

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

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

**«До захисту в ЕК»**  
Директор інституту(декан факультету)  
\_\_\_\_\_ Шеремет О.О.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**«До захисту допущено»**  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Березянко Т.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми \_\_\_\_\_ «Менеджмент» \_\_\_\_\_

на тему: \_\_\_\_\_ Управління конкурентною стійкістю підприємства в умовах  
динамічних змін

Виконав: здобувач 3 курсу, групи ЗМН-3-ск \_\_\_\_\_ Чередниченко Ілля Іванович  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

Керівник к.е.н., доц. Москаленко Вікторія Олександрівна \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Консультанти	_____	_____
	(прізвище та ініціали)	(підпис)
	_____	_____
Рецензент	(прізвище та ініціали)	(підпис)
	_____	_____
	(прізвище та ініціали)	(підпис)

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

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2021 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

Т.В. Березяню

“19” жовтня 2020 року

## **З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

### **Чередниченку Іллі Івановичу**

1. Тема роботи Управління конкурентною стійкістю підприємства в умовах динамічних змін

керівник роботи Москаленко Вікторія Олександрівна, к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 19.10.2020 р. № 843.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 лютого 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

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

Розділ 1. Теоретико-методичні підходи до управління конкурентною стійкістю підприємства

Розділ 2. Дослідження господарської діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» та його конкурентної стійкості

Розділ 3. Напрями вдосконалення системи управління конкурентною стійкістю ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення в 10 рисунках та 17 таблицях ілюстративного матеріалу

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 19 жовтня 2020 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	24.10.2020 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	29.10.2020 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	02.11.2020 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	13.11.2020 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	08.12.2020 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.01.2021 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	08.01.2021 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	12.01.2021 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	14.01.2021 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	15.01.2021 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.02.2021 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

**Здобувач**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**І.І. Чередниченко**

(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**В.О. Москаленко**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

У дипломній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні підходи до управління конкурентною стійкістю підприємства. В роботі досліджено поняття конкурентної стійкості підприємства, проаналізовано основні способи управління конкурентною стійкістю в сучасних умовах господарювання.

В роботі виокремлено елементи, що формують конкурентну стійкість підприємства та визначено їх місце в системі управління підприємством, розглянуто різні наукові підходи до процесу формування конкурентної стійкості підприємства.

На основі узагальнення результатів дослідження системи управління конкурентною стійкістю підприємства розроблено пропозиції щодо вдосконалення системи управління конкурентною стійкістю підприємства в умовах динамічних змін, запропоновано основні напрями забезпечення конкурентної стійкості підприємства, зокрема, обгрунтовано запровадження нового продукту на підприємстві, а також визначено вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

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

*Ключові слова:* КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНА СТІЙКІСТЬ, КОНСЕРВНА ПРОДУКЦІЯ, ПІДПРИЄМСТВО.

## SUMMARY

In the diploma work the existing theoretical and methodical approaches to management of competitive stability of the enterprise are considered and generalized. The concept of competitive stability of the enterprise is investigated in the work, the basic ways of management of competitive stability in modern economic conditions are analyzed.

The paper identifies the elements that form the competitive stability of the enterprise and determines their place in the management system of the enterprise, considers various scientific approaches to the process of forming the competitive stability of the enterprise.

Based on the generalization of the results of the study of the competitiveness management system of the enterprise, proposals for improving the competitiveness management system of the enterprise in the conditions of dynamic changes are developed, the main directions of ensuring the competitive stability of the enterprise are proposed. activity of the enterprise.

The final work is set out on the pages (excluding appendices), contains tables, figures.

Key words: COMPETITION, COMPETITIVENESS, COMPETITIVE STABILITY, CANNING PRODUCTS, ENTERPRISE.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Економічна сутність конкурентної стійкості підприємства	8
1.2. Складові конкурентної стійкості підприємства	15
1.3. Методичні підходи до управління конкурентною стійкістю підприємства	22
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТНОЇ СТІЙКОСТІ	30
2.1. Стан українського ринку консервної продукції	30
2.2. Загальна характеристика ПРАТ «Білоцерківський консервний завод»	35
2.3. Дослідження конкурентної стійкості підприємства	46
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТІЙКІСТЮ ПРАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД»	52
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо управління конкурентною стійкістю підприємства в умовах динамічних змін	52
3.2. Обґрунтування доцільності випуску нової продукції для забезпечення конкурентної стійкості підприємства	60
3.3. Вплив запропонованих заходів на ефективність господарської діяльності підприємства	64
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	76

## ВСТУП

У сучасних умовах зростає необхідність застосування підходів до управління підприємствами, що забезпечують конкурентну стійкість підприємства при негативних змінах у внутрішньому, зовнішньому середовищі та ефективну діяльність в умовах конкурентного середовища. В умовах негативних змін, що загрожують нормальному функціонуванню підприємств, діяльність яких характеризується низькою ефективністю, наявністю проблем у здійсненні інвестиційної політики, втратою конкурентоспроможності на ринку, актуальним стає необхідність управління конкурентною стійкістю підприємства. У сучасній економіці конкурентна стійкість відіграє визначну роль в забезпеченні довгострокового функціонування і ефективної діяльності підприємства в конкурентному середовищі. Конкурентна стійкість є однією з основних економічних категорій, навколо якої здійснюється розробка всіх управлінських заходів та рішень щодо функціонування та розвитку підприємства. Сучасний етап розвитку економіки країни характеризується зростаючою невизначеністю конкурентного середовища і збільшенням числа факторів, що підсилюють ступінь ризику функціонування підприємств. До таких факторів належить високий рівень конкуренції, що впливає на стійкість підприємства. Нездатність підприємств протистояти негативному впливу рівня конкуренції може призводити до істотного погіршення стану і, надалі, до банкрутства.

У складних динамічних умовах функціонування сучасних підприємств підвищилось значення управління конкурентною стійкістю підприємств, яка дозволить вижити у конкурентній боротьбі у перспективі. За сучасних умов нестійкого зовнішнього середовища підприємству недостатньо бути лише конкурентоспроможним, йому необхідно зберегти свої позиції в конкурентній боротьбі у довгостроковій перспективі, а отже, зберегти та підвищити його конкурентну стійкість.

Дослідженням даної проблематики займалися як зарубіжні науковці І. Ансофф, Г. Ассель, Г. Армстронг, П. Диксон, П. Друкер, Ф. Котлер, А. Літл, М. Портер та ін., так і вітчизняні М. Гельвановський, О. Тридид, В. Дикань, Н. Куденко, В. Немцов, І. Кузнецова, Ю. Іванов, М. Книш та інші.

*Метою* дослідження виступає процес управління конкурентної стійкості підприємства в умовах динамічних змін.

В зв'язку з цим виникає необхідність постановки та вирішення наступного комплексу *завдань*:

визначити економічну сутність поняття конкурентної стійкості підприємства;

виокремити складові конкурентної стійкості підприємства;

вивчити методичні підходи до управління конкурентною стійкістю підприємства;

оцінити стан українського ринку консервної продукції;

здійснити загальну характеристику ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»;

проаналізувати конкурентну стійкість підприємства;

розробити управлінське рішення щодо забезпечення конкурентної стійкості підприємства;

обґрунтувати доцільність запровадження нової продукції для забезпечення конкурентної стійкості підприємства;

оцінити вплив запропонованих заходів на ефективність господарської діяльності підприємства.

*Об'єктом* дослідження є система управління процесом забезпечення конкурентної стійкості підприємства в умовах динамічних змін.

*Предмет* дослідження – є теоретико-методичні засади та практичні аспекти управління конкурентною стійкістю підприємства.

*Сферою застосування* є господарська діяльність підприємства, на матеріалах якого виконана випускна кваліфікаційна робота.

У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють системно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження.

Інформаційною базою виконання даної роботи є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі акти, накази, розпорядження, а також статистична та бухгалтерська звітність, результати обстежень і опитувань ПрАТ «Білоцерківський консервний завод».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на сторінках. Робота містить таблиць та рисунків. Список використаних джерел налічує найменування, викладених на сторінках. Робота має додатків, які розміщено на сторінках.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Економічна сутність конкурентної стійкості підприємства

Конкурентна стійкість підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки, вона передбачає збереження і відтворюваність параметрів якісної і кількісної визначеності його конкурентних позицій протягом певного, як правило тривалого, відрізка часу. У зв'язку з цим управління конкурентною стійкістю підприємства з метою збереження ним у довгостроковому періоді власної конкурентоспроможності є актуальним

Для детального розгляду сутності поняття «конкурентна стійкість» розглянемо сутність поняття «стійкість». Термін «стійкість» в економіку був запозичений із математики та фізики, де він також зазнавав постійних змін (теорії Ляпунова, Пуанкаре, Лагранжа). У математичних науках виділяють різні типи стійкості: статична, динамічна; структурна і результуюча стійкість траєкторії; стійкість за початковим положенням; стійкість до зовнішніх збурень; стійкість інваріантної множини; стійкість аттрактора, або асимптотична стійкість тощо.

Застосувати перераховані типи стійкості щодо підприємства буде неможливо, оскільки воно є складною системою, яка складається з багатьох різномірних елементів та зв'язків і для якої характерні поліфункціональність, багатоваріантність розвитку, полікритеріальність під час оцінювання її властивостей та характеристик. Тому застосувати стандартні методи дослідження й забезпечення стійкості фізико-математичних наук в економіці фактично неможливо, або такі завдання надзвичайно складно виконати на практиці [19, с. 285].

Зовнішнє та внутрішнє середовище постійно змінюється. Кожна їх зміна має вплив на підприємство. Зміни можуть сприяти досягненню мети

підприємства, але можуть і призвести до виникнення перешкод. Під впливом негативних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємство у процесі своєї діяльності може відхилитися від запланованого шляху дій. Адекватною реакцією на такі зміни має бути намагання підприємства зберегти конкурентні позиції та утримати досягнути рівень конкурентоспроможності, що передбачає певну стійкість. Тож, стійкість має бути притаманна підприємству як для утримання своїх конкурентних позицій, так і для простого «виживання».

Підходи до визначення поняття «стійкість» щодо економічних систем приведені в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Підходи до визначення поняття «стійкість» щодо економічних систем**

Автор	Визначення
1	2
С.В. Лопаттовська [28]	Стійкість економічної системи – це здатність економічної системи загалом та її окремих підсистем до розширеного відтворення в інтересах переважної більшості населення країни, попри зміни зовнішнього середовища
С.М. Тарасюк [55]	Стійкість передбачає здатність системи утримувати її у заданих параметрах. Для досягнення стійкого стану підприємство, яке є відкритою соціально-економічною системою, повинно володіти здатністю відображати негативний вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, направлений на зміну стійкості підприємства як системи
А.М. Ермолов [10]	Стійкість – це стан системи або постійність послідовності з'єднання певних її елементів у часі в процесі її перетворень
Ф. Котлер [20]	Стійкість підприємства - це стан підприємства, при якому зберігається здатність ефективного функціонування і стабільного прогресивного розвитку при негативних впливах зовнішнього середовища
Т.Ю. Іванов В.И. Приходько [12]	Стійкість підприємства - це його рівноважний стан, що припускає адаптивність (із збереженням незмінними ряду його структур протягом деякого часу) до зовнішніх змін, а також здатність зберігати ефективність при змінах зовнішнього середовища
С.М. Булах [4]	Економічна стійкість – це такий рівноважний стан промислового підприємства, при якому економічні й управлінські рішення здатні регулювати основні чинники стійкого положення підприємства: управління, виробництва, фінансів, персоналу і стратегії в заданих межах ризику
В.З. Градов В.М. Омельченко [7]	Стійкість підприємства - це здатність підприємства поглинати зовнішні й внутрішні дестабілізуючі фактори через ефективне застосування своїх ресурсів за рахунок використання і вдосконалення економічного потенціалу

1	2
В.О. Загорянська [11]	Економічна стійкість - це здатність системи зберігати свій працездатний стан щодо досягнення запланованих результатів за наявності різних мінливих впливів
В.Л. Паршина [38]	Економічна стійкість – це здатність економічної системи не відхилятися від свого стану (статистичного або динамічного) при різних внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих впливах за рахунок ефективного формування і використання фінансових, виробничих і організаційних механізмів
В.М. Юданов [64]	Стійкість підприємства – це характеристика діяльності підприємства, яка в умовах ринкової невизначеності зберігає свою цілісність, успішно адаптується до умов зовнішнього середовища, використовуючи внутрішні й зовнішні резерви, надійно виконує виробничі та соціальні функції і здатна залишатися конкурентоспроможною у часі та просторі

Слід зазначити, що тлумачення щодо стійкості як рівноваги системи не є коректним, тому що, згідно з загальною теорією систем, рівновага, як процес функціонування і розвитку систем, може бути стійкою, нестійкою або байдужою.

Стійкість підприємства це не «несвідома» пристосовність його до умов середовища, а, насамперед, результат певного цілеспрямованого впливу на неї. Тому, на нашу думку, доцільно економічну стійкість розглядати як здатність (властивість, характеристику) підприємства. Безумовно, що стійкість підприємства – явище динамічне. Якщо припустити статичність стійкості підприємства, то його існування стане неможливим - воно зруйнується під впливом мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища.

Необхідно зазначити, що всі значення слова «стійкість» враховують її інваріантність, тобто, якщо розглянути на прикладі підприємства, воно в цілому зазнає послідовні зміни, параметри стану і структури підприємства залишаються в межах допустимих відхилень, але воно не розвивається. Але існують підходи [64], у яких економічна стійкість підприємства ототожнюється з його стійким економічним розвитком.

Узагальнюючи вищезазначене, економічну стійкість підприємства, як економічної системи, можна розглядати як його здатність зберігати свій стан в межах запланованих параметрів за наявності впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. Вплив зовнішнього і внутрішнього середовища

може викликати тимчасові відхилення стану системи від запланованих параметрів, але стійка система повинна повертатися у вихідне положення. Стійкість підприємства має бути обов'язковою умовою для забезпечення його ефективного функціонування та подальшого розвитку незалежно від внутрішніх і зовнішніх впливів.

Цікавим є визначення поняття «стійкість підприємства», що надала В.М. Юданов: «стійкість – це характеристика діяльності підприємства, яка в умовах ринкової невизначеності зберігає свою цілісність, успішно адаптується до умов зовнішнього середовища, використовуючи внутрішні й зовнішні резерви, надійно виконує виробничі та соціальні функції і здатна залишатися конкурентоспроможною у часі та просторі [64]. Це визначення об'єднує у собі дві найважливіші для підприємства категорії – стійкість і конкурентоспроможність.

Підприємству недостатньо бути конкурентоспроможним, необхідно зберігати цей стан у довгостроковому періоді. Характеризуючи стійкість підприємства доцільно її розглядати як сумарну стійкість системи. Тобто як результат часткових стійкостей усіх складових цієї системи по відношенню до спрямованих на них впливів. При цьому стійкість всієї системи залежить від найменших відносних опорів усіх частин системи у кожний конкретний момент часу [59].

Підприємство є стійким, якщо його характеристики також стійкі. Однією з найважливіших характеристик підприємства є його конкурентоспроможність. В економічній літературі категорії «стійкість» та «конкурентоспроможність» поєднують як словосполучення «конкурентна стійкість». Якщо конкурентоспроможність - це здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам [61], то конкурентна стійкість передбачає здатність підприємства до утримання конкурентних позицій протягом певного, як правило, довгострокового відрізка часу. Конкурентостійким може бути лише конкурентоспроможне підприємство. Проте не кожне конкурентоспроможне

підприємство може бути конкурентостійким. Як і не кожне підприємство за наявності стійкості може бути конкурентоспроможним або конкурентостійким. Для досягнення конкурентної стійкості підприємствам необхідно формувати ефективну та раціональну конкурентну стратегію та мати певні конкурентні переваги [52].

Систематизація підходів до визначення поняття «Конкурентна стійкість підприємства» враховує як схожість, так і відмінність визначень, запропоновані сучасними вченими. З урахуванням цього в таблиці 1.2 автором систематизовані підходи до визначення даного поняття.

Таблиця 1.2.

**Підходи до визначення поняття «конкурентні стійкість підприємства»**

<b>Зміст визначення</b>	<b>Автор</b>
Визначається двома елементами: перший – конкурентоспроможність товару, другий – ефективність виробництва та управління	С.М. Бондаренко
Комплексна економічна категорія, яка характеризує ефективність функціонування підприємства в умовах конкуренції в довгостроковій перспективі і визначається наступними складовими: конкурентоспроможність підприємства, економічна безпека підприємства, економічна ефективність	В.В. Россоха
Характеристика ефективного функціонування підприємства в умовах конкуренції в довгостроковій перспективі, яка є відбитком комплексної взаємодії конкурентоспроможності та стійкості підприємства	А.Н. Тищенко
Можливість підприємства забезпечити ефективне функціонування у зовнішньому середовищі в майбутньому не нижче рівня, який може призвести до втрати своєї конкурентоспроможності	І.В. Булах
Можливість підприємства зберегти з мінімальними коливаннями досягнутий рівень конкурентоспроможності і можливість суб'єкта господарювання до виживання на ринку	О.А. Паршина
Можливість підприємства утримати свою нішу на ринку товарів або розкрити її	Н.В. Шандова
Спроможність підприємства забезпечити крашу пропозицію порівняно з конкуруючою компанією	А.Г. Светлов

Джерело: узагальнено автором на основі [3,4,38,49,56,61,51]

З наведених визначень видно, що:

а) конкурентна стійкість підприємства передбачає збереження параметрів якісної і кількісної визначеності конкурентних позицій підприємства в протязі певного відрізка часу;

б) конкурентна стійкість тісно пов'язана з ефективністю виробництва, управління і конкурентоспроможністю підприємства;

в) конкурентна стійкість передбачає її формування і використання в

довгостроковій перспективі.

Отже конкурентна стійкість підприємства - це здатність підприємства зберігати в довгостроковому періоді власну конкурентоспроможність при змінах зовнішнього і внутрішнього середовища.

Системний підхід до аналізу системи управління конкурентної стійкістю підприємства, дає підстави розглядати її як сукупність двох підсистем: керованої (об'єкт управління) і керуючої (суб'єкт управління).

Об'єктом управління цією системою є функціональні сфери діяльності підприємства (виробнича, фінансово-інвестиційна, маркетингова, науководослідницька, інноваційна і т.д.). Суб'єктами управління конкурентною стійкістю підприємства є менеджери, які професійно займаються управлінням функціональними підрозділами підприємства і відповідають за ефективність діяльності підрозділів, маючи повноваження прийняття управлінських рішень в конкретній сфері діяльності [61].

Конкурентна стійкість підприємства – категорія динамічна, вона передбачає можливість оцінки її рівня та управління ним. Це дозволяє в повною мірою застосовувати до цієї категорії (як до об'єкта управління) положення та ідеї загальної теорії управління.

Під управлінням конкурентної стійкістю підприємства необхідно розуміти неперериваний циклічний процес чергування загальних функцій управління функціональними сферами діяльності підприємства і керованими параметрами зовнішнього середовища з метою збереження конкурентоспроможності підприємства.

Система управління конкурентною стійкістю підприємства взаємодіє із зовнішнім середовищем.

Зовнішнє середовище містить елементи, що впливають на ефективність діяльності підприємства. Виділяють елементи зовнішнього середовища, які впливають на рівень конкурентної стійкості підприємства: побічно

(економічні, соціальні, політичні, правові, науково-технічні, культурні, демографічні, екологічні, міжнародні чинники і умови підприємницької діяльності в країні) і прямо (постачальники, споживачі, засоби масової інформації, громадські організації, державні органи, конкуренти та ін.) [13].

Структура системи управління конкурентною стійкістю підприємства є функціональною, при побудові структури виділені такі функції управління, як планування, організація, координація, облік і контроль, аналіз і оцінка, регулювання. Передбачено вхід і вихід з системи, наявність зворотнього зв'язку. Початковим етапом процесу управління конкурентною стійкістю підприємства є планування що передбачають визначення цілей і постановку задач на основі дослідження факторів зовнішнього і внутрішнього середовища [15-19].

Система управління конкурентної стійкістю підприємства дозволяє:

- 1) визначити і чітко сформулювати мету і завдання управління конкурентною стійкістю, максимально використовуючи кількісні показники і часові періоди;
- 2) забезпечити концентрацію мети на найважливішому;
- 3) забезпечити колективне обговорення поставленої мети;
- 4) прийняти стратегічні і тактичні рішення.

Підсистема організаційно-функціонального забезпечення, в першу чергу, забезпечує ефективне функціонування підприємства, розробку і реалізацію стратегії розвитку. Організаційно-функціональне забезпечення відповідає за чітку підготовку і організацію робіт, створення умов для ефективного виконання робіт з урахуванням відповідного інформаційного, методичного, ресурсного, технічного та кадрового забезпечення.

Координація забезпечує узгодження і взаємозв'язок між цілями і завданнями оперативного і стратегічного управління, корпоративного і функціонального рівнів управління.

Існує кілька видів координації: попередня, коли прогноуються проблеми та шляхи їх подолання; націлена на ліквідацію перебоїв в діяльності підприємства; регулююча призначена для підтримки встановленої схеми взаємодії функціональних підрозділів; стимулююча - підвищує ефективність діяльності при відсутності видимих відхилень [20].

Реалізація функції координації вимагає створення єдиної інформаційної бази на підприємстві, її постійного доповнення та оновлення.

Підприємству недостатньо бути конкурентоспроможним, необхідно зберігати цей стан у довгостроковому періоді. Характеризуючи стійкість промислового підприємства, доцільно її розглядати як сумарну стійкість системи. Тобто як результат часткових стійкостей усіх складових цієї системи по відношенню до спрямованих на них впливів. При цьому стійкість усієї системи залежить від найменших відносних опорів усіх частин системи у кожний конкретний момент часу [9]. Промислове підприємство є стійким, якщо його характеристики також стійкі.

Якщо конкурентоспроможність це здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам, то конкурентна стійкість передбачає здатність підприємства до утримання конкурентних позицій протягом певного, як правило, довгострокового відрізка часу. Конкурентостійким може бути лише конкурентоспроможне промислове підприємство. Проте не кожне конкурентоспроможне промислове підприємство може бути конкурентостійким. Як і не кожне промислове підприємство за наявності стійкості може бути конкурентоспроможним або конкурентостійким. Для досягнення конкурентної стійкості промисловим підприємствам необхідно формувати ефективну та раціональну конкурентну стратегію та мати певні конкурентні переваги [10].

У сучасних економічних умовах, коли посилюються негативні тенденції у розвитку підприємств, відбувається зниження обсягів експорту продукції, зменшуються обсяги виробництва, погіршуються фінансові

результати необхідно приділяти значну увагу питанням збереження та підвищення рівня їх конкурентної стійкості, що дозволить зберегти свої позиції у конкурентній боротьбі у перспективі.

Визначимо місце конкурентної стійкості у ланцюжку понять теорії конкуренції (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Місце конкурентної стійкості у ланцюжку понять теорії конкуренції**

Джерело: [23]

Отже конкурентна стійкість підприємства – категорія динамічна, вона передбачає можливість оцінки її рівня та управління нею. Це дозволяє повною мірою застосовувати до цієї категорії (як до об'єкта управління) положення і ідеї загальної теорії управління. Отже, управлінням конкурентною стійкістю промислового підприємства необхідно розуміти як безперервний циклічний процес чергування загальних функцій управління функціональними сферами діяльності цього підприємства та керованими параметрами зовнішнього середовища з метою збереження конкурентоспроможності цього підприємства.

## **1.2. Принципи та чинники конкурентної стійкості підприємства**

Процес управління конкурентною стійкістю підприємства повинен враховувати як загальнонаукові принципи, так і загальні принципи управління. Загальнонаукові принципи та їх назви часто змінюються в залежності від сфери дослідження, від дослідника та об'єкта дослідження, але їх суть залишається незмінною.

До загальнонаукових принципів дослідження належать: об'єктивності, історизму, принцип сходження від абстрактного до конкретного, загального зв'язку та розвитку, системний, термінологічний та ін.

Принцип об'єктивності передбачає, що дослідження конкурентної стійкості підприємства повинно бути вмотивованим та осмисленим. На його виконання не повинні впливати загальні враження про підприємство: симпатії або антипатії тощо.

Принципи розвитку й історизму полягають в розгляді та аналізі еволюційного шляху розвитку теоретичних поглядів на конкуренцію, підходів до визначення рівня конкурентної стійкості та чинників, що на нього впливають.

У межах історичного принципу активно застосовується порівняльно-історичний метод - сукупність пізнавальних засобів, процедур, які дозволяють виявити схожість і відмінність між явищами теорії конкуренції, визначити їхню спорідненість (зв'язок за походженням), загальне й специфічне в їхньому розвитку.

Принцип сходження від абстрактного до конкретного означає сходження від загальної моделі управління конкурентною стійкістю до управління нею щодо конкретного підприємства.

Застосування принципу загального зв'язку й взаємодії дозволяє пізнавати предмет однієї науки у взаємозв'язках і взаємодії із предметами інших наук, і в той же час є можливість відокремити його від суміжних предметів, досліджувати відносно окремо й конкретно. Цей принцип передбачає осмислення й становлення категоріального базису, взаємовідносність між основними категоріями теорії конкуренції: конкуренція, конкурентна перевага, конкурентоспроможність, конкурентний статус, конкурентна позиція, конкурентний потенціал, конкурентна стійкість.

Третій принцип діалектики - принцип причинності пов'язаний з принципами загального зв'язку й розвитку, проявляється в одному з найважливіших видів зв'язку у якому одне (причина) за певних умов породжує інше (наслідок). Цей принцип розкриває необхідність врахування чинників впливу зовнішнього середовища на внутрішній стан підприємства та орієнтацію його діяльності на ринок.

Принцип системності відображує цілісність системи управління конкурентною стійкістю підприємства як результат взаємозв'язку її елементів.

Термінологічний принцип передбачає вивчення історії термінів теорії конкуренції і позначуваних ними понять, розробку або уточнення змісту та обсягу понять, встановлення взаємозв'язку і субординації понять, їх місця в понятійному апараті цієї теорії.

Вирішити це завдання допомагає метод термінологічного аналізу і метод операціоналізації понять. Для формулювання принципів управління конкурентною стійкістю, доцільно розглянути загальні принципи управління.

Найвідомішими є принципи наукового управління, розроблені засновником наукової організації праці і менеджменту Ф.У. Тейлором [57]. Він виділив чотири принципи управління індивідуальною працею робітників: науковий підхід до виконання кожного елемента роботи; науковий підхід до підбору, навчання і тренінгу робітників; кооперація з робітниками; розподіл відповідальності за результати роботи між менеджерами і робітниками.

Принципи Тейлора були розроблені лише для фізичної праці на промисловому виробництві і вперше застосовані саме там, але вони стали відправною точкою для наступних досліджень у сфері управління.

А. Фатхудінов [58] запропонував 14 принципів управління:

1) розподіл праці. Спеціалізація є природним станом справ. Метою розподілу праці є виконання роботи: більшої за об'ємом і кращої за якістю, при тих же зусиллях. Це досягається за рахунок скорочення числа цілей на які повинні бути направлені увага і зусилля.

2) повноваження і відповідальність. Повноваження є право давати накази, а відповідальність є його протилежністю. Де надаються повноваження, там виникає і відповідальність.

3) дисципліна. Дисципліна передбачає повагу до досягнутих угод між підприємством і її робітниками. Встановлення цих угод, що пов'язують підприємство і робітників, з яких виникають дисциплінарні формальності, має залишатися одним із основних завдань керівників промисловості. Дисципліна також передбачає справедливе використання санкцій.

4) єдиновладдя. Робітник повинен одержувати накази тільки від одного безпосереднього начальника.

5) єдність напрямку. Кожна група, діюча в межах однієї мети, має бути об'єднана єдиним планом і мати одного керівника.

6) підлеглість особистих інтересів загальним. Інтереси одного робітника або групи робітників не повинні превалювати над інтересами компанії або організації більших розмірів.

7) винагорода персоналу. Для забезпечення вірності і підтримки працівниками політики організації, вони повинні одержувати справедливу заробітну плату за свою службу.

8) централізація, яка, як і розподіл праці, є природним станом справ. Однак відповідний ступінь централізації буде варіювати залежно від конкретних умов. Тому виникає питання про розумні пропорції між централізацією і децентралізацією.

9) ланцюг командування (ієрархія). Це ряд осіб, які займають керівні посади, починаючи від особи, яка займає найвище положення в цьому ланцюзі. Було б помилкою відмовлятися від ієрархічної системи без певної необхідності

в цьому, але було б ще більшою помилкою підтримувати цю ієрархію, коли вона наносить шкоду бізнесу.

10) порядок. Місце – для всього і все на своєму місці.

11) справедливість. Справедливість – це поєднання доброти і правосуддя.

12) стабільність робочого місця для персоналу. Висока плинність кадрів знижує ефективність організації. Посередній керівник, який тримається за місце, безумовно має перевагу над видатним, талановитим менеджером, який не тримається за своє місце і швидко залишить організацію.

13) ініціатива. Ініціатива означає розробку плану і забезпечення його успішної реалізації. Це додає організації сили і енергії.

14) корпоративний дух. Спілка – це сила, а вона є результатом гармонії персоналу.

М.Г. Светуцьков у своїй роботі виділяє 10 принципів планування, 15 — організації, 10 — мотивації і 14 – контролю [11].

Р.А. Фатхутдінов виділяє такі принципи управління економікою, як відтворення систем життєзабезпечення; правова регламентація управління; соціальна орієнтація економіки; наукова обґрунтованість системи управління; системний підхід до управління; орієнтація економіки на інноваційний шлях розвитку; зберігання власних сировинних ресурсів; ранжирування об'єктів управління за їх важливістю; єдність теорії та практики управління; зберігання й розвиток конкурентних переваг об'єкта управління; спеціалізація, універсалізація та централізація управління; організованість процесів управління; раціональне співвідношення форм управління; порівнянність варіантів управлінських рішень при їх виборі [58].

Однак, сам автор зауважує, що використання зазначених принципів «представляє певну складність» Тому кількість принципів, що необхідно враховувати, залежить від вартості об'єкту та його призначення [58].

Так як управління конкурентною стійкістю підприємств передбачає довгострокове збереження рівня конкурентоспроможності підприємства, то

доцільно розглянути й принципи стратегічного управління. Ряд авторів [64] виділяють такі стратегічні принципи: постійних змін; співвідношення вигод і витрат; містифікації (і маскування); превентивних заходів; ініціативи; досконалої конкурентної боротьби; концентрації зусиль; балансу ризиків; співробітництва; п'яти стратегічних елементів.

В.С. Печінкін [41] сформулював базові принципи стратегічного управління підприємством: рефлексії, самоорганізації, обмеженої раціональності, безупинної адаптації, диверсифікованості, самовизначення, резервування ресурсів.

Слід зауважити, що «універсальних» принципів управління немає, вищезазначені принципи в тій чи іншій мірі можуть бути використані в процесі управління.

Виходячи з вищенаведеного, можна запропонувати «загальну» систему принципів управління конкурентною стійкістю підприємства, що складається з таких принципів:

- координації – передбачає взаємозв'язок усіх функціональних підрозділів (виробничий, фінансовий відділ, відділ маркетингу і т. д.) при управлінні конкурентною стійкістю підприємства. Це означає, що будь-які дії одного з підрозділів мають координуватися з діями інших підрозділів;

- інтеграції - визначає взаємодію і погодженість діяльності окремих підсистем системи управління конкурентною стійкістю з загальною стратегією підприємства. Дотримання цього принципу обумовлює необхідність впровадження інтегрованої системи управління конкурентною стійкістю підприємства;

- адаптивності - визначається здатністю системи управління конкурентною стійкістю ефективно виконувати загальні функції управління відповідно змінам внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства. Цей принцип вимагає визначення всіх можливостей внутрішнього середовища підприємства, а також його взаємозв'язків із зовнішнім середовищем.

– безперервності – передбачає безперебійність управління конкурентною стійкістю, тобто цей процес має здійснюватись постійно в межах установленого циклу;

– гнучкості – принцип взаємопов'язаний з принципом безперервності, він забезпечує здатність менеджерів оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства;

– динамічності - визначає динамічний характер аналізу й оцінки керованих процесів, бо процеси формування і підвищення рівня конкурентної стійкості протікають безупинно;

– системності – відображає цілісність системи управління конкурентною стійкістю підприємства як результат взаємозв'язку її елементів;

– комплексності – досягається тільки шляхом виконання певного комплексу розроблених заходів щодо формування, утримання, захисту і розвитку конкурентних переваг підприємства;

– орієнтації на нововведення у процеси управління виробництвом, маркетингом тощо. Визначає й обумовлює розробку та використання нових управлінських і виробничих технологій при управлінні конкурентною стійкістю.

Управління конкурентною стійкістю підприємства можливе лише за умови врахування чинників, що впливають на неї, тому доцільно детально дослідити всю сукупність чинників, що впливають на конкурентну стійкість підприємства.

Професор В.Л. Булах запропонував такі внутрішні чинники конкурентної стійкості, як система й методи управління підприємством, рівень техніки і технології на підприємстві, система розробки та впровадження нововведень, рівень організації виробництва, система планування, система економічного стимулювання, соціальні, психологічні, екологічні та інші чинники [4, с. 43].

До внутрішніх чинників О.В. Градов [7] віднесла персонал, організацію, виробництво, маркетинг, фінанси, корпоративну культуру.

У роботі [4] І.В. Булах запропонувала систему внутрішніх чинників, що впливають на конкурентну стійкість. Вчена виділила функціональні складові системи внутрішніх чинників, що забезпечують конкурентну стійкість підприємства - це фінансовий, матеріальний, інтелектуальний капітал, що включає людський, організаційний, клієнтський капітал.

Структурні складові конкурентної стійкості підприємства: стійкість системи маркетингу, стійкість виробничої системи, стійкість кадрів, ефективність фінансової і інвестиційної діяльності, якість управління, рівень соціальної відповідальності. Автор дійшла висновку, що більшість чинників входять до двох систем чинників: конкурентоспроможності і конкурентостійкості одночасно, але при цьому вони мають різні напрямки дії і силу впливу. Система зовнішніх 38 чинників, які впливають на конкурентостійкість підприємства, містить такі складові: чинники «віддаленого середовища»; чинники «конкурентного середовища» [4, с. 7].

У роботі [33] Т.Б. Наливайко запропонувала чинники конкурентоспроможності поділяти на тактичні та стратегічні. Тактичні чинники мають термін дії не більше року. Стратегічний чинник - це чинник, за яким підприємство може перевершити підприємства-конкуренти після виконання в перспективі конкретних умов, що визначають перевагу аналізованого компоненту підприємства в порівнянні з конкуруючими. Термін дії стратегічних чинників не менше 2-х років [33, с. 158].

В.Л. Градов зауважує, що внутрішні чинники впливу, перш за все, визначають конкурентоспроможність підприємства, а зовнішні – його конкурентостійкість [7, с. 43]. Однак, в першу чергу, конкурентна стійкість підприємства підтримується за рахунок внутрішніх чинників підприємства. Отже, між внутрішніми та зовнішніми чинниками існує тісний взаємозв'язок. Разом з тим, чітко визначити переважаючу роль внутрішніх чи зовнішніх чинників конкурентної стійкості неможливо. У

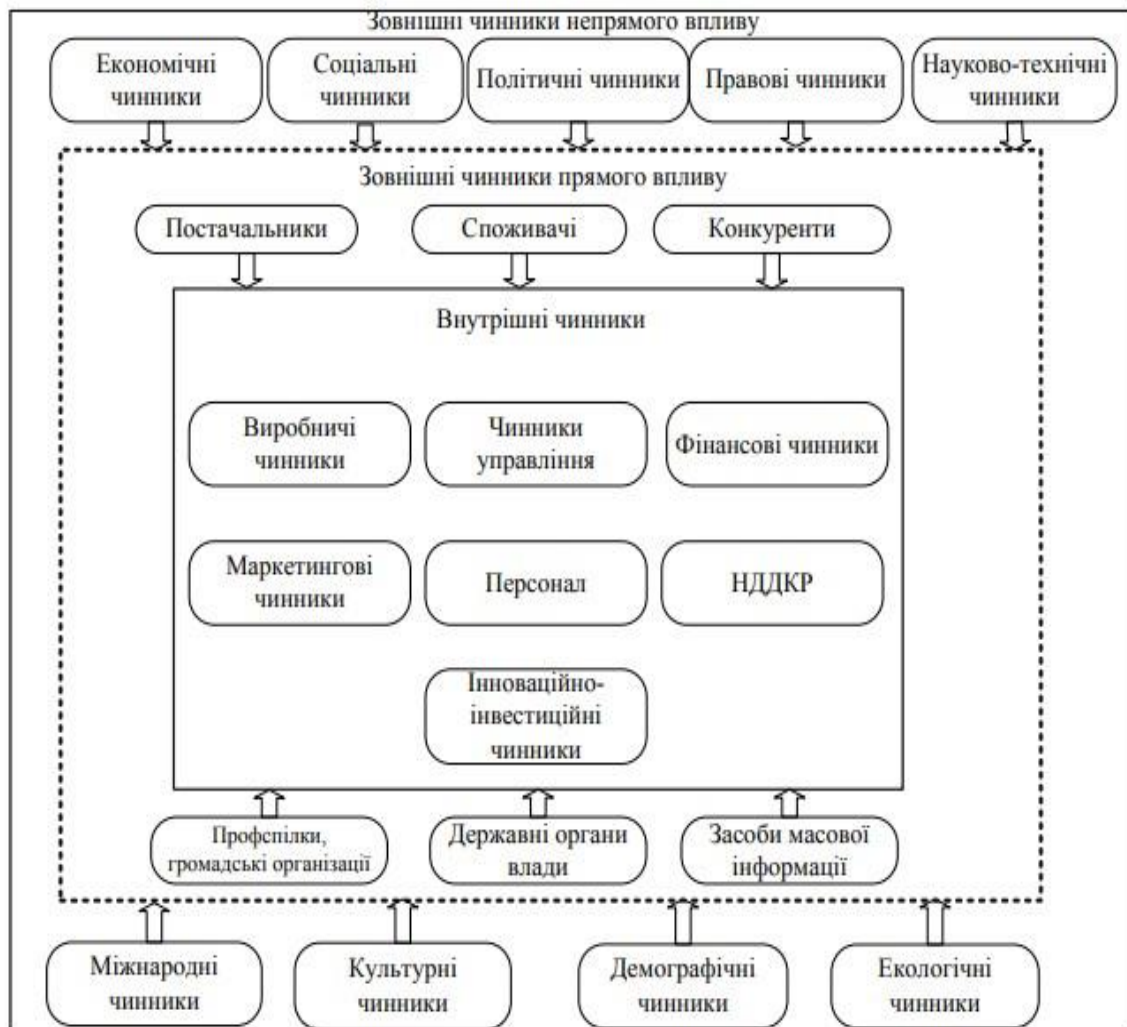
спеціальній літературі існують підходи до систематизації чинників конкурентної стійкості.

О.В. Печенін [41] з позиції середовища функціонування виділила зовнішні і внутрішні чинники конкурентної стійкості; за ступенем залежності – незалежні, частково залежні та взаємозалежні; за ступенем впливу на конкурентну стійкість підприємства - чинники слабого впливу, чинники сильного впливу та мультиплікативні чинники; за ступенем придатності до вимірювання – не придатні до вимірювання, придатні до вимірювання експертним шляхом та придатні до вимірювання прямим розрахунком; за терміном дії – довгострокові, середньострокові та короткострокові; за постійністю дії – чинники, що постійно діють, періодичні, неперіодичні та спорадичні; за рівнем управлінських рішень – стратегічні, тактичні та оперативні. Так як конкурентностійким може бути лише конкурентоспроможне підприємство, то доцільно розглянути й чинники конкурентоспроможності підприємства.

Як зазначено вище, більшість науковців пропонують чинники конкурентної стійкості підприємства, що є одночасно й чинниками його конкурентоспроможності. Слід зазначити, що конкурентоспроможність та конкурентну стійкість підприємства неможливо розглядати без урахування особливості сфери та галузі діяльності підприємства. Розглянемо чинники конкурентоспроможності та конкурентної стійкості, які доцільно класифікувати за наступними ознаками: за середовищем виникнення (внутрішні, зовнішні), за ступенем придатності до вимірювання (не придатні до вимірювання, придатні до вимірювання експертним шляхом, придатні до вимірювання прямим розрахунком), за характером прояву (явні, приховані), за терміном дії (довгострокові, середньострокові, короткострокові), за постійністю дії (чинники, що постійно діють, періодичні, неперіодичні, спорадичні), за можливістю передбачення (випадкові, закономірні), за характером впливу (негативні, позитивні, нейтральні), за ступенем

залежності (незалежні, частково залежні, взаємозалежні), за динамічністю дії (статичні, динамічні), за ступенем впливу на конкурентну стійкість підприємства (чинники слабого впливу, чинники сильного впливу та мультиплікативні чинники), за періодом впливу (дискретні, безперервні), за можливістю управління (керовані, слабо керовані, некеровані), за рівнем управлінських рішень (стратегічні, тактичні та оперативні).

Аналіз спеціальної літератури [30; 54;] дав змогу авторові виділити такі чинники зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що впливають на рівень його конкурентної стійкості (рис. 1.2):



**Рис. 1.2. Зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на конкурентну стійкість підприємства**

З вищенаведеного видно, що на рівень конкурентоспроможності та конкурентної стійкості підприємства впливає багато різних за своєю

природою чинників. Звичайно, що при управлінні конкурентною стійкістю неможливо врахувати ступінь впливу на неї усіх чинників, тому доцільно враховувати лише найвагоміші. Оцінка сили впливу чинника на рівень конкурентної стійкості підприємства потребує додаткових досліджень та залежить від його розміру, від ринку, на якому підприємство здійснює свою діяльність, стану галузі, ринку та самого підприємства.

### **1.3. Методичні підходи до управління конкурентною стійкістю підприємства**

Управління – один із найдавніших видів людської діяльності. Управління – це усвідомлена діяльність людини, за допомогою якої він упорядковує і використовує в своїх інтересах елементи зовнішнього середовища, – суспільства, природи та техніки. Управління є елементом і одночасно функцією організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, економічних і ін.), що забезпечує збереження їх структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми і мети діяльності [1, с. 19]. У процесі управління діють і взаємодіють елементи механізму та елементи структури управління. Тому процес управління означає виникнення якісно нових ознак у системи управління, які не можна виявити при аналізі управління в статиці. У процесі управління найбільш повно реалізуються основні риси управління, такі, зокрема, як системність, комплексність. Слід зазначити, що поряд із поняттям «управління» вживається поняття «менеджмент». Ці поняття часто вживаються як синоніми, проте між ними є відмінності. Термін «управління» набагато ширший, оскільки застосовується до різних сфер людської діяльності, а «менеджмент» зазвичай вживається лише в управлінні соціально-

економічними процесами на рівні суб'єкта господарювання, що діє в ринкових умовах, хоча останнім часом його стали застосовувати у США і відносно несприятливих організацій. Менеджмент – це система методів управління в умовах ринку або ринкової економіки, які передбачають орієнтацію фірми на попит і потреби ринку, постійне прагнення до підвищення ефективності виробництва з найменшими витратами, з метою здобуття оптимальних результатів [2, с. 15].

Управління конкурентною стійкістю промислового підприємства є важливою складовою системи управління підприємства і має особливе значення для досягнення і утримання відповідного рівня конкурентоспроможності. Для більш детального розгляду питань щодо конкурентної стійкості промислового підприємства звернемося до теорії економічної конкуренції. Інструментарієм наукового пізнання теорії економічної конкуренції є сучасні понятійнокатегоріальний підхід.

Безумовно, стійкість промислового підприємства – явище динамічне. Якщо припустити статичність стійкості промислового підприємства, то його існування стане неможливим – воно зруйнується під впливом мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища. Промисловому підприємству недостатньо бути конкурентоспроможним, необхідно зберігати цей стан у довгостроковому періоді. Характеризуючи стійкість промислового підприємства, доцільно її розглядати як сумарну стійкість системи. Тобто як результат часткових стійкостей усіх складових цієї системи по відношенню до спрямованих на них впливів. При цьому стійкість усієї системи залежить від найменших відносних опорів усіх частин системи у кожний конкретний момент часу [9]. Промислове підприємство є стійким, якщо його характеристики також стійкі. Однією з найважливіших характеристик промислового підприємства є його конкурентоспроможність. У економічній літературі категорії «стійкість» і «конкурентоспроможність» поєднують як словосполучення «конкурентна стійкість». Якщо

конкурентоспроможність – це здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам, то конкурентна стійкість передбачає здатність підприємства до утримання конкурентних позицій протягом певного, як правило, довгострокового відрізка часу. Конкурентостійким може бути лише конкурентоспроможне промислове підприємство. Проте не кожне конкурентоспроможне промислове підприємство може бути конкурентостійким. Як і не кожне промислове підприємство за наявності стійкості може бути конкурентоспроможним або конкурентостійким. Для досягнення конкурентної стійкості промисловим підприємствам необхідно формувати ефективну та раціональну конкурентну стратегію та мати певні конкурентні переваги [10]. У сучасних економічних умовах, коли посилюються негативні тенденції у розвитку промислових підприємств, відбувається зниження обсягів експорту продукції, зменшуються обсяги виробництва, погіршуються фінансові результати необхідно приділяти значну увагу питанням збереження та підвищення рівня їх конкурентної стійкості, що дозволить зберегти свої позиції у конкурентній боротьбі у перспективі.

Теоретичне підґрунтя управління конкурентною стійкістю підприємств наведено на рис. 1.3.



**Рис. 1.3. Теоретичне підґрунтя управління конкурентною стійкістю підприємств [25]**

Отже, управління конкурентною стійкістю промислового підприємства необхідно розуміти як безперервний циклічний процес чергування загальних функцій управління функціональними сферами діяльності цього підприємства та керованими параметрами зовнішнього середовища з метою збереження конкурентоспроможності цього підприємства.

## Висновки до розділу 1

Конкурентна стійкість підприємства – категорія динамічна, вона передбачає можливість оцінки її рівня та управління нею. Це дозволяє повною мірою застосовувати до цієї категорії (як до об'єкта управління) положення і ідеї загальної теорії управління. Отже, управлінням конкурентною стійкістю промислового підприємства необхідно розуміти як безперервний циклічний процес чергування загальних функцій управління функціональними сферами діяльності цього підприємства та керованими параметрами зовнішнього середовища з метою збереження конкурентоспроможності цього підприємства.

Проведене дослідження дозволило дійти висновку, що конкурентна стійкість не є статичним елементом підприємства, вона є рухомою та динамічною, що зумовлено дією конкретних підприємств. Для забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства треба здійснювати постійний моніторинг конкурентного середовища з метою своєчасного виявлення і прогнозування тенденцій розвитку конкурентних ситуацій, що впливають на конкурентну позицію підприємства.

Економічний досвід накопичив велику кількість методів оцінки стійкості конкурентних позицій підприємства. Проте кожний з цих методів має певні свої недоліки, тому для більш ефективного визначення конкурентної стійкості необхідно використовувати декілька методів. Ключовими напрямками прикладання зусиль підприємства щодо забезпечення стійкої конкурентної позиції вважаються: ціна; якість продукції; розширення продуктової лінійки; реклама; імідж підприємства; збутові комунікації; рівень інноваційності та клієнтоорієнтованість.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТНОЇ СТІЙКОСТІ

### 2.1. Стан українського ринку консервної продукції

Важливою частиною раціону харчування людини становлять овочі та фрукти, оскільки вони є джерелом вітамінів, мінеральних речовин, харчових волокон тощо. На сьогодні за статистичними даними станом на 2018 р., ринок плодоовочевих консервів України містить 78% вітчизняних компаній, найбільші країни імпортери - Франція, Німеччина, Китай, Польща. Україна вважається традиційним виробником плодоягідної та овочевої продукції.

За даними Укрдержстату, станом на кінець 2018 року обсяг реалізованої продукції з перероблення та консервування фруктів і овочів становив 13142,5 млн. грн. без ПДВ та акцизу. За даними випуску «Україна у цифрах-2019», протягом 2015-2019 рр. виробництво окремих видів плодоовочевої консервної продукції мають тенденцію до спаду (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

#### **Динаміка виробництва окремих видів плодоовочевої консервної продукції в Україні за 2015-2019 рр., тис. т.**

Продукція	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення 2019/2015 рр.
Соки фруктові та овочеві	382	452	463	440	243	-139
Суміші соків фруктових та овочевих	330	309	286	246	203	-127
Овочі консервовані натуральні	154	125	118	144	143	-11
Джеми, желе фруктові, пюре та пасти фруктові чи горіхові	59,4	65,1	66,5	59,1	51,0	-8,4
Усього	925,4	951,1	933,5	889,1	640	-285,4

Джерело: складено автором за [36]

Як бачимо з таблиці, протягом 5 років виробництво плодоовочевої продукції стрімко падає. Такий спад має низку об'єктивних причин: зменшення рівня споживання продукції через падіння доходів населення; часткова втрата експортних ринків; зменшення чисельності населення; високий рівень зношеності виробничих фондів; недостатня економічна ефективність виробництва тощо.

Якщо подивитись на піраміду раціонального харчування (рис. 2.1), то неважко побачити, що овочі входять до одного з основоутворюючих її шарів.



**Рис. 2.1. Піраміда раціонального харчування**

Джерело:[37]

Фахівці стверджують, що продукти, які входять до двох нижніх шарів піраміди, повинні бути присутніми в раціоні людини щодня. Постійна наявність у раціоні та збалансоване вживання цих продуктів зумовлюють забезпеченість організму енергією більш ніж наполовину. Овочі цінні й тим, що вони придатні для технічної переробки – виготовлення консервів та соків, квашення, соління, сушіння, що дає змогу зберігати їх тривалий час та перевозити на будь-які відстані.

Споживання населенням України плодоовочевої продукції залежить від багатьох факторів: співвідношення міського і сільського населення,

освіти, статі, віку, розміру сім'ї, конкретних видів овочів, сукупності їх споживання тощо. Розглянемо дані фактичного споживання плодоовочевої продукції українцями щодо визначених споживчих норм (табл.2.2).

Таблиця 2.2

**Раціональні норми та фактичне споживання населенням України  
плодоовочевих продуктів за 2015-2019 рр.**

Показник	Норми споживання		Фактичне споживання									
	раціональна	мінімальна	2015		2016		2017		2018		2019	
			Спожито, (на особу, кг на рік)	Коефіцієнт достатності	Спожито, (на особу, кг на рік)	Коефіцієнт достатності	Спожито, (на особу, кг на рік)	Коефіцієнт достатності	Спожито, (на особу, кг на рік)	Коефіцієнт достатності	Спожито, (на особу, кг на рік)	Коефіцієнт достатності
Овочі та баштанні	161	105	163	+101,24	163	+101,24	163	+101,24	161	100	164	+101,86
Плоди, ягоди та виноград	84	68	53	-37	56	-33,4	52	-38,1	51	-39,3	50	-40,5

Джерело: складено автором за [36;37]

Як свідчать дані статистики (табл. 2.2), споживання населенням України овочів та баштанних культур уже протягом багатьох років є достатнім і відповідає раціональним нормам споживання. Чого не можна сказати про споживання плодів та ягід, споживання яких не відповідає навіть мінімальним нормам споживання. Недостатній фонд споживання плодів та овочів пояснюється сезонністю та переважно низькою лежкоздатністю свіжої плодоовочевої продукції, недосконалими технологіями збирання, післязбиральної обробки, зберігання та логістики.

Далі розглянемо структуру ринку плодоовочевої продукції за обсягом вироблення на рис. 2.2.

Бачимо, що найбільша увага зосереджена на виробництві соку, станом на 2018 рік за обсягом виробленої продукції соки займали 30% структури ринку.

На другому і третьому місці за виробництвом продукції займають фруктові та овочеві консерви з часткою структури 20%. І трохи меншою часткою за кількістю виготовленої продукції займають горошок та кукурудза, а також томатні консерви, кетчуп та соуси.

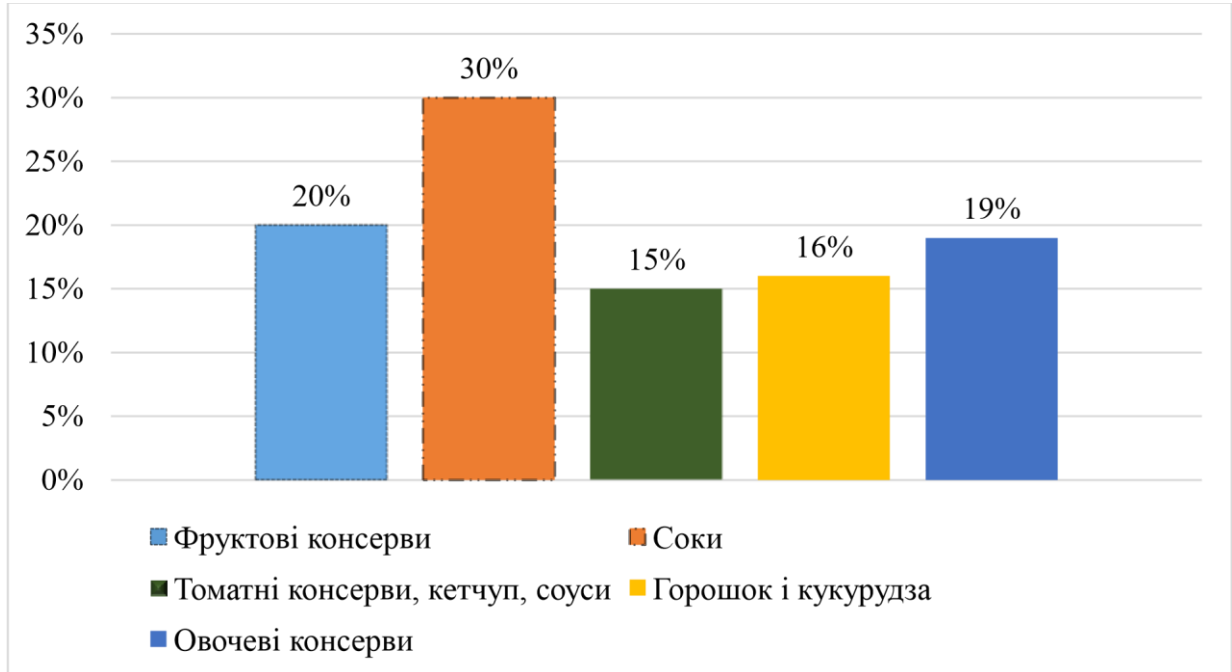


Рис. 2.2 Структура консервної плодоовочевої продукції в Україні станом на 2019 рік

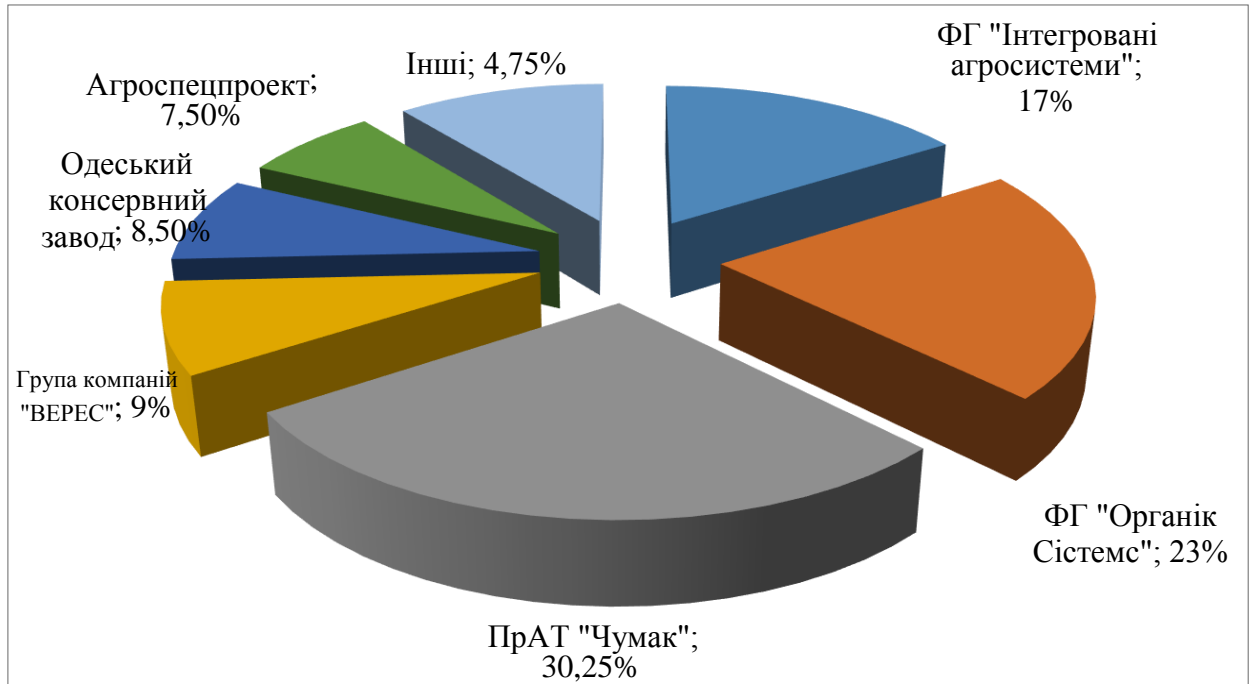
Джерело: [36]

В Україні склалася певна спеціалізація у виробництві плодоовочевих консервів. Переробні підприємства Центру і Заходу виробляють в основному фруктові консерви, а Південний район спеціалізується на виробництві овочевих, в тому числі томатних консервів.

Варто відмітити конкурентну ситуацію на ринку плодоовочевої консервації. За великим рахунком, жоден із названих виробників не є лідером по всіх товарних групах плодоовочевої консервації, тому порівнювати «гігантів» один з одним (а іноді – і з більш дрібними фірмами) некоректно. Холдинг «Agrofusion» та ПрАТ «Чумак» – лідери по томатних консервах, «Верес» – по грибах, «Ніжинський консервний» – по огірках, АТ «ВолиньХолдинг» – великий виробник кетчупів. Білоцерківський, Кам'янець-Подільський, Бродовський, Бережанський, Богуславський

консервні заводи спеціалізуються на виробництві консервованого зеленого горошку.

І хоча кожне овочепереробне підприємство має свої досягнення в процесі діяльності, на ринку овочевої переробки сформувалися підприємства-лідери, які займають більшу частку ринку (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Частки ринку основних виробників овочевих консервів України за 2019 рік**

Джерело: складено автором за [14]

Як бачимо, 70% ринку належать трійці лідерів овочепереробної промисловості: ПрАТ «Чумак» займає перше місце в долі ринку з 30,25%, за ним його основні конкуренти – фермерські господарства «Органік системс» (частка ринку 23%) та «Інтегровані агросистеми» (з часткою 17%), що входять до складу компанії Agrofusion. Менше 10% на ринку плодоовочевої консервації займають група компаній «Верес», «Одеський консервний завод» та «Агроспецпроект».

Розглянемо детальніше основних виробників плодоовочевої консервації в табл. 2.3. Для визначення стану конкуренції на ринку розрахуємо коефіцієнти ринкової концентрації:

$$CR(3) = 30,25 + 23 + 17 = 70,25\%$$

$$CR(5) = 30,25 + 23 + 17 + 9 + 8,5 = 87,75\%$$

Таблиця 2.3

### Характеристика виробників плодоовочевої консервації в Україні

№	Назва	Характеристика
1	Приватне акціонерне товариство «Чумак»	Займається консервуванням овочів, виготовленням соків та інших видів плодово-овоче-консервної промисловості. Один із лідерів з переробки томатів. Потужність виробництва – 30000 тон-н в рік. Діє під такими ТМ, як: «Чумак», «Дарина».
2	Холдинг «Agrofusion», до складу якого входять фермерські господарства «Органік сістемс» та «Інтегровані агросистеми»	Це українська вертикально-інтегрована група компаній, яка вирощує та переробляє томати для виробників соків, кетчупів та томатних соусів в усьому світі. Сумарна потужність з трьох заводів складає 12000 тон-н/добу. Діє під власною ТМ «Інагро», з якої виробляється продукція під ТМ «Торчин», томатний сік «Сандора», ТМ «Heinz».
3	Група компаній «Верес»	В групу компаній входять 4 овочепереробних заводи, які спеціалізуються на виробництві соусної групи та плодоовочевої консервації, кабачкової ікри та маринованих шампінйонів. Сумарна потужність заводів ГК складає 50 000 тон готової продукції щорічно. Діє під власною ТМ «Верес».
4	Одеський консервний завод	Виготовляє овочеві та плодови консерви, соки, пюре, кетчупи, халву та рибні консерви. Діє під ТМ «Господарочка»
5	Агроспецпроект	Лідер з виробництва цукрової кукурудзи та бобової групи консервів в Україні. Має власний переробний завод в м. Золотоноша. Виробничі потужності 500.000 банок/добу. Функціонує під ТМ «Бабусин продукт», «Веселий фермер», «Есопом».

Джерело: складено автором

При аналізі ринкової концентрації для трьох підприємств-лідерів маємо результат  $CR 3 \leq 70,25\%$ , що говорить про олігополістичні відносини на ринку. Олігополія – це структура ринку, при якій в одній галузі домінує невелика кількість конкуруючих фірм, при цьому хоча б одна або дві з них, виробляють значну долю продукції даної галузі, а поява нових продавців ускладнена чи неможлива. Товар, реалізований олігополістичними фірмами, може бути як диференційованим так і стандартизованим. На олігополістичних ринках деякі

фірми можуть впливати на ціну завдяки великій частці своєї продукції у загальній кількості товару. Продавці на олігополістичному ринку знають, що коли вони або їхні суперники змінять ціни чи обсяг продажів, наслідки позначатимуться на прибутках усіх фірм на ринку.

Стосовно перебування на овочевому ринку ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» має досить низьку частку ринку, а саме – 0,4%. Це обумовлено тим, що завод має куди менш низьку потужність виробництва, порівняно з конкурентами: за базою даних Smida у 2018 році ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» виробив 1415 тонн основної продукції, що є набагато нижчим показником навіть від компаній-конкурентів. Також причиною низької частки ринку є реалізація продукції під торговими марками (ТМ «Премія», «Аго», «Villa», «КРЯТ»), що є найдешевшими на ринку і не викликають довіри за рахунок своєї ціни. Враховуючи умови олігополізації ринку, причиною якої є висока потужність виробництв-конкурентів, ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» для підвищення свого конкурентного положення повинен збільшувати обсяги виробництва продукції за рахунок оновлення або заміни обладнання, знижувати витрати, вводити інноваційні технології і підвищувати споживацьку сприйнятливність до своїх торгових марок.

## **2.2. Загальна характеристика ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»**

ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» самостійний господарюючий статутний суб'єкт, має самостійний баланс, власні основні та оборотні кошти, розрахункові та інші рахунки в банках, в тому числі – валютні, круглу печатку, штампи.

Організаційна структура – сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

якістю згідно з вимогами ДСТУ. Структура обсягу виробництва та реалізації представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

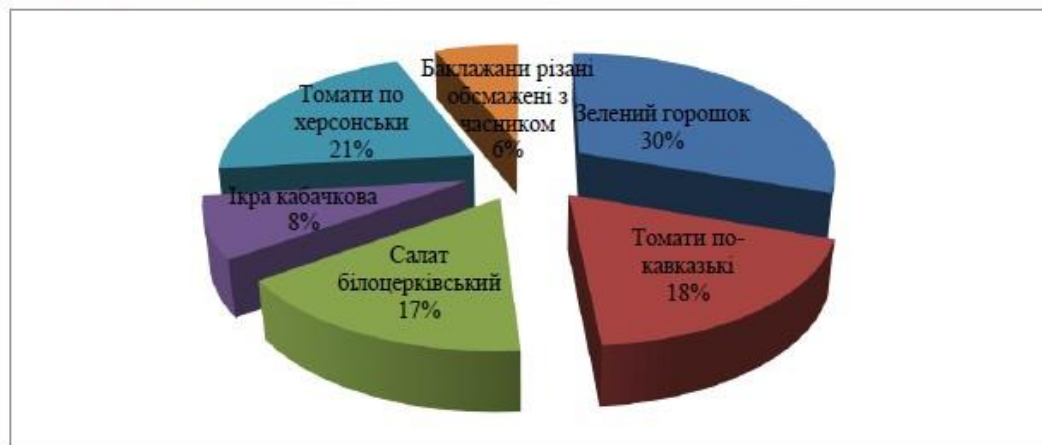
**Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ПрАТ  
«Білоцерківський консервний завод» у 2018-2019 р.**

№ з/п	Основний вид продукції*	Обсяг виробництва				Обсяг реалізованої продукції			
		тон		(тис.грн.)		тон		(тис.грн.)	
		2018 р	2019 р	2018 р	2019 р	2018 р	2019 р	2018 р	2019 р
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Зелений горошок	549	120	8437	1938	348	298	6172	4452
2	Томати по-кавказькі	330	665	4944	10206	296	427	4794	7538
3	Салат білоцерківський	296	220	7256	5919	155	178	4191	4448
4	Ікра кабачкова	146	127	2393	2050	188	156	3363	2808
5	Томати по херсонськи	371	204	5474	3183,8	333	259	5385	3870
6	Баклажани різані обсмажені з часником	111	79	4302	3050	80	78	3255	2915
	Всього	1803	1415	32806	26346,8	1400	1396	27160	26031

Джерело: сформовано автором на підставі звітності підприємства

З даних таблиці можна зробити висновок, що обсяги виробництва в натуральній та грошовій формі знизилось, що пов'язано зі зниженням купівельної спроможності населення в країні і відмови від товарів не першого вжитку.

Структура асортименту продукції представлено на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Структура асортименту ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» 2019 рік**

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Техніко-економічні показники застосовуються для планування та аналізу організації виробництва і праці, рівня техніки, якості продукції, використання основних і оборотних фондів, трудових ресурсів;

Оцінку основних показників роботи ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

**Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ  
«Білоцерківський консервний завод» за 2018-2019 рр.**

Показники	Роки		Відхилення	
	2018 рік	2019 рік	Абс., +/-	Відн., %
Чистий дохід від реаліз. продукції, тис. грн.	31082	37940	6858	1,22
Собівартість реаліз. прод., тис. грн.	25015	30737	5722	1,23
Матеріальні витрати, тис. грн.	25328	29193	3865	1,15
Витрати на оплату праці, тис. грн.	4365	5765	1400	1,32
Адміністративні витрати, тис. грн.	1976	2215	239	1,12
Витрати на збут, тис. грн.	27	440	413	16,30
Інші операційні витрати, тис. грн.	1417	2175	758	1,53
Чистий прибуток, тис. грн.	2612	2559	-53	0,98
Чисельність працюючих, чол.	165	154	-11	0,93
Середня заробітна плата, грн.	3850,1	3969,3	119,2	1,03
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	188,37	246,36	57,99	1,31
Фондовіддача, грн.	22,36	25,58	3,22	1,14
Фондомісткість, грн.	0,045	0,039	-0,006	0,87
Фондоозброєність, грн./чол.	8,42	9,63	1,21	1,14
Матеріаломісткість продукції, %	81,48	76,94	-4,54	0,94
Коефіцієнт зносу	0,83	0,82	-0,01	0,99
Коефіцієнт придатності	0,17	0,18	0,01	1,06

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

З розрахованих показників можемо виявити такі тенденції до змін: на підприємстві підвищується обсяги реалізованої продукції і, як результат, підвищується чистий дохід від реалізованої продукції; разом з тим, підвищується і собівартість щодо виготовлення цієї продукції та прямі витрати. Результатом підвищення показників є зниження чистого прибутку на 53 тис.грн, отже витрати на реалізацію продукції в 2019 році перевищували дохід від реалізації цієї продукції.

Також бачимо скорочення чисельності працюючих у 2019 році на 11 чоловік, але показник продуктивності праці мав тенденцію до підвищення на 31%. Це свідчить про те, що на одного працівника у 2019 році припадало 246,36 тис.грн реалізованої продукції, що на 31% вище показника попереднього року, враховуючи, що чисельність працюючих у 2018

році була вища і становила 165 чоловіки.

Показник фондovіддачі також мав позитивні результати станом на 2019 рік. Так, за звітний період вироблено продукції на 25,58 грн. на кожен використану гривню основних засобів. Цей показник став на 14% вищим за показник попереднього року, що говорить про ефективне використання основних засобів підприємства.

Очевидно, що величина вартості основних фондів, що показує показник фондомісткості, знизилась на 13%. Так, станом на 2019 р. було використано 0,039 грн основних виробничих фондів для виробництва 1 грн продукції.

Результат фондоозброєності, який показує, скільки основних засобів припадає на одного працівника, також зріс 14%, що обумовлено скороченням працюючих на 11 чоловік та підвищенням значення основних засобів.

Показник матеріаломісткості у 2019 році мав тенденцію до зниження і показав, що за звітний рік на 100% виготовленої продукції припадало 76,94% витрат, що менше на 4,5%, порівняно зі значенням попереднього року. Зниження матеріаломісткості є позитивним наслідком але є все ще занадто великим.

За коефіцієнтами зносу і придатності робимо висновок про досить великий рівень зношеності основних засобів підприємства. Потрібна амортизація чи заміна старого обладнання на нове.

Отже, підсумовуючи результати техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», можна зробити висновок, що, хоча компанія і має позитивні зміни у основному виробничому процесі, як це видно з показників продуктивності праці, аналізу основних фондів тощо, але повні витрати на виготовлення продукції є все одно вищими за дохід від реалізації цієї продукції і, як наслідок, станом на 2018 рік чистий прибуток знизився на 53 тис.грн.

Для того, щоб оцінити ефективність діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», необхідно розрахувати і проаналізувати результати наступних показників:

I Показники фінансової стійкості, а саме: коефіцієнт фінансової автономії (незалежності); коефіцієнт фінансової залежності; коефіцієнт фінансової стійкості; коефіцієнт мобільності; коефіцієнт маневреності; коефіцієнт концентрації позикового капіталу; коефіцієнт стійкого фінансування; коефіцієнт фінансового левериджу.

II Показники ліквідності та платоспроможності, з них: коефіцієнт абсолютної (грошової) ліквідності; коефіцієнт швидкої ліквідності; коефіцієнт покриття.

III Показники рентабельності, до них входять: рентабельність активів, власного капіталу, рентабельність діяльності і рентабельність продукції.

#### I Показники фінансової стійкості

Фінансова стабільність підприємства - це його надійно-гарантована платоспроможність у звичайних умовах господарювання й випадкових змін на ринку.

Розрахунок показників фінансової стійкості наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

#### Показники фінансової стійкості ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2018-2019 рр.

Показник	Роки		Відхилення	
	2015	2018	Абс., (+/-)	Відн. %
1	2	3	4	5
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,15	0,22	0,07	1,47
Коефіцієнт фінансової залежності	6,95	4,59	-2,36	0,66
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,17	0,28	0,11	1,65
Коефіцієнт мобільності	18,87	19,17	0,3	1,02
Коефіцієнт маневреності	0,098	0,18	0,082	1,84
Коефіцієнт стійкого фінансування	0,14	0,22	0,08	1,57
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,9	0,78	-0,12	0,87
Коефіцієнт фінансового левериджу (ризик)	5,95	3,59	-2,36	0,60

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

З проведеного аналізу цього потенціалу можна сказати, що ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» має проблеми зі своїми власними коштами.

Значення показника коефіцієнта фінансової незалежності говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Так, у 2018 році компанія була здатна профінансувати 15% своїх активів за рахунок власних фінансових ресурсів, а у 2019 році – 22%. Це є доволі низьким значенням, що говорить про високий рівень фінансових ризиків.

Показник фінансової залежності є індикатором фінансової стійкості, який також вказує на здатність компанії проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі. Значення показника говорить про те, скільки фінансових ресурсів використовує компанія на кожен гривню власного капіталу. Від отриманого результату робимо висновок, що в 2018 році на гривню власного капіталу припадало 5,95 фінансових ресурсів, що їх використовує компанія, у 2019 році значення зменшилося до 3,59, що є позитивним наслідком. Але отримані показники зовсім не відповідають граничному значенню ( $1,67 \leq K_{фз} \leq 2$ ), що також говорить про те, що рівень фінансових ризиків значний. Для зниження залежності необхідно працювати в напрямку збільшення обсягу власного капіталу. Для цього можна провести додаткову емісію акцій, вкласти отриманий прибуток в роботу компанії, використовувати інші доступні заходи.

Коефіцієнт фінансової стійкості – індикатор, який говорить про здатність компанії залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі. Значення коефіцієнта вказує, яку частку активів компанія здатна фінансувати за рахунок постійного капіталу і капіталу, залученого на довгостроковій основі. Бачимо, що у 2018 році компанія здатна була фінансувати 17% активів за рахунок постійного капіталу і капіталу, залученого на довгостроковій основі, а у 2019 році цей показник зростає до

28% активів. Бачимо, що отримані показники не дотягують до норми (0,7-0,9) і отримане значення є занадто низьким. Це говорить про недостатню фінансову стійкість в довгостроковій перспективі. Для підвищення фінансової стійкості можна рухатись в напрямку збільшення суми власного капіталу або збільшення суми довгострокових позикових коштів.

Мобільність означає здатність активів переходити з однієї форми в іншу. Висока мобільність говорить про те, що компанія зможе змінити структуру активів протягом короткого періоду часу. Показник мобільності активів говорить про здатність компанії підлаштовуватися під зовнішній вплив ринку, проводити гнучку діяльність. З отриманих даних робимо висновок, що на кожну гривню необоротних активів припадає 18,87 оборотних активів у 2018 році та цей показник збільшується до 19,17 оборотних активів на кожну гривню необоротних.

Маневреність власних оборотних коштів показує співвідношення між коштами та власними оборотними коштами. Показники за обидва досліджувані роки становлять менше одиниці. Так, у 2018 році коефіцієнт становив 0,09, а у 2019 році збільшився до 0,18, хоч і не досяг нормативного значення – 1. Це говорить про те, що залежність підприємства від позикових оборотних коштів є значною. Компанія не зможе самостійно формувати оборотний капітал і фінансувати свої оборотні активи тільки за рахунок власного капіталу. Висока залежність від позикового капіталу створює середньо- і довгострокові ризики. У поточних умовах компанія може працювати ефективно, однак збільшення вартості залучення позикових коштів, закриття доступу на кредитний ринок і ринок капіталу може призвести до проблем фінансування оборотного капіталу. Для збільшення значення показника доцільно працювати в напрямку збільшення суми власного капіталу та оптимізації структури активів. Це дозволить знизити залежність від кредиторів у питаннях формування

оборотного капіталу.

Коефіцієнт стійкого фінансування вказує на те, скільки гривень власного капіталу припадає на кожну гривню зобов'язань компанії. Нормативне значення показника знаходиться в межах 0,67-1,5. Для підприємств виробництва харчових продуктів та переробних галузей характерний показник  $\geq 1$ .

Враховуючи той факт, що у ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» немає взагалі довгострокових зобов'язань, аналізувати значення отриманого показника є нераціональним. Але варто зробити зауваження, що при умові наявності зобов'язань, значення показника, яке б не досягало 0,67, свідчило б про високий рівень фінансових ризиків.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу вказує на рівень левереджа компанії. Леведж означає використання фінансових інструментів або позикового капіталу з метою підвищення потенційної рентабельності інвестицій. враховуючи, що отримані показники є вищими за граничне значення 0,6 (а саме: у 2018 році коефіцієнт концентрації позикового капіталу склав 0,90, а у 2019 майже наблизився до нормативу і склав 0,78), але з роком наближаються до стабілізації, можна сказати, що у 2018 році ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» знаходився у стані фінансового ризику, але наразі наближається до прийняттого рівня.

Коефіцієнт фінансового левериджу (ризик) відображає структуру капіталу підприємства, а також, певною мірою, ризик структури капіталу. Бачимо, що отримані результати набагато перевищують граничне значення показника (1), хоча у 2018 році є тенденція до зниження. Враховуючи високі показники коефіцієнту фінансового левериджу, можна обізначити високий ризик вкладення капіталу в це підприємство.

## II Показники ліквідності та платоспроможності

Фінансовий стан підприємства прийнято оцінювати з короткострокової (ліквідності і платоспроможності) і довгострокової (фінансової стійкості)

перспективи.

Ліквідність підприємства – це його здатність швидко продати активи й одержати гроші для оплати своїх зобов'язань.

Ліквідність підприємства характеризується співвідношенням величини його високоліквідних активів (грошові кошти та їх еквіваленти ринкові цінні папери, дебіторська заборгованість) і короткострокової заборгованості.

Оцінку фінансової стійкості підприємства доцільно здійснювати на основі комплексу показників платоспроможності.

Платоспроможність – здатність підприємства платити по своїм, зовнішнім зобов'язанням.

Платоспроможність характеризується достатньою кількістю оборотних активів підприємства для погашення своїх зобов'язань протягом року. Іншими словами це спроможність підприємства виконувати свої короткострокові та довгострокові зобов'язання за рахунок власних активів. Показники платоспроможності вимірюють рівень фінансового ризику підприємства, тобто ймовірність її банкрутства. У загальному випадку підприємство вважається платоспроможним, якщо його загальні активи перевищують його загальні зобов'язання.

Розрахунок показників ліквідності і платоспроможності наведено в табл. 2.4.

*Таблиця 2.4*

**Показники ліквідності та платоспроможності  
ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2018-2019 рр.**

Показник	Роки		Відхилення	
	2018	2019	Абсолютне (+/-)	Відносне, %
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	1,12	1,21	0,09	1,08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,01	0,02	0,01	2,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,24	0,25	0,01	1,04

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів. Показник демонструє, скільки в компанії є гривень оборотних коштів на кожну гривню поточних зобов'язань. Значення цього коефіцієнта має бути від 1,5 до 2,5, але не менше 1.

Як бачимо, наші показники майже відповідають заданому рівню. Так, у порівнянні з 2018 роком бачимо тенденцію до збільшення цього показника до відмінного рівня. Це свідчить про достатній обсяг вільних ресурсів, сформованих завдяки власним джерелам.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) – співвідношення найбільш ліквідної частини активів і поточних (короткострокових) зобов'язань. До найбільш ліквідної частини активів належать грошові кошти та їх еквіваленти. Показник демонструє частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно. Нормативним вважається значення від 0,1 до 0,2. Спостерігаємо, що станом на 2018 і 2019 роки розраховані коефіцієнти не відповідають нормі, що вказує на те, що компанія не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром.

Коефіцієнт швидкої ліквідності схожий на показник поточної ліквідності, адже показує рівень платоспроможності компанії. Проте показник швидкої ліквідності є більш консервативним і точним, адже дозволяє виключити менш ліквідні оборотні активи. Оптимальне значення показника залежить від сфери діяльності та особливостей фірми.[20] Норматив показника знаходиться в межах 0,5-1 і вище. Таке значення вказує на те, що в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. Видно, що отримані значення показників не відповідають нормам. Це означає, що ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» має невеликі проблеми з

платоспроможністю і стає на шляху їх вирішення, як можна побачити з підвищення показника у 2019 році.

### III Показники рентабельності

Показники рентабельності характеризують відносну прибутковість підприємства з різних позицій і групуються згідно з інтересами учасників економічного процесу. Можливі зіставлення прибутку з факторами, які на нього впливають, формують множину показників рентабельності. [20] Розрахунок показників рентабельності представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

#### Показники рентабельності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2018-2019 рр.

Показник	Роки		Відхилення	
	2018	2019	Абс. (+/-)	Відн. %
Рентабельність власного капіталу, %	65,3	39,00	-26,3	0,60
Рентабельність діяльності, %	8,4	6,7	-1,7	0,80
Рентабельність активів, %	112	126	+14	1,13
Рентабельність продукції, %	17	13	-4	0,76

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Рентабельність власного капіталу – показник, що вказує, наскільки ефективно використовується власний капітал, тобто скільки прибутку було згенеровано на кожную гривню залучених власних коштів. Розрахунок коефіцієнта для різних періодів допомагає зрозуміти зміни в прибутковості. У 2019 році рентабельність власного капіталу зменшилася за рахунок зменшення чистого прибутку та збільшення власного капіталу, що є негативним явищем. Так, у 2018 році ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» отримувал з кожної залученої гривні власного капіталу 65,3 копійки, а у 2019 році цей показник падає і вже з однієї залученої гривні завод отримувал 39,0 копійок.

Рентабельність діяльності свідчить про ефективність господарської діяльності. З аналізованих років бачимо, що за звітний період відбулось зменшення показника до 6,7%, що означає зменшення ефективності

господарської діяльності.

Рентабельність (пасивів) активів показує ефективність використання активів компанії для генерації прибутку. Чим вищий показник, тим більш ефективним є весь процес управління, адже показник рентабельності активів формується під впливом всієї діяльності компанії. З даних отримуємо досить негативний результат, хоча він і має напрям до зростання. Так, станом 2019 рік з кожної вкладеної гривні активів завод отримав 1,26 копійок.

Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від продажів - показник рентабельності, який вимірює об'єм операційного прибутку (валового прибутку за вирахуванням операційних витрат) згенерований кожною гривнею продажів. Маржа операційного прибутку вимірює відсоток грошей, який залишається після вирахування вартості проданих товарів та інших операційних витрат з виручки. Чим вища маржа операційного прибутку, тим краще компанія здійснює свою діяльність. Враховуючи, що значення, отримані за 2018 і 2019 роки досить сильно не співпадають з нормативним (5 і більше) і мають тенденцію до спаду, доцільно шукати можливості скорочення операційних витрат, а саме витрат на збут, витрат на управління, витрат на забезпечення виробничого процесу, інших операційних витрат.

Отже, підводимо підсумки фінансового стану і рентабельності діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод». Як бачимо за отриманими показниками, досліджуване підприємство за аналізовані роки має незадовільний фінансовий стан. Це може характеризуватися неефективним розміщенням коштів, браком власних оборотних коштів та негативними тенденціями у виробництві.

### 2.3. Аналіз конкурентної стійкості підприємства

Конкурентна стійкість підприємства невіддільно пов'язана з його конкурентоспроможністю. Так, за наявності в підприємства високого рівня конкурентоспроможності та її нестійкості рівень конкурентоспроможності може в будь-який час зменшитися або підприємство взагалі може стати неконкурентоспроможним. Тому реальний рівень конкурентоспроможності має визначатися з урахуванням її стійкості, тобто конкурентної стійкості підприємства.

Для початку слід розрахувати конкурентний потенціал ПрАТ «Білоцерківський консервний завод». Конкурентний потенціал підприємства – це сукупність наявних ресурсів і можливостей (здібностей) для розробки і реалізації стратегії підприємства. Конкурентний потенціал підприємства являє собою складну, динамічну, поліструктурну систему, яка складається із сукупності взаємозалежних та взаємопов'язаних локальних потенціалів:

1. Ресурсо-сировинного (наявна сировина, матеріали, складські ресурси);
2. Виробничий (основні виробничі фонди, виробничі площі, використовувані технології);
3. Фінансового (власні засоби, оборотні засоби, залучений капітал);
4. Трудового (чисельність персоналу, його кваліфікація, сукупність здібностей та досвіду працівників, віковий та освітній склад персоналу);
5. Організаційно-управлінський (система управління підприємством, організаційне забезпечення виробництва);

Аналіз та оцінка конкурентного потенціалу дозволяє визначити чи володіє підприємство достатніми силами і ресурсами, які мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей та можливих меж функціонування у майбутньому, виходячи з прогнозованих умов зовнішнього середовища.

Методика оцінювання конкурентного потенціалу підприємства базується на ієрархічному аналізі складових конкурентного потенціалу та має передбачати, на відміну від існуючих методик, чотири напрями аналізу і 24 показники, що визначені експертним методом. Кожен із цих показників оцінюють за п'ятибальною шкалою, залежно від відповідей на питання. Експертні оцінки сформулювалися за такою шкалою: „дуже добре” – 5 балів, „добре” - 4, „частково” - 3, „погано” - 2, „дуже погано” - 1.

На підставі виставлених балів по кожній позиції підраховують середньоарифметичний бал, що дає змогу кількісно оцінити показники. Результати оцінювання потенціалу ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» як одного з лідерів за проведеними результатами наведені в табл.2.6.

*Таблиця 2.6*

**Результати оцінювання конкурентного потенціалу ПрАТ  
«Білоцерківський консервний завод»**

Показники	Позначення на радарі	Оцінки в балах (1-5)		
		2018 р.	2019 р.	Відхил.(+, -)
1	2	3	4	5
Управлінські ресурси		3,3	3,5	0,2
Структура підприємства	1а	4	4	-
Корпоративна культура	1б	1,5	2	0,5
Стиль керівництва (вищий рівень управління підприємством)	1в	3,5	3,5	-

Стиль керівництва (середній і нижчий рівні управління підприємством)	1г	2	2,5	0,5
Компетенції персоналу	1д	4	4	-
Імідж	1ж	5	5	-
<b>Ресурси</b>		<b>3,42</b>	<b>4,42</b>	1,0
Фінансові	2а	2,5	4	1,5
Комунікації	2б	4	4,5	0,5
Технології	2в	3,5	4,5	1,0
Персонал	2г	3	4,5	1,5
Технічні	2д	3,5	5	1,5
Просторові	2ж	4	4	-
<b>Знання</b>		<b>3,75</b>	<b>3,92</b>	0,2
Знання фінансів	3а	3	3	-
Знання клієнтів	3б	3	3,5	0,5
Знання конкурентів	3в	4,5	4,5	-
Знання промисловості та особливостей бізнесу	3г	4,5	5	0,5
Постачальників	3д	4	3,5	-0,5
Нових методів, технологій, розробок у сфері функціонування підприємства	3ж	3,5	4	0,5
<b>Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей</b>		<b>2,4</b>	<b>3,4</b>	1,0
Фінансова стратегія	4а	1,5	2,5	1,0
Маркетингова стратегія	4б	2	3	1,0
Виробнича стратегія	4в	2,5	4	1,5
Впровадження планів	4г	3	3,5	0,5
Стратегія управління персоналом	4д	2,5	4	1,5
Стратегія наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок	4ж	3	3,5	0,5
<b>Загальна оцінка підприємства</b>		<b>3,2</b>	<b>3,8</b>	0,6

Джерело: складено автором.

Дані табл.2.6 свідчать, що у звітному році середня оцінка підприємства порівняно з попереднім роком підвищилася з 3,2 до 3,8 балів. Приріст загального показника діяльності не дуже значний, але середні оцінки окремих аспектів діяльності вирівнялися, а по деяких позиціях навіть зросли (корпоративна культура, технології, виробнича стратегія, покращилися знання про нові технології, особливості бізнесу та клієнтів).

На основі даних таблиці пропонуємо побудувати радар для наочності (рис. 2.2).

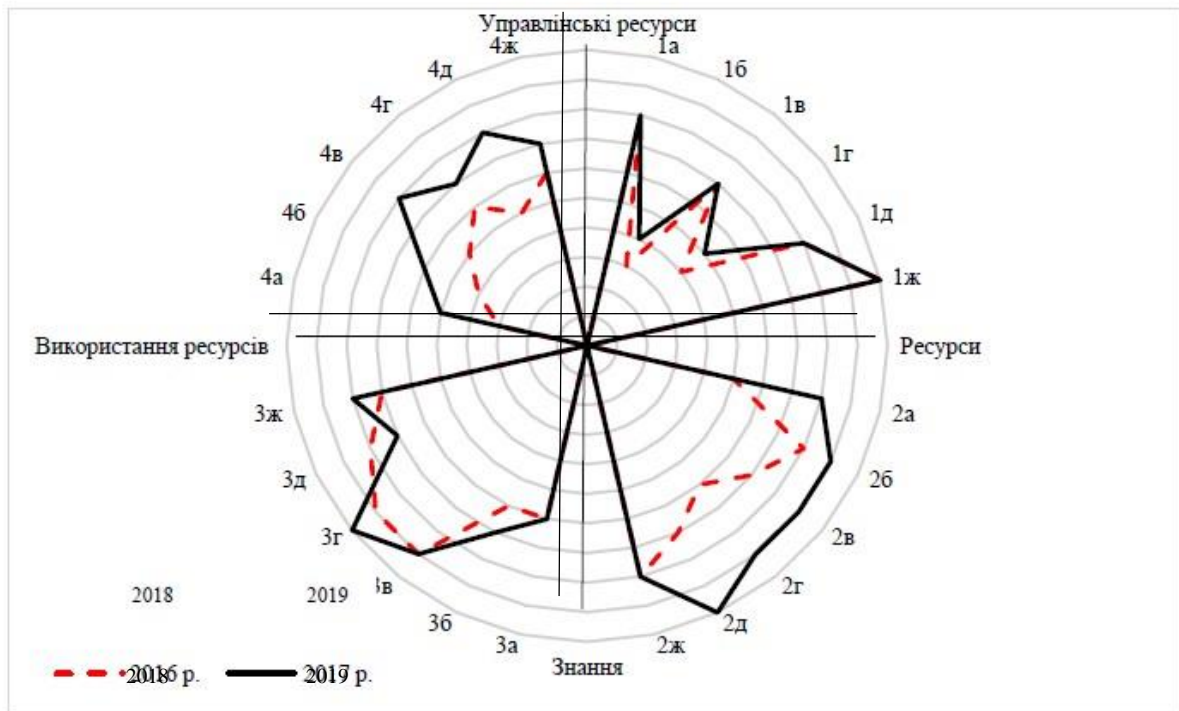


Рис. 2.2. Графічне зображення (радар) оцінювання конкурентного потенціалу ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2018-2019 рр.

Джерело: розроблено автором на підставі [12].

У звітному році ситуація покращилася, проте ще не є збалансованою. Керівництвом підприємства, як і у попередньому році, було приділено увагу іміджу підприємства, хоча поза нею залишилися комунікації, які є не менш важливими для ефективного функціонування підприємства.

Основне завдання стратегічного управління конкурентоспроможністю — оцінити становище і перспективи кожного стратегічного господарського підрозділу у складі портфеля бізнесу ПрАТ «Білоцерківський консервний завод».

Сутність управління портфелем бізнесу фірми полягає у визначенні реального ринкового становища стратегічних господарських підрозділів та стратегічних напрямів їх подальшого розвитку. Воно розв'язує такі основні завдання: визначення конкурентних позицій стратегічних господарських підрозділів підприємства; розподілення стратегічних ресурсів між стратегічними господарськими підрозділами підприємства; визначення напрямів стратегічного розвитку стратегічних господарських підрозділів (від

переважного розвитку до виключення зі складу портфеля бізнесу); визначення пріоритетів розвитку портфеля бізнесу; зменшення стратегічної вразливості портфеля бізнесу підприємства; досягнення рівноваги між довго- та короткостроковими перспективами розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

SWOT-аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації [5].

В основі даної методології аналізу покладена теорія М. Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі. Процес SWOT-аналізу проводять на основі аналізу діяльності організації за допомогою нижче приведених блоків питань. спочатку сформуємо зовнішні можливості та загрози для досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.7

**Загальні зовнішні можливості та загрози ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», що використовуються в SWOT – аналізі**

<i>Потенційні зовнішні можливості, О</i>	<i>Потенційні зовнішні загрози, Т</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• зростання доходів населення;</li> <li>• обслуговування нових додаткових груп споживачів;</li> <li>• входження у нові сегменти ринку;</li> <li>• розширення виробництва для задоволення потреб споживачів;</li> <li>• обґрунтоване законодавство.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• інфляція;</li> <li>• зростання тиску конкурентів;</li> <li>• зміни в потребах і смаках споживачів;</li> <li>• уповільнений темп зростання ринку.</li> </ul>

Джерело: складено автором

Поряд з цим окреслемо сильні та слабкі сторони консервного заводу та подамо коротку характеристику до них за допомогою таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Характеристика сильних та слабких сторін ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», що використовують в SWOT – аналізі**

<i>Сфера діяльності</i>	<i>Сильні сторони (S)</i>	<i>Слабкі сторони (W)</i>
Маркетинг, Продукція, бренди.	Сильні ринкові позиції; постійне вивчення та аналіз стану ринку, своєї позиції, позиції конкурентів, потреб споживачів; диференціація виробів; підтримка та розвиток іміджу.	Постійні атаки з боку ключових конкурентів; інколи просліджується необґрунтована, невдала диверсифікація.
Виробництво, інновації.	Значні виробничі потужності	Розміри виробництва надто великі, може виникнути «хвороба великої компанії», не розроблена ресурсозберігаюча стратегія.
Фінанси.	Фінансова стабільність; можливість зниження витрат.	Низька рентабельність і прибутковість.
Організація, управління.	Чітко сформовані стратегії; високий рівень управління ефективні засоби контролю творчий підхід у менеджменті; здатність реалізовувати навички персоналу.	Не проявляються в даній сфері діяльності підприємства.
Кадри.	Високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу; досвід діяльності.	Інколи проявляється неефективна система стимулювання праці.

Джерело: складено автором

Виходячи із оцінки внутрішнього стану ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» та досліджень зовнішнього оточення, проведемо SWOT-аналіз для досліджуваного підприємства з використанням матриці (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

## Матриця SWOT для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

	Сильні сторони загроз (S)	Слабкі сторони загроз (W)
Можливості, О	<p><b>СіМ</b></p> <p>Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» може ввійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів.</p>	<p><b>СлЗ</b></p> <p>На основі можливості проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення виробництва компанія може мінімізувати атаки з боку конкурентів, невдалі диверсифікації, «хворобу великої компанії» та розробити ресурсозберігаючу стратегію. Також використовуючи зростання доходів населення може вдосконалити систему стимулювання праці.</p>
Загрози, Т	<p><b>СіЗ</b></p> <p>Завдяки диференціації виробів, підтримці та розвитку іміджу, сильним ринковим позиціям може протистояти змінам в потребах і смаках споживачів, зростанню тиску конкурентів.</p>	<p><b>СлЗ</b></p> <p>ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» має спрямувати свою діяльність на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, протистоянню атакам з боку ключових конкурентів уникати необґрунтованої диверсифікації, слідкувати за доцільністю розмірів виробництва та розробити ефективну ресурсозберігаючу стратегію. Також має звести до мінімуму вплив інфляції, зменшення доходів населення, зміни смаків та потреб споживачів, уповільнення темпів зростання ринку.</p>

Джерело: складено автором

На основі визначених місії, цілей підприємства, зовнішніх та внутрішніх факторів впливу відбувається формування стратегічного набору (формування корпоративних стратегій та стратегій на рівні стратегічного господарського підрозділу).

Після того, як визначена загальна ідея розвитку підприємства, стає можливим побудувати функціональні стратегії реалізації загальної ідеї. Для цього потрібно переписати всі проблеми та переваги, які є у підприємства та вказати найбільш загальні рішення для них. Потім ці рішення деталізуються за функціональними напрямками: виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, організаційна культура та доводяться до кожного функціонального керівника.

Таблиця 2.10

**Набір функціональних стратегій забезпечення  
конкурентоспроможності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»**

У виробництві	<ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечення дотримання технічних стандартів виготовлення продукції, її високої якості;</li> <li>• проведення подальшого удосконалення, модернізації, модифікації технічного оснащення та підвищення загального рівня фондоозброєності праці.</li> </ul>
У маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• подальше удосконалення та посилення маркетингової політики;</li> <li>• збільшення потужності маркетингової збутової політики; розширення каналів розподілу продукції та ринків збуту; вихід на нові сегменти ринку та на нові ринки;</li> <li>• вдосконалення маркетингових комунікацій.</li> </ul>
У фінансах	<ul style="list-style-type: none"> <li>• дотримання курсу стабільності основних фінансових показників;</li> <li>• поступове збільшення прибутку та рентабельності.</li> </ul>
У кадрах	<ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечення збереження раціонально підбраного та розставленого персоналу;</li> <li>• випередження темпів приросту продуктивності праці над рівнем заробітної плати;</li> <li>• налагодження більш досконалої системи стимулювання праці.</li> </ul>
В організаційній культурі	<ul style="list-style-type: none"> <li>• проводити роботу зі створення та застосування норм організаційної поведінки;</li> <li>• підвищити готовність колективу до змін;</li> <li>• переконати трудовий колектив працювати як єдина команда, що має спільні цілі, досягнення яких призведе до задоволення потреб кожного працівника.</li> </ul>

Джерело: побудовано автором

Отже, стратегія розвитку ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» на даному етапі забезпечує не досить ефективно використання ресурсів і знань для досягнення поставлених цілей. Усе це не може не вплинути на загальну оцінку підприємства. Тому, у подальшому на ці напрями варто звернути особливу увагу. виявили, що погіршилося фінансування та комунікаційні канали. Це може пояснюватися недостатністю інформованості про діяльність конкурентів та постачальників. На противагу цьому покращилися знання про нові методи та технології і особливості ведення бізнесу. Отже, як бачимо діяльність підприємства в цілому поліпшилася, зріс чистий прибуток, зросла кількість активів підприємства, що свідчить про поліпшення стану підприємства. Однак зростання кількості активів вплинуло на прибутковість продукції, що призвело до показників збитковості продукції.

## Висновки до розділу 2

Приватне акціонерне товариство «Білоцерківський консервний завод» - це цілісний майновий комплекс із закінченим технологічним циклом по виробництву плодоовочевих і м'ясних консервів.

ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» підприємство працює в 3 зміни, цілодобово. В зимовий період в менших об'ємах виробляються консерви овочеві, натуральні, консерви томатні, фруктові, соки.

Підсумовуючи результати техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», можна зробити висновок, що, хоча компанія і має позитивні зміни у основному виробничому процесі, як це видно з показників продуктивності праці, аналізу основних фондів тощо, але повні витрати на виготовлення продукції є все одно вищими за дохід від реалізації цієї продукції і, як наслідок, станом на 2019 рік чистий прибуток знизився на 479 тис. грн.

Для забезпечення конкурентної стійкості підприємства та отримання необхідної величини прибутку необхідно здійснювати постійний аналіз ефективності використання основних засобів та досліджувати фактори, які впливають на цю зміну. Проаналізувавши конкурентну стійкість підприємства можна зробити висновок, що дане підприємство є стійким.

Фінансовий стан підприємства стійкий, якщо:

- власні засоби підприємства покривають не менше половини всіх фінансових ресурсів, необхідних для здійснення його господарської діяльності;
- фінансові ресурси використовуються з достатньою рентабельністю;
- підприємство точно і вчасно розраховується за своїми зобов'язаннями,
- строго дотримуючись фінансової, кредитної і розрахункової дисципліни; інвестиції збільшують прибутковість капіталу.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТІЙКІСТЮ ПРАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД»**

#### **3.1. Прийняття управлінського рішення щодо управління конкурентною стійкістю підприємства в умовах динамічних змін**

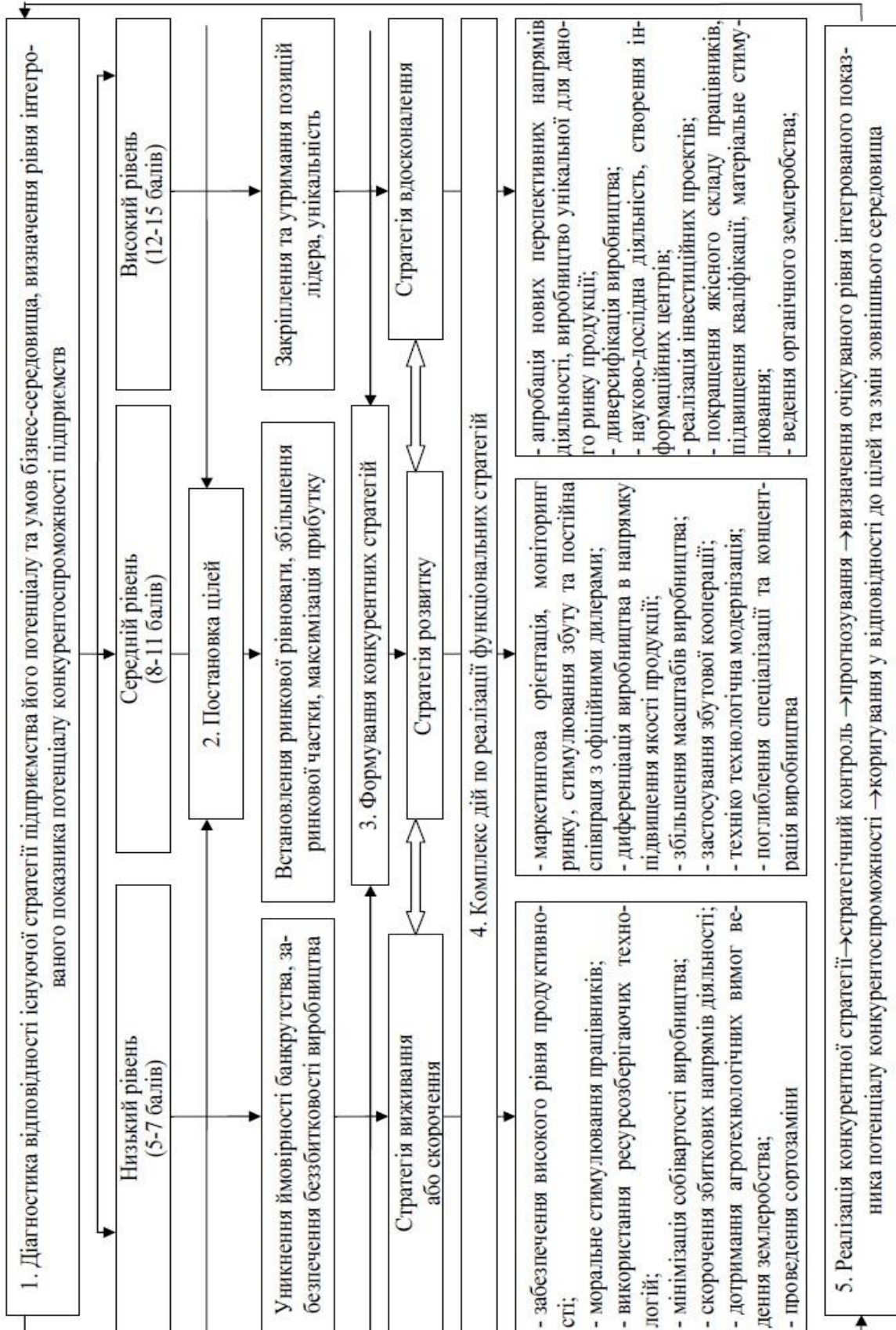
Кожне підприємство зацікавлено в забезпеченні своєї конкурентної стійкості, що можна досягти за рахунок формування та реалізації конкурентних стратегій

Конкурентні стратегії ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» в першу чергу повинні відповідати досягнутому рівню розвитку, ресурсному забезпеченню, потенціалу його конкурентоспроможності та конкретизуватися у відповідності до змін зовнішнього середовища та ризиків, пов'язаних із специфікою діяльності підприємства.

Виходячи з цього, та проведеної нами оцінки потенціалу конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на локальному ринку сільськогосподарської продукції за методом заснованим на теорії ефективної конкуренції, ми пропонуємо застосування трьох видів конкурентних стратегій, у відповідності до рівня інтегрованого показника потенціалу конкурентоспроможності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», що поєднує п'ять синтетичних показників і дає можливість ідентифікувати його конкурентні переваги, визначити відповідність стратегічних намірів потенціалу підприємства та умов бізнес середовища, на яких, в свою чергу ґрунтуються конкурентні стратегії та визначається місце підприємства на ринку – це конкурентна стратегія виживання, розвитку та вдосконалення. Алгоритм формування та реалізації конкурентних стратегій ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», включає п'ять етапів: діагностику відповідності існуючої стратегії підприємства його потенціалу та умовам бізнес-середовища, постановку цілей, вибір оптимальної

конкурентної стратегії, що здійснюється у відповідності до рівня інтегрованого показника потенціалу його конкурентоспроможності (високий, достатній чи незадовільний), розробку дій у розрізі функціональних стратегій та безпосередню їх реалізацію, в ході якої передбачено стратегічний контроль, прогнозування, визначення очікуваного рівня потенціалу його конкурентоспроможності та коригування стратегії у відповідності до набутих можливостей і ризиків, пов'язаних із негативним впливом зовнішнього середовища (рис. 3.1).

Підприємство, якщо має високий рівень інтегрованого показника потенціалу конкурентоспроможності (від 12 до 15 балів), займає конкурентну позицію лідера ринку. Аналіз підтверджує високий рівень прибутковості, рентабельності та ефективності витрат підприємства з даним рівнем потенціалу конкурентоспроможності, створює передумови розширеного відтворення, а реалізація конкурентної стратегії вдосконалення дасть можливість закріпити та утримати позиції лідера на ринку. Комплекс дій по реалізації даної стратегії включає апробацію нових перспективних напрямів діяльності, диверсифікацію виробництва, реалізацію інвестиційних проектів, підвищення якісного складу та матеріальне стимулювання працівників, покращення інформаційної бази. Дана конкурентна стратегія пов'язана із значними витратами, але в той же час, досить важко піддається копіюванню. Підприємства, що мають середній рівень інтегрованого показника потенціалу їх конкурентоспроможності (від 8 до 11 балів), займають сильні конкурентні позиції на ринку. Застосування конкурентної стратегії розвитку, дозволить даним підприємствам збільшити ринкову частку, максимізувати прибуток, забезпечити ринкову рівновагу, отримати репутацію конкурентоспроможного товаровиробника з перспективою завоювання лідируючих позицій на ринку сільськогосподарської продукції.



**Рис. 3.1. Алгоритм формування та реалізації конкурентних стратегій  
ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»**

Комплекс дій по реалізації зазначеної стратегії включає в першу чергу маркетингову орієнтацію, моніторинг ринку, стимулювання збуту (результати аналітичного групування свідчать про пряму залежність між часткою витрат на збут в структурі операційних витрат та економічною ефективністю діяльності досліджуваного підприємства), постійну співпрацю з офіційними дилерами, техніко-технологічну модернізація, диференціацію виробництва в напрямку підвищення її якості, поглиблення спеціалізації та концентрації виробництва, збільшення масштабів виробництва та застосування збутової кооперації. Саме такий випереджальний розвиток може забезпечити підприємству стабільність отримання доходів в довгостроковій перспективі, утримання та розширення своєї ринкової частки.

Реалізація конкурентної стратегії виживання дає можливість підприємству отримати організаційний (високий рівень організації та спеціалізації виробництва) та економічний ефект (низький рівень собівартості, високий рівень рентабельності). Конкурентні ж стратегії розвитку та вдосконалення, поряд із організаційним та економічним ефектом, можуть забезпечити підприємству маркетинговий (розширення ємкості ринку, зростання кількості покупців, надійність поставок, наявність власних каналів розподілу та їх ефективність), соціальний (висока кваліфікація робочої сили, трудова мотивація) та екологічний ефект (збереження навколишнього середовища, виробництво екологічно чистої продукції, що користується високим попитом та купівельною спроможністю ринку). Таким чином, фінансово стійкі підприємства, що характеризуються високою рентабельністю та прибутковістю виробництва, розвиненою системою маркетингу, конкурентоспроможністю продукції та функціонують на засадах простого чи розширеного відтворення (знаходяться в групі підприємств із рівнем інтегрованого показника потенціалу їх конкурентоспроможності від 12 до 15 балів), мають потенційну можливість

обрати будь-яку із конкурентних стратегій. Але відповідно, найбільш прийнятною для них буде застосування конкурентної стратегії вдосконалення, що дасть можливість зміцнити лідируючі позиції на ринку, та уникнути загрози впливу конкурентів. Якщо ж динаміка розвитку підприємства свідчить про тенденцію скорочення діяльності, або ж позитивні результати фінансовоекономічної діяльності зумовлені збігом сприятливих обставин, за відсутністю яких отримані результати опиняться під загрозою, доцільнішим буде вибір стратегії розвитку у поєднанні із стратегією виживання.

Оптимальним даний вибір буде і для підприємств із середнім значенням інтегрованого показника потенціалу конкурентоспроможності.

Низькорентабельні та збиткові підприємства (рівень інтегрованого показника потенціалу конкурентоспроможності підприємства коливається в межах від 5 до 7 балів), повинні слідувати конкурентній стратегії виживання, або ж, скорочення через їх ліквідацію, що прискорить процеси укрупнення підприємств та стане в перспективі важелем підвищення ефективності їх функціонування.

Для досліджуваного нами ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» (модальне підприємство, що має конкурентну позицію регіонального лідера ринку та незадовільний рівень інтегрованого показника потенціалу конкурентоспроможності) запропоновано конкурентну стратегію виживання. До заходів з реалізації цієї стратегії, що передбачає уникнення ймовірності банкрутства, забезпечення беззбитковості виробництва та створення базових конкурентних переваг, належить скорочення обсягів збиткових напрямів діяльності, оптимізація структури асортименту, збалансування видів продукції, що користується попитом, проведення заміни застарілого обладнання, укладання форвардних угод і моральне стимулювання працівників. Реалізація комплексу тактичних заходів, що в сукупності складають конкурентну стратегію виживання, застосовану в

ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», повинна забезпечити зростання інтегрованого показника потенціалу конкурентоспроможності підприємства з 7,0 до 8,4 балів. У свою чергу, отримані внутрішні конкурентні переваги в перспективі стануть інструментом для прийняття стратегічних рішень щодо ведення конкурентної боротьби.

Враховуючи динамічність та мінливість зовнішнього середовища, в представленій системі формування конкурентних стратегій ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», передбачено те, що реалізація конкурентної стратегії не повинна завершуватись на етапі досягнення мети, а повинна корегуватися у відповідності до змін та загроз зовнішнього середовища, що дасть можливість не втратити досягнутий рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства, та зміцнити позиції на ринку.

Для успішного конкурування як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, необхідно мати детальну і достовірну інформацію про наявне конкурентне середовище, яке виявляється через сукупність окремих складових і перш за все — конкурентоспроможність. Як економічну категорію конкурентоспроможність варто розглядати на рівні конкурентоспроможності продукції, тобто самого товару чи послуг, конкурентоспроможності підприємства, галузі та конкурентоспроможності економіки держави. Між усіма цими рівнями є досить тісний як внутрішній, так і зовнішній зв'язок.

У широкому розумінні сама конкурентоспроможність — це обумовлена конкретними економічними, соціальними та політичними факторами відповідна позиція держави в цілому та конкретного товаровиробника зокрема, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Саме сукупність таких дій щодо впливу окремих факторів формує як внутрішнє, так і зовнішнє конкурентне середовище. В умовах відкритої економіки така дія може виявлятися у спроможності держави чи галузі або окремого

підприємства протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку чи на ринках інших держав.

Конкурентоспроможність — поняття різнопланове і має значною мірою універсальний характер як для оцінки різних суб'єктів, так і об'єктів господарювання зокрема. Аналіз наукових публікацій, присвячених проблемі конкурентного середовища, конкурентоспроможності свідчить, що для кожного окремого рівня є своє середовище і своя конкурентоспроможність.

Нині дослідження конкуренції проводиться за двома основними напрямками: виявлення основних факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку, і ступінь застосування інструментів маркетингових досліджень. Результатом дослідження конкурентоспроможності повинна бути запропонована стратегія, що спрямовуватиметься на конкурентне протистояння відповідно до одного чи декількох підприємств на ринку. Для цього спочатку варто визначити конкурентні позиції на споживчому ринку, порівняти кількісні та якісні параметри, дати їм об'єктивну оцінку. Для розпізнання, виявлення особливостей дії ознак, оцінки причин відхилення у стані конкурентного середовища, потрібно глибоко вивчити головні конкуруючі сили у галузі, особливості формування основних варіантів конкурентної стратегії.

Конкурентоспроможність ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» становить самостійну системну категорію, яка відображає ступінь реалізації мети підприємства в його взаємодії з навколишнім середовищем.

Зрозумілим є те, що підприємство не може бути конкурентоспроможним, якщо його продукція не користується попитом на ринку. Однак орієнтація тільки на такі параметри попиту, як якість, ціна, іноді може бути недостатньою. У сучасних умовах виробничник повинен запропонувати замовнику цілий спектр своїх переваг, що забезпечують успіх у конкурентній боротьбі.

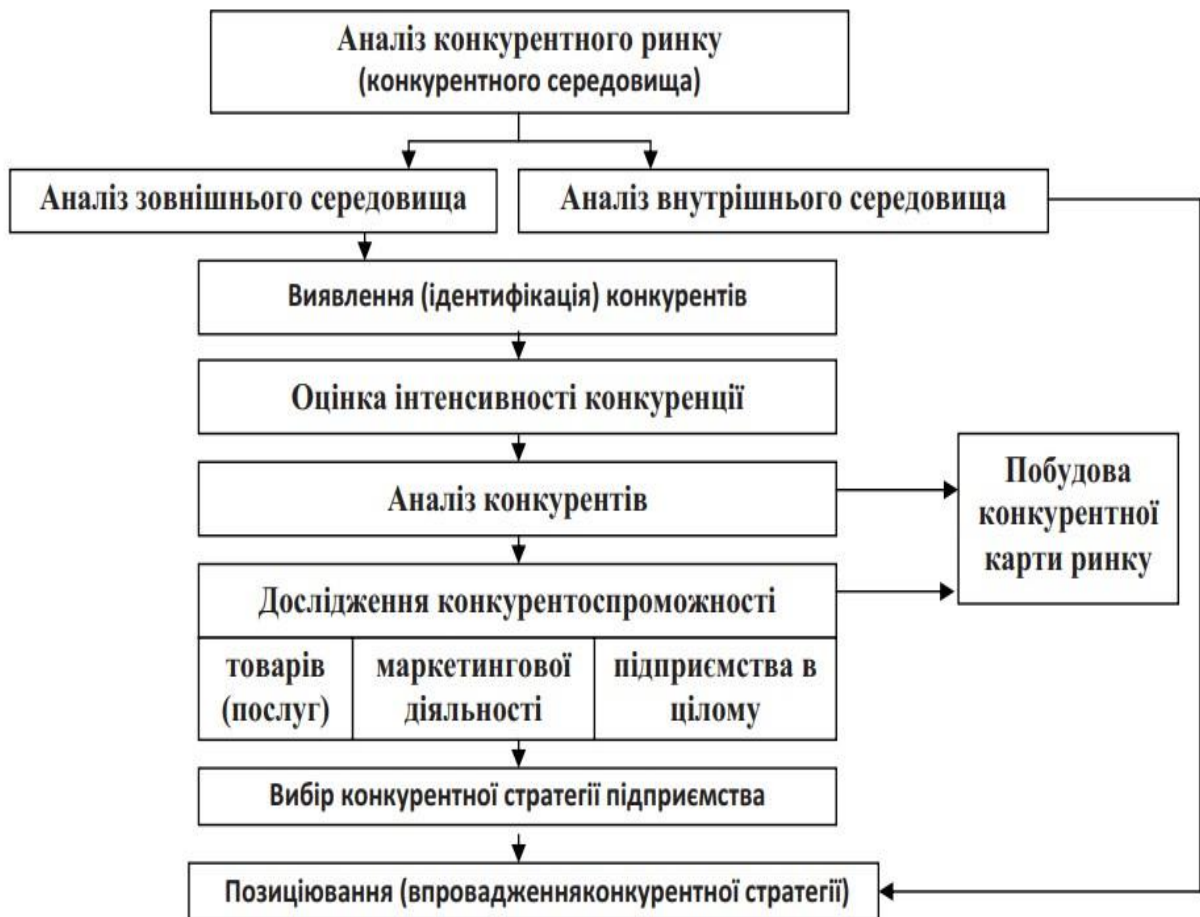
Конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність підприємства порівнюються щодо конкурентного середовища як частина і ціле.

ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» у процесі своєї господарської діяльності є учасником конкурентної боротьби за споживача (покупця), а тому одним з важливих елементів є визначення механізму забезпечення конкурентоспроможності, розробки стратегії діяльності підприємства. Можливість подальшого виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби залежить від рівня його конкурентоспроможності.

Якщо проаналізувати складові конкурентоспроможності, то можна визначити фактори, що впливають на неї. Серед усіх факторів конкурентоздатності товару є визначальні, тобто ключові, які забезпечують успіх на ринку. Формування ключових факторів успіху товару відбувається під впливом багатьох чинників: одні з них виникають у середовищі ділових кіл, науково-дослідних лабораторій, інші ініціюються різними товариствами, засобами масової інформації.

Численні приклади цього є нині в економічній практиці, коли навіть за відсутністю здебільшого фірмового сервісного забезпечення, товари відомих фірм користуються значним попитом завдяки не тільки високому рівню якості, а і сталому позитивному іміджу ПрАТ «Білоцерківський консервний завод».

Процес забезпечення конкурентоспроможності можна представити у вигляді схеми, рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Схема забезпечення конкурентної стійкості  
ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»**

Джерело: розроблено автором на основі [32]

За економічними умовами споживання конкурентоздатність включає такі показники, як енергоємність, економічність у споживанні сировини на одиницю продукції, що випускається, або здійснюваної роботи; вартість сировини та експлуатаційних матеріалів, безвідходної технології, надійність, періодичність і вартість ремонтів, вартість запасних частин; чисельність обслуговуючого персоналу, його кваліфікація, рівень заробітної плати.

Щодо загальних умов забезпечення конкурентоздатності продукції ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», то головними з них є:

- цінова політика стосовно конкурентоздатності продукції;
- інвестиційна політика держави щодо випуску конкурентоздатної продукції;

— оподаткування підприємств, що випускають конкурентну продукцію;  
— кредитна політика держави і банківських структур щодо підприємств, які випускають конкурентоздатну продукцію; — регулювання імпорту продукції; — антимонопольна політика.

Знаючи ступінь конкурентоспроможності, взаємозв'язок між часткою задоволення потреб та обсягом продажу на майбутнє, оцінюють суму прибутку, яка була запланована. Однак будь-який товар завжди з часом втрачає конкурентоздатність. За цієї причини новий товар повинен розроблятися так, щоб його вихід на ринок припав на момент максимально сприятливої кон'юнктури щодо товарнів-конкурентів. Для цього необхідно передбачити, щоб конкурентоздатність товару була випереджувальною і довготривалою.

Конкурентоспроможність ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» повинна визначатися і оцінюватися не тільки реалізацією власної продукції, а й продукцією своїх конкурентів. Позитивний результат можна отримати за умови активної постійної роботи на взаємовигідних партнерських засадах.

### **3.2. Обґрунтування доцільності випуску нової продукції для забезпечення конкурентної стійкості підприємства**

Основним компонентом фруктового соку є вода. Вуглеводи, такі як цукроза, фруктоза, глюкоза та сорбіт — наступні найпоширеніші складові фруктового соку. Концентрація вуглеводів варіюється від 11 г % (0,44 ккал/мл) до >16 г % (0,64 ккал/мл). У людському молоці чи стандартних сумішах для немовлят концентрація вуглеводів становить 7 г %. Сік містить невелику кількість білків та мінералів. У деяких соків природнім чином утворюється висока концентрація калію, вітаміну А та вітаміну С. Крім того, деякі соки та соковмісні напої збагачені вітаміном С. Соки, збагачені

кальцієм, мають майже такий же вміст кальцію, як молоко, але не містять інших харчових елементів, притаманних молоку, наприклад, магнію і достатньої кількості білку. Багато таких соків, збагачених кальцієм, збагачені також вітаміном D. Вітамін С та флавоноїди в соках у довготривалій перспективі можуть справити позитивний ефект, наприклад, знизити ризик раку та серцевих захворювань [2, 3].

Напої, що містять аскорбінову кислоту та споживаються одночасно з їжею, удвічі посилюють абсорбцію заліза [4, 5], що може виявитись важливим для дітей, їжа яких відрізняється низькою біонакопичуваністю заліза. Соки не містять жиру чи холестерину, а якщо до них не додається м'якоть, то вони не містять також і клітковини. Концентрація фтору в соках та соковмісних напоях варіюється. Результати одного дослідження показали, що концентрація іонів фтору становила 0,02 до 2,8 ч/млн [6].

Вміст фтору в концентрованому соку варіюється залежно від вмісту фтору в воді, яка використовувалась для відновлення соку. Деякі виробники випускають спеціальні соки для немовлят. У таких соках не містяться сульфіти чи додатковий цукор, крім того, вони дорожчі за звичайні фруктові соки. Часто також вживаються й інші види фруктових соків.

Журавлинний сік характеризується наявністю чудові антиоксидантні властивості це дало присутність антоціану в його складі. Вона також має велику кількість вітаміну С, який у поєднанні з його антиоксидантною здатністю може запобігти і зменшити ризик зараження різними типами захворювань при одночасному зміцненні імунної системи.

Журавлинний сік. Завдяки своєму антиоксидантному ефекту він здатний сприяти продовженню життя клітини, запобігаючи ранньому старінню, а також боротьбі з певними видами раку.

Його антиоксидантний ефект може зупинити вільні радикали, які створюються метаболізмом природним шляхом, або імунною системою для боротьби з вірусами і бактеріями, хоча вони також можуть з'являтися

внаслідок впливу на навколишнє середовище або поганого харчування. Якщо створення вільних радикалів є надмірним, вони здатні завдати шкоди організму, здатні викликати раннє старіння і, в його найбільш серйозному ефекті, появу ракових клітин.

Крім перерахованих вище переваг, журавлинний сік має й інші переваги, зумовлені патологією або посиленням функціонування організму, серед яких ми можемо визнати його:

- Здатність зменшувати симптоми грипу або застуди, враховуючи високу концентрацію вітаміну С.
- Повноваження для регулювання рівня цукру в крові.
- Здатність пригнічувати деякі шлунково-кишкові стани.
- Допомагає збільшити присутність колагену (важливо для сухожиль, хрящів і зв'язок).

Тому пропонуємо для підвищення конкурентної стійкості досліджуваного підприємства ввести до асортименту сік «Яблучно-журавлинний».

Проведемо розрахунок статей витрат на виробництво продукції «Сік яблучно-журавлинний».

Калькуляція собівартості консервів «Сік яблучно-журавлинний»

Калькуляційною одиницею є тонна, випуск продукції - 270 т/рік

Стаття 1 “Сировина і основні матеріали”

Стаття “Сировина і основні матеріали” є комплексною. Вона включає всі види матеріальних ресурсів, що визначають склад продукції. За цією статтею планується сировина та основні матеріали, що витрачаються на виробництво продукції.

Розрахунок Статті “Сировина і основні матеріали” представлено в табл.3.1.

Таблиця 3.1

**Розрахунок статті “Сировина і основні матеріали”**

№ пор	Назва сировини та основних матеріалів	Одиниці виміру	Норма витрат на 1 т, кг	Ціна одиниці продукції, грн.	Витрати
1	Яблучний сік	Кг	350	10,2	3570
2	Журавлиний сік	Кг	150	25,5	3825
2	Цукровий сироп	Кг	500	14,75	7375
Разом					<b>14770</b>

Джерело: розраховано автором

Транспортно-заготівельні витрати складають 5,2 % від вартості сировини, тому на 1 т:  $14770 \cdot 5,2 \% = 768$  грн.

Витрати сировини з урахуванням транспортно-заготівельних витрат складають, на 1 т:  $14770 + 768 = 15538$  грн.

**Стаття 2 Тара та допоміжні матеріали**

В статті “Тара та допоміжні матеріали” плануються витрати на допоміжні матеріали, які приймають участь у виготовленні продукції, або використовуються для забезпечення нормального технологічного процесу.

В цій статті відображають вартість пакувальних матеріалів й тари, які не відшкодовуються споживачем.

Розрахунок Статті “Допоміжні матеріали” представлено в табл.3.2

Таблиця 3.2

**Визначення кількості тари та допоміжних матеріалів**

№ пор.	Назва тари та допоміжних матеріалів	Норма витрат на 1 т, кг	Ціна за одиницю, грн.	Витрати
1	Банка скляна з кришкою, тис. шт.	1,144	454	519,38
2	Етикетка, тис. шт.	1,025	20,83	21,35
3	Крохмаль, кг	0,04	3,75	0,15
4	Кришка, тис. шт	1,097	454	498,04
Разом				1038,91

Джерело: розраховано автором

Транспортно-заготівельні витрати по тарі та допоміжним матеріалам складають 4,8 % від вартості сировини,

тому на 1 т:  $1038,91 \cdot 4,8 \% = 49,87$  грн.

Разом по статті,

на 1 т:  $1038,91 + 49,87 = 1088,78$  грн.

Стаття 3. Паливо, енергія і вода на технологічні потреби

В статтю “Паливо, енергія і вода на технологічні потреби” включаються витрати на паливо та енергію, що отримані ззовні, або виробляються на самому підприємстві та витрачаються безпосередньо в процесі виробництва продукції. Розрахунок витрат палива, електроенергії та води на технологічні потреби наведені в табл.3.3

Таблиця 3.3

**Розрахунок палива та електроенергії та води на технологічні цілі в базисному періоді**

№ поз.	Назва	Одиниці виміру	Норми витрат на 1 т	Ціна одиниці продукції, грн.	Витрати на 1 т, грн.
3	Газ	т.м <sup>3</sup>	0,33	8500	2805
4	Електроенергія	кВт/год	17,5	1,68	29,4
5	Вода	м <sup>3</sup>	8,75	10,8	94,5
Разом					2928,9

Джерело: розраховано автором

Стаття 4 Заробітна плата виробничих робітників становить виходячи з даних калькуляції за попередній період 3124,5 грн/т

Стаття 5 Відрахування на соціальні потреби. Відрахування на соціальні потреби включають відрахування на соціальне страхування, в пенсійний фонд, фонд зайнятості у межах встановлених норм, обчислюються у відсотках від основної і додаткової заробітної плати. Відрахування на соціальні потреби складають 22,3 %.

$$\text{На 1 т: } 3124,5 \cdot 22,3 \% = 696,76 \text{ грн.}$$

Стаття 6 Витрати на утримання та експлуатацію обладнання.

Ця стаття є комплексною. Вона охоплює такі витрати, як амортизаційні відрахування стосовно машин та устаткування, котрі належать до основних фондів, витрати на технологічний інструмент, ремонт обладнання, оплату праці допоміжних робітників з відповідним відрахуванням на соціальні потреби. На одиницю кожного конкретного виду продукції витрати на утримання та експлуатацію обладнання розподіляються пропорційно заробітній платі виробничих робітників.

Складаємо кошторис витрат на утримання та експлуатацію обладнання в цілому по заводу.

Норма амортизації обладнання складає 24 % від його вартості. Вартість обладнання складає 3151,68 тис. грн.

Амортизаційні відрахування складають

$$3151,68 \cdot (24 \%) = 756,4 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на поточний ремонт і утримання обладнання складуть:

Витрати на поточний ремонт: 10,5 % від вартості обладнання;

Витрати на утримання обладнання складуть: 2,5 % від вартості обладнання.

$$3151,68 \cdot (10,5 + 2,5) / 100 \% = 409,72 \text{ тис. грн.}$$

Загальні витрати по статті складають:

$$\text{на 1 т: } 1166,12 \cdot 1000 / 2070 = 563,3 \text{ грн.}$$

Стаття 7 Загальновиробничі витрати

Це витрати на управління, виробниче та господарське обслуговування виробництва консервів в межах цеху, витрати на заробітну плату з відрахуванням на соціальні потреби працівників управління цеху, спеціалістів та обслуговуючого персоналу та ін. витрати по цій статті складають за даними попереднього періоду 116,09 грн.,

Виробнича собівартість 1 т консервів «Сік яблучно-журавлиний» складає:  
 $15538+1088,78+2928,9+3124,5+696,76+563,3+116,09 = 23940$  грн/т

Стаття 8 Адміністративні витрати

Адміністративні витрати складають 3 % від виробничої собівартості  
 $23940 * 3 \% = 718,2$  грн.

Стаття 9 Збутові витрати

Збутові витрати складають 2 % від виробничої собівартості  
 $23940 * 2 \% = 478,8$  грн.

Повна собівартість продукції включає виробничу собівартість та адміністративні та збутові витрати. Результати розрахунку собівартості зводимо у табл. 3.4

Таблиця 3.4

#### Калькуляція собівартості 1 т консервів «Сік яблучно-журавлиний»

№ поз.	Назва статей	Значення
1	Сировина і основні матеріали	15538
2	Тара та допоміжні матеріали	1088,78
3	Паливо, енергія та вода	2928,9
4	Заробітна плата основних робітників	3124,5
5	Відрахування на соціальні потреби	696,76
6	Витрати на експлуатацію та утримання обладнання	563,3
7	Загальні виробничі витрати	116,09
8	Виробнича собівартість	24056,33
9	Адміністративні витрати	718,2
10	Збутові витрати	478,8
11	Повна собівартість	25253,33

Джерело: розраховано автором

Визначаємо ціну продукції, що калькулювалася, виходячи з питомого прибутку 1 т консервів «Сік яблучно-журавлиний», який обчислюється із планової рентабельності і складає 19 %:

Оптова ціна підприємства виробництва 1 т консервів «Сік яблучно-журавлинний» складає:

$$25253,3 * 1,19 = 30051,43 \text{ грн. /тонну}$$

Отже очевидно, що запропонований проект по введенню нової продукції є прибутковим і дозволить забезпечити конкурентну стійкість ПрАТ «Білоцерківський консервний завод».

### **3.3. Вплив запропонованих заходів на ефективність господарської діяльності підприємства**

Для оцінки ефективності запропонованого інвестиційного проекту розрахуємо зміну основних техніко-економічних показників.

Обсяг виробництва по всьому підприємству в категорії соки, що вироблятимуться на існуючому обладнанні в вартісному виразі складає

$$270 * 30051,43 = 8113 \text{ тис.грн.}$$

Собівартість виробленої продукції

$$270 * 25253,33 = 6818 \text{ тис.грн.}$$

Розрахуємо доцільність інвестиційного проекту за допомогою загальноприйнятої методи оцінки інвестиційних проектів з врахування дисконтування

Проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 18 %.

Величина чистого генерованого грошового потоку:

$$\text{ЧГП} = \Delta \text{ЧП}_p + A_m$$

$$\text{ЧГП} = 800,71 + 756,4 = 1557,11 \text{ тис. грн.}$$

Нинішня вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту:

$$\sum \text{НВ}_i = \sum \text{ЧГП} / (1 + p)_i = \sum \text{ЧГП} \cdot a_i$$

Де  $p$  – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 20 %);

$\alpha_i$  – коефіцієнт приведення за  $i$  - тий рік терміну економічного життя проекту.

$$\alpha_i = 1 / (1 + p),$$

При ставці дисконту 18 %

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = 0,847; \quad \text{НВ}_1 = 1557,11 \cdot 0,847 = 1319,58 \text{ тис. грн.}$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = 0,718; \quad \text{НВ}_2 = 1118,29 \text{ тис. грн.}$$

$$3 \text{ рік } \alpha_3 = 0,609; \quad \text{НВ}_3 = 947,71 \text{ тис. грн.}$$

$$4 \text{ рік } \alpha_4 = 0,516; \quad \text{НВ}_4 = 803,14 \text{ тис. грн.}$$

$$5 \text{ рік } \alpha_5 = 0,437; \quad \text{НВ}_5 = 680,63 \text{ тис. грн.}$$

$$\sum \text{НВ}_i = 4869,35 \text{ тис. грн.}$$

Чиста нинішня вартість (ЧНВ)

$$\text{ЧНВ} = \sum \text{НВ}_i - \text{П I} = 4869,35 - 2870,21 = 1999,14 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований (гарантований) період повернення інвестицій

$$T_i = \text{П I} / \text{НВ}_{\text{сер.}} < 5 \text{ років}$$

Де  $\text{НВ}_{\text{сер.}}$  – середньорічна теперішня вартість:  $\text{НВ}_{\text{сер.}} = \sum \text{НВ}_i / N$

$$\text{НВ}_{\text{сер.}} = 4869,35 / 5 = 973,87 \text{ тис. грн.}$$

$$T_i = 2870,21 / 973,87 = 2,9 \text{ роки}$$

Індекс дохідності

$$\text{ІД} = \text{ЧНВ} / \text{П I} = 1999,14 / 2870,21 = 0,69$$

Індекс прибутковості

$$\text{ІП} = \sum \text{НВ}_i / \text{П I} = 4869,35 / 2870,21 = 1,6$$

Отже, в результаті проведених розрахунків, запропонований реальний проект слід вважати доцільним до впровадження тому, що:

- чиста нинішня вартість на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна 1999,14 тис. грн.,

- строк повернення інвестицій гарантований складає 2,9 роки, що є прийнятний, так як значно менший терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам,

- індекс дохідності дорівнює  $0,69 > 0$ , що свідчить про високу ефективність проекту.

- індекс прибутковості дорівнює  $1,6 > 1$ , що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

Крім того підприємство покращує основні показники роботи, про що свідчать результати розрахунків наведені в таблиці нижче.

Таблиця 3.5.

**Вплив запропонованого проекту на сновні показники господарської діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»**

Показники	Роки		Відхилення	
	2019рік	план	Абс., +/-	Відн., %
Чистий дохід від реаліз. продукції, тис. грн.	37940	46053	8113	17,62
Собівартість реаліз. прод., тис. грн.	30737	37555	6818	18,15
Валовий прибуток, тис.грн.	7203	8498	1295	15,24
Чистий прибуток, тис. грн.	2559	3620,9	1061,9	29,33
Чисельність працюючих, чол.	154	154	-	-
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	246,36	246,36	-	-
Коефіцієнт зносу	0,82	0,82	-	-
Коефіцієнт придатності	0,18	0,18	-	-
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,81	0,82	0,01	0,65
Рентабельність продаж	8,33	9,64	1,32	13,65

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

На базі даної таблиці можна зробити висновки щодо доцільності запровадження даного проекту оскільки підприємство отримає додатковий чистий прибуток в розмірі 1061,9 тис. грн., а сам проект окупиться менше ніж за три роки.

### Висновки до розділу 3

ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» недостатньо бути конкурентоспроможним, необхідно зберігати цей стан у довгостроковому періоді. Характеризуючи стійкість досліджуваного підприємства, доцільно її розглядати як сумарну стійкість системи. Тобто як результат часткових стійкостей усіх складових цієї системи по відношенню до спрямованих на них впливів. При цьому стійкість усієї системи залежить від найменших відносних опорів усіх частин системи у кожний конкретний момент часу.

Управління конкурентною стійкістю ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» є безперервний циклічний процес чергування загальних функцій управління функціональними сферами діяльності цього підприємства та керованими параметрами зовнішнього середовища з метою збереження конкурентоспроможності цього підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В жорсткому конкурентному середовищі вітчизняні підприємства можуть успішно діяти завдяки створенню механізму забезпечення стійкого стану на ринку. Під механізмом стійкості на рівні підприємства необхідно розуміти сукупність економічних, екологічних і соціальних факторів. Економічна стійкість в більшості забезпечує досягнення стійкості і в інших напрямках функціонування підприємства. Економічну стійкість підприємств на конкурентному ринку сучасна теорія і практика поєднує з забезпеченням конкурентоспроможності. Цей підхід закладено в основу чинного стратегічного менеджменту. Стійку діяльність підприємств можна забезпечити за рахунок інноваційної діяльності, пошуку нових рішень та ідей, тобто – підприємництва.

Для успішного існування і стійкого розвитку підприємства повинні бути конкурентоспроможними не тільки на внутрішньому, але й на зовнішньому ринку. Якщо підприємству притаманні риси підприємницької структури, то в нього є всі шанси бути конкурентоспроможним і займати стійке положення на ринку. Тільки постійне вдосконалення, пошук нового, використання новітніх технологій і методів організації виробництва та управління допоможуть підприємствам досягти й утримати стійке положення на конкурентному ринку.

Для досягнення конкурентоспроможності підприємству потрібно мати переваги не тільки за рахунок лідирування по витратах або ціні, але й по впровадженню нових ідей, як у виробничу сферу так і в управління, стратегічному розвитку.

Досягнення підприємством конкурентостійкості ґрунтується на поєднанні конкурентоздатності та конкурентоспроможності підприємства. Одним з аспектів конкурентостійкості є створення найкращих можливостей для заохочення та збереження споживачів. Як вже зазначалось, на

підприємстві мають бути присутні кореневі компетенції та конкурентні переваги, бо саме через них можна досягти конкурентостійкості підприємства. Кореневі компетенції підприємства, можна назвати можливостями, або активною частиною потенціалу. Досі домінує однобічний підхід до економічного трактування сутності потенціалу – або як до сукупності ресурсів, або як до здатності господарської системи випускати продукцію, або як до можливості виробничих сил досягти певного ефекту. Потенціал – це можливість підприємства забезпечити досягнення визначених цілей, відповідно реагувати на вимоги зовнішнього середовища. В стратегічному менеджменті розглядають фінансовий, маркетинговий, виробничий, управлінський та кадровий.

З проведеного аналізу ринку овочевої консервації можна сказати, що станом на 2019 рік ринок характеризується олігополістичними відносинами. З прорахованого коефіцієнту ринкової концентрації видно, що 70% ринку займають 3 найбільші виробники плодоовочевої консервації. Головними гравцями на ринку виступають такі компанії як Холдинг «Agrofusion» та «Чумак», які досягли високих позицій на ринку завдяки нарощеним потужностям.

Стосовно перебування на цьому ринку ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» можна сказати, що компанія має доволі низьку частку ринку, порівняно зі своїми конкурентами, а саме – 0,4%. Це обумовлено тим, що завод має куди менш низьку потужність виробництва, порівняно з конкурентами і діє під торговими марками, що є найдешевшими на ринку і не викликають довіри за рахунок своєї ціни.

З оцінки техніко-економічного стану ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» можна сказати, що компанія має позитивні зміни у основному виробничому процесі, як це видно з показників продуктивності праці, аналізу основних фондів тощо, але спостерігається зниження чистого прибутку.

З показників фінансового стану і рентабельності за останній рік спостерігається погіршення показників, досліджуване підприємство за аналізовані роки має незадовільний фінансовий стан. Це може характеризуватися неефективним розміщенням коштів, браком власних оборотних коштів та негативними тенденціями у виробництві.

Необхідність врахування властивостей конкурентоспроможності та її галузевої специфіки зумовили удосконалення концептуального підходу до стратегічного управління конкурентоспроможністю промислового підприємства, основу якого склали теоретичне (сутність, об'єкт, головна мета, завдання, галузеві особливості, принципи та функції), науково-методичне (методи та методичні підходи) забезпечення та етапи практичної реалізації стратегічного управління конкурентоспроможністю промислового підприємства.

Для усунення недоліків існуючих методів виміру конкурентоспроможності промислового підприємства нами запропоновано виділяти два напрямки оцінки, що відповідно характеризують: рівень конкурентоспроможності - потенційні можливості підприємства в конкуренції; конкурентну позицію – результат реалізації цих можливостей в конкурентній боротьбі.

Диференційовану оцінку конкурентної позиції промислових підприємств потрібно проводити за показниками її стійкості та розвитку (коефіцієнти інтенсивності конкурентного тиску, конкурентної стійкості та конкурентної активності), що у сукупності характеризують поєднання статичних і динамічних аспектів функціонування та розвитку підприємства за умов конкурентного тиску.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: Монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Холод./ - Донецьк: Дон ДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2006. - 294 с.
2. Бондаренко С. М. Моделивання стратегії конкуренції промислового підприємства: Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. / Ред.О. П. Степанов. – К.: АСК, 2012. – Вип. 7. – С. 404-408.
3. Бондаренко С.М. Конкурентоспроможність бізнесу як сфера, де збігаються інтереси виробників і споживачів. / С.М. Бондаренко, В.І. Бокій // Легка промисловість, - 2018 - №1. - с.59
4. Булах І. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій : / І. В.Булах, Т. Б. Надтока / Монографія. – Донецьк : ДРУК-ІНФО, 2010. – 244 с.
5. Васильчак С.В. Особливості функціонування ринку консервної продукції. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. № 15.4. С. 357–362.
6. Головний сайт для агробізнесу Latifundist Media: ТОП-10 производителей консервной продукции 2018. URL: <https://latifundist.com/rating/top-10-proizvoditelej-molochnoj-i-molokosoderzhashchejproduktsii-2017>.
7. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы / А.П. Градов. – СПб. : Спецлит, 2000. – 589 с.
8. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю. Фінансовий аналіз та звітність: практикум. Вінниця: ВНТУ, 2017. 143 с.
9. Економіко-математичні аспекти діагностики конкурентоспроможності підприємства. Монографія / Л.М. Марярець, Л.О. Норік.- Харків: Вид: ХНЕУ, 2009.- 216с.
10. Ермолов М.О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара. / М.О. Ермолов / – М.: Мысль, 2010. – С. 228–241.

11. Загорянська О.Л. Конкуреноспроможність машинобудівної продукції та напрями її підвищення : дис. ... канд. економ. наук : 08.07.01 / О.Л. Загорянська. – Х. : КДПУ, 2005. – 269 с.
12. Иванов Ю.Б. Конкуреноспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений. / Ю.Б. Иванов / – Харьков: ХГЭУ, 2017. – 246 с.
13. Карпенко Л. М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкуреноспроможності підприємства / Л. М. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 3(2). – С. 24-31. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2013\\_3\(2\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_3(2)_6).
14. Керанчук Т.Л. Консервна галузь України: перспективи і проблеми розвитку. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2018. № 3(08). С. 133–136. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8\\_2018/25.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2018/25.pdf).
15. Клименко С.М. Управління конкуреноспроможністю підприємства / Клименко С.М., Омельяненко Т.В., Барабась Д.О. та ін. - К. : КНЕУ, 2008. - 520 с.
16. Кныш М. И. Конкуренционные стратегии / М. И. Кныш : учебное пособие. – С-Пб.: Б. И., 2000. – 284 с.
17. Конкуреноспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : науч. изд. / Ю.Б. Иванов, А.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Абрамова. – Х. : ХНЭУ, 2004. – 255 с.
18. Конкуреноспособность продукции и предприятия / Б.В. Буркинский, Е.В. Лазарева, И.Н. Агеева и др.; за ред. Б.В. Буркинского. – Одесса : ИПРЭИ НАН Украины, 2002. – 132 с.
19. Кононенко І. Метод експрес – аналізу рівня конкуреноспроможності продукції / І. Кононенко // Економіка України. – 2008. - №3 .
20. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; Пер. с англ. – М. : Ростинтэр, 1996. – 704 с.

21. Котлик А.В. Дослідження сутності ключових понять теорії конкурентоспроможності підприємства та зв'язків між ними/ А.В. Котлик // Управління розвитком. - 2011. — №4. - С.135-136
22. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией / М. И. Круглов. – М. : Русская деловая литература, 1998. – 768 с.
23. Кузьмін О. Є. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичні засади, проблеми і прикладні аспекти / О. Є. Кузьмін // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : Монографія. – Х. : ВД „ІНЖЕК”, 2006. – С. 116-120.
24. Лебедева В. В. Управління конкурентною стійкістю аграрних підприємств / В. В. Лебедева // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – Вип. 2(5). – Т. 1. – Полтава : ПДАА, 2012. – С. 139 – 145.
25. Лепа Н. Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия / Н. Н. Лепа. – Донецк : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2003. – 296 с.
26. Лепа Р.М. Прийняття управлінських рішень на підприємстві: теорія та практика./ Р.М. Лепа, В.М. Тимохин Монографія / НАН України. Інститут економіки промисловості. – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2004. – 262 с.
27. Лифиц И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг : учеб. пособие / И.М. Лифиц. – М. : Юрайт-Издат, 2004. – 335 с.
28. Лопатовська О.В. Конкурентоспроможність ринкової позиції підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6. – Т. 4. – С. 95-98.
29. Лошенко І.Р. Маркетингове управління конкурентоспроможністю продукції підприємства / І.Р. Лошенко // Економічні науки. Економіка та менеджмент. – 2011. – Вип. 4 (14). – С. 194–203.
30. Лупак Р.Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства / Р.Л. Лупак // Бізнес Інформ. – 2013. – №4. – С. 320-325.
31. Миронюк Т. І. Сучасні проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності [Текст] / Т. І. Миронюк, В. І. Цьома // Економіка

харчової промисловості : Науковий журнал. (Одеська національна академія харчових технологій). – 2014. – №1(21). – С. 35–37.

32. Мохначев С. А. Управленческие аспекты конкурентоустойчивости регионального вуза на рынке образовательных услуг / С. А. Мохначев // Интеграция образования. – № 3/4 (48/49). – 2007. – С. 14 – 16.

33. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія / А. П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.

34. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємств молочної галузі / В.В. Джеджула, І.Ю. Єпіфанова, М.Ю. Дзюбко. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 11. С. 12–14.

35. Нейман Д., Моргенштерн О. Підвищення конкурентоспроможності продукції / Д. Нейман, О. Моргенштерн. – М. : Наука, 2010.

36. Офіційний сайт Держстату України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

37. Офіційний сайт ПАТ «Білоцерківський консервний завод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://2614-ua.all.biz/.com.ua//>.

38. Паршина О.А. Управління конкурентоспроможністю машинобудівної продукції : монографія / О.А. Паршина. – Дніпропетровськ : НГУ, 2008. – 280 с.

39. Перерва П.Г. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства / П.Г. Перерва, Т.В. Романчик, Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012, № 4 С. 230-235 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua>

40. Пермінова С. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю як фактор успіху сучасного підприємства [Електронний ресурс] / С. О. Пермінова, Є. В. Романко // Науковий журнал «Молодий вчений» №2 (29) лютий 2016. – Режим доступу : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/2/18.pdf>.

41. Печінкин А. Про оцінку конкурентоспроможності товарів та товаровиробників / А. Печінкин, В.Фомін // Маркетинг. – 2000. – № 2. – с. 23–27.

42. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність продукції економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : [монографія] / Л.І. Піддубна. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 308 с.

43. Планування діяльності підприємства: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / М.А. Белов, Н.М. Євдокимова, В.Є. Москалюк та ін. – К.: КНЕУ, 2002. – 252 с.

44. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.

45. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільського. – К. : Основи, 2007. – 390 с.

46. Портер, Майкл, Э. Конкуренция.: / Майкл, Э. Портер / Пер с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2011. – 495 с.

47. Родіонова Л.М. Оцінка конкурентоспроможності продукції / Л.М. Родіонова, О.Г. Кантор, Ю.Р. Хакімова - М.: - 2012. 255 с.

48. Розвиток ринку виробництва консервної продукції в Україні в контексті євроінтеграційних процесів / С.В. Тивончук, Я.О. Тивончук, Т.П. Павлоцька. Економіка АПК. 2017. № 4. С. 25–31.

49. Россоха В.В. Діагностика конкурентоспроможності продукції / В.В. Россоха, М.П. Канінський // Вісник НАУ. – 2013. – Вип. 62. – С. 84

50. Савінова Ю.М. Конкурентоспроможність підприємств та чинники, що її обумовлюють / Ю.М. Савінова //Вісник Української академії банківської справи – 2003. – №1(14). –С.94–97.

51. Светлов А.Г. Оценка конкурентоспособности консервированных продуктов / А.Г. Светлов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 3.

52. Светульников М.Г. Проблема измерения уровня конкуренции в целях разработки предпринимательских решений (с учетом многоуровневой модели рынка) / М.Г. Светульников, А.В. Волков // Вестник ОГУ: зб. науч. работ. – Оренбург : ОГУ, 2010. – № 8 (114). – С. 107-113.

53. Статистичний щорічник 2019 р. Електронний ресурс: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
54. Степанчук С.О., Єфісько Ю.Ю. Стан та перспективи розвитку молочного ринку України. Економіка та держава. 2017. № 5. С. 99–102.
55. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. Для студ. вузів. – К.: Каравела, 2005. – 312 с.
56. Тищенко А.Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: Монографія А.Н. Тищенко, Ю.Б. Иванов, Н.А. Кизим, Е.В. Ревенко, Т.М. Черевата-Тарашвілі.- Харьков: ИД «ИЖЭК», 2007.- 376с.
57. Тэпман Л.Н. Оценка конкурентоспособности продукции : [учеб. пособ. для вузов] / Л.Н. Тэпман ; под ред. проф. В.А. Швандара. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 303 с.
58. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 612 с.
59. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А.Фатхутдинов — М.: Эксмо, 2005. — 544 с.
60. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації : підручник / Р.А. Фатхутдінов, Г.В. Осовська. – К. : Кондор, 2009. – 470 с.
61. Шандова Н. В. Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємства / Н. В. Шандова // Актуальні проблеми економіки, 2004. – № 11 (41). – С. 48–58.
62. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення / В. В. Шарко // Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2015, Серія Економіка. Випуск 2(4). Частина 2. – С. 120-125. – Режим доступу : <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015- 22.pdf>.
63. Шевельова С.О. Конкурентоспроможність аграрного підкомплексу [С.О. Шевельова]. Монографія - Тернопіль: Збруч, 2018. - 408 с.
64. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов. – М. : Аколис, 2006. – 272 с.