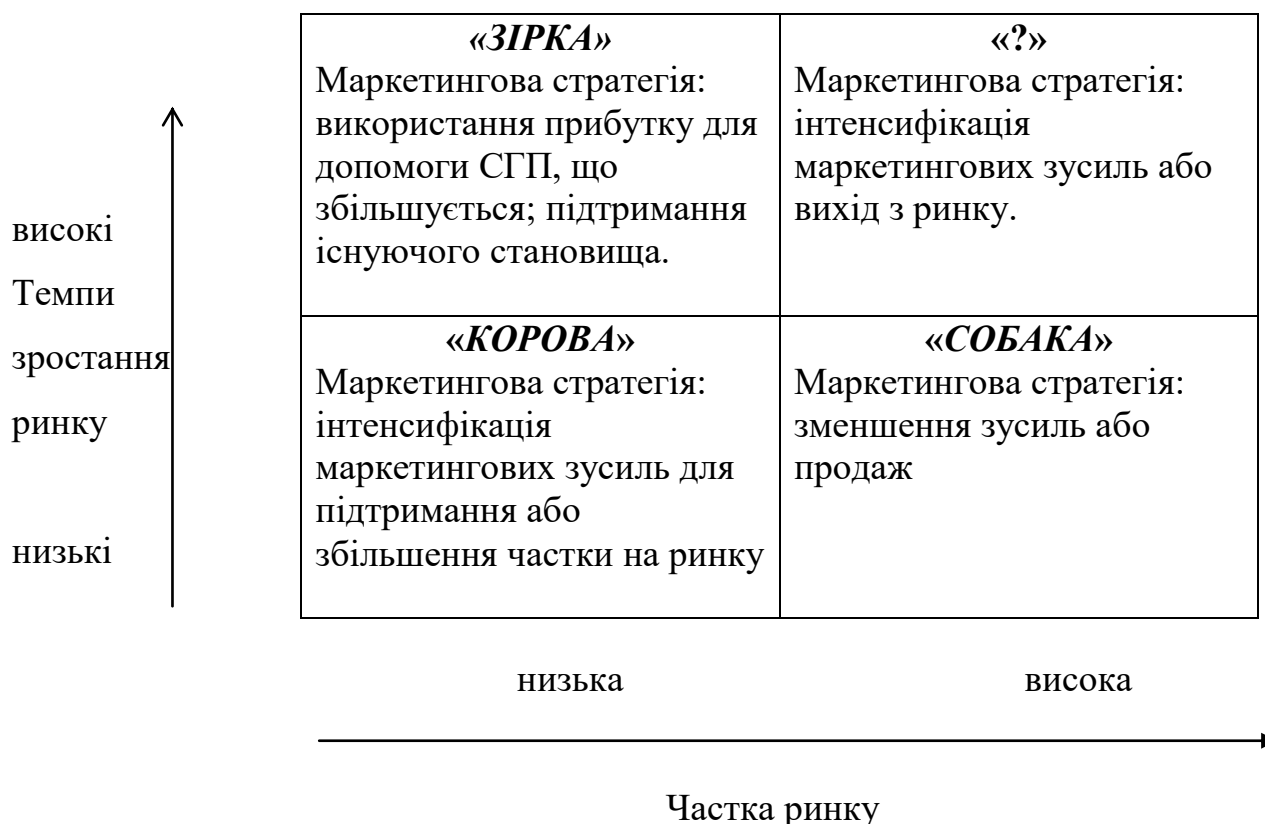


Рис. 1.1. Принциповий вигляд матриці БКГ

Джерело: [13].

Переваги методу: дає змогу дослідити розвиток процесів конкуренції в динаміці та при наявності достовірної інформації про обсяги реалізації дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки; як недолік відзначають надмірну спрощеність методу та неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, внаслідок чого ускладнюється вироблення управлінських рішень. Окрім матриці БКГ існує достатньо багато матричних моделей, які можуть бути використаними для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства:

Удосконаленим варіантом матриці БКГ є матриця МакКінсі. Вона будується з метою визначення стратегії інвестицій та розвитку для стратегічних зон господарювання (СЗГ). Її аналіз дозволяє оцінити портфель продукції підприємства і сформувавши стратегію по кожному напрямку діяльності

(продукту, СПБ, СЕЕ, СЗГ). Кожен квадрант матриці містить рекомендовану стратегію, яка вказує, що слід робити з даним продуктом (напрямом діяльності, СЗГ, СПБ), а саме:

1. реалізувати стратегію зростання;
2. реалізувати стратегію збереження;
3. реалізувати стратегію виходу з ринку.

Модель компанії SHELL (модель Shell/DPM). В основі методу лежить удосконалена матриця DPM (Direct Policy Matrix), яка є різновидом матриці МакКінсі. Дана матриця може застосовуватись на будь-якій фазі життєвого циклу товару. Її параметрами є галузева привабливість (загальний критерій оцінки стану і перспектив галузі і конкурентоспроможність підприємства.

Модель Hofer/Schendel. спирається на чітке розмежування різних рівнів стратегічного планування.

Виділяється три рівні формулювання стратегії: корпоративний; бізнес-рівень; функціональний рівень. Одним із основних припущень в моделі є те, що грошовий баланс не повинен дорівнювати нулю. Основна увага в моделі зосереджується на позиціюванні існуючих видів бізнесу на матриці розвитку ринку товарів, визначенні ідеального набору із цих видів бізнесу і розробці шляхів формування ідеального набору.

Можливе використання даного методу, в основі якого лежить матриця, що побудована за двома багатовимірними (багатофакторними) змінними (параметрами): конкурентною позицією підприємства на ринку та ступенем зрілості ринку.

Також доцільно розглянути метод SWOT-аналізу в основі, якого лежить матриця, яка описує зв'язки між слабкими і сильними сторонами підприємства та загрозами і можливостями у зовнішньому оточенні, а також встановлює їх парні комбінації. Метод дозволяє ідентифікувати і оцінити міру впливу, а також визначити силу взаємодії різноманітних факторів зовнішнього оточення і

внутрішнього середовища підприємства з метою встановлення його стратегічної позиції. Аналіз матриці SWOT дозволяє сформулювати чотири загальні стратегії поведінки, а саме: стратегію, спрямовану на зміцнення своєї позиції на ринку; стратегію, спрямовану на вибіркве покращення своєї конкурентної позиції; стратегію, спрямовану на вибіркве завоювання більшої частки ринку і пошуку нових сприятливих секторів ринку; стратегію поступового зменшення активності і планового виходу із даної сфери діяльності, або стратегію виживання.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.

Таким чином, конкурентний потенціал підприємства – це комплекс можливостей і ресурсів підприємства, що забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних цілей. Отже, фірма успішно існувати і розвиватися може тільки в тому випадку, якщо її продукт володіє конкурентними перевагами.

Поняття конкурентної переваги можна визначити як ті характеристики й властивості товару, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами.

Існують різні методи оцінки й аналізу конкурентного положення підприємства. У кожному окремому випадку необхідний диференційований підхід, аналіз специфіки галузі й цільового споживача.

Існує досить велика кількість методів оцінки конкурентного положення підприємства на ринку, а саме: модель Бостонської консультативної групи; модель п'яти сил конкуренції М. Портера; метод «Мак-Кінзі»; модель Shell/DPM; метод LOTS; метод PIMS; ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз); метод експертного оцінювання; модель Хофера/Шенделя; фінансово-економічний метод; метод картування стратегічних груп.

Комплексне оцінювання конкурентного потенціалу підприємства передбачає всебічне вивчення складових конкурентного потенціалу господарюючого суб'єкта та визначення його рівня. Воно засноване на системному підході, комплексному врахуванні різноманітних чинників, якісному підборі достовірної інформації і є важливою функцією управління. Розглядаючи оцінювання конкурентного потенціалу підприємства, було виділено 6 основних наукових підходів, на які вона спирається.

Прояв кожного з підходів реалізується через його основні властивості, принципи і визначається змістом, методологією та етапами проведення оцінки.

Було виділено та описано основні методи оцінки конкурентного потенціалу підприємства. Таким чином, узагальнююча оцінка конкурентного потенціалу підприємства дозволяє охопити всі основні процеси, що протікають у різних функціональних областях його внутрішнього середовища. У результаті забезпечується системний погляд на підприємство, що дозволяє виявити всі сильні й слабкі сторони, а також розробити в подальшому комплексну методику оцінки можливостей довгострокового перспективного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ

2.1. Середовище функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Основу ринку молочної продукції в Україні становлять товари вітчизняного виробництва, хоча імпорт в останні роки зростає. В процесі адаптації вітчизняних молочних виробників до європейських технологічних норм виробництва і контролю якості продукції, а також активного проникнення продукції європейських виробників на внутрішній ринок України, росте якість молокопродуктів в цілому, що веде також до зростання цін.

Проблемою ринку молочної продукції в Україні є зниження кількості поголів'я корів в Україні, що призводить до зменшення обсягів сировини для виробництва готової молочної продукції. Зниження поголів'я корів викликано, в першу чергу, скороченням кількості приватних фермерських господарств в принципі, що в свою чергу, викликано активною урбанізацією населення.

Ринок молока та молочних продуктів в Україні є однією із найважливіших та най-більш перспективних складових частин ринку АПК, який знаходиться у двадцятці найбільших світових виробників молока.

Від його розвитку залежить забезпечення населення України життєво необхідними продуктами харчування, що виробляються з молока.

Молочна галузь, до складу якої входять маслоробна, сироробна, молочноконсервна підгалузі, а також виробництво продукції з незбираного молока, на сучасному етапі є однією з провідних у структурі харчової індустрії України [1]. Продукція цієї галузі займає важливе місце у споживанні населення. Частка витрат на молочні продукти становить 15% від загальних витрат на харчування (це четверте місце після витрат на хлібобулочні, м'ясні, борошняні та макаронні вироби).

Нині функціонує близько 350 підприємств із переробки молока, з яких 80

виробляють 90% суцільномолочної продукції [2; 3]. У зв'язку зі значною конкуренцією на ринку можна виділити низку лідерів, які займають найбільші частки ринку: ДП «Лакталіс-Україна», ТОВ «Данон», ТОВ «Терра Фуд», ТОВ «Люстдорф», ПрАТ «Молочний альянс», ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», ТОВ «Група компаній «Альянс», ПАТ «Вімм-Білль-Данн Україна», ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та багато інших. Керівництво цих підприємств вкладає значні кошти в модернізацію виробництва та поліпшення якості молока та молочних продуктів, слідкує та відповідно реагує на зміни кон'юнктури ринку, постійно поліпшує та розширює асортимент видів продукції для покращення процесу виробництва продукції, збільшення обсягів реалізації продукції та отримання чистого прибутку. Частки ринку виробників молочної продукції 2018 р. займають такі молокоперобні підприємства України:

- ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»: частка на ринку – 10 %;
- ТОВ «Терра Фуд»: частка на ринку – 9 %;
- ТОВ «Молочний Альянс»: частка на ринку – 8 %.

З кожним роком молочний ринок України суттєво скорочує обсяги експорту через утрату ринку збуту в окремих країнах СНД та поступово нарощує їх імпорт. Це негативно відображається як на українських підприємствах, які займаються виробництвом та переробкою молока (зумовлено зменшенням потужностей), так і на зовнішньоторговельному балансі.

За даними Державної служби статистики України, у січні-грудні 2018 р. Україна експортувала молочних продуктів на загальну суму 281 624,5 тис. дол. США, що на 78,3% більше, ніж у відповідний період 2016 р. (123 747,7 тис. дол. США), проте на 45,3% менше, ніж у 2013 р. (-233 385 тис. дол. США) [5]. На зниження обсягу експорту молока та молочних продуктів за досліджуваний період значною мірою вплинула заборона поставок молочної продукції в

Росію та складність доставки товару в країни Середньої Азії.

Значну частку експорту молокопродуктів становить масло вершкове – 46,09% загального обсягу експорту молочної продукції. У цілому в 2017 р. вершкового масла експортовано на 129 787,7 тис. дол. США, тоді як у 2013 р. частка цього складника експорту молочної продукції становила лише 4,31% (2 203,7 тис. дол. США). Протягом 2013–2017 рр. спостерігається зростання обсягу експорту вершкового масла як в обсязі, так і структурі експортованої молочної продукції. Це зумовлено різким збільшенням обсягів експорту до Європи (переважно до Франції), країн СНД та Африки.

Друге місце в структурі експорту молока та молочних продуктів займає молоко та вершки згущені – 28,61% (80 585,3 тис. дол. США). Динаміка цього складника експорту є нестабільною і коливається від 14,73% у 2013р. до 50,27% у 2015 р. З 2015 р. частка молока та вершків згущених мала динаміку зменшення. Важливу частину експорту займає й реалізація сирів, частка яких у 2017 р. становила 11,54% загального експорту. Досить негативним є постійне скорочення цього складника в експорті молочної продукції з 70,34% у 2013 р. Якщо в 2013 р. вітчизняними підприємствами експортовано сирів на 362 280,3 тис. дол. США, то в 2014 р. – на 120 069,7 тис. дол. США, а в 2017 р. – лише на 32 510,2 тис. дол. США. Інші складники експорту молочної продукції становлять незначну частку в структурі експорту.

Імпорт молокопродуктів в Україні станом на 2017 р. низький, оскільки він є не вигідним через збільшення світових цін на молокопродукти. За досліджуваний період (із 2013 по 2018 р.) спостерігається поступова тенденція до зниження обсягів імпорту є негативним явищем для молочного ринку України.

Майже за всіма товарними групами, крім маслянки, інших молочних продуктів та морозива, спостерігається доволі стійка тенденція до нарощування обсягів виробництва продукції. Найбільшу питому вагу в складі виготовленої продукції

займають молоко та вершки. Досить позитивним є щорічне нарощення обсягу їх якщо в 2013 р. підприємствами молочної галузі вироблено молока та вершків 1 081 732 т, то в 2014 р. – 1 238 704 т, а в 2017 р. – 1 105 698 т.

Значну частку в обсязі виготовленої продукції займають кисломолочні продукти (молоко і вершки коагульовані, йогурт, кефір, сметана та інші ферментовані продукти), обсяг виробництва яких у 2017 р. становив 661 167 т.

Значною є й частка виготовленого сиру, обсяги виробництва якого в 2017 р. становили 290 354 т. У цілому динаміка виробництва сирів є нестабільною.

Така ситуація стала наслідком скорочення потенційних ринків збуту української продукції в Росії та зменшення кількості великої рогатої худоби.

Таким чином, на функціонування молочного ринку впливає низка чинників[6–9]: стан виробництва, ринкова інфраструктура, дієвість ринкових механізмів, платоспроможність споживачів.

До основних проблем сучасного українського ринку молочної продукції можна віднести:

- зменшення поголів'я корів та відсутність достатнього рівня якісної сировини для виробництва різних видів продукції; також існує проблема недостатньої кількості лабораторій для визначення якості молока та молочних продуктів;

- значну втрату міжнародних ринків збуту і, як наслідок, невеликий ринок збуту продукції; така ситуація сприяє скороченню виробництва молочної продукції підприємствами або ліквідації виробництва;

- низький технологічний рівень на виробництвах, відсутність сучасного обладнання (багато сировини псується під час неналежного транспортування від виробника до переробного підприємства);

зниження рівня внутрішнього споживання через кризові явища в Україні;

- недостатній рівень структуризації та кооперації підприємств.

Виходячи з наявних проблем, основними напрямками поліпшення стану

молочного ринку України є [6–8]:

1. стимуляція з боку держави (створення належного пільгового податкового режиму) створення ферм великої рогатої худоби, що дасть змогу більшити обсяги сировини, відповідно модернізація обладнання та поліпшення якості молочних продуктів;

2. пошук та налагодження міжнародних зв'язків із країнами для експорту продукції, забезпечення належного транспортування молока та молочної продукції;

3. створення інтегрованого та кооперованого виробництва (ефективна система менеджменту на підприємстві).

2.2 Нормативно-правове забезпечення конкурентного потенціалу підприємства

Державне регулювання економічної конкуренції забезпечується за допомогою системи заходів, що здійснюються уповноваженими органами і спрямовані на попередження недобросовісної конкуренції та монополістичних зловживань, їх усунення та застосування заходів відповідальності до порушників відповідно до встановлених державою правил у сфері економічної конкуренції.

Зрозуміло, що реалізація системи заходів відбувається відповідно до нормативного регулювання (табл. 2.1), яке в Україні забезпечується Верховною Радою у формі актів вищої юридичної сили (Конституція, Господарський кодекс), законів, а також Кабінетом Міністрів та Адміністрацією Президента шляхом приймання підзаконних нормативно-правових актів.

Таблиця 2.1

Нормативно-правові акти регулювання конкуренції в економіці України

Назви нормативно- правових документів	Характеристика
1	2
Конституція України	Ч. 4 ст. 13 передбачає забезпечення державою соціальної спрямованості економіки України, відповідно до п. 8 ст. 92 виключно законами України визначаються правила конкуренції та антимонопольного регулювання, згідно з п. 24 ст. 85 і п. 14 ст. 106 голова Антимонопольного комітету призначається та звільняється Президентом за згодою Верховної Ради України
Господарський кодекс України	Глава 2 (ст. 18 «Обмеження монополізму та сприяння змагальності у сфері господарювання»), глава 3 «Обмеження монополізму та захист суб'єктів господарювання і споживачів від недобросовісної конкуренції» (ст. 2541), глава 28 «Відповідальність суб'єктів господарювання за порушення антимонопольно-конкурентного законодавства» (ст. 251-257)
Податковий кодекс України	Регулює відносини, які визначають надходження коштів від платників у бюджету у формі податків і зборів. Це передбачає регламентацію механізму державного контролю конкуренції фінансово-економічних процесів
Закон України «Про захист економічної конкуренції» (від 11 січня 2001 р.)	Встановлює основні засади регулювання економічної конкуренції з метою її захисту від недобросовісної конкуренції та монополістичних зловживань; передбачає відповідальність за певні види таких порушень та засоби попередження монополізації товарних ринків
Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» (від 07.06.1996 р.)	Встановлює відповідальність за певні види та прояви недобросовісної конкуренції
Закон України «Про Антимонопольний комітет» (від 26 листопада 1993 р.)	Визначає правове становище антимонопольних органів на чолі з Антимонопольним комітетом України, його склад, основні функції, компетенцію
Закон України «Про природні монополії» (від 20.04.2000 р.)	Визначає правові, економічні та організаційні засади державного регулювання діяльності суб'єктів природних монополій в Україні
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (від 16.04.1991 р.)	Закріплює рівність правового становища вітчизняних та іноземних суб'єктів господарювання на ринках України, з метою захисту інтересів вітчизняних товаровиробників передбачає можливість застосування заходів дискримінаційного характеру щодо нерезидентів у відповідь на аналогічні дії урядів їх країн щодо українських виробників

Продовження табл.2.1

Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо додаткових гарантій захисту фінансових інтересів держави» (від 16.06.2005 р.)	Створення конкурентного середовища у сфері державних закупівель, забезпечення прозорості процедур закупівель товарів, робіт і послуг за державні кошти та досягнення оптимального і раціонального їх використання
--	---

Джерело: складено автором[33]

Зазначимо, що Господарський кодекс містить менш ґрунтовні положення щодо антимонопольного регулювання, ніж спеціальний Закон «Про захист економічної конкуренції», відповідно до ст. 13 Цивільного кодексу України межі здійснення цивільних прав включають і необхідність дотримання вимог антимонопольно-конкурентного законодавства. Зауважимо, що для виконання регулятивних функцій Антимонопольним комітетом України прийнята низка нормативно-правових актів[33]:

«Про затвердження Тимчасових правил розгляду справ про порушення антимонопольного законодавства України» (розпорядження АМК України від 19.04.1994 р. № 5-р, з наступними змінами);

«Про Положення про порядок проведення перевірок додержання законодавства про захист економічної конкуренції» (розпорядження АМК України від 25.12.2001 р. № 182-р);

«Про затвердження Положення про порядок подання заяв до Антимонопольного комітету України про попереднє отримання дозволу на концентрацію суб'єктів господарювання (Положення про концентрацію)» (розпорядження АМК України від 19.02.2002 р. № 33-р);

«Про затвердження Положення про порядок подання заяв до Антимонопольного комітету України про попереднє отримання дозволу на узгоджені дії суб'єктів господарювання (Положення про узгоджені дії)» (розпорядження АМК України від 19.02.2002 р, № 26-р);

«Про затвердження Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання» (розпорядження АМК України від 19.02.2002 р. № 27-р);

«Про Положення про територіальне відділення Антимонопольного комітету України» (розпорядження АМК України від 19.02.2002 р. № 23-р);

«Про затвердження Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку» (розпорядження АМК України від 05.03.2002 р. №49-р). Іншими нормативно-правовими документами, які передбачають регулювання конкуренцію у сфері вітчизняного законодавства, є такі Закони: «Про ціни і ціноутворення» (від 3 грудня 1990 р. № 507);

«Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» (від 22 грудня 1998 р. № 330);

«Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту» (від 22 грудня 1998 р. № 331);

«Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну» (від 22 грудня 1998 р. № 332).

Крім того, нормативне регулювання відносин у сфері конкуренції здійснюється міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, а норми таких договорів мають пріоритет перед нормами національного законодавства, якщо останнє встановлює інші, ніж міжнародні договори, правила. Загалом законодавство про захист конкуренції складається з двох частин: законодавства про монополії (оскільки монополізм теж перешкоджає розвитку ринкових відносин і конкуренції) і законодавства про захист від недобросовісної конкуренції.

2.3. Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

ТОВ «Пирятинський сирзавод» — велике підприємство харчової, зокрема сиро-молочної промисловості, розташоване в місті Пирятині Полтавської області, є складовою групи компаній «Молочний альянс»; продукція випускається під торговою маркою «Молочний Шлях».

Пирятинський сирзавод розташований за адресою: вул. Сумська, буд. 1, м. Пирятин—37000 (Полтавська область, Україна)[52].

ТОВ «Пирятинський сирзавод» є юридичною особою, здійснює свою діяльність на основі Статуту й спрямовує її на найповніше задоволення потреб населення в продовольчих товарах, поєднуючи інтереси населення і членів трудового колективу.

Головною сферою діяльності підприємства є організація закупки молока у сільгоспвиробників і населення та подальша ефективна переробка всіх його складових на високоякісний продукт.

Напрями діяльності підприємства:

- виробництво сирів твердих і плавлених;
- виробництво масла тваринного, продукції з незбираного молока;
- виробництво сухої молочної сироватки;
- оптово-роздрібна і фірмова торгівля;
- виробництво інших продовольчих товарів.

Дільниця з виробництва сиру оснащена сучасним обладнанням німецького, польського та іспанського виробництва. На дільниці прийомки молока також встановлено 4 лінії приймання молока виробництва Німеччини. Для покращення якості сировини молоко проходить через бактофугу виробництва фірми «Альфа Лаваль» (Швеція). Якісне миття обладнання забезпечують три мийні станції (CIP мийки), які працюють в автоматичному

режимі. На ТОВ «Пирятинський сирзавод» діє система менеджменту якості згідно зі стандартом ISO 9001:2000[10].

Асортимент продукції, яку сьогодні виробляє Пирятинський сирзавод під торговою маркою «Молочний Шлях», становить понад 110 найменувань, із них сирів твердих понад 25 найменувань. Останніми роками (2-а половина 2000-х років) підприємство наростило обсяги виробництва сирів твердих, плавлених, а також іншої продукції і працює над розширенням асортименту та покращенням якості продукції. Станом на 2016/2017 роки Пирятинський сирзавод виробляв близько 40 тонн твердого сиру на добу. При чому основні обсяги молока переробляються на сири тверді жирні, адже питома вага сирів жирних в обсязі продукції близько 89 %, сиру «Російського» — понад 60 %.

Сирзавод у Пирятині був заснований у 1920 році. Реконструйований у 1935 році. Після війни у 1952—54 роки було здійснено розширення заводу. Його потужність досягла 32 т продукції за добу. У 1969—73 роках був зведений новий завод потужністю 80 т переробки молока за добу. Новозбудований Пирятинський сирзавод вже у перший рік своєї роботи посів лідируючі позиції по основному виду продукції — сиру «Російському». У 1978 році введено в дію цех з виготовлення заміниacza незбираного молока, 1980 року — новий компресорний цех. У 1982 році відбулася чергова реконструкція технологічних цехів[52].

2 жовтня 2004 року шляхом реорганізації і перетворення колективного підприємства «Пирятинський сирзавод» було утворено ЗАТ «Пирятинський сирзавод», за рішенням установчих зборів його засновників. У 2005—6 роках на заводі було проведено заміну всього виробничого обладнання. У 2007 році на підприємстві була запроваджена повністю автоматизована лінія формування і пресування сирів іспанської фірми «Фібоса», відтак потужності підприємства з переробки молока на твердий сир зросли до 504 т на добу, тобто 50 тонн на добу сиру твердого. У новітній історії підприємство має багато нагород, відзнак

і дипломів, зокрема 4 Національного рейтингу «Найкраща торгова марка України»[52].

ТОВ «Пирятинський сирзавод» складається з таких структурних підрозділів:

Приймально-миюче відділення – здійснює приймання та облік молока сировини, охолодження та резервування. Воно оснащено SIP- мийкою, для безрозбірного миття трубопроводів та резервуарів.

В апаратному цеху здійснюється механічна та теплова обробка молока, яка включає в себе очищення молока на сепараторах молоко-очисниках, бактофугування, сепарування, термізацію, пастеризацію молока, та нормалізацію на твердий сир[52].

Сирцех – основний цех підприємства де здійснюється переробка підготовленого молока сировини на сир твердий сичужний.

Маслоцех – здійснює пререробку вершків які отримані після сепарування молока на масло. На даній час цех не функціонує, так як підприємству не вигідний випуск та реалізація масла.

Цех цільномолочних продуктів – здійснює виробництво питного молока, сметани, кефіру, йогурту, ряжанки, сиру кисломолочного та виробів з нього (сиркової маси, дитячих сирків).

Цех лактози та альбуміну – основний цех що забезпечує безвідходне виробництво шляхом переробки сироватки як побічного продукту виробництва твердих сирів. В цьому цеху проводиться виробництво молочного цукру – лактози та виділення сироваткових білків альбуміну та глобуліну. Також в ньому відбувається сепарування сироватки та виробництво підсирного масла на масловиготовлювачі періодичної дії шляхом збивання. [52].

Цех плавлених сирів – здійснює виробництво більше 15 найменувань плавленого сиру. Основною сировиною є твердий сир після , альбумін та підсирне масло.

Цех для сухих молочних продуктів – здійснюється процес згущення та подальшої сушки підсирної сироватки.

Отже, конструкція АТ «Пирятинський сирзавод», дозволяє ефективно переробляти молоко сировину, що надходить на підприємство.

Характеристика асортименту продукції, що виробляється. В цілому на підприємстві виробляється понад 50 найменувань продукції – сири тверді і плавлені, продукція з незбираного молока, суха молочна сироватка.

Асортимент ТОВ «Пирятинський сирзавод» включає таку продукцію:

1. Молоко пастеризоване (фасоване) 2,5%, молоко пряжене 4%;
2. Сметана 21%;
3. Кефір 3,2%; 2,5%;
4. Ряжанка 4%;
5. Йогурти фруктові 1,5%;
6. Сир кисломолочний 9%;
7. Сиркові вироби 9%, 15%;
8. Сир Адигейський 45%;
9. Сири тверді («Російський» 50%, « Ніжний » 50%, « Вершковий » 50%, «Король сирів» 50%, « Голландський» 45%, « Левове серце» 50% та ін.).
10. Сири плавлені («Янтарний» 60%, «Копчений» 60%, «Дружба» 55%, «Голландський» 45%, «Російський» 45%, «До сніданку» 40% та ін.).
11. Сироватка суха[52].

Основними районами з яких надходить сировина на завод є : Пирятинський, Гребінківський, Чорнухинський, Оржицький, Хорольський, Лохвицький, Прилуцький, Лубенський, Драбівський, Шишацький, Варвинський, Миргородський, Семенівський, Зінківський, Диканьський, Глобинський, Кременчуцький, Роменський, Путівльський та інші.

Надходження молока від населення складає 50% від загального обсягу поставок. 50% поставок молока надходять від фермерських господарств та колективних господарств області.

Структура товариства складається з адміністративних, виробничих і допоміжних підрозділів. Організаційно-функціональна схема товариства складається з трьох рівнів:

-1й рівень - вище керівництво: виконавчий орган - голова і члени правління, головний бухгалтер, наглядова рада, ревізійна комісія. Виконавчому органу підпорядковуються керівники виробничих підрозділів: комерційний директор, директор з сировини, головний інженер, завідуючий виробництвом, завідуючий лабораторії, уповноважений представник голови правління з якості.

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

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

Функціональна організаційна структура управління передбачає поділ функцій управління між окремими підрозділами апарату управління. При цьому кожний виробничий підрозділ одержує розпорядження одночасно від кількох керівників функціональних відділів. Функціональна структура розширює функціональну орієнтацію, роблячи її панівною формою для підприємства.

Переваги функціональної структури виникають унаслідок спеціалізації праці. Об'єднання подібних спеціальностей дає змогу заощадити витрати на масштабах, мінімізує дублювання функцій персоналу та устаткування і забезпечує службовцям комфорт і задоволення, оскільки дає їм змогу розмовляти "тією мовою, що й їхні колеги".

Серед головних недоліків функціональної системи те, що в гонитві за функціональними цілями підприємство часто забуває про свої найголовніші інтереси. Цілковиту відповідальність можна покласти на якийсь один відділ, отже службовці окремих відділів ізолюються від інших і погано розуміються на обов'язках працівників інших відділів.

Функціональна організаційна структура дозволяє згрупувати працівників відповідно до їхньої професійної компетенції завдяки чому полегшується управління персоналом, оскільки функціональний розподіл обов'язків працівників передбачає певну відповідальність. При цьому створюється реальна можливість для професійного зростання. Відділи, в яких працюють працівники одного напрямку, організовуються в ієрархії, що сприяє процесу професійного просування співробітника та реалізації поняття «кар'єра»[12, с.488].

Функціональна структура легко піддається таким непростим маніпуляціям, як згорання та розширення активності. Функціональний розподіл надає неоціненну можливість контролювати всю діяльність організації централізовано, тому можна зробити висновок, що функціональна організаційна структура є ефективною для діяльності даного підприємства.

Для забезпечення відтворення основних засобів важливе значення має вивчення їхнього стану та використання. Ці дані є важливим фактором підвищенні ефективності діяльності підприємства. Проаналізуємо основні показники техніко-економічної діяльності підприємства.

Таблиця 2.2.

**Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства ТОВ
«ПІРЯТИНСЬКИЙ СІРЗАВОД» за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +, -		Темп зростання (зниження), %	
	2016	2017	2018	2016/17	2017/18	2016/17	2017/18
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	1055413	1520951	1616516	+465538	+95565	14,1	6,28
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	661	669	650	+8	-19	1,2	-7,1
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	36481	50520	67949	+14039	+17429	8,4	4,4
Продуктивність праці, тис. грн./особу	1596,6	2273,4	2486,9	+676,8	+213,5	14,3	9,3
Середньомісячна оплата праці, грн./особу	4599,2	6293,0	8711,4	+1693,8	+2418,4	6,8	8,4
Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн.	59632	76387	77650	+16755	+1263	8,0	1,6
Фондовіддача, грн./грн.	17,69	19,91	20,81	+2,22	+0,9	2,5	0,5
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,88	3,28	3,32	+0,4	+0,04	1,8	0,2
Власний капітал, тис. грн.	166682	263085	146725	+96403	-116360	7,8	-5,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	891792	1284651	1456698	+392859	+172047	14,0	3,3

Продовження табл.2.2.

Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	843157	1416188	1620056	+573031	+203868	7,9	14,3
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	90,9	90,03	99,07	-0,87	+9,04	-0,99	10,0
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	99292	126956	1374	+27664	-125582	7,8	-1,0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	60031	96403	-16006	+36372	-112409	16,0	-6,6
Рентабельність продукції, %	6,73	7,5	-1,09	+0,77	-8,59	x	x

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Отже, з даної таблиці ми можемо зробити висновок про темпи зростання: чистий дохід від реалізації продукції 2017 році на 14,1% порівняно з 2016 роком., останні роки 2017/2018 зріс на 6,28%.

У 2017 році прибуток від реалізації продукції збільшився на 7,8% порівняно з 2016 роком. Останні роки зменшився на 1,0%, що свідчить про зниження обсягів реалізованої продукції.

Власний капітал підприємства в 2017 році збільшився на 7,8% в порівнянні з 2016 р. 2017/2018 роки темп зростання власного капіталу знизився на 5,7%. Відповідно темпи росту основних показників, які свідчать про прибутковість також знизилась.

За 2017-2018 роки рентабельність продукції знизилась на 8,59%, рентабельність власного капіталу знизилась на 8,5%, а темпи росту рентабельності активів знизилась на 3,26%.

Наступним кроком буде оцінка фінансово-економічного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2017-2018 рр., що поданий на табл.2.3.

Таблиця 2.3.

Фінансово-економічний потенціал ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2017-2018 рр.

Показник	Нормативне значення	Значення показника	
		Роки	
		2017	2018
Коефіцієнт фінансової автономії (концентрації власного капіталу)	0,4 – 0,6	0,49	0,69
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	1	1,05	0,16
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,1 і більше	0,41	0,14
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	> 1	1,77	1,25
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,2 – 0,35	0,63	0,31
Рентабельність діяльності,%	-	6,3	5,8
Чистий прибуток, тис. грн.	-	96403	-16006

Джерело: створено автором на основі додатку А

$$\text{Коефіцієнт фінансової автономії} = \frac{\text{ф.1,ряд 1695}}{\text{ф.1,ряд 1900}}$$

$$2017\text{р.} = \frac{261467}{564736} = 0,69;$$

$$2018\text{р.} = \frac{389299}{564736} = 0,49$$

$$\text{Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів} = \frac{\text{ф.1,ряд1595} + \text{ф.1,ряд1695}}{\text{ф.1,ряд1495}}$$

$$2017\text{р.} = \frac{15285 + 261467}{263085} = 1,05$$

$$2018\text{р.} = \frac{28712 + 389299}{416725} = 0,16$$

$$\text{Коефіцієнт забезпеченості власними коштами} = \frac{\text{ф.1,ряд1495} - \text{ф.1,ряд1095}}{\text{ф.1,ряд 1195}}$$

$$2017р. = \frac{263085-77091}{462746} = 0,41$$

$$2018р. = \frac{146725-79049}{485687} = 0,14$$

$$\text{Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)} = \frac{\text{ф1.ряд1195}}{\text{ф1.ряд11695}}$$

$$2017р. = \frac{462747}{261467} = 1,77$$

$$2018р. = \frac{485687}{389299} = 1,25$$

$$\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності} = \frac{\text{ф1.ряд1160} + \text{ф1.ряд1165}}{\text{ф1.ряд1695}}$$

$$2017р. = \frac{166225}{261467} = 0,63$$

$$2018р. = \frac{113503}{389299} = 0,3$$

Щодо складової фінансової стійкості, коефіцієнт фінансової автономії, показує частку власних та прирівняних до них коштів у валюті балансу. В 2017 році це значення відповідає нормативу – 0,49, а в 2018 році це значення збільшується до 0,69 і не знаходиться в межах норми. Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів характеризує структуру фінансових ресурсів підприємства.

В 2018 році фінансова стійкість підприємства знизилась, з 1,05 до 0,16. В 2017 році коефіцієнт забезпеченості власними коштами в межах норми, а в 2017 році даний показник зменшується, тобто це означає, що наявні оборотні активи підприємства не покриваються власними коштами.

На табл. поданий аналіз ліквідності і платоспроможності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2017-2018рр. За оцінкою ліквідності та платоспроможності, можна зробити висновок, що в 2017 році на кожен гривню поточних зобов'язань припадає 1,77 грн. оборотних активів, тобто підприємство здатне погасити всі свої зобов'язання протягом року.

В 2017 році ліквідність була в межах норми і на кожен гривню поточних зобов'язань припадає 1,77 грн. оборотних активів. Щодо показника абсолютної

ліквідності, то в 2017 році підприємство могло негайно погасити 0,63 грн. поточних зобов'язань. В 2018 році значення показника становило 0,31. В 2017-2018рр. показник значно вищий за норму.

Результатом діяльності у 2017 році став чистий прибуток у розмірі 96403 тис. грн., у 2018 році – збиток 16006 тис. грн. Зменшення даного показника, свідчить про збільшення суми витрат підприємства. Наступним кроком буде оцінка організаційно-управлінського потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2017-2018рр., що подана на табл.2.4.

Таблиця 2.4.

Організаційно-управлінський потенціал ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2017-2018рр.

Показник	Значення показника		Відхилення	
	Роки		Абсолютне +/-	Відносне %
	2017	2018		
Продуктивність праці, тис. грн./особу	2300,98	2486,9	+185,92	8,08
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн.	6369,1	5662,4	-706,7	11%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	661	650	-11	1,66

Джерело: створено автором на основі додатку А

Показник продуктивності праці порівняно з минулим роком зростає. Зростання продуктивності праці означає збільшення обсягу вироблених благ без збільшення трудовитрат тобто підприємство підвищила продуктивність праці за рахунок звільнення працівників. В 2018 році показник зріс, виробіток на 1 працюючого склав 2486,9 тис. грн./особу. Середньомісячна заробітна плата працівника в 2017 році складає 6369,1 грн., а в 2017 р. –5662,4 грн. Зменшення даного показника свідчить про зменшення середньої заробітної плати в 2018 році на 11% та зменшенням кількості працівників на 1,66%. Чисельність

працюючих на ТОВ «Пирятинський сирзавод» зменшилась в 2018 році відповідно з 661 до 650 осіб.

Стратегічний потенціал виступає сукупністю ресурсів, які мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей підприємства. Ресурси, є важливою складовою потенціалу підприємства, ще не гарантують очікуваних результатів, оскільки не менше важить здатність підприємства мобілізувати, продуктивно використовувати свої ресурси.

Не всі показники фінансової стійкості в межах норми, існує незначна залежність від позикового капіталу, що створює загрози фінансовій стійкості компанії у середньостроковій та довгостроковій перспективах. Показники ліквідності показують, що підприємство може вчасно погасити свої зобов'язання за рахунок своїх ліквідних активів, тобто підприємство вчасно погашає наявні борги та правильно організовує готівкові та безготівкові розрахунки.

Показники рентабельності зменшились, але не набагато, що свідчить про низьку ефективність господарської діяльності підприємства. У цілому фінансове становище ТОВ «Пирятинський сирзавод» можна вважати досить задовільним, з позитивною динамікою, враховуючи, те що 2014-2015 рр. – були кризовими і показники майже по всіх підприємствам ставали гіршими, ніж у попередні роки через різку нестабільну політично-економічну ситуацію в країні. Тож, ТОВ «Пирятинський сирзавод» має достатній фінансово-економічний потенціал, підприємство раціонально використовує свої фінансові ресурси, що є сильною стороною діяльності підприємства.

Таким чином, аналіз показників, які впливають на формування стратегічного потенціалу підприємства дозволяє сформулювати перелік загроз, які можуть вплинути на діяльність підприємства в цілому. За аналізом складових стратегічного потенціалу, можна сказати, що найбільш перспективними

сферами є маркетинг та збут, організаційно-управлінський та фінансово-економічний потенціал.

Після політичних змін в країні, що призвели до змін в діяльності підприємств, які змушені були шукати інші ринки для збуту своєї продукції, останні 5 років спостерігається велика кількість нереалізованої продукції. В табл.2.5. інформація щодо обсягів виробництва та обсягів реалізації готової продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» з 2018 рік.

Таблиця 2.5.

**Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ТОВ
«Пирятинський сирзавод» за 2018 рік**

N	Основний вид продукції	Обсяги виробництва		Обсяги реалізації	
		В натуральній формі	В грошовій формі (тис.грн.)	В натуральній формі	В грошовій формі (тис.грн.)
1	Сир твердий	2683	280390	1946	203369
2	Сир плавлений	1676	119030	1649	117113
3	Вершки	6930	319524	6930	319524

Джерело: складено автором

З табл.2.5. видно, що основний вид продукції – сир твердий реалізується не повністю, інші види продукції – сир плавлений та вершки реалізуються майже повністю.

На ТОВ «Пирятинський сирзавод» широкий асортимент твердих сирів, тому такі обсяги нереалізованої продукції є підставою для впровадження рекламної політики на підприємстві. Наступним кроком буде оцінка впливу зовнішнього середовища по відношенню до ТОВ «Пирятинський сирзавод» за допомогою методу «5 сил» за М.Портером.

З табл.2.6. бачимо, що існує високий вплив з боку конкурентів, які на ринку вже давно та займають велику частку на ринку. Така оцінка обумовлена тим, що досліджуючи дану галузь в за останні роки існує тенденція до зменшення попиту на продукцію. Також знижується рівень життя населення, що змушує їх купувати товари-замінники за нижчою якістю та за нижчою ціною.

Таблиця 2.6.

Оцінка загрози з боку товарів-замінників

Показник	Оцінка параметру		
	3	2	1
Товари-замінники «ціна-якість»	Існують і займають велику частку на ринку	Існують, але тільки ввійшли на ринок і займають маленьку частку	Не існують
Підсумковий бал	3		
1 бал	Низький рівень загрози з боку товарів-замінників		
2 бали	Середній рівень загрози з боку товарів-замінників		
3 бали	Високий рівень загрози з боку товарів-замінників		

Джерело: створено автором на основі [22, с.23].

Оцінку рівня конкуренції надано в табл. 2.10.

Враховуючи дані попередніх розділів, найбільш доцільним буде провести оцінку впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод». В табл. 2.7. проведемо оцінку впливу чинників зовнішнього середовища за допомогою комплексного методу.

Таблиця 2.7.

Оцінка зовнішнього середовища ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Чинники	Питома вага		Оцінка в балах, максимум – 10		
			ТОВ «Пирятинський сирзавод»	ТОВ «Данон»	Альміра
конкуренти	0,5	0,15	6	6	5
споживачі		0,2	8	8	5
постачальники		0,15	7	7	5
Економічні чинники	0,1		5	5	5

Політичні чинники	0,1	4	4	4
Інституціональні чинники	0,05	6	6	5
Техніко-технологічні чинники	0,05	7	7	5
Соціально-демографічні чинники	0,07	5	5	5
Природно-екологічні чинники	0,03	7	7	7
Міжнародні чинники	0,1	8	9	4

Джерело: складено автором

Розрахуємо загальний індекс стійкості до дії чинників зовнішнього середовища для досліджуваного підприємства: $I_{ст} = \frac{\sum \text{питома вага} \times \text{оцінку в балах}}{\text{к-сть чинників}}$

$$I_{ст} = (0,15 \times 6 + 0,2 \times 8 + 0,15 \times 7 + 0,1 \times 5 + 0,1 \times 4 + 0,05 \times 6 + 0,05 \times 7 + 0,07 \times 5 + 0,03 \times 7 + 0,1 \times 8) / 10 = (0,9 + 1,6 + 1,05 + 0,5 + 0,4 + 0,3 + 0,35 + 0,35 + 0,21 + 0,8) / 10 = 6,46 / 10 = 0,646$$

Розрахуємо загальний індекс стійкості до дії чинників зовнішнього середовища для конкурента «Данон»:

$$I_{ст \text{ к } 1} = (0,15 \times 6 + 0,2 \times 8 + 0,15 \times 7 + 0,1 \times 5 + 0,1 \times 4 + 0,05 \times 6 + 0,05 \times 7 + 0,07 \times 5 + 0,03 \times 7 + 0,1 \times 8) / 10 = 6,46 / 10 = 0,646$$

Розрахуємо загальний індекс стійкості до дії чинників зовнішнього середовища для конкурента «Альміра»:

$$I_{ст \text{ к } 2} = (0,15 \times 5 + 0,2 \times 5 + 0,15 \times 5 + 0,1 \times 5 + 0,1 \times 4 + 0,05 \times 5 + 0,05 \times 5 + 0,07 \times 5 + 0,03 \times 7 + 0,1 \times 4) / 10 = (0,75 + 1 + 0,75 + 0,5 + 0,4 + 0,25 + 0,25 + 0,35 + 0,21 + 0,4) / 10 = 4,86 / 10 = 0,486$$

Значення індексу стійкості до зміни ринкових чинників перевищує значення загального індексу стійкості, це свідчить про сталу ринкову позицію та позитивний імідж підприємства не тільки на регіональному рівні, але і на рівні держави. Досліджуване підприємство повинно зосередити увагу на ринкових чинниках тому, що вони є пріоритетним напрямком розвитку кожного

підприємства. З вищезазначених результатів, можна свідчити, що підприємство дуже вдало пристосовується до їх дії, що звісно є передумовою стабільного розвитку підприємства. Але навіть великий досвід функціонування на ринку не виключає того, що підприємство буде адаптовуватись та уникне збитків в короткостроковому періоді.

Так як на чинники макросередовища не можливо впливати, для вибору проекту слід звернути увагу на чинники мікросередовища, а саме на споживачів, так як саме споживачі формують імідж ТМ, завдяки прихильності споживачів підприємство отримує прибуток, а також формує свій асортимент в залежності від вподобань споживачів [7, с.48].

Досліджуючи конкурентів ТОВ «Пирятинський завод», була отримана інформацію про те, що досліджуване підприємство ТОВ «Пирятинський сирзавод», що входить до холдингу «Молочний Альянс» входить в трійку найкращих виробників молочної продукції, але керівництву підприємства слід звернути увагу на найбільших гравців на ринку та розробити заходи, за допомогою яких вони зможуть виокремити свою продукцію серед виробників, що виробляють аналогічну продукцію.

2.4. Оцінка рівня конкурентного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Аналіз і оцінка рівня конкурентного потенціалу необхідний підприємству постійно. Даний фактор визначається не тільки якістю пропонованого продукту, але і ціною товару. Вплив на нього також надають мода на певні речі, реклама, імідж організації, ситуація на ринку послуг або товарів і ряд інших чинників. Оцінку рівня конкурентного потенціалу підприємства варто розпочати з аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства.

Таблиця 2.8

**Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу для
ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

№	Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансовий стан				3,05
1	Ліквідність	4	0,05	0,2
2	Оборотність оборотних активів	2	0,05	0,1
3	Фондовіддача	3	0,1	0,3
4	Рентабельність власного капіталу	2	0,15	0,3
5	Фінансова незалежність	3	0,2	0,6
6	Стабільність отримання прибутку	3	0,25	0,75
7	Коефіцієнт оновлення основних засобів	4	0,05	0,2
8	Стійкість до фінансового ризику	4	0,15	0,6
Конкурентоспроможність підприємства				4,05
1	Ринкова частка	4	0,2	0,8
2	Якість продукції	6	0,3	1,8
3	Стадія життєвого циклу продукту	3	0,05	0,15
4	Прихильність покупців	3	0,2	0,6
5	Рентабельність продажів	2	0,15	0,3
6	Здатність до інтеграції	4	0,1	0,4
Привабливість галузі				3,35
1	Стадія життєвого циклу галузі	2	0,1	0,2
2	Використання ресурсів	4	0,3	1,2
3	Забезпечення перспектив зростання виробництва галузі	4	0,15	0,6
4	Бар'єри входження на ринок	3	0,2	0,6
5	Рівень державного впливу на галузь	3	0,25	0,75
Стабільність середовища				2,95
1	Інфляція	5	0,2	1
2	Варіація попиту	2	0,3	0,6
3	Маркетингові та рекламні можливості	2	0,2	0,4
4	Рівень інноваційної діяльності	4	0,15	0,6
5	Ступінь впливу іноземного капіталу	1	0,05	0,05
6	Рівень технологічних змін	3	0,1	0,3

Джерело: складено автором[27].

Відповідно до цього можливо стверджувати, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» має досить стійку позицію на ринку молочних продуктів має високу якість продукції. Але наявні певні недоліки, такі як недостатня маркетингова діяльність та рекламні можливості, низький рівень фінансового стану та значні витрати на зберігання продукції на складі.

Таблиця 2.9

**Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для ТОВ ТОВ
«Пирятинський сирзавод»**

№	Критерії	Зважена оцінка, балів
1	Фінансовий стан (ФС)	3,05
2	Конкурентоспроможність підприємства (КП)	4,05
3	Привабливість галузі (ПГ)	3,35
4	Стабільність середовища (СС)	2,95

Джерело: складено автором на основі даних з таблиці 2.8

Для того щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки Р (Х; Y) за формулами:

$$X = ПГ - КП = 3,35 - 4,05 = -0,7;$$

$$Y = ФС - СС = 3,05 - 2,95 = 0,1.$$

Вектор рекомендованої стратегії (рис. 2.1) за методом SPACE-аналізу будують за двома точками: О (0;0) та Р (-0,7; 0,1).

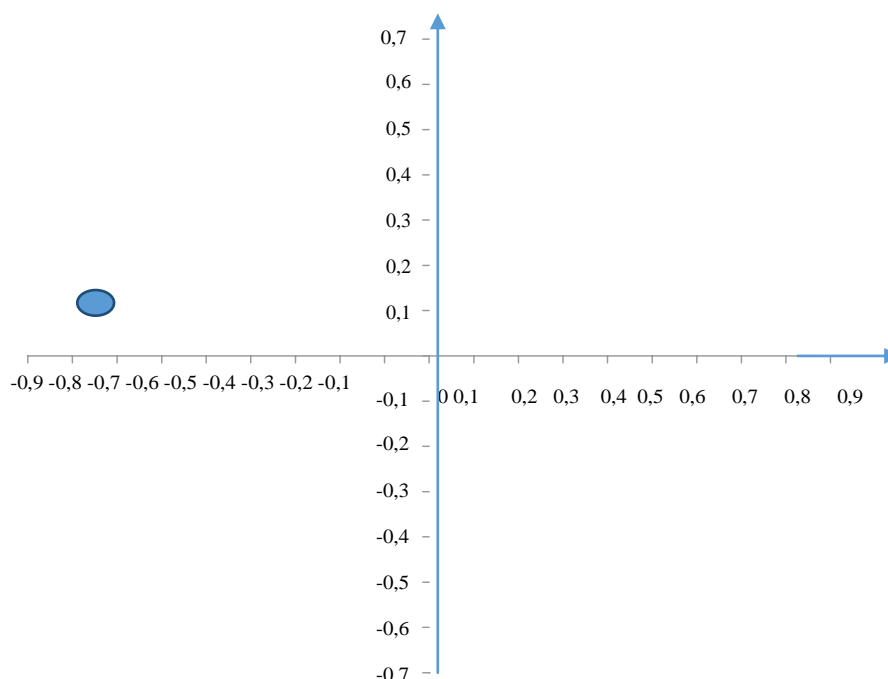


Рис. 2.1. Вектор рекомендованої стратегії

З рис. 2.1 видно, що рекомендованою стратегією для ТОВ«Пирятинський сирзавод» є консервативна стратегія.

Ця позиція характерна для стабільних ринків із низькими темпами зростання. У цьому разі зусилля мають концентруватися на фінансовій стабілізації. Найважливішим чинником є конкурентоспроможність продукції.

Відповідно до методики SPACE-аналізу для ТОВ«Пирятинський сирзавод» можна запропонувати такі стратегічні рішення, як:

- стабілізація фінансового стану (застосовувати методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства);
- для підвищення конкурентоспроможності необхідне запровадження у виробництво нових наукових розроблень на основі інновацій;
- захист конкурентних позицій та утримання зайнятої ринкової ніші;
- сегментування ринку для посилення конкурентних позицій.

Наступним етапом буде оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції за наступними параметрами : рівень диференціації продуктів на ринку, кількість гравців на ринку, темп росту ринку, обмеження в підвищенні цін. На табл. 2.10. наведена оцінка за вищеперерахованими параметрами.

Таблиця 2.10.

Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
1	2	3	4
Кількість гравців	Високий рівень насиченості ринку	Середній рівень насиченості ринку (3-10 гравців)	Низький рівень (1-3 гравці)
	3		
Темп росту ринку	Стагнація або зниження об'єму ринку	Уповільнений,але зростаючий	Високий рівень
1	2	3	4

Продовження табл.2.10

Рівень диференціації продукції на ринку	Компанії продають стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється допоміжними перевагами	Продукти підприємств значно відрізняються один від одного
		2	
Обмеженість в підвищенні цін	Жорстока цінова конкуренція на ринку, відсутня можливість підвищення цін на ринку	Є можливість підвищення цін тільки в рамках перекриття росту затрат	Завжди є можливість підвищення цін, для перекриття затрат та для збільшення прибутку
		2	
Підсумковий бал	9		
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	Середній рівень		
9-12 балів	Високий рівень		

Джерело: створено автором

З табл.2.10. можна зробити висновок про високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції. Кількість гравців на ринку доволі велика, але найбільші частки займають всього 10 виробників, більше 50% ринку займають інші маленькі гравці. Щодо темпів росту ринку, нещодавно ринок став більш-менш реабілітуватись після змін в макросередовищі, але на ринку з'являються нові гравці тільки з метою зайняті невеликі ніші та виготовляють продукцію, відмінну від інших виробників, але в менших обсягах.

Проведемо аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства за допомогою SWOT-аналізу.

Проведемо аналіз внутрішнього середовища підприємства. Аналіз функціональних областей підрозділів підприємства показав, що на підприємстві є всі необхідні функції.

Розглянемо кадрову діяльність підприємства. Трудові ресурси ТОВ «Пирятинський сирзавод» є найважливішим фактором виробництва, від якості й

ефективності використання якого багато в чому залежать результати діяльності підприємства.

Відбором кадрів на підприємстві займається відділ кадрів. При прийомі на роботу необхідно пройти співбесіду з начальником відділу кадрів і начальником відділу, куди наймається працівник.

Головною умовою роботи на підприємстві є енергійність, наявність спеціальної професійної освіти. Перевагу в першу чергу віддається людям, які займають активну життєву позицію, наділені аналітичними здібностями.

На ТОВ «Пирятинський сирзавод» спостерігається низька плинність кадрів, що є наслідком значного поліпшення умов праці. Оклади, тарифні ставки і відрядні розцінки встановлені і затверджені з урахуванням трудомісткості робіт на кожному робочому місці.

На підприємстві існує система преміювання працівників за результати праці, одноразові преміювання, доплат за умови праці, роботу в нічний час, за суміщення професій, а також можливість отримання матеріальної допомоги.

Система підбору/відбору кадрів практично відсутня, як правило, на робочі спеціальності при наявності вакансії приймають всіх бажаючих в якості учня, який проходить потім індивідуальне навчання.

Споживачі. Продукція ТОВ «Пирятинський сирзавод» реалізується на всій території України. Основними споживачами є магазини, оптові фірми і приватні підприємці.

Постачальники. Особливістю ринку є те, що молоко - сировинна база галузі виробництва молочних продуктів - є об'єктом державного управління з точки зору ціноутворення. Основними постачальниками ТОВ «Пирятинський сирзавод» є ТОВ «МакФі», ТОВ «Золоте теля».

Основними конкурентами ТОВ «Пирятинський сирзавод» є ТОВ «Данон», ТОВ «Терра Фуд», ПрАТ «Вінницьки молочний завод «Рошен».

Продукція ТОВ «Пирятинський сирзавод» конкурентоспроможна.

Внутрішній ринок і діяльність організації постійно перебувають під впливом політичних подій і рішень, і керівництво організації має ознайомитися з прийнятими рішеннями і законами як уряду, а й місцевих органів влади, на території яких функціонує підприємство.

До найважливіших економічних факторів, що робить сильні як позитивні, так і негативні наслідки на діяльність організації, відноситься величина інфляції.

Інфляційні процеси, що протікають в країні, призводять до відсутності єдиних тенденцій зростання показників господарської діяльності підприємства і рівня цін. Інфляція негативно впливає на результати господарської діяльності підприємства. При високому рівні інфляції в країні можна очікувати подальше зростання витрат на виробництво і збут продукції, що перевищує зростання виручки від реалізації продукції і призводить до збільшення збитків підприємства і відповідно до зменшення рентабельності виробництва.

Жорстка конкуренція на ринку змушує підприємство постійно продумувати і прораховувати різні ходи, щоб не тільки утримати свої позиції на ринку, але і наростити існуючі обсяги виробництва.

У структурі регіональної економіки однією з важливих підгалузей харчової промисловості є харчова промисловість, яка забезпечує постачання населення продукцією першої необхідності. Її стійкий розвиток неможливий без забезпечення конкурентоспроможності за рахунок зростання ефективності виробництва. Домогтися конкурентних переваг особливо складно на насичених ринках, де попит задовольняється великою кількістю виробників.

У той же час, ринок молочних продуктів має достатній потенціал зростання через неповне використання виробничих потужностей підприємств і відставання представленості молочних виробів загалом та сирів зокрема на регіональному ринку від асортименту, пропонованого зарубіжними виробниками.

Крім того, особливість молочнопереробної промисловості - висока стійкість попиту на її продукцію в період економічних криз. За останні десять років на українському ринку виробництво сирів падало щорічно на 5 -7%, що пов'язано в основному зниженням споживчого попиту.

Виділяють 3 сегмента підприємств молочнопереробної галузі: великі підприємства (комбінати), малі виробництва, приватні підприємства. Близько 80% продукції молочної переробки – сирів- в Україні виробляються великими підприємствами. На молокопереробних підприємствах, велика частина яких існує з радянських часів, випускаються традиційні масові сорти сиру. Для підвищення попиту на свою продукцію і рівня рентабельності підприємства намагаються впроваджувати нетрадиційні сорти, продукцію преміум-класу.

Поряд з ними сири випускають велика кількість малих підприємств і індивідуальних підприємців.

Результати проведеного аналізу представимо в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

Зіставлення результатів SWOT – аналізу

	<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Доступність продукції підприємства для споживача. 2. Розробка нових технологій і рецептур в харчовому виробництві. 3. Участь у державних закупівлях. 4. Зростання добробуту населення, призводить до зростання споживачів товару. 	<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока конкуренція на ринку. 2. Високі вимоги споживачів до якості сиру і молочних виробів. 3. Необхідність закуповувати сировину в інших регіонах. 4. Високі ціни на обладнання харчового виробництва. 5. Не стабільні ціни на сировину для виробництва сиру
<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність добре відпрацьованої системи збуту. 2. Нове обладнання на підприємство для 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту продукції і поліпшення її якості за рахунок використання нових технологій. 2. Використовуючи 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Популярність захистить від товарів-субститутів і додасть переваг у конкуренції. 2. Утримати покупців від переходу до конкурента, за

виробництва сиру для здорового харчування.	висококваліфікований управлінський персонал розширити мережу постачальників і споживачів.	рахунок використання гнучкої цінової політики і збільшення якості продукції.
--	---	--

Продовження табл.2.11

Слабкі сторони 1. Нестійке фінансове становище. 2. Низький рівень освіти виробничого персоналу на підприємстві.	1. Підвищення рівня освіченості персоналу.	1. Зростання цін неминуче, тому необхідно розробляти технології, які дозволять знизити витрати.
---	--	---

Джерело: складено автором

Проведемо аналіз основних конкурентів ТОВ «Пирятинський сирзавод».

1. ТОВ «Данон» в Україні є виробником і дистриб'ютором широкого асортименту продуктів харчування. Діяльність компанії в Україні зосереджена на виробництві молочних продуктів та дистрибуції продуктів дитячого харчування.

2. ТОВ «Терра Фуд» молочна компанія, що динамічно розвивається та є лідером ринку вершкового масла, рослинно-вершкових сумішей і сиру в Україні. «ТЕРРА ФУД» об'єднує молочні активи Групи «ТЕРРА ФУД» – одного з найбільших українських вертикально інтегрованих холдингів, що розвиває бізнес у трьох галузях (молочна, м'ясна, агро) з виробничими майданчиками в Україні.

3. ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» розпочав свою виробничу діяльність у червні 2014 року. Молокозавод є основним постачальником сировини для фабрик корпорації. При проектуванні та будівництві підприємства були враховані всі вимоги міжнародних стандартів у сфері якості та безпеці харчових продуктів.

Тепер проведемо безпосередньо порівняння ТОВ «Пирятинський сирзавод», ТОВ «Данон», ТОВ «Терра Фуд», ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Порівняльний аналіз конкурентів ТОВ «Пирятинський сирзавод»

№ з/п	Показник	ТОВ «Пирятинський сирзавод»	ТОВ «Данон»	ТОВ «Терра Фуд»	«Вінницький молочний завод «Рошен»
1	Асортимент продукції	Молоко, сметана, кефір, ряженка, сир Адигейський, сиркові вироби, сир кисломолочний, сири тверді	Розсільні, м'які тверді вагові і тверді фасовані, плавлені, вершкові сири	Вершкове масло, сири	Молоко, молоко сухе незбиране, сир кисломолочний, сиркові вироби
2	Реклама в ЗМІ	€	€	€	€
3	Частка ринку, %	4	8	9	10
4	Середні обсяги продажу, тис. грн	1616516	670406	247200	2346260
5	Основні покупці	Великі супермаркети, магазини, оптові фірми і приватні підприємці, приватні особи.	Великі супермаркети, магазини, оптові фірми і приватні підприємці	Великі супермаркети, магазини, оптові фірми і приватні підприємці	Кондитерські фабрики «Рошен», магазини, оптові фірми і приватні підприємці

Джерело: складено автором

З таблиці бачимо, що основним конкурентом ТОВ «Пирятинський сирзавод» є ТОВ «Данон».

Проведемо оцінку конкурентного потенціалу за методикою позиціонування сильних і слабких сторін потенціалу підприємства. Для проведення оцінки конкурентного потенціалу складемо таблицю з переліком найбільш важливих показників товару і підприємства, на основі яких проведемо порівняльний аналіз фірм-конкурентів (таблиця 2.13)

Оцінка здійснюється по кожному показнику експертним шляхом за п'ятибальною шкалою, де 1 найбільш слабка позиція, а 5 - найбільш сильна.

Також в таблиці 2.13 проставляється вагомість показників (значимість), при цьому ваги в сумі повинні давати одиницю (аі).

E_i - експертна оцінка і-й характеристики.

E_f - ТОВ «Пирятинський сирзавод»

E_{fk1} - ТОВ «Данон»

E_{fk2} - ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

E_{fk3} - ТОВ «Терра Фуд»

- 1) $K_f = E_f \times \text{вагомість};$
- 2) $K_{f1} = E_{f1} \times \text{вагомість};$
- 3) $K_{f2} = E_{f2} \times \text{вагомість};$
- 4) $K_{f3} = E_{f3} \times \text{вагомість}.$

Таблиця 2.13

Порівняльний аналіз конкурентів

Показники конкурентного потенціалу	Вагомість	Бали				Конкурентний потенціал (зважена оцінка)			
		E_f	E_{f1}	E_{f2}	E_{f3}	K_f	K_{f1}	K_{f2}	K_{f3}
1. Якість продукції	0,20	4	5	4	5	0,80	1	0,80	0,60
2. Виключність	0,10	2	4	3	2	0,20	0,40	0,30	0,20
3. Рівень цін	0,20	5	4	5	2	1	0,80	1	0,40
4. Дизайн, пакування	0,05	4	5	3	5	0,20	0,25	0,15	0,25
5. Рівень сервісу	0,05	3	4	3	2	0,15	0,20	0,15	0,10
6. Репутація фірми	0,10	5	5	4	5	0,50	0,50	0,40	0,50
7. Місцерозташування	0,05	4	5	3	3	0,20	0,25	0,15	0,15
8. Кваліфікація персоналу	0,10	3	4	3	3	0,30	0,40	0,30	0,30
9. Сертифікація підприємства	0,05	4	5	4	4	0,20	0,25	0,20	0,20
10. Активна реклама	0,10	3	5	3	2	0,30	0,50	0,30	0,20
Загальна вагомість	1	Сумарна оцінка				3,85	4,55	3,75	2,90

Джерело: складено автором

Таким чином, основним конкурентом ТОВ «Пирятинський сирзавод» є ТОВ «Данон». З розрахунків видно, що підприємство є конкурентоспроможним, і має переваги над ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» та ВАТ «Терра

Фуд». Основні переваги ТОВ «Пирятинський сирзавод» це репутація фірми та рівень цін.

На основі SWOT-аналізу та відомої про підприємство, визначимо, яку конкурентну стратегію ТОВ «Пирятинський сирзавод» використовує на даний час існування. Для цього зведемо відому інформацію про підприємство в таблицю 2.14 за аспектами, за якими оцінюється існуюча стратегія конкурентоспроможності ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Таблиця 2.14

Характеристика аспектів визначення стратегії конкурентоспроможності

Аспекти	Характеристика наявних фактів на ТОВ «Пирятинський сирзавод»
Сутність стратегічного підходу	«Пирятинський сирзавод» постійно розробляє нові продукти, виводить на ринок та активно рекламує їх, наголошуючи на їх унікальність.
Стратегічна ціль	Частка ринку зростає з 3% до 4%, в майбутньому очікується зростання швидшими темпами.
Основа конкурентної переваги	Підприємство має гарну репутацію та доступні ціни, які часто є вирішальним фактором при виборі продукту
Умови формування	1. Товари виділені на ринку через цільове використання та гарне сприйняття й високу оцінку споживачами; 2. Попит відрізняється на різну продукцію підприємства; 3. Доступність цін; 4. Нецінова конкуренція; 5. Підприємство обмежене щодо обслуговування всього ринку через конкурентів
Асортимент продукції, що виробляється	Масштабний асортимент, що дає змогу обрати споживачам найпотрібніші продукти, товари постійно рекламуються
Організація виробничої діяльності	Для якнайкращого задоволення потреб періодично відбувається розширення номенклатури, постійно проводяться дослідження в лабораторіях та випуск унікальних товарів

Джерело складено автором [22].

Розглянемо, до яких стратегій відносяться дані аспекти (табл.2.14)

Отже, можна стверджувати, що на підприємстві в більшій мірі використовується стратегія диференціації.

Таким чином, в результаті аналізу ТОВ «Пирятинський сирзавод» були отримані наступні результати.

SWOT-аналіз організації показав, що сильні сторони компанії послужать базою для досягнення конкурентних переваг в майбутньому за рахунок використання зовнішніх можливостей.

Для підвищення конкурентного потенціалу компанії, підвищення якості продукції необхідно підвищення кваліфікації персоналу та проведення маркетингових заходів, які дадуть можливість підприємству отримати максимальний прибуток.

Для проведення оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД» доцільно використовувати матрицю БКГ, в якості параметрів якої доцільно використовувати темп приросту обсягу збуту і частку товарної групи в обсязі збуту підприємства. Вихідні дані для побудови матриці БКГ наведені в табл.2.15.

Таблиця 2.15

Вихідні дані для побудови матриці БКГ за 2017-2018 рр.

Товарні групи	Випуск продукції, млн. грн		Частка ринку конкурента ПАТ «Дубномолоко» (КОМО),%	Частка ринку ТОВ «Пирятинський сирзавод»,%
	2017	2018		
Тверді сири	241	280	9	8
Плавлені сири	130	119	7	6
М'які сири	110	114	6	4
Вершковий сир	298	319	3	4

Джерело: складено автором на основі [52,60]

Тепер на основі табл.2.15 потрібно скласти табл.2.16, яка буде допоміжною для побудови матриці БКГ.

Таблиця 2.16

Допоміжна таблиця для побудови матриці БКГ

Товарні групи	Темпи росту ринку, %	Відносна частка ринку
Тверді сири	116,2	0,89
Плавлені сири	91,5	0,86
М'які сири	103,6	0,67
Вершковий сир	107,1	1,33

Джерело: складено автором

На основі даних табл.2.16 побудуємо матрицю, що складається із чотирьох основні позицій, в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загальноновизнані назви: «знаки питанья», «зірки», «дійні корови» та «собаки» (рис.2.2).

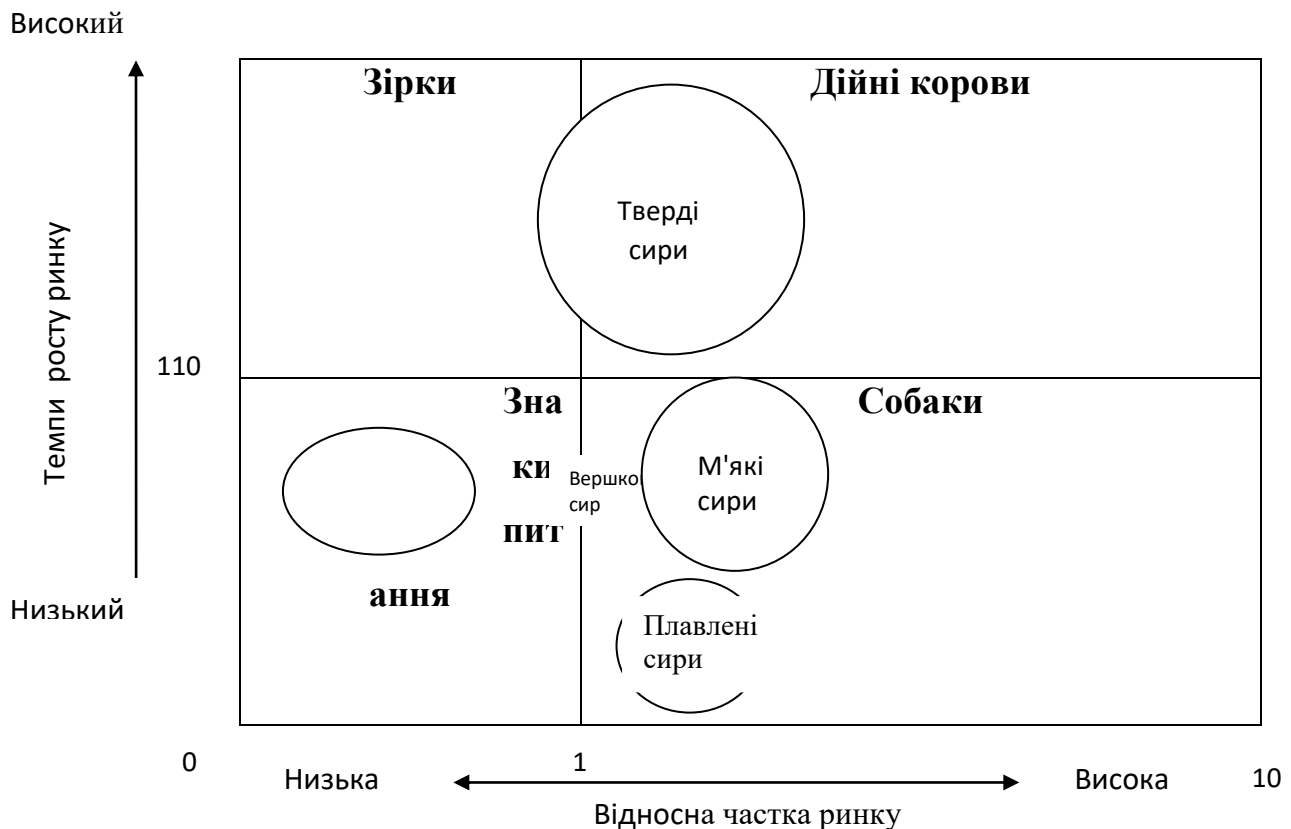


Рис.2.2 Матриця БКГ

Джерело: складено автором

З рис. 2.2, можна побачити, що товарна група тверді сири займають позицію «дійні корови», але тверді сири прямують до позиції «Зірки», м'які сири та плавлені – «Собаки», вершковий сир – «знаки питання».

В залежності від того, яку позицію займає товарна група, тобто в якому квадраті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія даного бізнесу (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Характеристика позицій матриці БКГ

Позиція	Товарна група	Характеристика позиції	Стратегії
1	2	3	4
Знаки питання	Вершковий сир	Бізнес, що не має стійких конкурентних позицій, але діє на швидкозростаючих ринках. Потребує значних вкладень, щоб перетворити «знаки питання» на «зірки»	Збільшення частки ринку; Збирання врожаю для безперспективного бізнесу; ліквідація нежиттєздатного бізнесу.
Собаки	М'які сири, плавлені сири	Низько конкурентний бізнес на зрілих, часто застійних ринках. Його краще ліквідувати.	Збирання врожаю; Ліквідація бізнесу.
Дійні корови	Тверді сири	Висококонкурентний бізнес на зрілих, схильних до застою ринках. Перспектива незначна, але такий бізнес дає грошей значно більше, ніж їх потрібно для підтримання власної частки ринку.	Збереження частки ринку; Збирання врожаю для слабких «корів», що не мають майбутнього; Отримання максимальної вигоди.

Джерело: складено автором на основі [58].

Отже, з даної таблиці ми можемо зазначити наступне: товарна група вершкові сири займає позицію «Знаки питання», яка прямує до позиції «Зірки»,

тому в межах конкурентної стратегії ціленаправлено потрібно розвивати її, шляхом збільшення частки ринку, випуску нової продукції; її потрібно контролювати і інвестувати в неї; товарну групу тверді сири, яка є «Дійною коровою» необхідно берегти і максимально контролювати, її привабливість пояснюється тим, що вона не вимагає додаткових інвестицій і сама при цьому забезпечує хороший грошовий прибуток. Для товарної групи м'які та плавлені сири, яка займає позицію «Собаки», потрібно зменшити обсяги виробництва і випускати у два рази менше, так як це низько конкурентний бізнес для ТОВ «Пирятинський сирзавод».

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2

Сферою застосування дипломної роботи є ТОВ «Пирятинський сирзавод» — велике підприємство харчової, зокрема сиро-молочної промисловості, розташоване в місті Пирятині Полтавської області, є складовою групи компаній «Молочний альянс»; у 2-й половині 2000-х років є провідним у своїй галузі не лише в Полтавському регіоні, а й у цілому по країні, має багато відзнак і нагород за якість і властивості продукції, яка випускається під торговою маркою «Молочний Шлях».

Напрями діяльності підприємства:

- виробництво сирів твердих і плавлених;
- виробництво масла тваринного, продукції з незбираного молока;
- виробництво сухої молочної сироватки;
- оптово-роздрібна і фірмова торгівля;
- виробництво інших продовольчих товарів.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства було проаналізовано ряд показників, які характеризують: основні техніко-економічні показники діяльності, стан та ефективність використання основних засобів, плинність кадрів, виробничі витрати за економічними елементами, платоспроможність (фінансова стійкість), ліквідність, рентабельність, рівень ефективності господарської діяльності підприємства за 2016-2018 роки. З даних розрахунків можна зробити висновок, що основні показники діяльності підприємства знизились, так як, що підприємство повністю не реалізовує продукцію, яка виготовляється на підприємстві. Це може бути пов'язано з тим, що у 2018 році підприємство запустило рекламу продукту, яка не була сприйнята споживачами, що в результаті призвело до зниження попиту на продукцію, але вже у 2019 році підприємство реабілітувало свої позиції на ринку, запустивши нову рекламу, яка завоювала увагу споживачів. Результати даної маркетингової

діяльності можна буде спостерігати у фінансових результатах підприємства за 2019 рік.

Було проведено SWOT-аналіз організації який показав, що сильні сторони компанії послужать базою для досягнення конкурентних переваг в майбутньому за рахунок використання зовнішніх можливостей. Для підвищення конкурентного потенціалу компанії, підвищення якості продукції необхідно підвищення кваліфікації персоналу та проведення маркетингових заходів, які дадуть можливість підприємству отримати максимальний прибуток.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД» НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ

3.1. Напрями удосконалення конкурентного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Для підвищення конкурентних позицій підприємства та зміцнення ринкових позицій, безумовно, слід виокремити покращення якості товарів або послуг, що пропонуються підприємством.

Складовими якості товару є: технічний рівень і корисність товару для споживача, що розкривається через його функціональну відповідність; діапазон можливостей товару, крім базової функції; соціальні, естетичні, ергономічні, екологічні, гігієнічні властивості, а також безпечність у споживанні і відповідність встановленим нормам та стандартам. Окрім того, до складових якості відносять дизайн, імідж товару або марки (якість, що сприймається).

Якість товару з погляду покупця — це міра відповідності всієї сукупності характеристик і властивостей товару сукупності потреб і очікувань покупця. Якість - поняття відносне, адже кожному очікуваному рівню якості на прийнятному діапазоні цін відповідає певний набір вигід.

Нові підходи до проблеми якості вимагають зрушення від адміністративних важелів контролю якості до переважно організаційно-економічних заходів управління якістю, переходу до гнучкої системи стандартизації, що дозволяє виробникам оперативніше реагувати на змінні вимоги внутрішнього і зовнішнього ринку до якості товарів.

Проблема підвищення якості — одне з головних завдань розвитку економіки нашої країни. Останніми роками у всіх розвинутих в технічному відношенні країнах наголошується всезростаючий інтерес до підвищення якості продукції.

ТОВ «Пирятиинський сирзавод» є підприємством, яке виготовляє молочну продукцію, а тому може впливати на якість товарів такими шляхом детального вивчення постачальників сировини з якої буде виготовлятися продукція або ж рекомендувати постачальникам напрямки покращення якості сировини відповідно до споживчих очікувань.

Маркетингова діяльність є об'єктивною необхідністю орієнтації діяльності підприємства на врахування ринкового попиту, потреб і вимог споживачів. Вона спрямована на визначення конкретних цілей і шляхів їх досягнення.

Враховуючи те, що товариство «Пирятиинський сирзавод» – це підприємство, що не має власного маркетингового відділу, так як маркетинговою діяльністю займається ПрАТ «Молочний альянс» до якого і входить дане підприємство можна запропонувати підприємству здійснити кроки у вдосконаленні власної маркетингової діяльності в напрямках товарної політики, асортиментної політики, цінової і комунікаційної політики.

В сучасних умовах, коли технічний прогрес з кожним роком набуває найбільшого значення, використання автоматизованих систем управління є просто необхідною складовою менеджерського процесу. Автоматизована товарна система охоплює також розрахунки з покупцями:

- аналіз руху товарів (включаючи закупку і реалізацію);
- ринкові дослідження кон'юнктури ринку, товарів та споживачів;
- оцінку роботи персоналу та їх продуктивності.

Крім того можна запропонувати наступні заходи для керівництва підприємства:

- 1) розробка нових товарів в рамках нових товарних груп, здатних мати попит;
- 2) розробка заходів по підвищенню конкурентоспроможності продукції і удосконаленню системи збутової роботи;

3) розгляд можливості переорієнтації діяльності на інші сегменти ринку.

Шляхи удосконалення комунікаційної політики ТОВ «Пирятинський сирзавод» передбачають використання засобів стимулювання збуту.

З метою покращення роботи власного відділу збуту можна порадити керівництву впровадити наступні дії:

- введення або збільшення премій найбільш активним та ефективно працюючим співробітникам;
- впровадження й удосконалювання системи мотивації керівників збутових підрозділів;
- встановлення системи оплати праці співробітників сфери збуту в бік посилення залежності їхніх доходів від обсягу продажів.

Ефективна програма з розвитку персоналу сприяє розширенню можливостей людей і підвищенню їх мотивації до напруженої праці на благо організації. Це веде до зростання продуктивності, що, в свою чергу, означає підвищення цінності людських ресурсів організації.

Розвиток персоналу - сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом: по навчанню, перепідготовці та підвищенню кваліфікації персоналу; по організації винахідницької та раціоналізаторської роботи; по професійній адаптації; за оцінкою кандидатів на вакантну посаду; за поточною періодичною оцінкою кадрів; з планування ділової кар'єри; по роботі з кадровим резервом. Головним елементом розвитку персоналу є його навчання.

Для ТОВ «Пирятинський сирзавод» повинен бути дуже важливий процес планування і контролю внутрішньоорганізаційної кар'єри, який полягає в тому, що з моменту прийняття нового співробітника в компанію і до передбачуваного звільнення з місця роботи, компанія організовує горизонтальне і вертикальне просування працівника по системі посад або робочих місць. Для компанії має бути дуже важливо, щоб кожен працівник знав не тільки свої перспективи на

короткостроковий і довгостроковий період, але й те, яких показників він повинен домогтися, щоб розраховувати на просування по службі.

Для цього кожен співробітник повинен проходити тести на виявлення мотиваторів, очікувань від роботи, виявлення потенціалу, які суттєво впливають на ефективну роботу в компанії. За результатами тестування вибудовується «кар'єрна драбина» на кожного співробітника компанії. Компанія повинна піклуватися про професійний розвиток працівників: є достатня кількість фахової літератури, яка постійно оновлюється, ведеться постійне отримання періодичної літератури з усіх напрямків діяльності компанії.

Бенчмаркінг сприяє вдосконаленню бізнесу на регулярній основі, порівнюючи окремі продукти, послуги, процеси підприємства з результатами найбільш сильних конкурентів, тобто лідерів ринку. Розглянемо ключові етапи впровадження бенчмаркінгу у компанії.

Бенчмаркінг - це систематичний, безперервний пошук і вивчення передового досвіду конкурентів і гравців суміжних галузей, постійне порівняння бажаних результатів і змін бізнесу з розробленою еталонною моделлю. На підставі отриманих відомостей необхідно забезпечити підтримку системи постійних поліпшень результативності діяльності.

Таблиця 3.1.

Основні етапи бенчмаркінгу на ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Етап	Опис	Головні запитання
1. Вибір об'єктів порівняння	Первинний аналіз підприємства з метою вибору стратегічно доцільних об'єктів для бенчмаркінгу. Виокремлення найважливіших проблемних сфер, які потрібно вдосконалити	Які продукти мають бути на ринку?
2. Всебічне планування	Детальне планування процедури. У цьому плані бенчмаркінг не має відрізнятися від інших проектів підприємств – ретельне планування і підготовка – запорука успіху	Чи заплановані цілі та елементи бенчмаркінгу?
3. Підтримка компанії	Бенчмаркінг має бути ключовою проблемою і бути актуальним. Варто сприймати проект, як віху для поліпшення компанії, як можливість для всієї компанії. Важливою є відсутність	Як проходить внутрішнє порівняльне тестування, з якими

	внутрішніх конфліктів – повинні бути призначені фахівці, які відкриті до діалогу	компаніями-лідерами слід порівнювати процеси і методи?
4. Вибір еталонного показника	Пошук одного або декількох партнерів з порівняльного тестування, щоб порівнювати і вчитися у них. Можливо внутрішньо порівняти окремі області бізнесу, конкурувати з компаніями-лідерами в конкретному процесі або методі	Як проходить внутрішнє порівняльне тестування, з якими компаніями-лідерами слід порівнювати процеси і методи?
5. Проведення дослідження	Виявлення недоліків у продуктивності і визначення причини цих виникнення	Де недоліки продуктивності? Чому, коли вони виникають?
6. Перетворення результатів дослідження	Планування і реалізація заходів, отриманих на основі результатів дослідження. Впровадження кращих практик партнерів по бенчмаркінгу і перевірка результатів	Які заходи вжити? Як можна досягти цілей? Як впроваджуються знання в компанію?

Джерело: складено автором

При виборі такого проекту слід враховувати існування певних недоліків запровадження бенчмаркінгу (табл.3.3)

Таблиця 3.3

Недоліки запровадження бенчмаркінгу на підприємстві на ТОВ

«Пирятинський сирзавод»

Недолік	Причини виникнення
1. Недотримання методики і принципів бенчмаркінгу	Неправильна послідовність або склад етапів бенчмаркінгового програм можуть призвести до збільшення витрат і затягування програм в часі
2. Труднощі з пошуком інформації для бенчмаркінгу.	Неможливість отримання необхідних даних через конфіденційність та комерційну таємницю
3. Великі витрати.	Іноді витрати на бенчмаркінгової програми не покривають результат їх реалізації і від них відмовляються. У зв'язку з цим слід чітко і продумано планувати всі етапи бенчмаркінгу і витрати по ним, прогнозувати результат.
4. Визначення успішного досвіду.	Досить часто для апробації вибирають не найкращий досвід та рішення. Або, наприклад, технології і напрацювання, які на одному підприємстві приносять великий успіх, в іншому будуть неефективними зважаючи на розмір, специфіку та стратегії

Джерело: складено автором

Отже, резюмуючи дану інформацію можна зробити висновок, що підприємство має приділяти увагу розвитку персоналу так як ефективна програма з розвитку персоналу сприяє розширенню можливостей людей і підвищенню їх мотивації до напруженої праці на благо організації. Це веде до зростання продуктивності, що, в свою чергу, означає підвищення цінності людських ресурсів організації.

Важливим напрямком вдосконалення системи маркетингу на підприємстві є оптимізація самого відділу маркетингу. На сьогодні на ТОВ «Пирятинський сирзавод» впроваджена лінійна схема організації відділу маркетингу, яку слід змінити на функціональну.

Значну роль у зміцненні та збереженні позицій на ринку для підприємства відіграє реклама. Реклама продукції й діяльності підприємства - це найважливіша складова частина комплексу маркетингових заходів. Вона сприяє швидкій реалізації продукції, яку виготовляє підприємство, якщо розроблена та направлена у правильному напрямку. Для того, щоб реклама була дійсно дієвою насамперед необхідно розробити стратегію для її реалізації.

Це дозволить запобігти виникнення помилок при здійсненні рекламної кампанії, сприятиме мінімізації ризиків, які пов'язані з інформуванням споживача, дозволить підвищити ефективність реклами. Тобто розробка стратегії рекламної кампанії для підприємства дозволить успішно справлятися з проблемами збуту, та дозволяє успішно конкурувати з іншими учасниками ринку.

Рекламна стратегія - стратегія оптимальної форми, змісту, часу й шляху доставки масового рекламного повідомлення до певної аудиторії, яка служить частиною реалізації комунікаційної маркетингової стратегії. Завдання рекламної кампанії - донести серію якісних рекламних повідомлень до кінцевого споживача за допомогою найбільш підходящих рекламних носіїв, які складають інтегровану маркетингову комунікацію. Внутрішню структуру

послідовності планування основних елементів рекламної стратегії можна передати в такий спосіб: рекламна стратегія описує, яким чином рекламодавець досягає поставлених цілей. Стратегія показує певний курс дій, які варто почати: які засоби реклами будуть використовуватися, як часто буде використатися кожне з них, яке буде співвідношення між використовуваними засобами реклами, а так само коли вони будуть використані.

Рекламна стратегія - широкомасштабна довгострокова програма, спрямована на рішення найважливішої рекламної мети. Розробка рекламної стратегії припускає визначення наступних елементів: цільова аудиторія; концепція товару; засобу масової інформації, і/або рекламоносії, які використовуються для передачі рекламного звернення; розробка рекламного звернення.

Створення рекламної стратегії буде визначатися наступними етапами:

1) чітке розуміння цільової аудиторії - тієї частини потенційних споживачів, на яку повинне бути спрямоване основний рекламний вплив; Основними покупцями продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» виступають пересічні громадяни, які можуть придбати продукцію в роздрібних мережах.

2) визначення мети проведення реклами. Метою проведення рекламної компанії є збільшення рівня продажів, підвищення лояльності споживача до продукції ТОВ «Пирятинський сир завод» і представлення всього асортименту продукції.

3) оптимальний вибір рекламних засобів, тобто формування каналів через які буде поширено рекламу. Цей вибір буде залежати не тільки від мети рекламної кампанії, але й від бюджету, який виділений;

Таким чином, для створення іміджу і популяризації продукції ТОВ «Пирятинський сир завод» можуть бути використані наступні канали інформації:

1)Реклама в інтернеті:

2) Пряма поштова реклама (буклети);

3) Дегустації у супермаркетах

При виборі каналу масової інформації основними є наступні критерії їхньої оцінки:

- охоплення;
- доступність;
- вартість;
- авторитетність.

Залежно від цілей рекламної компанії, періоду діяльності, кон'юнктури і фінансового стану ТОВ «Пирятинський сир завод» реклама повинна ефективно сполучити різні види та використовувати різні канали інформації.

Незмінним є єдине правило - реклама досягає успіху, тільки якщо має регулярний характер.

В якості реклами пропонуємо ввести захід дегустування продукції в супермаркетах, а саме в найбільших супермаркетах, куди постачає продукцію ТОВ «Пирятинський сирзавод»: АШАН, FozzyGroup, АТБ. Акцію з дегустацією або роздачею зразків товару, яка нагадає про особливості продукції, підвищить обсяг продажів і допоможе у разі потреби вивести новинку на ринок. Акція з дегустацією практично гарантує підвищення продажів в період проведення акції і протягом певного часу після неї. Також проведення акції з дегустацією підвищує рівень обізнаності споживачів про ТМ «Пирятинь».

Акція з дегустацією попутно запускає механізм непрямой реклами. Учасники акції скоріше за все розкажуть про неї своїм знайомим. Також акція з дегустацією дозволяє заощадити на маркетингових дослідженнях. Наприклад, опитуючи учасників акції можна дізнатися, прихильниками яких торгових марок вони є, як часто роблять покупки, вислухати їх пропозиції по удосконаленню продукту. Проведення акції з дегустацією підвищує лояльність

продавців і господарів торгових точок. Такий ефект досягається, якщо акція привернула увагу покупців [26, с.71].

Під час акції пропонується провести акцію з призами, якими може виступати продукція підприємства. Споживач матиме нагоду спробувати щось нове, що він не наважується купити самостійно, так як не має достатньої інформації про продукт.

Кращим місцем для проведення запропонованої акції є 2 великі супермаркети, в які ТОВ «Пирятинський сирзавод» поставляє товар: АТБ та «Сільпо». Власник супермаркету встановлює розмір оплати проведення акції з дегустацією в залі, ця сума складає приблизно від 1200-1500 грн в будні, і від 1500-2000 грн у вихідні і святкові дні. Для проведення акції вибираються 2 супермаркети. В 1 з них акція проходить увечері в п'ятницю, а в іншому - вранці в суботу по одному тижню. В кожній торговій точці працюватимуть два промоутери, одягнені у фірмові футболки (надає ТОВ «Пирятинський сир завод»).

Стійки (надані підприємством), по можливості, розміщуються недалеко від полиць з продукцією, яка представляється. Промоутери розповідають про асортимент продукції, яка випускається, її якості та особливостях. Покупець, спробувавши закуски, має нагоду не тільки відразу придбати вподобану, але й, залежно від обсягу покупки, отримати від заводу подарунок. Зарплата промоутера залежить від його категорії і складності акції. В середньому оцінюється від 250-300 грн в день. За роботою промоутерів стежать супервайзери. Вони контролюють дотримання сценарію акції, стежать за наявністю достатньої кількості рекламованого продукту в торгових точках.

Крім того, в обов'язку супервайзера входить отримання необхідних дозволів, перевірка і ведення звітів, фіксація обсягів продажів. Один супервайзер може контролювати роботу 3 команд промоутерів. Його зарплата в середньому удвічі вища за зарплату промоутера. Менеджер проекту керує роботою супервайзерів,

складає адресні програми проходження акції, зустрічається із замовником, навчає промоутерів.

На мою думку, цей захід найбільш ефективний, може забезпечити підвищення кількості споживачів та сприяє створенню позитивного іміджу підприємства.

Метою проведення акції є збільшення рівня продажів, пробудження лояльності споживача до виробленої продукції нагадування про весь асортимент продукції. Цільова група: покупці до 65 років, середнього достатку. Тривалість акції: 2 промо-дні в 2 точках по 4 години. Час проведення: в одному супермаркеті - п'ятниця з 16:00 до 20:00; в другому - субота з 10:00 до 14:00. Механізм проведення акції: в торговій точці за столом працює 1 промоутер, який пропонує потенційним покупцям продегустувати 3 види сирів з різновиду твердих сирів і розказує про особливості всього асортименту. При цьому повідомляється, що сьогодні проходить акція і при покупці набору продукції даної торгової марки на суму 150 гривень і більше (в набір обов'язково повинен входити твердий сир «Пиряитин»), можна отримати в подарунок на вибір напівплавлені сири або іншу продукцію цього ж виробника.

Для споживача це додатковий стимул зробити покупку і можливість безкоштовно спробувати продукцію, яку раніше він не споживав.

Другий промоутер стоїть поруч з першим, і при пред'явленні чека про покупку продукту видає подарунок. У вільний час розповідає про особливості продукції, склад продукції, про створення ТМ або проводить опитування споживачів щодо їх улюблених виробників молочної продукції, частоту вживання прородукції, особливі вподобання [42, с.119]. Персонал: 4 промоутери, 1 супервайзер. В табл.3.4. розрахована сума, яка буде витрачена на оплату праці найманих спеціалістів :

Таблиця 3.4.

Розрахунок бюджету на оплату праці найманому персоналу

Найменування	Одиниця вимірювання	Сума
Промоутери	чол.	4
Вартість роботи одного промоутера	грн/день	300
Кількість робочих днів	днів	2
Супервайзер	чол.	1
Вартість роботи супервайзера	грн/день	500
Кількість робочих днів супервайзера	днів	2
Разом витрати на персонал	грн	3400

Джерело : складено автором на основі власних розрахунків

Нижче в таблиці 3.5. приведені загальні витрати, необхідні для проведення акції. При розрахунку кількості дегустаційної продукції, припускаємо, що протягом двох промо-днів буде використано 100 штук продукції на 2 точки, яка буде використана для призів, обрана продукція для призів це плавлений сир «Янтар» з двома смаками, такі призи зацікавлять споживачів. В

табл.3.3. враховуються повні витрати на проведення заходу : витрати на аренду площі, продукція для дегустація, продукція для призів учасникам акції, розхідні матеріали.

Метою аналізу є визначення повних витрати на проведення акції, які будуть враховуватись при розрахунку ефективності запропонованого заходу, та при визначенні доцільності прийняття заходу.

Визначення ефективності є необхідною умовою правильної організації й планування рекламної діяльності підприємства, раціонального використання праці й коштів, що витрачаються на рекламу.

Таблиця 3.5.

Розрахунок бюджету для проведення акції

Найменування	Одиниця вимірювання	Сума
Аренда площі в торговій точці:		
В будній день	грн	2500
В вихідний або святковий	грн	3000
Тривалість аренды в вихідний день	год	4
Тривалість аренды в будній день	год	4
Разом аренда площі	грн	5500
Продукція для презентації :		
Твердий сир «Львине серце» (3кг, ціна 1 кг. = 230 грн)	грн	690
Сир напівтвердий «Горіховий з фенугреком» (2 кг., ціна 1кг =220грн)	грн	440
Сир «Дитячий» (2 кг., ціна 1кг =189,5грн)	грн	379
Продукція для подарунків учасникам:		
Плавлений сир «Янтар» з беконом (50 уп., ціна 1 уп. = 12,18 грн)	грн	609
Плавлений сир «Янтар» з грибами (50 уп., ціна 1 уп. = 12,18 грн)	грн	609
Разом продукція для презентації	грн	2727
Розхідні матеріали :		
Серветки (10 уп., ціна 1 уп. = 6 грн)	грн	60
Перчатки (4 уп., ціна 1 уп. = 15 грн)	грн	60
Зубочистки (4 уп., ціна 1 уп. = 10 грн)	грн	40
Разом розхідні матеріали	грн	160
Разом витрати		8227

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Разом витрати на оплату праці найманим працівникам + матеріали необхідні для проведення акції = 3400 грн + 8227 грн = 11627 грн. Тобто це сума інвестицій, яку треба вкласти для впровадження заходу стимулювання збуту та просування ТМ «Пирятин».

3.2. Перспективи розвитку та обґрунтування впливу запропонованого заходу щодо підвищення конкурентного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Як і будь-яка зміна в функціонуванні системи потребує обґрунтованості, так і зміни в системі управління підприємством повинні бути не тільки обґрунтованими, але і економічно ефективними, що говорить про необхідність і правильності застосування цих перетворень.

Виходячи з розрахунків в пункті 3.1. необхідно розрахувати вплив заходів на показники діяльності підприємства. Даний захід, а саме дегустація підприємство ТОВ «Пирятинський сирзавод» планує проводити щомісяця для того, щоб проаналізувати на скільки актуальним буде даний захід для споживачів продукції.

Для того щоб проаналізувати вплив заходу на кінець року, необхідно порахувати витрати, які підприємство отримає при його реалізації. Планується проведення акції 2 рази на місяць у різних торгових точках. При позитивній динаміці даного заходу можна проводити захід частіше. Розрахуємо річні витрати на впровадження заходу:

$$11627 \text{ грн} \times 24 = 279048 \text{ грн.}$$

За даними експертів дохід від реалізації на кінець року збільшиться на 0,4%.

Наступним кроком буде аналіз основних техніко-економічних показників підприємства(табл.3.6)

Таблиця 3.6

**Прогнозний аналіз основних техніко-економічних показників діяльності
ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

Найменування показника	Од.вимір	Базисний рік	Проектний рік	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн.	1616516	1618671	+2155	0,13
2. Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	1456698	1456698	-	-
3. Адміністративні витрати	тис.грн.	17734	17734	-	-
4. Витрати на збут	тис.грн.	127211	127490	+279	0,2
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн.	1601643	1601922	+279	0,02
6. Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис.грн.	14873	16749	+1876	12,6
7. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис.грн.	-1374	502	+1876	136
8. Чистий прибуток (збиток)	тис.грн.	-16006	-9679	+1876	11,7
9. Валовий прибуток	Тис.грн	159818	161973	+2155	1,35
10.Рентабельність діяльності (продаж)	%	-0,9	-0,8	0,1	-
Рентабельність продукції	%	-1,09	-0,98	0,11	-

Джерело: розраховано автором

Отже, з даної даблиці видно, що після заходу дохід від реалізації продукції збільшиться на 0,13%; витрати збільшаться на 0,02%. У базисному році збиток підприємства складає: -16006 тис. грн., завдяки рекламі продукції планується

зменшення збитку на 11,7%. Рентабельність діяльності також має відємний показник, в проектному році планується збільшити рентабельність на 0,1%.

Це свідчить про те, що даний захід не несе значних витрат для підприємства і при позитивному результаті можна застосовувати його регулярно, після чого підприємство зможе більше реалізовувати продукцію, яку виготовляє, що в результаті принесе підприємству прибуток.

3.3. Управлінське забезпечення діяльності щодо підвищення конкурентного потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод» на засадах маркетингу

Управлінське рішення щодо впровадження будь якого заходу має велике значення для подальшої діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод». Для того щоб розвиватися підприємство має займатися розвитком персоналу, який працює на підприємстві.

Для проекту за основними етапами його життєвого циклу узагальнемо інформацію щодо структури проекту за операціями проекту для застосування методів управління часом. Отримані результати представлені в табл. 3.7:

Таблиця 3.7.

Характеристика поопераційної тривалості проекту

Назва операції/ роботи (події)	Код операції (події)	Операція (подія), яка безпосередньо передуює (код)	Тривалість операції (події), (днів)
Розробка			
Підготовка нормативних документів	01-01	-	15
Розробка загального плану	01-02	-	20

Продовження табл 3.7

Експертиза			
Організація проектних груп та розподіл ролей	01-03	01-01, 01-02	15
Розподіл ресурсів та розробка бюджету	01-04	01-01, 01-02	20
Розробка плану з ризиків	01-05	01-03,01-04	20
Розробка календарного плану	01-06	01-03,01-04	5
Розробка та затвердження підсумкового циклу	01-07	01-06	10
Реалізація			
Виконання та контроль проекту	01-08	01-07	10
Підготовка та презентація підсумкового циклу	01-09	01-08	10
Аналіз підсумкового звіту	01-10	01-09	30
Оцінка результатів			
Офіційне закриття проекту	01-11	01-10	10
Архівація всіх матеріалів	01-12	01-11	15

Джерело: створено автором

Обчислити очікуваний час виконання проекту, резерви, критичні операції та розрахувати загальну тривалість проекту. Знайти критичний шлях проекту, результати представлені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Характеристика тривалості проекту за основними складовими

Робота	Тривалість (d)	Найбільш ранні терміни		Найбільш пізні терміни		Резерви часу				Критичний шлях
		ES = T(E)	EF	LS	LF = T(L)	TF	FF	IF	SF	
Розробка	35	30	37	33	45	0	0	0	0	+
Експертиза	70	60	75	65	85	0	0	0	0	+
Реалізація	50	45	52	50	65	0	0	0	0	+
Оцінка	25	20	30	27	35	0	0	0	0	+

Джерело: створено автором

Обґрунтувати тривалість робіт за проектом з використанням аналізу сценаріїв та методу PERT. Зробити висновок щодо ймовірності завершення проекту на 20% часу раніше. Обчислити ймовірність завершення проекту раніше на 2 тижні та на 4 тижні.

Таблиця 3.9.

Застосування системи PERT

Робота	Роботи, що безпосередньо передують даній	Термін виконання робіт (днів)		
		Оптимістичний, A	Найбільш імовірний, m	Песимістичний, b
Розробка	Ідентифікація	28	35	42
Експертиза	Розробка	56	70	84
Реалізація	Експертиза	40	50	60
Оцінка	Реалізація	20	25	30
Очікувана тривалість роботи, tv		tv = 144	tv = 180	tv = 216

Джерело: створено автором

Отже, критичний шлях проекту 216 днів – максимальний термін за який необхідно реалізувати захід для покращення конкурентиних позицій ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Для впровадження даного заходу підприємству необхідно розробити програму навчання персоналу, а саме спеціалістів, які будуть займатися реалізацією.

Далі побудуємо сітковий графік виконання проекту:

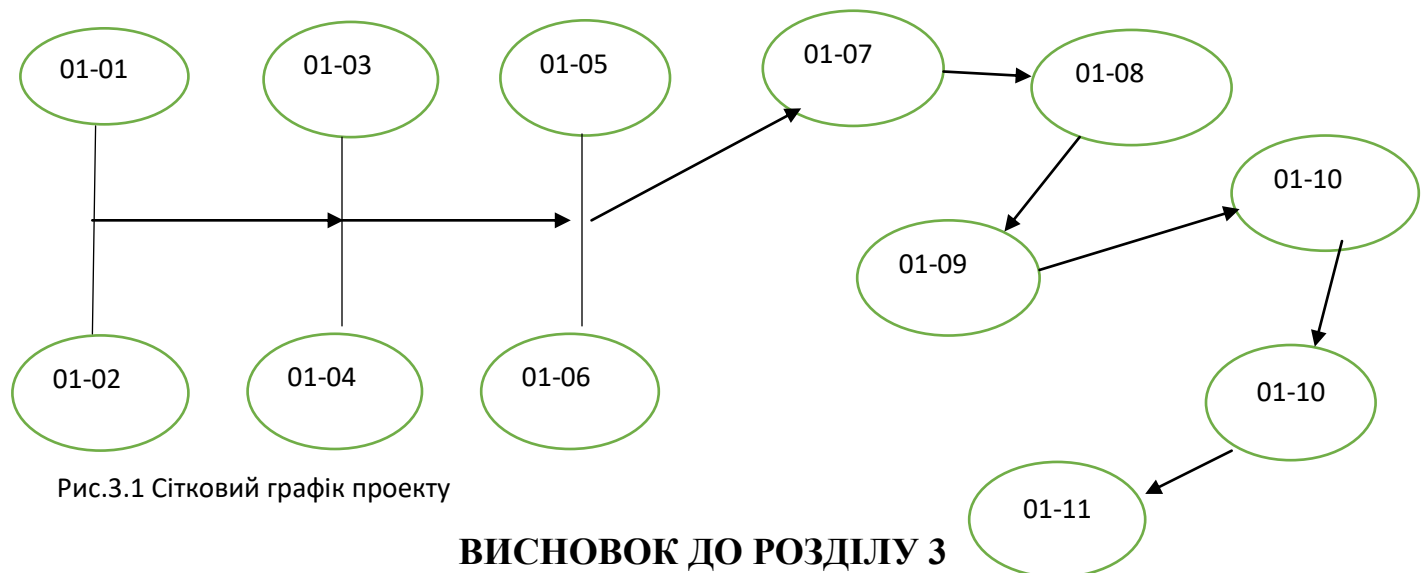


Рис.3.1 Сітковий графік проекту

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3

Успішна реалізація управлінського рішення базується на чіткому плані дій, який містить зміст роботи, послідовність їх виконання, необхідний час і ресурси, вимоги до якості, склад виконавців, загальні і проміжні результати тощо.

Маркетингова діяльність є об'єктивною необхідністю орієнтації діяльності підприємства на врахування ринкового попиту, потреб і вимог споживачів. Вона спрямована на визначення конкретних цілей і шляхів їх досягнення.

Створення рекламної стратегії визначається наступними етапами:

1) чітке розуміння цільової аудиторії - тієї частини потенційних споживачів, на яку повинне бути спрямоване основний рекламний вплив; Основними покупцями продукції ТОВ «Пирятинський сир завод» виступають пересічні громадяни, які можуть придбати продукцію в роздрібних мережах.

2) визначення мети проведення реклами. Метою проведення рекламної компанії є збільшення рівня продажів, підвищення лояльності споживача до продукції ТОВ «Пирятинський сир завод» і представлення всього асортименту продукції.

3) оптимальний вибір рекламних засобів, тобто формування каналів через які буде поширено рекламу. Цей вибір буде залежати не тільки від мети рекламної кампанії, але й від бюджету, який виділений;

Таким чином, для створення іміджу і популяризації продукції ТОВ «Пирятинський сир завод» можуть бути використані наступні канали інформації:

- 1) Реклама в інтернеті;
- 2) Пряма поштова реклама (буклети);
- 3) Дегустації у супермаркетах

Для розрахунку було обрано захід дегустації у супермаркетах. Даний захід не несе значних витрат для підприємства і при позитивному результаті

можна застосовувати його регулярно, після чого підприємство зможе більше реалізовувати продукцію, яку виготовляє, що в результаті принесе підприємству прибуток. Було пораховано вплив заходів на основні показники діяльності підприємства після чого можна зробити висновок, що захід є вигідним та може бути впроваджений на підприємстві.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином, конкурентний потенціал підприємства – це комплекс можливостей і ресурсів підприємства, що забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних цілей. Отже, фірма успішно існувати і розвиватися може тільки в тому випадку, якщо її продукт володіє конкурентними перевагами.

Поняття конкурентної переваги можна визначити як ті характеристики й властивості товару, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами.

В роботі були розглянуті різні методи оцінки й аналізу конкурентного положення підприємства. У кожному окремому випадку необхідний диференційований підхід, аналіз специфіки галузі й цільового споживача.

Основними конкурентами ТОВ «Пирятинський сирзавод» є компанії, що , мають схожий асортимент молочної продукції, а саме: ПрАТ «Вінницьки молочний завод «Рошен»: частка на ринку – 10 %, ТОВ «Терра Фуд»: частка на ринку – 9 %, а ТОВ «Молочний Альянс» до якого входить ТОВ «Пирятинський сирзавод» займає частку на ринку – 8 %.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства було проаналізовано ряд показників, які характеризують: основні техніко-економічні показники діяльності, стан та ефективність використання основних засобів, плинність кадрів, виробничі витрати за економічними елементами, платоспроможність (фінансова стійкість), ліквідність, рентабельність, рівень ефективності господарської діяльності підприємства за 2016-2018 роки.

З даних розрахунків можна зробити висновок, що основні показники діяльності підприємства знизились, так як підприємство повністю не реалізовує продукцію, яка виготовляється на підприємстві. Це може бути пов'язано з тим, що у 2018 році підприємство запустило рекламу продукту, яка не була

сприйнята споживачами, що в результаті призвело до зниження попиту на продукцію, але вже у 2019 році підприємство реабілітувало свої позиції на ринку, запустивши нову рекламу, яка, на думку експертів завоювала увагу споживачів. Результати даної маркетингової діяльності можна буде спостерігати у фінансових результатах підприємства за 2019 рік.

Було проведено SWOT-аналіз організації, який показав, що сильні сторони компанії послужать базою для досягнення конкурентних переваг в майбутньому за рахунок використання зовнішніх можливостей. Для підвищення конкурентного потенціалу компанії, підвищення якості продукції необхідно підвищення кваліфікації персоналу та проведення маркетингових заходів, які дадуть можливість підприємству отримати максимальний прибуток.

В роботі було запропоновано ряд заходів для посилення конкурентних переваг на засадах маркетингу

Мається на увазі проведення акцій в точках збуту продукції за рахунок якої значна кількість споживачів зможуть придбати товар для дегустації. Так як значна кількість споживачів надають перевагу більш відомому бренду, товар якого суттєво не відрізняється від продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод». Після впровадження заходу також планується залучення нових споживачів та встановлення комунікацій із споживачем, то отримання позитивного результату у підвищення основних техніко-економічних показників дає змогу зробити висновок про те, що запропонований захід дійсно є шляхом подолання проблем зі встановленням зв'язку зі споживачами та підвищення конкурентного потенціалу підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сайт підприємства «Пирятинський сирзавод». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/piryatinskij-sirzavod/> available at: 15.01.2019
2. Андреева, Н. Н. Форми сучасного прямого маркетингу та їх класифікація. 2012. 204с.
3. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2006. 448с.
4. Виханский О.С. Наумов А.І. Менеджмент М.: Гардаріки, 2003
5. Войчак А.В. Маркетингові дослідження: Навч. метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2001. 119 с.
6. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // *Маркетинг в Україні*. 2005. 50-53с.
7. Головкова Л.С. Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток: монографія / Л.С. Головкова. –Запоріжжя: Вид-во КПУ, 2009. 340 с.
8. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. К.: Алеута, 2006. 404с.
9. Державна служба статистики <http://www.ukrstat.gov.ua>
10. Довгань Л.Є. Стратегічне управління. Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
11. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
12. Іванов Ю. Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Навч. посіб. К.: ІНЖЕК, 2010. 323 с

- 13.Іванова О. Ю. Моніторинг конкурентних переваг системи управління персоналом підприємства 2012. 71-73с.
- 14.Івахненко В.М., Горбатюк М.І., Львовчкін В.С. Економічний аналіз: Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2009. 324 с.
- 15.Ільєнкова С.Д., Інноваційний менеджмент 2003. – 343 с.
- 16.Карачина Н.П. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства, Економічний простір. 2014.164–172с.
- 17.Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання. 2-ге вид. перероб. та доп.: підручник. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 248 с.
- 18.Конституція України. Основний закон України.
- 19.Котлер Ф. Основи маркетингу. М.: Наука, 1992. 188с.
- 20.Кошанов, А.А. Основи менеджменту 2007. 189с
- 21.Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2005. 20–31с.
- 22.Краюхін, Г.А. Методика аналізу діяльності підприємства в умовахринкової економіки: науковий посібник., 2010. 350с.
- 23.Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2013. 456 с.
- 24.Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2005. 152с
- 25.Кулібанова, В. И. Прикладний маркетинг М. : Сучасний бізнес 2008. 321с.
- 26.Лужецький А.І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління 2013.125–128с.
- 27.Макаренко М. В.,Махалина О.М. Виробничий менеджмент. М.:ПРИОР, 2007. 203с.

- 28.Малярець Л. М. Економіко-математичні аспекти діагностики конкурентоспроможності підприємства. Навч. посіб.К.: Вид. ХНЕУ, 2009. 232 с.
- 29.Матвеев В. В. Засади системного управління конкурентним потенціалом підприємства: Матеріали VIII-ї міжн. наук.-практ. конф., 22-23 березня 2012 р. – К. : НУХТ, 2012. 28–30с.
- 30.Матвеев В.В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. Молодий вчений. 2015. 179–184с.
- 31.Міщенко В. А. Аналіз методологічних підходів до оцінки фінансового стану підприємства 2012. 134–136с.
- 32.Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2004. 336с.
- 33.Мескон М., Альберт М.,Хедоури Ф. Основи менеджменту. – М.: Знання, 1997. 301с.
- 34.Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємств. К. : Вид-во МАУП, 2011. 128 с.
- 35.Отенко І.П. Управління конкурентними перевагами Х. : Вид-во ХНУ, 2005. 212 с.
- 36.Петров А.Н. Стратегічний менеджмент. 2007. 172 с.
- 37.Портер М. Стратегія конкуренції. К.: Основи, 1998. – 534 с.
- 38.Рубін Ю.Б. Теорія і практика підприємницької конкуренції. М.: Маркет ДВ Корпорейшн, 2009. 584с.
- 39.Смолейчук І.М. Конкурентоспроможність галузей промисловості: методологія та досвід. Вид-во УВСІК, 2002. 260с
- 40.Титов В.І. Економіка підприємства., 2008. 416 с.
- 41.Фахтудинов Р.А. Управління конкурентоспроможністю організації. М.: Эксмо, 2006. 215 с.
- 42.Фахтудинов Р.А. Стратегічний менеджмент. М.:Весник, 2000. 587с.
- 43.Федоренко В. Г. Основи менеджменту / В. Г. Федоренко. – К.: Алерта, 2007. 420 с.

- 44.Федулова Л. І. Сучасний погляд на теорію управління підприємством 2007. 190–195с.
- 45.Филюк Г. М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації. Вид-во ЖДУ імені І. Франка, 2009. 404 с.
- 46.Чернишова А. М., Якубова Т. Н. Управління продуктом 2011. 88с.
- 47.Чумак Л. Ф. Теоретичні підходи до визначення та управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства 2013. 215– 219с.
- 48.Шевченко О. Л. Якість і конкурентоспроможність продукції, їх місце в стратегії маркетингу К.: КНЕУ, 2007. 208–216с.
- 49.Юданов О.Ю. Конкуренція: теорія і практика. М.: Гном-Пресс, 2001. 384с.