

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет імені Івана Франка
Економічний факультет

Кафедра економіки підприємства

До захисту допускається

Завідувач кафедри _____

д.е.н., професор Михасюк І.Р.

»____“ _____20__р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА (МАГІСТЕРСЬКА) РОБОТА

**ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
(на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»)**

Виконав студент групи ЕкпМ – 21с галузі знань
07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»

Кухта Ю. М

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи доц., к.е.н., Лисий І. В.

(посада, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Львів – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1.Сутність конкурентоспроможності потенціалу підприємства та управління його зростанням.....	10
1.2.Методичні основи аналізу рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства і його продукції	17
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ «ТЕРНОПЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД») ТА ЙОГО ПРОДУКЦІЇ.....	28
2.1.Загальна характеристика підприємства та ефективності його діяльності на ринку молокопродуктів.....	28
2.2. Аналіз конкурентоспроможності потенціалу підприємства.....	35
2.3. Діагностика конкурентоспроможності продукції та її вплив на конкурентоспроможність потенціалу підприємства.....	44
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	49
3.1. Особливості застосування організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.....	49
3.2.Механізм нарощування конкурентоспроможності потенціалу підприємства із застосуванням інструментарію інноваційної політики	55
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми. Формування конкурентних переваг підприємства, їхня ефективна реалізація та підтримка є особливо важливими для забезпечення високих фінансових показників та стабільної конкурентної позиції, що фактично гарантує конкурентоспроможність та ефективність підприємству. Досвід останніх років показав, що не всі вітчизняні компанії готові до боротьби на ринку. Навіть у випадку конкуруючих товарів багато з них не можуть реалізувати цю перевагу через відсутність практичного використання всього маркетингового комплексу.

Сьогодні вихід на зовнішні ринки надає українським компаніям величезні можливості для збуту продукції, підвищення власної прибутковості та залучення технологічних інновацій. Однак це не означає, що вихід на міжнародні ринки для них є легким, а їхня продукція відразу стане конкурентоспроможною на сучасному глобалізованому ринку.

Водночас, через розширення ринку та втручання західних компаній, які мають багатий досвід у жорсткій конкуренції, з кожним роком ускладнювалася конкурентна ситуація в Україні. Через відсутність на ринку універсальних правил конкурентної поведінки часто важко використовувати цей досвід вітчизняними компаніями. В умовах подальшого економічного розвитку забезпечення підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств пов'язане насамперед із формуванням системи управління конкурентоспроможністю. Отримання та подальше збереження конкурентної переваги - це вирішальний фактор для досягнення компанією комерційного успіху в конкурентній боротьбі. В умовах дедалі жорсткішої конкуренції на окремих ринках ця проблема стає особливо актуальною. Виробники повинні постійно контролювати зміни попиту, витрати на сировину та ресурси, а питання рентабельності активів безпосередньо залежить від використання інноваційних методів стратегічного маркетингу.

Розвиток конкурентних відносин призвів до формування цивілізованих і розвинених ринків, у тому числі виробництва і торгівлі. У зв'язку з поглибленням ринкових відносин люди активно цікавляться підвищенням

конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, що зумовлює появу великої кількості розробок, спрямованих на вирішення цієї проблеми.

У сучасних умовах для кожного підприємства особливо важливо правильно оцінити поточну ринкову ситуацію з метою забезпечення ефективних засобів конкуренції та адаптації до подальших тенденцій розвитку ринкової ситуації. Найскладнішим етапом цієї роботи є пошук способу реалізації конкурентної переваги підприємства та його продукції і на цій основі – формування заходів з покращення конкурентних позицій підприємства. Зазначені аргументи і призвели до вибору теми кваліфікаційної роботи, яка підготовлена за матеріалами ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Дослідженню питань підвищення конкурентоспроможності підприємств та їхнього потенціалу присвячено велику кількість наукових публікацій та практичних розробок різних вчених. Дослідженнями управління та підтримки посилення конкурентоспроможності потенціалу діючих підприємств займаються вчені в Україні та за кордоном, серед яких важливо відзначити роботи Арнаути І.П., Артеменка Л.П., Бондаренко Л.А., Васютіної І.О., Вініченка. І.І., Зарицької Н.М., Костюк Л.А., Портера М., Скудар Г.М., Смоленюк П.С., Теслюк Н.П. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і методичних особливостей забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства та обґрунтування науково-практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства на засадах розширення його діяльності.

Завданнями даної кваліфікаційної роботи є з'ясування наступних питань:

- Дослідження сутності та основних чинників, що забезпечують конкурентоспроможність потенціалу підприємств;
- Розгляд системи управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства;
- Визначення методологічних основ аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємств та їхньої продукції;
- Здійснення загальної характеристики підприємства – об'єкта дослідження та

його діяльності;

- Оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства за показниками його фінансово-економічного стану;
- З'ясування рівня конкурентоспроможності продукції досліджуваного підприємства;
- Формування механізмів забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства в сучасних умовах.

Предмет дослідження охоплює інструменти та механізми, які забезпечують конкурентоспроможність потенціалу підприємства.

Об'єктом дослідження виступило ПрАТ «Тернопільський молокозавод», яке є активним суб'єктом вітчизняного ринку молока та молокопродуктів.

Методи дослідження. У ході здійснення даного наукового дослідження використовувалися сучасні методи збору та опрацювання інформації, які були найефективнішими при оцінці досягнутого рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства й обґрунтуванні використання методичних засад системи її оцінки, синтезу – при напрацюванні рекомендацій забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства в умовах розвитку ринкових відносин, а також, – системного підходу – при визначенні складових конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Наукова новизна положень і рекомендацій, висвітлених у роботі, полягає у:

- пропонуванні організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства, що реалізується шляхом управління певними конкурентними перевагами та факторами конкурентоспроможності на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях;
- розробці та встановленні ефективності інноваційного проекту запровадження в діяльності підприємства функціонування нової технологічної лінії «JUMO», за допомогою якої виготовлятиметься нова інноваційна продукція ПрАТ «Тернопільський молокозавод», позитивно вплине на фінансові результати його діяльності та посилюватиме конкурентоспроможність досліджуваного підприємства у довгостроковій перспективі.

Практичне значення кваліфікаційної (магістерської) роботи полягає у формуванні рекомендацій для подальшого забезпечення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Окремі результати дослідження, відображені в даній роботі, можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за рахунок розширення їхньої діяльності та впровадження інноваційних продуктів.

Структура кваліфікаційної (магістерської) роботи. Кваліфікаційна (магістерська) робота складається зі вступу, трьох розділів, які включають 21 таблицю й 18 рисунків, висновків, списку використаних джерел, що налічує 53 найменування, 8 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентоспроможності потенціалу підприємства та управління його зростанням

Сучасна ринкова економіка – це складний організм, до складу якого входять різноманітні комерційні, промислові, фінансові та інформаційні структури, які взаємопов’язані і взаємодіють між собою в контексті широкої правової системи, об’єднані загальним поняттям – ринок. Ринок можна визначити як організовану структуру, в якій «задоволеність» виробників і кінцевих споживачів, продавців і покупців продукції, встановлюється як ціна товарів і збуту внаслідок взаємодії споживчого попиту і пропозиції виробника. Конкурентоспроможність можна продемонструвати лише в умовах конкуренції та через конкуренцію. У країнах з розвинутою ринковою економікою конкурентоспроможність підприємств є результатом сукупного впливу багатьох факторів і обумовлена вона об’єктивним розвитком продуктивності, відображає політику великих компаній (монополістів) з точки зору якості, ринку та конкуренції.

Сьогодні поняття конкурентоспроможності підприємства широко використовується, але, в той же час, дуже розпливчате. Існують різні способи розуміння конкурентоспроможності підприємств, головним чином тому, що різні економічні дослідження показників рівнів конкурентоспроможності давали різні визначення, методи оцінки та способи конкурентоспроможності підприємства. Найбільш загальне розуміння корпоративної конкурентоспроможності можна визначити як здатність протистояти конкурентам і отримувати переваги. В економічній літературі подано велику кількість визначень конкурентоспроможності підприємства, деякі з яких наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор 1	Визначення 2
Г.М. Скудар	конкурентоспроможність - це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни [42, с. 31].
Г.Л. Азоєв	конкурентоспроможність - це здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [1].
М. Портер	конкурентоспроможність підприємства - це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм [38, с. 76], здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами.
М.О. Єрмолов	конкурентоспроможністю підприємств вважає «відносну характеристику, яка відображає відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності» [6].
Ф. Зав'ялова, Б. Райзберга, Л. Лозовського та А. Поршнева	конкурентоспроможність - це здатність фірми, компанії конкурувати на ринках із виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів [8].
Швейцарська організація «Європейський форум із проблем управління»	конкурентоспроможність - це реальна або потенційна можливість фірм в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти і збувати товари, що за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів [22, с. 26].
А. Яновський	конкурентоспроможність підприємства є багаторівневою категорією, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу) [49, с. 22].
С. Ярошенко	підприємства конкурентоспроможні, якщо вони можуть більш тривалий період часу відстоювати власні переваги на ринку завдяки наявності ефективнішої стратегії або здатності функціонувати в довгостроковому періоді на ринку й отримувати при цьому прибуток, після перерозподілу якого залишиться можливість для вдосконалення виробництва, підтримання якості продукції та стимулювання робітників [50].
А. Маренич та І. Астахова	конкурентоспроможність - це комплексна характеристика діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами [27, с. 23].
Л.М. Калашникова	конкурентоспроможність підприємства розглядає як комплексне поняття, що характеризується системою і якістю управління, якістю продукції, широтою та глибиною асортименту, затребуваного суспільством або окремими його членами, стабільним фінансовим станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом, рівнем системи товароруку і сервісом фірми [15, с.16].

Порівняльний аналіз теоретичного визначення поняття «конкурентоспроможність потенціалу підприємства» для встановлення глибини його розкриття можна розділити на такі аспекти:

1) Корпоративні можливості підприємства: здатність успішно розвиватися в конкурентному середовищі; адаптуватися до змін навколишнього середовища; забезпечувати певну конкурентну перевагу; боротися з конкурентами (з огляду на задоволення суспільних потреб та ефективність виробничої діяльності; досягнення власних цілей); проектувати в конкурентне середовище, виробляти та продавати товари (продукцію) чи послуги, які є більш привабливими для споживачів;

2) Спроможність (можливості) підприємства: виробляти і реалізовувати конкурентоспроможну продукцію, ефективно розпоряджатися власними та залученими ресурсами та реалізовувати їх в умовах ринку.

3) Характеристика корпоративної ефективності: у порівнянні з конкурентами вона відображає ефективність використання ресурсів і, порівняно з конкурентами, - ефективність задоволення потреб клієнтів.

4) Переваги перед конкурентами – у порівнянні з іншими подібними компаніями в певних галузях у країні та за кордоном.

Основні умови забезпечення конкурентоспроможності наступні: використання наукових підходів до стратегічного менеджменту; створення умов для єдності розвитку технології, техніки, управління, економіки; використання сучасних методів дослідження і розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття управлінських рішень і ін.); дослідження взаємозв'язків функцій управління будь-якими процесами на різноманітних стадіях життєвого циклу підприємства; формування системи різноманітних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності об'єктів.

Аналіз визначення сутності поняття «конкурентоспроможність» дав можливість виділити ряд характерних ознак цього поняття (рис. 1.1):

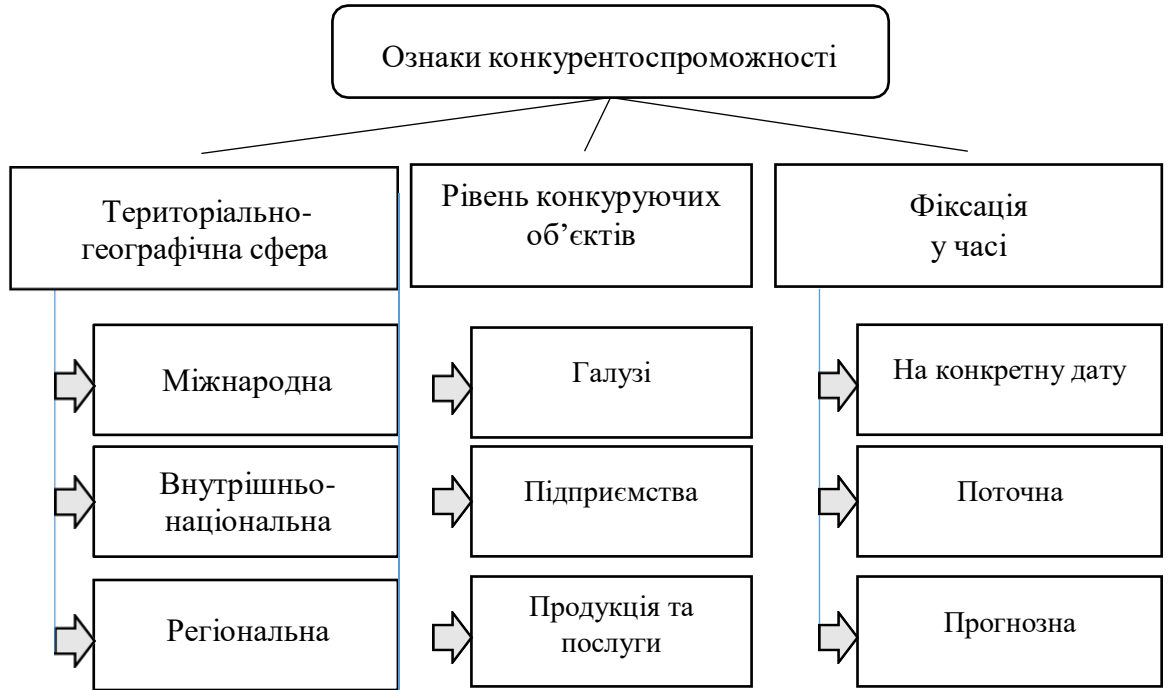


Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності за різними ознаками [14]

Категорія «конкурентоспроможність потенціалу підприємства» характеризується наступними властивостями (рис.1.2):

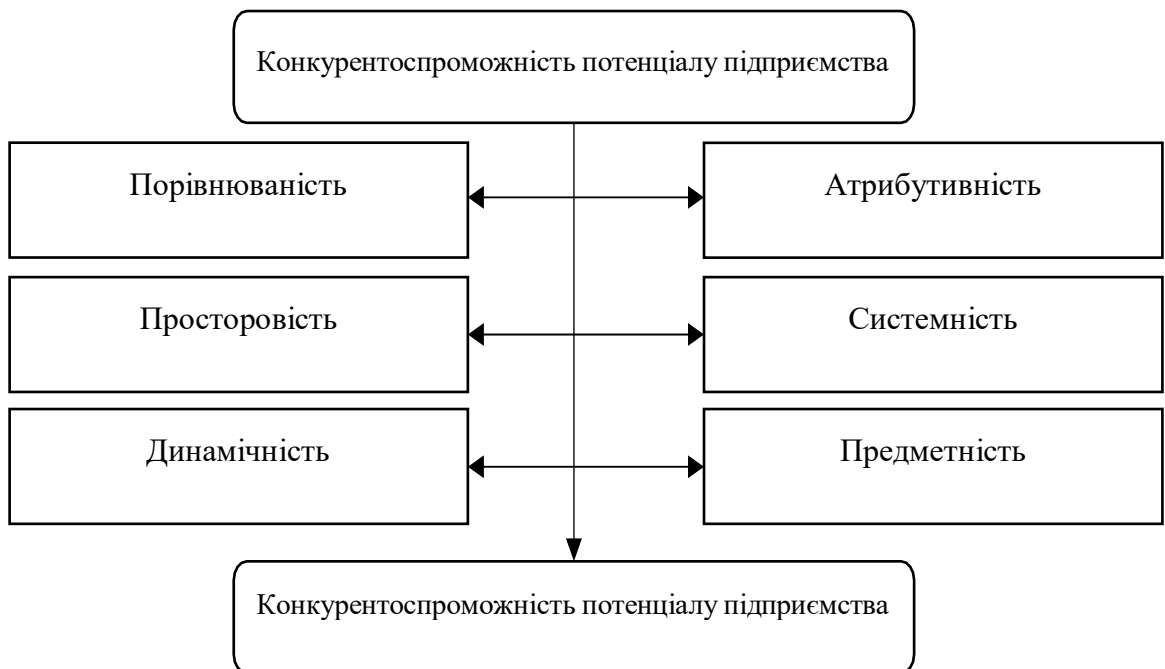


Рис. 1.2. Властивості категорії «конкурентоспроможність потенціалу підприємства» [26]

Порівнянність показує, що конкурентоспроможність окремої компанії визначається і вивчається шляхом порівняння її з реальними конкурентами, які виробляють подібну продукцію або надають послуги та діють на одному ринку.

Просторовість показує, що конкурентоспроможність будь-якої компанії залежить від кордонів певного ринку, оскільки за однакових умов компанія може бути більш конкурентоспроможною на одному ринку, але не на іншому.

Динамічність показує, що природа конкурентоспроможності обмежена в часі, оскільки компанія може залишатися конкурентоспроможною в один період і позбутися лідируючої позиції в інший період.

Предметність передбачає виділення сукупності параметрів, які формують конкурентоспроможність потенціалу підприємства, а саме: високоякісна продукція; застосування сучасних інноваційних технологій; формування позитивного іміджу підприємства на ринку та якості його продукції в свідомості споживачів; високий рівень кваліфікації управлінського персоналу; застосування інструментарію маркетингу при просуванні продукції на ринки; рівень забезпечення підприємства різними видами ресурсів; наявність унікальних патентів на винаходи; застосування передових методів управління в управлінській діяльності тощо.

Атрибутивність означає виділення унікальних характеристик (додаткові послуги, унікальність продукту, оригінальність технологія виробництва тощо), що формують конкурентну позицію та перевагу компанії на ринку [3, с.11].

Слід зазначити, що в усіх класифікаціях факторів конкурентоспроможності потенціалу підприємства необхідно виділити одну важливу особливість, а саме: їх поділ на внутрішні та зовнішні (рис. 1.3).

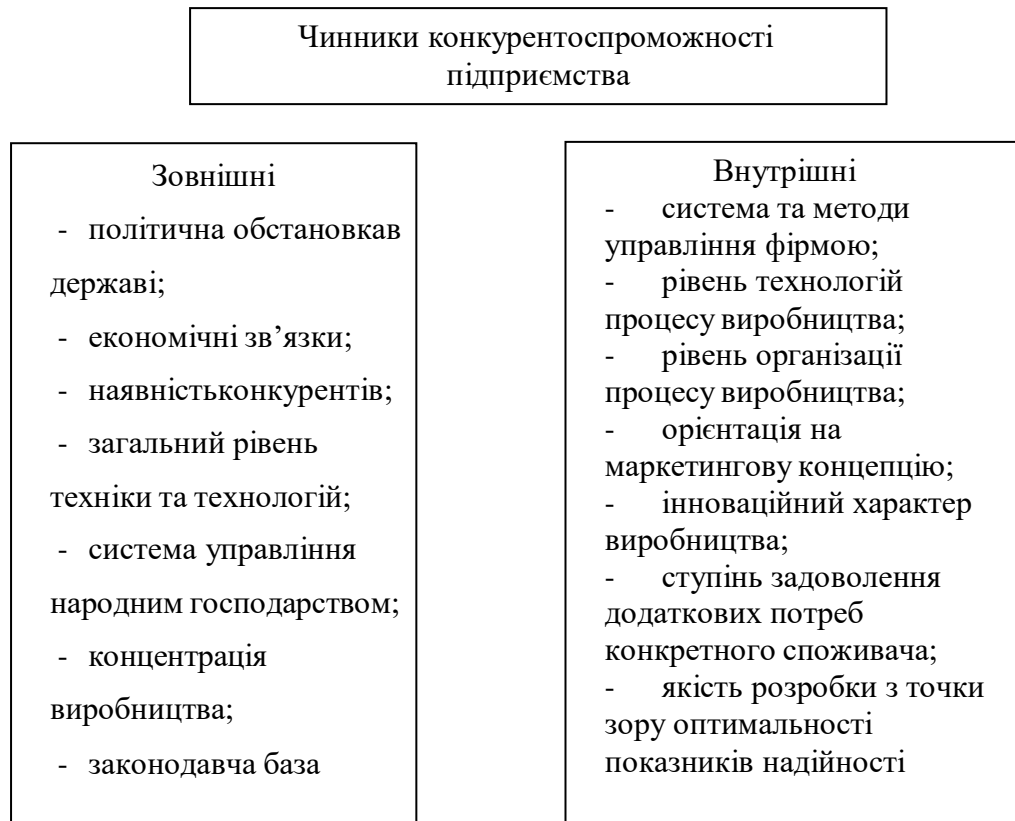


Рис. 1.3. Система чинників конкурентоспроможності [26]

Під зовнішніми і внутрішніми факторами вчені іноді розуміють зовсім інші компоненти. Зокрема, Н. Грицишин має на увазі такі внутрішні фактори: діяльність управлінського персоналу та керівництва підприємства, виробничо-організаційну структуру підприємства, професійний та якісний рівень управлінського персоналу, систему технічних засобів і технічного оснащення. Оновлення технологій та обладнання відбувається сучасними інноваційними методами, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності потенціалу підприємств та підвищенню гнучкості внутрішнього виробництва, наявності високоякісної сировини та матеріалів. Тому якість сировини, повнота її переробки та кількість відходів у майбутньому мають великий вплив на конкурентні позиції підприємства.

Зменшення випуску продукції зі сировини призводить до збільшення витрат на виробництво, що має результатом зменшення чистого прибутку. В умовах необхідності підвищення конкурентоспроможності потенцілу підприємства необхідно активно та ефективно реалізовувати продукцію, відкривати нові ринки

збуту, стимулювати збут, використовувати якісні маркетингові інструменти, вживати маркетингових заходів [5, с.83].

Зовнішні чинники визначаються як сукупність суб'єктів господарювання, економічних, соціальних і природних умов, інституційної структури країн і міждержавних та інших зовнішніх умов і факторів, які діють у глобальному середовищі та впливають або можуть впливати на функціонування підприємства. Зовнішні фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства при виході на зовнішні ринки, Нефьодова О.Г., визначає наступним набором: економічні - фінансова політика країни, інфляція та податкова політика; соціальні - рівень кваліфікації, кількість і структура працівників; політичні - наявність міжнародних конфліктів; природні чинники - виснаження окремих видів ресурсів; техногенні чинники - поступова зміна клімату та глобальне потепління; зовнішні чинники на мезорівні - підприємства-підрядники, підприємства-конкуренти, кредитно-фінансові установи та кінцеві споживачі [11, с.65].

Будь-яке підприємство стає більш конкурентоспроможним, реалізуючи ряд дій, спрямованих на створення та збереження конкурентної переваги. Певні дії, спрямовані на забезпечення переваг, дозволяють компаніям мобілізувати свій потенціал та брати участь у ринковій конкуренції протягом обмеженого часу. Аналізуючи існуючу класифікацію факторів конкурентоспроможності, можна помітити, що більшість існуючих класифікацій обмежуються переліком внутрішніх формуючих факторів, а фактори конкурентоспроможності безпосередньо використовуються для виявлення розрахункових показників для них. На конкурентоспроможність продукції окремого підприємства також впливає багато факторів.

Відповідно до сфери та галузі діяльності підприємства, ступеня його самостійності (інтегрованості), вибору альтернативних і пріоритетних напрямків у вивченні конкурентоспроможності підприємства важливо визначити факторну систему забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства. У зв'язку з цим важливо розуміти, що завдяки належному управлінню кожен із представлених факторів може стимулювати формування додаткових конкурентних

переваг. Важливо визначити методи управління та різні сфери загальної конкурентоспроможності компанії, а також її продукції.

1.2. Методичні основи аналізу рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства і його продукції

Управління конкурентоспроможністю охоплює всі рівні, підрозділи та служби підприємства і, відповідно, забезпечує участь усіх працівників. Процес управління є відкритою системою з входами та виходами, що складається з керуючої та керованої систем. Система управління складається з тих елементів, які забезпечують процес управління. Система управління містить безпосередні та процесні елементи, що забезпечують виробництво, технологію, економіку, зовнішньоекономічну, підприємницьку та іншу діяльність [2, с.117].

Серед різноманітних систем управління, які використовуються вітчизняними підприємствами, варто відзначити, що адаптивна система управління конкурентоспроможністю дозволяє: розглянути зовнішнє середовище та динаміку та наявні характеристики правового поля в управлінні конкурентоспроможністю; під впливом випадкових факторів Підвищити надійність системи управління, забезпечення незмінності системи конкурентоспроможності різних типів підприємств, оптимізація формулювання та терміни впровадження системи в практику сучасних підприємств, підвищення плинності та гнучкості системи управління конкурентоспроможністю [4, с. 12] .

За Р. А. Фатхудіновим [46, с. 32], внутрішня структура системи управління конкурентоспроможністю складається з п'яти взаємопов'язаних підсистем: наукова підтримка, цільова, забезпечуюча, керуюча та керована (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Структура системи забезпечення конкурентоспроможності [46, с.32]

Компоненти внутрішньої структури та зовнішнього середовища в діяльності підприємства мають окрему структуру для кожного об'єкта управління: персонал, продукція, компанії, регіони, галузі чи країни. Такий підхід є зваженим і розділяє підсистеми контролю та управління, але тут незрозуміло, які фактори повинні змінити конкурентоспроможність компанії.

Організаційно-економічна концепція Ю. Б. Іванова [13, с.17] спрямована на забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємств і сформульована шляхом вивчення механізму взаємодії внутрішніх факторів середовища та їх впливу на конкурентну позицію підприємства. Структура запропонованої концепції складається з трьох рівнів: цілей, інструментів практичної реалізації та комплексу теоретико-методичного забезпечення (рис. 1.5).

Склад і структура основних елементів системи управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства утворюють цілісні програмно-цільові інтегровані блоки: економічні, організаційні, техніко-технологічні заходи, котрі розглядаються як система і включають різні системоутворювальні компоненти. Всі блоки системи взаємопов'язані і мають певний ступінь цілісності.

Посилення внутрішньої та зовнішньої ринкової конкуренції та прискорення науково-технічного розвитку в різних сферах суспільного життя вимагають від компаній швидкої адаптації до умов, що змінюються, та надання ефективних рішень у сфері управління виробництвом.

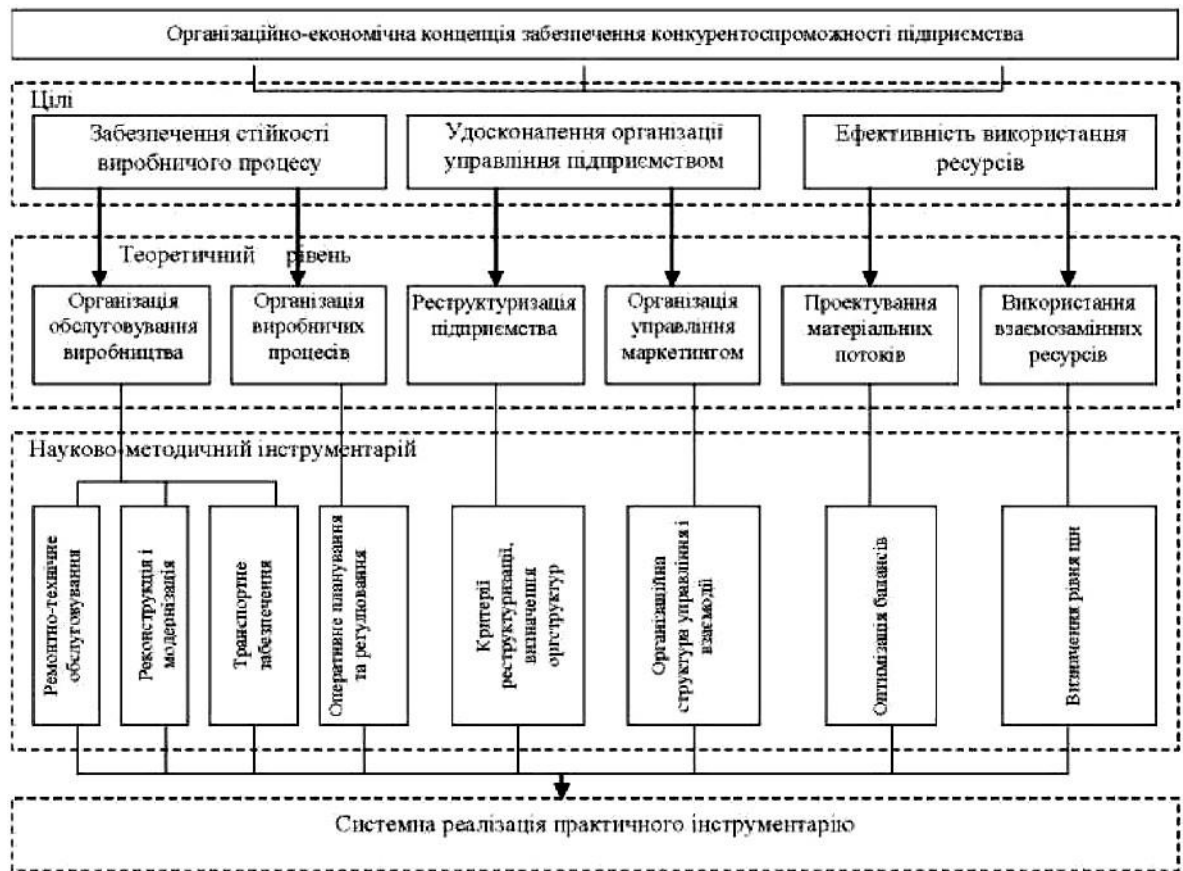


Рис.1.5. Структура організаційно-економічної концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємства [4, с.13]

Конкурентоспроможним на місцевому ринку може бути тільки підприємство, яке має конкурентну перевагу в певному місці і в певний час, необхідна також здатність отримувати і підтримувати, посилювати цю перевагу. Тому, під конкурентоспроможністю підприємства розуміють: - процес, за допомогою якого учасники ринку прагнуть реалізувати свої інтереси, намагаючись запропонувати ціни, якість або інші характеристики, які впливають на процес укладання контрактів, які є більш корисними, ніж інші пропозиції; здатність підприємства розвиватися в довгостроковій перспективі, готовність і надалі підтримувати та забезпечувати зростання частки ринку; - здатність підприємства підвищувати ефективність внутрішніх операцій за рахунок зміцнення та вдосконалення позиції на місцевому ринку; - можливості проектування та забезпечення виробництва та подальшої реалізації продукції, ціна, якість та інші характеристики якої є привабливішими за відповідні характеристики продукції, що надається споживачам; - здатність отримати та/або підтримувати конкурентну перевагу; -

конкуренція та співробітництво, котрі водночас допомагають розвивати важливі інноваційні технології, потреби та подальші вимоги замовника [16, с.82].

Модель і структуру ключових програмних цільових блоків організаційно-господарського механізму розроблена вченими О.Є. Кузьміним, М.І. Долішнім, І.П. Тулеєвим, котрими також були сформульовані науково-методичні рекомендації та визначені практичні рішення щодо вибору та реалізації конкретних організаційних, економічних і технічних заходів для кожного з них, які всукупності забезпечують створення конкурентних переваг підприємства у нестабільному середовищі та реальних динамічних змін на ринках техніки і технологій [4, с.116]. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства відображено на рис. 1.6.



Рис.1.6. Структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю промислового підприємства [2, с.264]

На процес управління конкурентоспроможністю підприємства впливає поєднання різноманітних факторів. В умовах посилення конкуренції важливу роль у формуванні поведінки підприємства на ринку відіграють фактори зовнішнього середовища. Зазвичай їх безпосередній вплив визначає конкурентну ситуацію та конкурентні можливості підприємства на місцевому ринку. Оскільки підприємство є системоутворюючим ядром мікросередовища, різноманітні зміни в його діяльності впливають на взаємопов'язані елементи середовища. Узагальнена схема реалізації управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням дії внутрішніх і зовнішніх факторів середовища представлена на рис. 1.7.



Рис 1.7. Комплексний механізм управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства з урахуванням чинників внутрішнього і зовнішнього середовища [43, с.179]

Ця система визначає характерні особливості підприємства – з одного боку, стан навколишнього середовища та його місце на певному локальному ринку – з іншого. Спільне виконання цих вимог може бути забезпечено при здійсненні стратегічного управління, яке в останні десятиліття набуло поширення в промислово розвинених країнах. Тому ефективне управління конкурентоспроможністю кожного підприємства можливе лише за умови

врахування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства визначається низкою різних показників, які якісно характеризують певні параметри: конкурентоспроможність товарів; фінансовий стан підприємства; ефективність створеної системи збуту та просування виробництва; результативність здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства; подальше забезпечення позитивного іміджу компанії тощо.

Сформований набір показників залежить від того, як оцінюється конкурентоспроможність потенціалу підприємства. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства передбачає їх поділ на конкретні групи за певними ознаками. Такі ознаки зазвичай можуть бути формою відображення результатів оцінювання, за якою розрізняють матричний, розрахунковий, графічний та комбінований методи. Зокрема, графічний метод оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства базується на побудові «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності» (рис. 1.8):



Рис. 1.8. Багатокутник конкурентоспроможності [44, с.208]

Перевага графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства в простоті розрахунків і наочності відображення. Його недоліком є неможливість повноцінного визначення значень інтегрального критерію конкурентоспроможності підприємства.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності кожного підприємства засновані на використанні матриць. Найбільш ілюстративним прикладом є відома матриця «Boston Consulting Group» (рис. 1.9), яка побудована за допомогою методу системи координат: темпи зростання місткості ринку розміщені вертикально; по горизонталі - в логарифмічній шкалі вони відображають відносну частку компанії та її продукції на ринку. Найбільш конкурентоспроможні компанії мають значну частку ринку, яка швидко зростає.

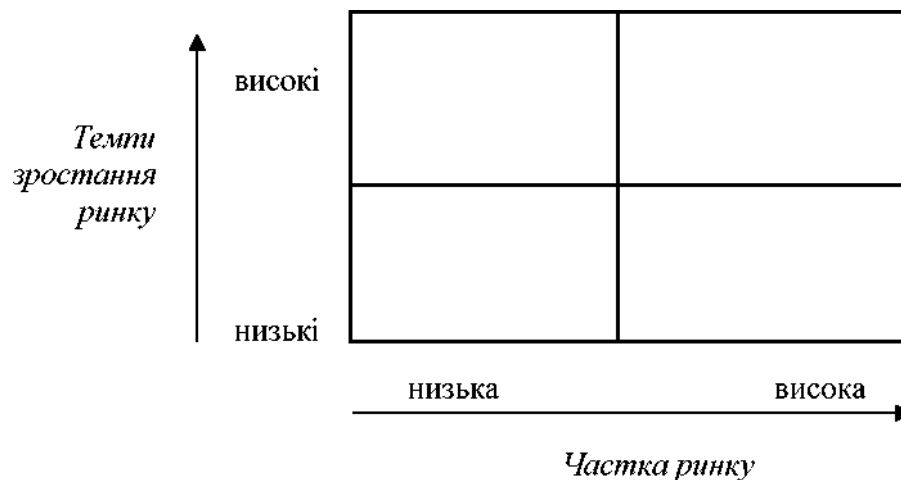


Рис. 1.9. Зразок матриці «Бостонської консалтингової групи» [44, с.212]

Перевагою цього методу є можливість вивчення динаміки конкуренції на місцевому ринку, надання повної та достовірної інформації про обсяг і структуру продажів, що, відповідно, забезпечує високу репрезентативність оцінки. Недоліком методу є його простота, що не дає можливості провести комплексний аналіз причин і умов того, що відбувається, і ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Найбільш ефективним і поширеним методом визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємств є метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможними

будуть підприємства, у яких усі відділи та служби працюють як система. Ефективність кожного підрозділу визначається багатьма чинниками [48, с.60]. Основою цього методу є оцінка 4 групових показників (критеріїв) конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Перша група – це показники, що характеризують ефективність управління виробничою діяльністю та виробничим процесом, відповідними критеріями оцінки є рентабельність собівартості продукції, раціональне використання основних засобів, досконалість технології виробництва, організація управління та роботи на підприємстві. Першу групу показників для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства наведемо в таблиці 1.2:

Таблиця 1.2

Показники оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства [17]

Критерії й показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку
1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Показує ефективність витрат під час випуску продукції	$V = \text{валові витрати} / \text{обсяг випуску (зниження)}$
2. Показник фондоддачі (Ф)	Показує ефективність використання ОФ	$\Phi = \text{обсяг випуску} / \text{середньорічна вартість основних фондів (збільшення)}$
3. Показник рентабельності товару (РТ)	Показує ступінь прибутковості товару	$RT = \text{прибуток від реалізації} \times 100\% / \text{повну собівартість продукції (збільшення)}$
4. Показник продуктивності праці (ПП)	Показує ступінь ефективності організації виробництва й використання робочої сили	$PP = \text{обсяг випуску} / \text{середньоспискова чисельність персоналу (збільшення)}$

Друга група об'єднує показники, що відображають ефективність управління оборотним капіталом: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування (кредити, позики, інвестиції), здатність підприємства погасити свій борг, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому (табл. 1.3):

Таблиця 1.3

Показники оцінювання фінансового стану підприємства [17]

Критерії й показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку
1. Коефіцієнт автономії (КА)	Показує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$КА = \text{власні активи} / \text{загальна сума джерел фінансування} > 0,5$
2. Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) (КП)	Показує можливість здійснювати свої фінансові зобов'язання й визначає ймовірність банкрутства	$КП = \text{поточні активи} / \text{загальні зобов'язання} > 2$
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань. Характеризує негайну готовність підприємства погасити поточні зобов'язання	$КЛ = \text{грошові кошти} / \text{короткострокові зобов'язання} > 0,2$
4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	Характеризує ефективність використання обігових коштів	$КО = \text{виторг від реалізації} / \text{середньорічний залишок обігових коштів (збільшення)}$

Третя група показників – це показники, що дають уявлення про ефективність управління збутовою діяльністю (табл. 1.4):

Таблиця 1.4

Ефективність організації збуту та просування продукції [17]

Критерії й показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку
1. Рентабельність продажів (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку	$РП = \text{прибуток від реалізації} \times 100 \% / \text{обсяг продажів (збільшення)}$
2. Коефіцієнт затовареності продукцією (КЗ)	Показує ступінь затовареності готовою продукцією	$КЗ = \text{обсяг нереалізованої продукції} / \text{обсяг продажів (зменшення)}$
3. Коефіцієнт використання виробничих потужностей (КМ)	Показує ділову активність і ефективність роботи служби збуту	$КМ = \text{обсяг випуску} / \text{виробнича потужність (збільшення)}$
4. Коефіцієнт ефективності реклами й засобів стимулювання збуту (КР)	Показує економічну ефективність реклами й засобів стимулювання збуту	$КР = \text{витрати на рекламу й стимулювання збуту} / \text{приріст прибутку від реалізації товару (збільшення)}$

До четвертої групи показників належать критерії товарної та цінової конкурентоспроможності. Вони характеризують здатність корпоративних продуктів задовольняти запити та вимоги споживачів за цільовим призначенням. Кожна група показників має різні рівні важливості для розрахунку інтегрованого коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (Кп/п). Вагові коефіцієнти критеріїв розроблено експертним методом. Розрахунок критеріїв і коефіцієнтів визначається за формулами середньозваженого арифметичного [20, с. 38-39]:

$$Kn/n = 0,15EV + 0,29FP + 0,23EZ + 0,33KT, \quad (1.1)$$

де EV - критерій ефективності виробничої діяльності; PO - критерій оцінки фінансового стану підприємства; ES - критерій оцінки ефективності збутової діяльності; KT - критерій оцінки конкурентоспроможності продукції.

$$EB = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40PT + 0,10ПП, \quad (1.2)$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції; Φ – відносний показник фондівіддачі; PT – відносний показник рентабельності товару; $ПП$ – відносний показник продуктивності праці.

$$\PhiП = 0,29КА + 0,20КП + 0,36КЛ + 0,15КО, \quad (1.3)$$

де $КА$ – відносний показник фінансової незалежності підприємства; $КП$ – показник платоспроможності; $КЛ$ – показник ліквідності обороту капіталу; $КО$ – показник оборотності оборотного капіталу.

$$EZ = 0,37PP + 0,29KЗ + 0,21KM + 0,13KP, \quad (1.4)$$

де PP – рентабельність реалізації; $KЗ$ – затовареність готовими товарами (продукцією); KM – показник завантаження виробничих потужностей (виробничі можливості); KP – ефективність засобів стимулювання збуту.

У підсумку оцінювання здійснюється розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності, котрий можна зобразити як відношення групового показника за визначеними технічними параметрами до групового показника за визначеними економічними параметрами. Зазначеним показником відображається різниця між продукцією, котру порівнюють в споживчому ефекті, що приходить на одиницю витрат споживача на придбання і використання продукції [10]:

$$K_{\text{інт}} = \frac{I_{\text{ТП}}}{I_{\text{ЕП}}}, \quad (1.5)$$

де $I_{\text{ТП}}$ – індекс визначених технічних параметрів (індекс якості);

$I_{\text{ЕП}}$ – індекс визначених економічних параметрів (індекс цін).

$$I_{\text{ТП}} = \sum_{i=1}^n q_i \times v_i, \quad (1.6)$$

де q_i – одиничний показник i -го технічного параметра;

v_i – коефіцієнт вагомості i -го параметра.

$$q_i = \frac{P_{оцін}}{P_{баз}}, \quad (1.7)$$

де $P_{оцін}$ – значення оцінюваного параметра продукції,
 $P_{баз}$ – значення зазначеного параметра базової продукції.

$$I_{ВП} = \frac{Ц_{спож}^{оцін}}{Ц_{спож}^{баз}}, \quad (1.8)$$

де $Ц_{спож}^{оцін}, Ц_{спож}^{баз}$ – ціна споживання оцінюваної продукції та базової.

$$Ц_{спож}^{оцін} = Ц_{продажу} + M, \quad (1.9)$$

де M – сумарні витрати споживання, котрі пов'язані із експлуатацією продукції (товару) протягом періоду його використання.

За результатами оцінювання конкурентоспроможності продукції (товарів) за інтегрованим методом слід констатувати:

- якщо $K_{інт} > 1$, то відповідний тестований товар за своїми параметрами кращий за базовий;
- якщо $K_{інт} = 1$ - конкурентоспроможність товару рівномірна;
- якщо $K_{інт} < 1$ - за своїми параметрами виріб трохи поступається базовому.

Отож, під конкурентоспроможністю потенціалу підприємства слід розуміти можливість раціонального управління різними видами сформованих ресурсів підприємства в ситуації висококонкурентного ринку. Умовою конкурентоспроможності потенціалу будь-якого підприємства є виробництво і подальша реалізація конкурентоспроможної продукції (товарів). У ширшому сенсі, для забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства важливою є систематична робота з усім виробничо-господарським циклом, результатом такої роботи мають бути конкурентні переваги у сфері досліджень та інновацій, менеджменту, виробництва, маркетингу, фінанси та інших сферах.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД») ТА ЙОГО ПРОДУКЦІЇ

2.1 Загальна характеристика підприємства та ефективності його діяльності на ринку молокопродуктів

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є інструменти та механізми, які забезпечують конкурентоспроможність потенціалу підприємства на ринку молокопродуктів. ПрАТ «Тернопільський молокозавод», яке було обрано у якості об'єкта дослідження, засноване в 1956 році і з того часу до тепер активно займається виробництвом та реалізацією молока та молочної продукції. Сьогодні компанія є однією з найпотужніших та найуспішніших компаній у західному регіоні України. Досліджуване підприємство щодня переробляє понад 400 тонн продукції, а кількість працівників, залежно від змін виробничої потужності, збільшується до 1500 осіб.

У 2011 році компанія стала акціонерним товариством і здійснює діяльність під відомим брендом ТМ «Молокія». Займаючись виробничо-господарською діяльністю, підприємство активно впроваджує інноваційні технології у виробничий процес і є першим підприємством, що випускає продукцію за технологією «Fresh Milk Technology» («Свіже молоко»). Уся продукція цієї компанії має сертифікати якості ISO 22000:2005, що підтверджує її високу якість та конкурентоспроможність [16].

На підприємстві створена достатньо ефективна та раціональна організаційна структура, яка повністю відповідає особливостям підприємства. Ця структура є лінійно-функціональною і продемонстрована на рисунку 2.1.

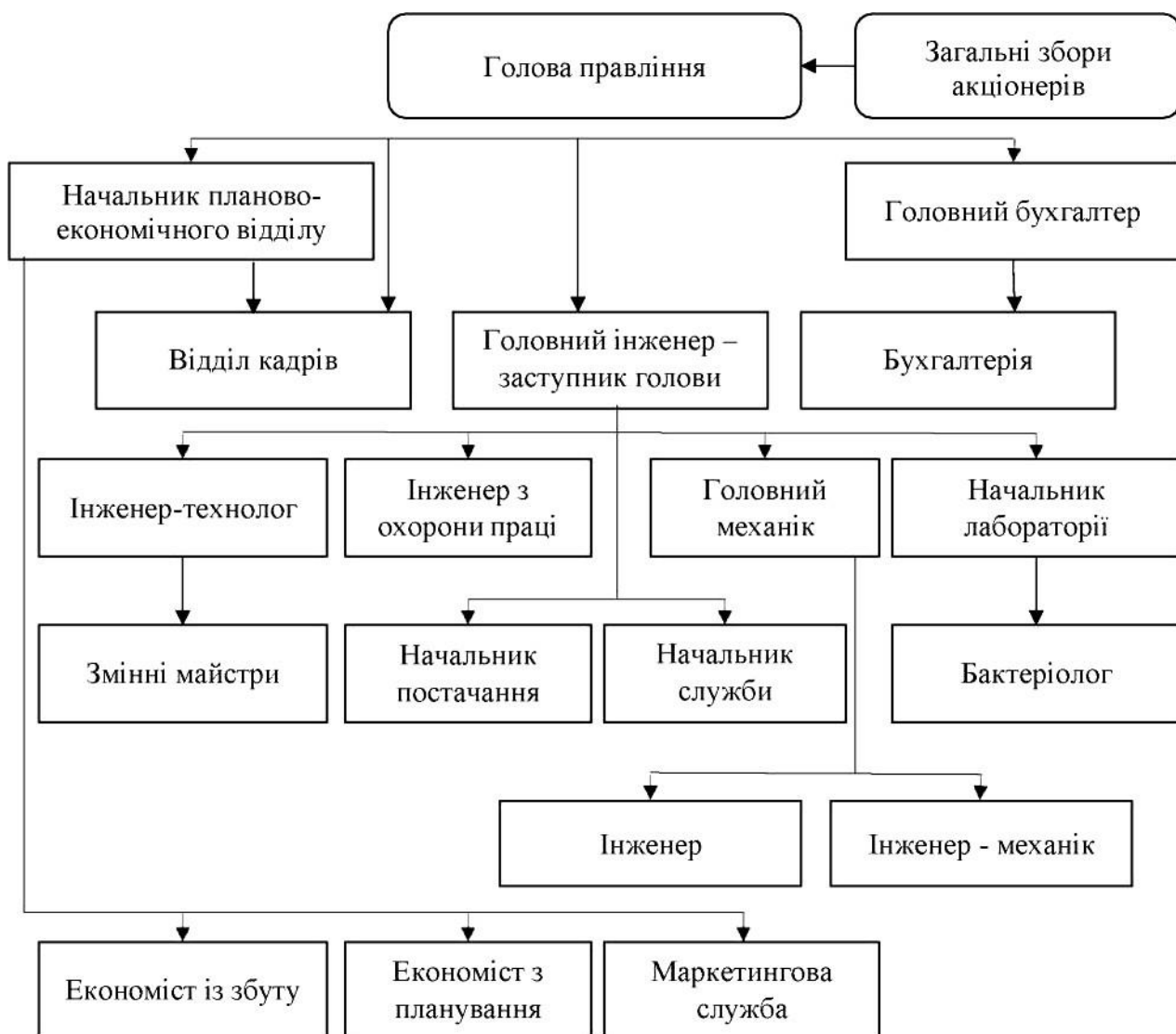


Рис.2.1. Організаційна структура підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

При аналізі існуючої організаційної структури важливо звернути увагу на наявність таких відділів - відділу кадрів, планово-економічного відділу, бухгалтерії, відділу охорони праці, інженерної служби та служби маркетингу. Керівництво досліджуваним підприємством здійснює директор, який має широкі повноваження у сфері організації та обслуговування підприємства. Він визначає фінансову, кадрову, інноваційну та іншу політику компанії.

Для розуміння ефективності діяльності підприємства на ринку, здійснимо дослідження ключових фінансово-економічних показників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2016-2020 рр. і представимо дані у таблиці 2.1:

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-економічної діяльності підприємства ПрАТ «Тернопільський
молокозавод» за період 2016-2020 рр.

Показники	Роки					Абсолютне відхилення, тис.грн.					Відносне відхилення, %				
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2016	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2016
I. Показники звіту про фінансовий стан підприємства															
Активи (пасиви)	266214	366174	468308	832083	856423	99960	102134	363775	24340	590209	37,55	27,89	77,68	2,93	221,7
Основні засоби	115642	152022	223515	489890	495926	36380	71493	266375	6036	380284	31,46	47,03	119,18	1,23	328,85
Дебіторська заборгованість	15335	69422	118200	187077	169359	54087	48778	68877	-17718	154024	352,7	70,26	58,27	-9,47	1004,4
Запаси	73806	58145	73901	85590	90109	-15661	15756	11689	4519	16303	-21,22	27,1	15,82	5,28	22,09
Власний капітал	124965	138137	182779	434722	400919	13172	44642	251943	-33803	275954	10,54	32,32	137,84	-7,78	220,83
Довгострокові зобов'язання	69656	122193	163951	176799	193724	52537	41758	12848	16925	124068	75,42	34,17	7,84	9,57	178,12
Поточні зобов'язання	71593	105884	121578	220562	261780	34291	15694	98984	41218	190187	47,9	14,82	81,42	18,69	265,65
Довгострокові кредити банків	69656	122193	163951	123138	147296	52537	41758	-40813	24158	77640	75,42	34,17	-24,89	19,62	111,46
Короткострокові кредити банків	2985	3357	8688	17256	17125	372	5331	8568	-131	14140	12,46	158,8	98,62	-0,76	473,7
II. Показники звіту про фінансові результати															
Чистий дохід від реалізації продукції	867708	1172345	1522871	1799343	1752721	304637	350526	276472	-46622	885013	35,11	29,9	18,15	-2,59	101,99
Собівартість реалізації	707475	970317	1228697	1382956	1505362	262842	258380	154259	122406	797887	37,15	26,63	12,55	8,85	112,78
Валовий прибуток	160233	202028	294174	416387	247359	41795	92146	122213	-169028	87126	26,08	45,61	41,54	-40,59	54,37
Адміністративні витрати	26341	36094	39421	35888	44162	9753	3327	-3533	8274	17821	37,03	9,22	-8,96	23,06	67,65
Витрати на збут	85887	119465	164214	276595	161446	33578	44749	112381	-115149	75559	39,1	37,46	68,44	-41,63	87,97
Прибуток до оподаткування	34474	16366	52452	52678	-33862	-18108	36086	226	-86540	-68336	-52,53	220,49	0,43	-164,28	-198,22
Чистий прибуток	28207	13172	42550	42905	-33803	-15035	29378	355	-76708	-62010	-53,3	223,03	0,83	-178,79	-219,84
III. Показники ефективності праці на підприємстві															
Кількість працівників	1342	1286	1374	1432	1494	-56	88	58	62	152	-4,17	6,84	4,22	4,33	11,33
Фонд оплати праці	74992	116612	114800	143087	205803	41620	-1812	28287	62716	130811	55,5	-1,55	24,64	43,83	174,43
Продуктивність праці	646,58	911,62	1108,35	1256,52	1173,17	265,04	196,73	148,17	-83,37	526,59	40,99	21,58	13,37	-6,63	81,44

Аналіз показників, представлених у таблиці 2.1, привертає увагу позитивною динамікою зростання вартості активів компанії, зокрема, у 2016 році вона становила 266 214 тис. грн, збільшившись до 856,423 тис. гривень, тоді як приріст показника за аналізований період склав 590 209 тис. До складу активів ПАТ «Тернопільський молокозавод» входять основні засоби, дебіторська заборгованість та запаси. При дослідженні динаміки зміни основних засобів підприємства слід відзначити збільшення основного капіталу на 380 284 тис. гривні. або на 328,85%, відповідний показник збільшується зі 115 642 тис. грн. у 2016 році до рівня 496 926 тис. гривні. у 2020 році. Збільшення основного капіталу свідчить про здійснення модернізації основних засобів, орієнтацію підприємства на нові прогресивні технології, впровадження інноваційних технологій. Адже, ПАТ «Тернопільський молокозавод» — перше підприємство в нашій країні, яке виробляє молоко за німецькою технологією «Fresh Milk Technology» («Свіже молоко»).

Здійснюючи аналіз дебіторської заборгованості підприємства, важливо відзначити її збільшення за аналізований період на 154 024 тис. грн або на 1004,4%: відповідний показник у 2016 році становив 15 335 тис. грн., а у звітному 2020 році значення показника становило 169 359 тис. грн. Відповідне збільшення дебіторської заборгованості негативно впливає на структуру капіталу та зумовлює необхідність подальшого вирішення проблем, пов'язаних із накопиченням дебіторської заборгованості на підприємстві.

Орієнтація підприємства на нарощування виробничо-господарської діяльності змушує його накопичувати власні товарні запаси: відповідне значення показника товарно-матеріальних запасів збільшується, особливо, якщо врахувати, що у базовому 2016 році рівень показника запасів становив 73 806 тис. грн, і, що до 2020 року він досягнув значення 90 109 тис. грн. Приріст показника за аналізований період склав 16 303 тисячі. гривні або 22,09%, тоді як за останні два роки ця сума зросла на 4 519 тис. грн або 5,28%. Динаміка зміни активів підприємства представлена на рис. 2.2:



Рис.2.2. Динаміка зміни головних статей активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2016-2020 рр.

При дослідженні зобов'язань ПАТ «Тернопільський молокозавод» слід звернути увагу на динаміку їх зростання, зокрема, з 266 214 тис. грн у 2016 році вони зросли до рівня 856 423 тис. грн, зафіксувавши приріст у 590 209 тис. грн, що становить 221,7%.

У структурі зобов'язань слід враховувати наявність власного капіталу та боргових - поточних і довгострокових зобов'язань. При дослідженні власного капіталу ПАТ «Тернопільський молокозавод» за 2016-2020 роки необхідно відзначити його збільшення, зокрема, з 124 956 тис. грн. у 2016 році до рівня 400 919 тис грн у 2020 році на 275 954 тис грн. або 220,83%. У структурі власного капіталу слід звернути увагу на наявність додаткового капіталу та нерозподіленого прибутку, розмір якого з кожним роком зростає.

При дослідженні позичкового капіталу важливо відзначити наявність як довгострокових, так і короткострокових зобов'язань. Відповідне значення показника довгострокових зобов'язань збільшується з 69 656 тис. грн. у 2016 році до 193 724 тис.грн у 2020 році. Така динаміка зростання зумовлена збільшенням довгострокових кредитів, отриманих компанією за цей період.

Також збільшується розмір короткострокових зобов'язань підприємства – з 71 593 тис грн у 2016 році до 261 780 тис грн у 2020 році, зрісши на 190 187 тис

грн або 265,65% за весь період дослідження.

Протягом усього періоду підприємство отримувало короткострокові банківські кредити, основними напрямками їхнього використання були оновлення основного капіталу, маркетингова політика у сфері просування нових продуктів, навчання персоналу компанії.

Динаміка пасивів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2016-2020 роки наведена на рисунку 2.3:

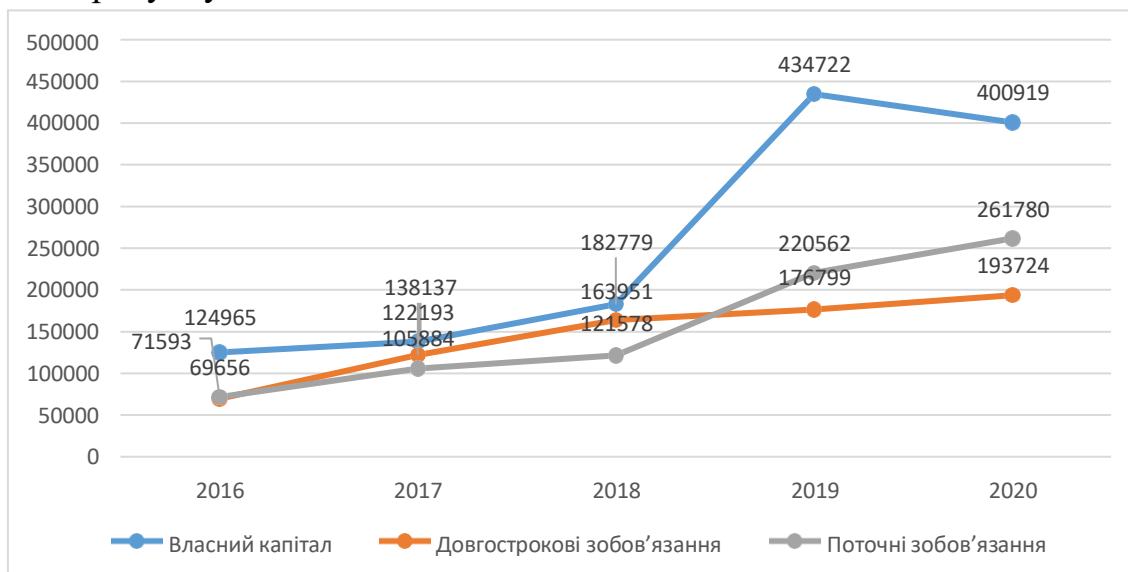


Рис.2.3. Динаміка пасивів підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2016-2020 рр.

У своїй діяльності компанія орієнтується на позичковий капітал, з переважанням короткострокових зобов'язань, які домінують у структурі джерел фінансування активів.

Далі проаналізуємо основні фінансові результати компанії ПрАТ «Тернопільський молокозавод». У цьому контексті слід зазначити, що за період дослідження спостерігається зростання чистого доходу від реалізації: відповідне значення показника збільшується на 885 013 тис. грн за весь період дослідження, що становить 101,99% росту. Також, за аналізований період збільшується собівартість реалізованої продукції – відповідне значення показника зростає з 707 475 тис. грн у 2016 році до 1 505 365 тис грн у 2020 році. Відповідний приріст показника за період дослідження сягнув 885 013 тис. грн, склавши 112,78%

збільшення.

Протягом розглянутого періоду зросла сума адміністративних і збутових витрат, -відповідні темпи зростання становили 67,65% та 87,97%.

Збільшення витрат та зниження темпів приросту активності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» знизили рентабельність виробничо-господарської діяльності підприємства та призвели до її збитковості за звітний період. Відповідне значення показника чистого прибутку зменшилося за період з 2016 по 2019 рік з 28 207 тис. грн до 42 905 тис. грн, тоді як у звітному 2020 році підприємство працювало ще менш ефективно та понесло збитки у розмірі 33 803 тис. грн.

Динаміку чистого прибутку (збитку) досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представимо на рис. 2.4.

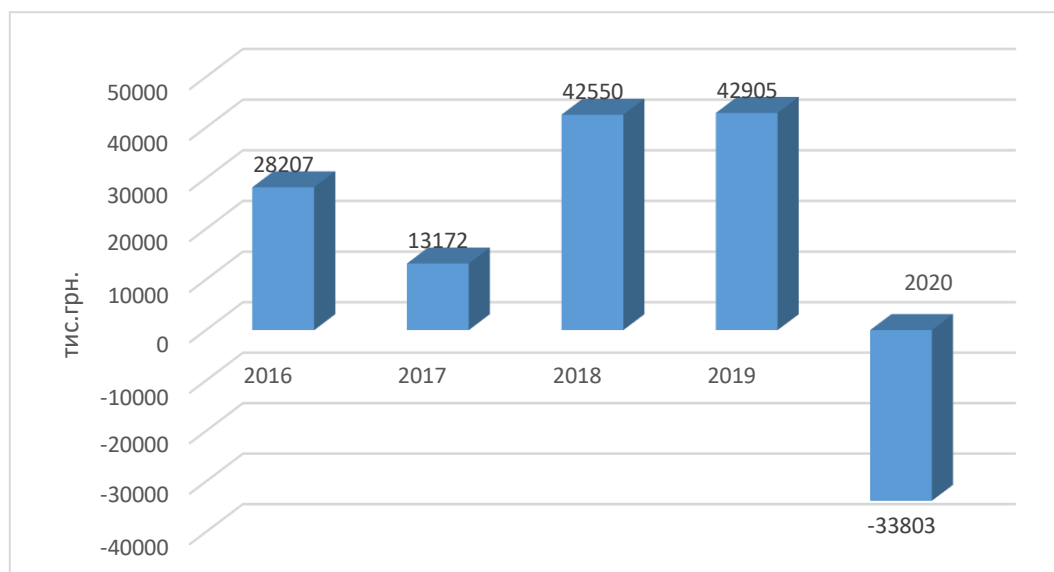


Рис.2.4. Динаміка зміни чистого прибутку (збитку) підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2016-2020 рр.

При дослідженні ефективності використання наявного трудового потенціалу підприємством слід відзначити збільшення чисельності працівників на 152 особи, у звітному періоді величина наявного персоналу склала 1 494 працівника.

При аналізі продуктивності праці на підприємстві слід відзначити значне її зниження за період, охоплений нашим дослідженням. Як бачимо, відповідне

значення зменшується з 646,58 тис. злотих. грн./прац. у 2016 р. до 1173,17 тис. грн./прац. у 2020 р. Відповідне значення збільшується на 526,59 тис. грн. / працівника за весь період відповідний приріст у відносному вираженні склав 81,44%.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, слід зауважити, що відбулося зростання основних показників діяльності підприємства (активи та зобов'язання, власний капітал, основні засоби, кількість працівників, продуктивність праці) поряд зі збільшенням витрат на збут, посиленням залежності від позичкового капіталу. Крім того, компанія почала зазнавати збитків ще у 2019 році, які набули значних розмірів минулого року. Тому, при виробленні рішень про виведення підприємства із описаних кризових явищ, слід звернути увагу на ті позитивні риси діяльності, які мали місце у 2016-2019 рр. та проблемні моменти виробничо-господарської діяльності у звітному 2020 р. Нажаль, можна констатувати, що основною ознакою неефективності цієї діяльності є зниження конкурентоспроможності потенціалу підприємства як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках.

2.2 Аналіз конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Наступним етапом буде вивчення конкурентної позиції нашого об'єкта дослідження та конкурентоспроможності його потенціалу в умовах діяльності на місцевому ринку молокопродуктів. Перш за все, проаналізуємо конкурентів нашої компанії на ринку. Головні конкуренти ПАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку молока та молочних продуктів це – підприємство ТОВ «Молочна компанія «Галичина» (м.Львів) – ТМ «Галичина», підприємство ПП «Альма-Віта» (с.Золотники Тербовлянський район) – ТМ, «Альма - Віта», компанія «Люстдорф» (м.Іллінці, Вінницька область) – ТМ. «Селянське», група компаній «Терра Фуд» (м.Київ) – ТМ «Тульчинка», ТМ «Ферма».

Практика діяльності підприємства свідчить, що найбільшу конкуренцію

йому складає компанія «Люстдорф», яка була заснована в 1997 році і почала працювати на базі Іллінецького молокозаводу. Основна продукція підприємства: молоко тривалого зберігання, йогурти, вершкове масло, молочні десерти, сири, кисломолочні продукти тощо. У Тернопільській області найпопулярнішою торговою маркою є ТМ «Селянське». Разом з цим брендом продукція виготовляється під іншими торговими марками: «На здоров'є», «Бурёнка», «Тотоша», «Весела Бурёнка» та «Смачно шеф». На підприємстві працює 1700 осіб. Сировину для підприємства заготовляють у 50 провідних господарствах області. «Люстдорф» залишається лідером ринку у власному регіоні, продукція поставляється в інші регіони, в тому числі і на Тернопільщину. Також підприємством здійснюється зовнішньоекономічна діяльність, зокрема продукція експортується до Грузії, Молдови, Білорусі та Азербайджану.

«Люстдорф» також розвиває власну мережу та стрімко розширює географію своєї діяльності. Так, у 2018 році компанія отримала дозвіл на здійснення зовнішньоекономічних операцій (експорт до країн ЄС) і в сучасних умовах постачає продукцію у понад 25 країн світу. Продукція ТМ «Люстдорф» сертифікована відповідно до стандарту «Халяль». Для її розповсюдження регіональні представництва компанії розташовані в багатьох містах країни, в т.ч. у Києві, Львові, Дніпрі, Одесі, Харкові, Миколаєві, Запоріжжі, Луцьку, Вінниці, Кривому Розі та ін. Якість продукції ТМ «Люстдорф» підтверджена міжнародним сертифікатом якості ISO 22000:2018.

Ще одним важливим конкурентом є компанія «Молочна фірма «Галичина», яка започаткувала свою діяльність у кінці 90-х років з відновлення виробництва високоякісної молочної продукції. Виробничо-господарська діяльність цієї компанії здійснюється на інноваційному європейському обладнанні GEA (Німеччина), TEWES-BIS (Польща), ALFA LAVAL (Швеція), OBRAM (Польща), TEWES-KLIMA (Польща), Tetra Pak (Швеція). Понад 80 відсотків сировина компанія купує з ферм. Ця обставина забезпечує високу якість молока при виробництві широкого асортименту продукції. У 2019 році компанія пройшла ребрендинг, зокрема змінила асортимент та дизайн продукції, випустила нову

інноваційну продукцію за оригінальною рецептурою, в т.ч. йогурт і кефір «Карпатський». У сучасних умовах насиченого конкурентного ринку підприємство виробляє понад 60 видів продукції (кефір, йогурт, вершки, кисломолочний сир, казеїн). Якість продукції ТОВ «Галицька молочна компанія» підтверджена міжнародним сертифікатом відповідності FSSC 22000, що є найвищою оцінкою в харчовій промисловості.

Ще одним лідером на вітчизняному молочному ринку є компанія «Терра Фуд», яка виробляє молочну продукцію преміум-сегменту, включаючи і фасоване вершкове масло. Основними брендами цієї компанії є ТМ «Ферма», ТМ «Золотий резерв», ТМ «Тульчинка», ТМ «Лауреат», ТМ Premiale, ТМ «Біла лінія», ТМ «Сорочинське», ТМ «Вапнярка» та ряд інших популярних брендів. Її підприємства переробляють понад 553 тис. тонн молока, 54 тис. тонн на рік сиру, 113 600 тонн на рік вершкового масла та рослинно-вершкових сумішей. А виробництво м'яких сирів сягає 2900 тонн на рік та 120 тис. тонн складає виробництво цільномолочної продукції.

Основна продукція підприємства – молоко, сметана, тверді сири, продукція із незбираного молока, вершкове масло, суміші з вершкового масла та олії, кисломолочний сир. Його продукція експортується в понад 30 країн світу, включаючи Грузію, Ізраїль, Балканські країни, Північну Африку, Азію та Близький Схід. Спеціально для експорту продукції компанія створила відомий бренд «Ukrainian Glory» (Українська слава). У рамках цієї ТМ виробляється ряд продуктів, а саме вершкове масло та суміші вершкового масла й олії. ТМ прямо свідчить про високу якість, натуральність продуктів, а те, що продукція дійсно смачна, є справжньою гордістю вітчизняного ринку.

Приватне підприємство «Альма-Віта» є найменшим з наявних компаній-конкурентів. Підприємство засноване у 2001 році і розташоване також у Тернопільській області - в селі Золотники Тербовлянського району. Це підприємство, хоч і невелике, але має повністю автоматизоване виробництво й виготовляє широкий асортимент високоякісної продукції – вершкове масло, йогурти, вершки, тверді та кислі сири тощо. Продукція компанії сертифікована

за міжнародним стандартом ISO і виробляється у пакетах з поліетилену та ПЕТ-пакуванні.

Далі розглянемо силу основних конкурентів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та конкурентоспроможність їхнього потенціалу за допомогою експертних оцінок, представивши дані в таблиці 2.2:

При дослідженні конкурентної позиції та конкурентоспроможності потенціалу нашого підприємства необхідно звернути увагу на його найвищий рейтинг серед конкурентів – 7,98 з 94 балами, тоді як найближчий конкурент – «Молочна компанія «Галичина» отримала ідентичні 94 бали, але рейтинг дещо нижчий – на рівні 7,77 через нетакі привабливі конкурентні фактори. Практично однакові позиції спостерігаємо у ТОВ «Люстдорф» (91 бал та рейтинг 7,78) і ПрАТ «Терра Фуд» (93 бали та рейтинг 7,78). Від лідерів рейтингу значно відстає лише ПП «Альма-Віта» з 83 бали та рейтингом 6,8.

Загалом, хотілося б наголосити, що ринок молокопродуктів є достатньо конкурентним, а ПрАТ «Тернопільський молокозавод» займає на ньому досить сильні конкурентні позиції. Ключовими факторами, що забезпечують високу конкурентоспроможність потенціалу цього підприємства, є гарна якість продукції, використання інноваційних технологій, значні виробничі потужності, кваліфікований персонал та широке використання різноманітних маркетингових інструментів для просування продуктів. До негативних рис у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства можна віднести високі витрати виробництва й реалізації, негативні значення показників фінансового стану підприємства, орієнтацію переважно на регіональний ринок збуту.

Тепер спробуємо дослідити конкурентоспроможність потенціалу нашого підприємства за допомогою методу, заснованого на теорії ефективної конкуренції, та визначити інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності потенціалу підприємства, описаний у першому розділі роботи. Перш за все, розглянемо результати роботи та наведемо аналітичні дані в таблиці 2.3.

Таблиця 2.2

Оцінка конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
у відношенні до найближчих конкурентів

Чинники конкурентоспроможності	Питома вага показника, коеф.	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»		ТОВ «Люстдорф»		ТОВ «Молочна компанія «Галичина»		ПАТ «Терра Фуд»		ПП «Альма-Віта»	
		Бал	Бал із врах. коеф.	Бал	Бал із врах. коеф.	Бал	Бал із врах. коеф.	Бал	Бал із врах. коеф.	Бал	Бал із врах. коеф.
Якість продукції	0,2	9	1,8	9	1,8	7	1,4	8	1,6	6	1,2
Використання інноваційних технологій	0,12	9	1,08	8	0,96	9	1,08	7	0,84	7	0,84
Собівартість виробництва та реалізації продукції	0,1	6	0,6	7	0,7	7	0,7	8	0,8	8	0,8
Розташування підприємства	0,1	8	0,8	7	0,7	8	0,8	8	0,8	7	0,7
Виробничі потужності	0,07	9	0,63	8	0,56	9	0,63	8	0,56	7	0,49
Реалізація інноваційної політики та НДДКР	0,06	8	0,48	7	0,42	6	0,36	8	0,48	6	0,36
Місткість ринків збуту	0,06	7	0,42	8	0,48	8	0,48	7	0,42	9	0,54
Реалізація ЗЕД	0,05	7	0,35	8	0,4	8	0,4	8	0,4	6	0,3
Сформована збутова мережа	0,05	8	0,4	7	0,35	8	0,4	8	0,4	6	0,3
Маркетинг/реклама	0,06	9	0,54	7	0,42	8	0,48	8	0,48	7	0,42
Професійність персоналу	0,05	8	0,4	7	0,35	8	0,4	7	0,35	7	0,35
Фінансовий стан	0,08	6	0,48	8	0,64	8	0,64	8	0,64	7	0,56
Всього	1	94	7,98	91	7,78	94	7,77	93	7,77	83	6,86

Таблиця 2.3

Динаміка результуючих показників ефективності діяльності підприємства
ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2016-2020 рр., тис. грн.

Показники	Роки					Відхилення (+;-)		
	2016	2017	2018	2019	2020	2018/	2019/	2020/
						2017	2018	2016
Вхідні дані								
Валові витрати	120219	170369	219253	349379	243996	48884	130126	123777
Обсяг випуску продукції	997864	1348197	1751302	2069244	2015629	403104,9	317942,8	1017765
Вартість основних засобів	115642	152022	223515	489890	495926	71493	266375	380284
Дохід від реалізації	867708	1172345	1522871	1799343	1752721	350526	276472	885013
Собівартість реалізації	707475	970317	1228697	1382956	1505362	258380	154259	797887
Чисельність персоналу	1342	1286	1374	1432	1494	88	58	152
Розрахункові показники								
1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	0,12	0,13	0,13	0,17	0,12	-0,001	0,044	0,001
2. Показник фондовіддачі (Ф)	8,63	8,87	7,84	4,22	4,06	-1,03	-3,61	-4,56
3. Показник рентабельності товару (РТ)	1,23	1,21	1,24	1,30	1,16	0,03	0,06	-0,06
4. Показник продуктивності праці (ПП)	743,56	1048,36	1274,60	1445,00	1349,15	226,24	170,40	605,58

Аналізуючи результати роботи підприємства, слід зазначити, що однаково знизилася рентабельність його активів на 4,56 пункта і продукції на 0,06 пункта, зате підвищилася продуктивність праці на одного працюючого на 605,58 тис. грн.

Тепер, визначимо інтегральні показники діяльності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2016-2020 роки:

$$EB_{2016} = 0,31 * 0,12 + 0,19 * 8,63 + 0,4 * 1,23 + 0,1 * 743,56 = 76,52$$

$$EB_{2017} = 0,31 * 0,13 + 0,19 * 8,87 + 0,4 * 1,21 + 0,1 * 1048,36 = 107,04$$

$$EB_{2018} = 0,31 * 0,13 + 0,19 * 7,84 + 0,4 * 1,24 + 0,1 * 1274,6 = 129,48$$

$$EB_{2019} = 0,31 * 0,17 + 0,19 * 4,22 + 0,4 * 1,3 + 0,1 * 1445 = 145,88$$

$$EB_{2020} = 0,31 * 0,12 + 0,19 * 4,06 + 0,4 * 1,16 + 0,1 * 1349,15 = 136,19$$

Далі розрахуємо ключові показники фінансового стану підприємства та прослідкуємо їх зміну в динаміці, описавши результати у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка ключових показників фінансового стану підприємства ПрАТ
«Тернопільський молокозавод» за період 2016-2020 рр., тис. грн

Показники	Роки					Відхилення (+;-)		
	2016	2017	2018	2019	2020	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2016
Вхідні дані								
Власний капітал	124965	138137	182779	434722	400919	44642	251943	275954
Загальна сума активів	266214	366174	468308	832083	856423	102134	363775	590209
Загальні зобов'язання	141249	228037	285529	397361	455504	57492	111832	314255
Грошові кошти	1830	3856	17316	6669	9109	13460	-10647	7279
Поточні зобов'язання	71593	105884	121578	220562	261780	15694	98984	190187
Дохід від реалізації	867708	1172345	1522871	1799343	1752721	350526	276472	885013
Обіговий капітал	132884	132480	210064	281133	269809	77584	71069	136925
Розрахункові показники								
1. Коефіцієнт автономії (КА)	0,47	0,38	0,39	0,52	0,47	0,01	0,13	0,00
2. Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) (КП)	1,88	1,61	1,64	2,09	1,88	0,03	0,45	0,00
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,03	0,04	0,14	0,03	0,03	0,11	-0,11	0,01
4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	6,53	8,85	7,25	6,40	6,50	-1,60	-0,85	-0,03

Аналізуючи дані таблиці 2.4, важливо вказати на посилення автономії підприємства з 0,38 бала у 2017 році до рівня 0,52 бала у 2019 році з подальшим незначним зниженням цього показника; на зосередженість керівництва на позичковому капіталі; на скорочення темпів обертання обігових коштів досліджуваного підприємства.

Тепер знову, дотримуючись тієї ж методики, розрахуємо інтегральні показники фінансового стану підприємства ПАТ «Тернопільський молокозавод» за 2016-2020 роки:

$$\Phi\Pi_{2016} = 0,29 * 0,47 + 0,2 * 1,88 + 0,36 * 0,03 + 0,15 * 6,53 = 1,5$$

$$\Phi\Pi_{2017} = 0,29 * 0,38 + 0,2 * 1,61 + 0,36 * 0,04 + 0,15 * 8,85 = 1,77$$

$$\Phi\Pi_{2018} = 0,29 * 0,39 + 0,2 * 1,64 + 0,36 * 0,14 + 0,15 * 7,25 = 1,58$$

$$\Phi\Pi_{2019} = 0,29 * 0,52 + 0,2 * 2,09 + 0,36 * 0,03 + 0,15 * 6,4 = 1,54$$

$$\Phi\Pi_{2020} = 0,29 * 0,47 + 0,2 * 1,88 + 0,36 * 0,03 + 0,15 * 6,5 = 1,5$$

Як бачимо, інтегральний показник фінансового стану досліджуваного нами підприємства демонструє тенденцію на зниження: із 1,77 пункта у 2017 році до 1,5 пункта у 2020 році.

Наступними аналізуватимемо третю групу показників, які описують рівень ефективності збутової політики. Отримані результати внесемо у таблицю 2.5:

Таблиця 2.5

Показники ефективності збутової політики ПрАТ «Тернопільський
молокозавод» за період 2016-2020 рр., тис. грн.

Показники	Роки					Відхилення (+;-)		
	2016	2017	2018	2019	2020	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2016
Вхідні дані								
Власний капітал	124965	138137	182779	434722	400919	44642	251943	275954
Пасиви	266214	366174	468308	832083	856423	102134	363775	590209
Готова продукція	34128	32074	42543	52059	53962	10469	9516	19834
Дохід від реалізації	867708	1172345	1522871	1799343	1752721	350526	276472	885013
Обсяг випуску	997864	1348197	1751302	2069244	2015629	403105	317943	1017765
Основні засоби	115642	152022	223515	489890	495926	71493	266375	380284
Витрати на збут	85887	119465	164214	276595	161446	44749	112381	75559
Зростання доходу від реалізації	208250	257916	319803	341875	385599	61887	22072	177349
Розрахункові показники								
1. Рентабельність продаж (РП)	0,24	0,22	0,21	0,19	0,22	-0,01	-0,02	-0,02
2. Коефіцієнт затовареності продукцією (КЗ)	0,04	0,03	0,03	0,03	0,03	0,00	0,00	-0,01
3. Коефіцієнт використання виробничих потужностей (КМ)	8,63	8,87	7,84	4,22	4,06	-1,03	-3,61	-4,56
4. Коефіцієнт ефективності реклами й засобів стимулювання збуту (КР)	1,84	2,41	2,65	12,53	3,69	0,25	9,88	1,85

Інтегральні показники ефективності збутової політики підприємства за період 2016-2020 рр. мають наступний вигляд:

$$EЗ_{2016} = 0,37 * 0,24 + 0,29 * 0,04 + 0,21 * 8,63 + 0,13 * 1,84 = 2,15$$

$$EЗ_{2017} = 0,37 * 0,22 + 0,29 * 0,03 + 0,21 * 8,87 + 0,13 * 2,41 = 2,27$$

$$EЗ_{2018} = 0,37 * 0,21 + 0,29 * 0,03 + 0,21 * 7,84 + 0,13 * 2,65 = 2,08$$

$$E_{2019} = 0,37 * 0,19 + 0,29 * 0,03 + 0,21 * 4,22 + 0,13 * 12,53 = 2,59$$

$$E_{2020} = 0,37 * 0,22 + 0,29 * 0,03 + 0,21 * 4,06 + 0,13 * 3,69 = 1,42$$

Таким чином, за аналізований період спостерігається зниження ефективності збутової політики підприємства, оскільки відповідне значення знижується з 2,15 пунктів у 2016 році до 1,42 пункти у 2020 році.

Підсумовуючи наш аналіз, сформуємо зведену таблицю інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності потенціалу ПАТ «Тернопільський молокозавод» за 2016-2020 роки (табл. 2.6):

Таблиця 2.6

Інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності потенціалу ПАТ
«Тернопільський молокозавод» за період 2016-2020 рр.

Роки	Критерії ефективності виробничої діяльності	Критерії фінансового стану	Коефіцієнт ефективності збутової політики підприємства	Коефіцієнт конкурентоспроможності товару	Інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності потенціалу підприємства
2016	76,52	1,5	2,15	1,09	11,48
2017	107,04	1,77	2,27	1,07	16,06
2018	129,48	1,58	2,08	1,01	19,42
2019	145,88	1,54	2,59	1,15	21,88
2020	136,19	1,5	1,42	1,15	20,43

Оцінюючи динаміку інтегрального показника конкурентоспроможності потенціалу ПАТ «Тернопільський молокозавод», очевидним є найвищий рівень конкурентоспроможності у 2019 році, коли відповідне значення склало 21,88 бала. Усі інші конкурентні показники – ефективності виробничої діяльності, ефективності збутової політики та конкурентоспроможності продукції у цей час також мали максимальні значення. А загалом, тенденція конкурентоспроможності потенціалу досліджуваного підприємства є позитивною, оскільки приріст даного показника склав 1,91 рази з 2016 по 2019 роки. І лише у 2020 році в зв'язку з коронакризою конкурентоспроможність потенціалу підприємства знизилася, але дуже несуттєво – на 1,45 пункти, що становить всього 6,6%.

Підвищенню конкурентоспроможності досліджуваного підприємства

сприяли такі фактори: покращення якості та обґрунтованість цін основного асортименту товарів, зростання ефективності виробничо-господарської діяльності, застосування ефективних та дієвих засобів маркетингу.

2.3 Діагностика конкурентоспроможності продукції та її вплив на конкурентоспроможність потенціалу підприємства

Важливе значення у формуванні конкурентоспроможності потенціалу підприємства посідає конкурентоспроможність його продукції. Тому, наступним етапом нашого дослідження стане з'ясування рівня конкурентоспроможності продукції, яку виготовляє та продає на ринку молокопродуктів ПрАТ «Тернопільський молокозавод». У дослідженні акцентуватимемо увагу на якісних та вартісних параметри продукції.

Для діагностики використаємо оцінні параметри масла 72,5 % жирності, застосувавши, при цьому, метод, який дозволяє порівнювати характеристики продукції досліджуваного підприємства з аналогічними характеристиками продукції основних підприємств-конкурентів.

Таблиця 2.7

Показники рівня конкурентоспроможності продукції підприємств-конкурентів на ринку молокопродуктів (якісні показники)

Підприємство	Показник	ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (1)	Компанія «Люстдорф» (2)	Компанія «Тера-Фуд» (3)	ТОВ «Компанія «Галичина» (4)	ПП «Альма-Віта» (5)	Еталон
Продукція		Масло 72,5%ТМ «Молокія»	Масло «Вологодське» 72,5%	Масло 72,5% ТМ «Ферма»	Масло 72,5% ТМ «Галичина»	Масло 72,5% ТМ «Альмавіта»	Масло 72,5%
Тип сировини		Відбірне молоко	Пастеризоване молоко	Знежирене молоко	Відбірне молоко	Відбірне молоко	Відбірне молоко
Молоко	Бали	9	7	8	8	8	9
Жирність молока	Бали	7	8	8	7	7	8
Безпечність	Бали	8	7	7	7	8	8
Пакування	Бали	6	7	8	7	8	8
Відповідність екостандартам	Бали	9	8	7	8	7	9

Тепер здійснимо необхідні розрахунки для оцінки конкурентоспроможності продукції конкурентів за якісними характеристиками масла:

- визначимо показники за характеристикою тип сировини:

$$p_1 = \frac{9}{9} = 1$$

$$p_2 = \frac{9}{7} = 1,29$$

$$p_3 = \frac{9}{8} = 1,125$$

$$p_4 = \frac{9}{8} = 1,125$$

$$p_5 = \frac{9}{8} = 1,125$$

- визначимо показники за характеристикою жирність молока:

$$b_1 = \frac{7}{8} = 0,875$$

$$b_2 = \frac{8}{8} = 1$$

$$b_3 = \frac{8}{8} = 1$$

$$b_4 = \frac{7}{8} = 0,875$$

$$b_5 = \frac{9}{8} = 0,875$$

- визначимо показники за характеристикою безпечність:

$$d_1 = \frac{8}{8} = 1$$

$$d_2 = \frac{7}{8} = 0,875$$

$$d_3 = \frac{7}{8} = 0,875$$

$$d_4 = \frac{7}{8} = 0,875$$

$$d_5 = \frac{8}{8} = 1$$

- визначимо показники за характеристикою пакування:

$$f_1 = \frac{6}{8} = 0,75$$

$$f_2 = \frac{7}{8} = 0,875$$

$$f_3 = \frac{8}{8} = 1$$

$$f_4 = \frac{7}{8} = 0,875$$

$$f_5 = \frac{8}{8} = 1$$

- визначимо показники за характеристикою відповідності еконормам:

$$e_1 = \frac{9}{9} = 1$$

$$e_2 = \frac{8}{9} = 0,889$$

$$e_3 = \frac{7}{9} = 0,778$$

$$e_4 = \frac{8}{9} = 0,889$$

$$e_5 = \frac{7}{9} = 0,778$$

Для того, щоб порахувати інтегральний показник на базі експертного дослідження, встановимо важливість кожної із наведених параметричних характеристик (таблиця 2.8):

Таблиця 2.8

Експертна оцінка параметричних характеристик конкурентоспроможності продукції підприємства (якісні показники)

Показник	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Разом	Питома вага
Тип сировини	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	46	0,28
Жирність молока	4	5	3	3	4	5	2	5	4	4	39	0,23
Безпечність	3	2	4	5	2	3	4	3	2	5	33	0,20
Дизайн	2	3	1	1	3	3	3	3	3	3	25	0,15
Відповідність еконормам	1	1	2	2	1	3	2	3	4	5	24	0,14

Розрахунок інтегральних показників конкурентоспроможності продукції підприємств-конкурентів (якісні показники) має наступний вигляд:

$$I_{T1} = 1 * 0,28 + 0,875 * 0,23 + 1 * 0,2 + 0,75 * 0,15 + 1 * 0,14 = 0,932$$

$$I_{T2} = 1,29 * 0,28 + 1 * 0,23 + 0,875 * 0,2 + 0,875 * 0,15 + 0,889 * 0,14 = 0,999$$

$$I_{T3} = 1,125 * 0,28 + 1 * 0,23 + 0,875 * 0,2 + 1 * 0,15 + 0,778 * 0,14 = 0,98$$

$$I_{T4} = 1,125 * 0,28 + 0,875 * 0,23 + 0,875 * 0,2 + 0,875 * 0,15 + 0,889 * 0,14 = 0,947$$

$$I_{T5} = 1,125 * 0,28 + 0,875 * 0,23 + 1 * 0,2 + 1 * 0,15 + 0,778 * 0,14 = 0,975$$

Окрім якісних показників конкурентоспроможності продукції необхідно дослідити ще й вартісні показників (таблиця 2.9):

Таблиця 2.9

Показники рівня конкурентоспроможності продукції підприємств-конкурентів на ринку молокопродуктів (вартісні показники)

Підприємство	Показник	ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (1)	Компанія «Люстдорф» (2)	Компанія «Тера-Фуд» (3)	ТОВ «Компанія «Галичина» (4)	ПП «Альма-Віта» (5)	Еталон
Продукція		Масло 72,5%ТМ «Молокія»	Масло «Вологодське» 72,5%	Масло 72,5% ТМ «Ферма»	Масло 72,5% ТМ «Галичина»	Масло 72,5% ТМ «Альмавіта»	Масло 72,5%
Ціна придбання	грн.	47,2	43,9	47,2	43,4	45,5	43,4
Економічна ефективність реалізації	грн.	9,7	8,4	8,8	9,2	9,3	9,7

Тепер здійснимо необхідний розрахунок для оцінки конкурентоспроможності продукції конкурентів за вартісними характеристиками масла:

$$EP_1 = \frac{47,2 + 9,7}{43,4 + 9,7} = 1,072$$

$$EP_2 = \frac{43,9 + 8,4}{43,4 + 9,7} = 0,984$$

$$EP_3 = \frac{47,2 + 8,8}{43,4 + 9,7} = 1,055$$

$$EP_4 = \frac{43,4 + 9,2}{43,4 + 9,7} = 0,991$$

$$EP_5 = \frac{45,5 + 9,3}{43,4 + 9,7} = 1,032$$

Виконавши аналіз якісних та вартісних характеристик продукції підприємств-конкурентів на ринку, завершимо наше дослідження розрахунком інтегральних показників конкурентоспроможності продукції цих підприємств:

$$IK_1 = \frac{1,072}{0,932} = 1,15$$

$$IK_2 = \frac{0,984}{0,999} = 0,985$$

$$IK_3 = \frac{0,98}{1,055} = 0,928$$

$$IK_4 = \frac{0,947}{0,991} = 0,956$$

$$IK_5 = \frac{0,975}{1,032} = 0,945$$

Підсумовуючи результати дослідження конкурентоспроможності масла солодковершкового 72,5% жирності від підприємств-виробників, які конкурують на ринку молока та молочних продуктів, слід зазначити, що найвищий інтегральний показник є у досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод», який складає 1,15 бала, тоді як у найближчого конкурента цей показник складає 0,985 бала (фірма «Люстдорф»). Найнижче значення показника конкурентоспроможності 0,928 бала у компанії «Тера-фуд». А іншим підприємствам рекомендовано зосередити головну увагу на модернізації асортименту продукції, покращенні її якісних характеристик, що сприятиме зростанню її конкурентоспроможності і збільшенню обсягів її реалізації на ринку.

РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Особливості застосування організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Сучасні умови ведення бізнесу, в яких правила конкуренції набувають глобальних рис, особливо важливим для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є комплексне управління власною конкурентоспроможністю та розробка організаційно-економічних механізмів, що забезпечать його стійке зростання в довгостроковій перспективі.

На нашу думку, механізм покращення управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства має включати: 1) побудову сучасного організаційно-економічного механізму підтримки його конкурентоспроможності; 2) удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції.

Основою створення сучасного організаційно-економічного механізму підтримки конкурентоспроможності ПАТ «Тернопільський молокозавод» є виявлення факторів, що впливають на неї. При цьому всю сукупність факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, можна поділити на: стимулюючі фактори, тобто ті, що впливають на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, і дестимулятори – ті, які негативно впливають на загальне зниження конкурентоспроможності підприємства.

Основними найважливішими ознаками конкурентоспроможності підприємства є досягнення ефективного функціонування підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (внутрішня конкурентоспроможність), а також забезпечення високої корисності продукції досліджуваного підприємства, як показано на рисунку 3.1.

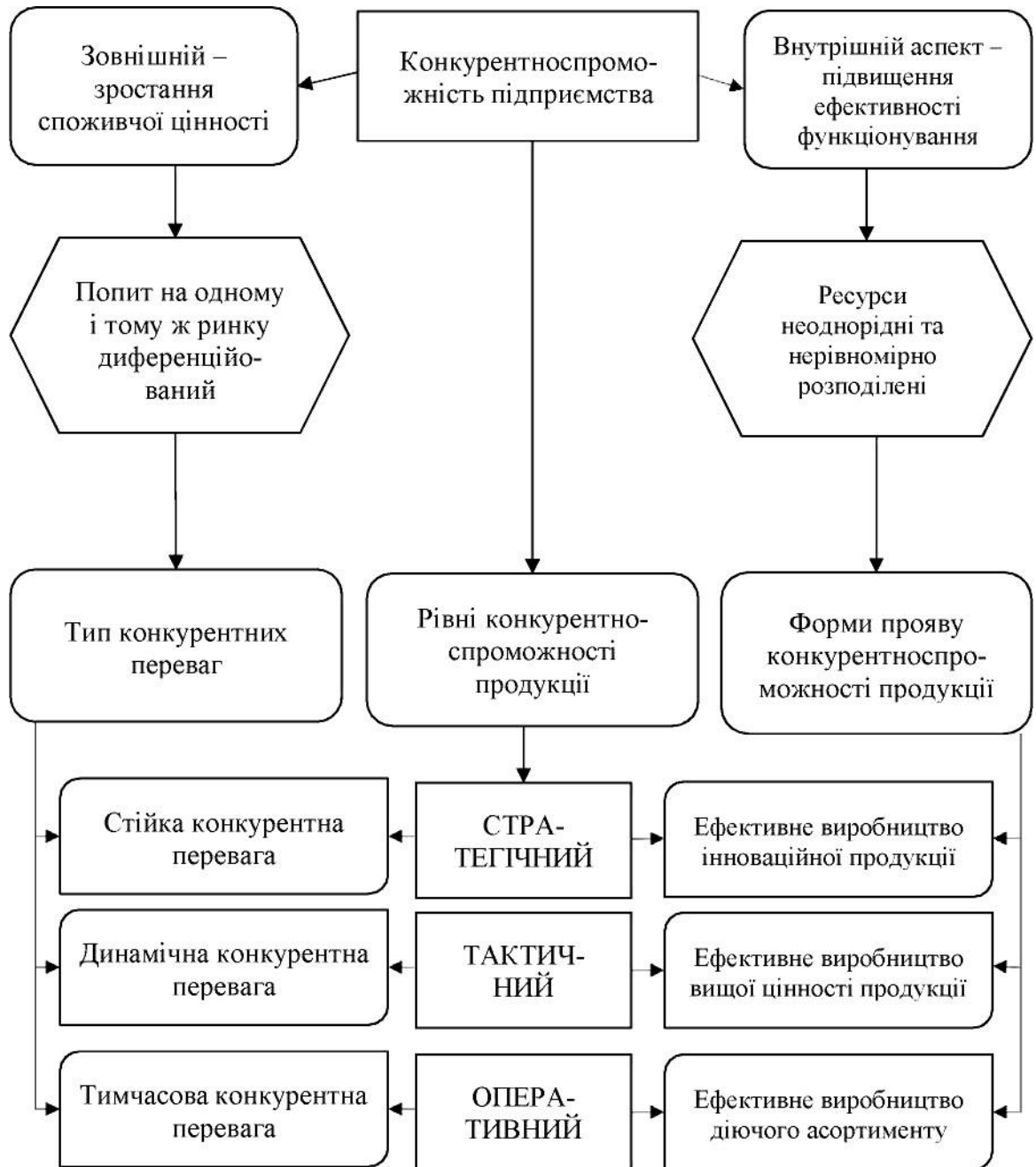


Рис. 3.1. Механтзм забезпечення конкурентоспроможностт ПрАТ «Терноптльськнй молокозавод» та його продукцт в сучасних умовах

Форми вияву конкурентоспроможностт продукцт на кожному рвнн управлння включають здатнть ПрАТ «Терноптльськнй молокозавод» виробляти на стратегтчному рвнн – найбільш ефективну та сучасну, порвняно з конкурентами, споживчу варттсть продукцт; на тактичному рвнн – бтльш ефективно формувати варттсть власного товару, порвняно з конкурентами; на операцтйному рвнн – бтльш яксно та ефективно виготовляти однакову з конкурентами цнннсть продукту.

У контексті впровадження управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод», безсумнівно, найважливішим є стратегічний рівень, а предметом постійного дослідження повинна бути конкурентна перевага та механізм її досягнення. На рис. 3.2 представлені ключові параметри, які визначають стійку конкурентну перевагу та є основою формування конкурентоспроможності компанії.



Рис. 3.2. Ресурсні характеристики формування на ринку стійкої конкурентної переваги продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

За результатами дослідження конкурентоспроможності підприємства ПАТ «Тернопільський молокозавод», джерел та характеру конкурентних переваг цього підприємства, наведемо узагальнений організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Механізм організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Як бачимо, основним аспектом організаційно-економічного механізму підтримки конкурентоспроможності потенціалу підприємства є стратегічні цілі його розвитку, які ґрунтуються на внутрішніх і зовнішніх факторах конкурентоспроможності та становлять вихідну платформу для управління конкурентними процесами. Механізм управління конкурентоспроможністю потенціалу ПАТ «Тернопільський молокозавод» реалізується шляхом керування певними конкурентними перевагами та факторами конкурентоспроможності на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях. Систему управління конкурентоспроможністю потенціалу досліджуваного підприємства необхідно впроваджувати в синергії з метою управління та забезпечення конкурентоспроможності продукції. Створена система управління та забезпечення конкурентоспроможності потенціалу на досліджуваному підприємстві має доповнюватися системою управління якістю та аналізом конкурентів, розробляючи конкурентну стратегію і визначаючи можливості підприємства.

Крім того, система високої конкурентоспроможності ПАТ «Тернопільський молокозавод» має охоплювати такі напрями:

- 1) діяльність, спрямована на підвищення технічного рівня та подальше забезпечення якості продукції, яка включатиме: удосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів, покращення умов праці на підприємстві; підвищення культури виробництва; забезпечення зміцнення бази та вдосконалення організації досліджень; стимулювання прискореної реалізації інвестицій та структурних змін відповідно до пріоритетів науково-технічного прогресу та соціального розвитку; підвищення на цій основі ефективності інвестицій в оновлення основних засобів; організація ефективної діяльності груп якості та цілеспрямованого навчання управлінського персоналу й працівників підприємства; перебудова завдань і функцій управління якістю продукції та створення спеціальних умов для якості праці; сертифікація та стандартизація.
- 2) діяльність, спрямована на оптимізацію витрат виробничо-господарської діяльності та зниження ресурсоемності продукції і її собівартості;

3) діяльність щодо покращення обслуговування клієнтів, маркетингу та дослідження ринку. У довгостроковій перспективі організаційно-економічні важелі управління мають бути зосереджені на здійсненні перелічених заходів.

Загалом, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції підприємства передбачатиме розробку цілісної системи взаємопов'язаних елементів, які ляжуть в основу процесів управління конкурентоспроможністю і підприємства також. Структуру та механізм системи управління конкурентоспроможністю продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» продемонструємо на рисунку 3.4.



Рис.3.4. Система забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Отже, ефективне керування конкурентоспроможністю продукції досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» забезпечить комплексне управління цим процесом за такими напрямками:

- управління якістю, яке означає поелементне охоплення управління якістю технології, сировини, персоналу, транспорту, логістики тощо;
- управління асортиментом, що включає аналіз асортиментної структури та частоти його оновлення, визначення експортної частки в загальному обсязі продукції підприємства;
- управління витратами виробництва, яке полягає в контролі цін на сировину, транспортних цін, витрат на переробку та зберігання, а також – встановлення сучасних методів обліку витрат на виробництво;
- управління збутовою діяльністю та процесом збуту, що дозволить визначити оптимальну та раціональну стратегію просування товару на ринку.

3.2. Механізм нарощування конкурентоспроможності потенціалу підприємства із застосуванням інструментарію інноваційної політики

Проаналізувавши конкурентні можливості та конкурентоспроможність потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод», яке реалізує на ринку продукцію під ТМ «Молокія», нами були виявлені деякі недоліки, які негативно впливають на діяльність підприємства, зокрема: підприємство орієнтується на виробництво та реалізацію відносно обмеженого асортименту продукції, значно скоротило цільову групу споживачів; хоча продукція підприємства є високої якості, все ж не вдалося сформувати достатній рівень її рентабельності у порівнянні з аналогічною продукцією конкурентів; велика частина основних засобів зношена, чим обмежуються виробничі потужності та можливості забезпечення конкурентних переваг компанії. Та підприємству все ж вдається тримати високі конкурентні позиції на ринку, однак певні зміни в його діяльність необхідно впроваджувати.

У цьому контексті пропонується реалізувати інноваційний проект розширення асортименту продукції шляхом модернізації основного капіталу та введення додаткових виробничих потужностей підприємства. Вважаємо за доцільне розширити наявний асортимент збільшенням лінійки йогуртів та випуску шоколадного масла. Асортимент та орієнтовні ціни нової продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» описує таблиця 3.1.

Таблиця 3.1

Асортиментний перелік та рівень цін на нову продукцію ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ТМ «Молокія»*

Асортимент продукції	Ціна, грн.
Йогурт ТМ «Молокія» 2,7% пляшка з HDPE 200 г. (білий безлактозний)	11,99
Йогурт ТМ «Молокія» 2,7% пляшка з HDPE 200 г. (чорниця)	12,99
Йогурт ТМ «Молокія» 2,7% пляшка з HDPE 200 г. (ожина)	12,99
Йогурт ТМ «Молокія» 2,7% пляшка з HDPE 200 г. (полуниця)	12,99
Йогурт ТМ «Молокія» 3,2% пластиковий стакан 550 г. (білий безлактозний)	21,99
Йогурт ТМ «Молокія» 3,2% пластиковий стакан 550 г. (чорниця)	22,99
Йогурт ТМ «Молокія» 3,2% пластиковий стакан 550 г. (ожина)	22,99
Йогурт ТМ «Молокія» 3,2% пластиковий стакан 550 г. (полуниця)	22,99
Масло шоколадне натуральне ТМ «Молокія» 82,5% 100 г.	21,99
Масло шоколадне натуральне ТМ «Молокія» 82,5% 200 г.	42,99
Масло шоколадне натуральне ТМ «Молокія» 82,5% 500 г.	99,99

*Складено автором за даними 47

Як бачимо, підприємство може розширити асортимент власної продукції, запустивши лінію йогуртів ТМ «Молокія» 2,7% і 3,2% в тарі HDPE по 200 г та пластикових стаканчиках по 550 г. А також заплановане виробництво 82,5% жирності натурального шоколадного масла в пакуванні із фольги по 100 г, 200 г, 500 г.

У комплект обладнання, необхідного для виробництва нової продукції входять: навантажувач сировини з візком; дозатор для наповнення; машина-згущувач; змішувальний котел; кулер; стрічкові конвеєри; пакувальна машина; накопичувальний конвеєр; гомогенізатор вершкового масла.

Наведемо кошторис витрат на створення та запуск технологічної лінії з

виробництва нової продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод». визначимо альтернативи для виробників обладнання (табл. 3.2). Також, обладнання доцільно розглядати в контексті порівняння його можливостей, залежно від виробника.

Таблиця 3.2

Кошторис витрат на запуск технологічної лінії з виробництва нової продукції на потужностях ПрАТ «Тернопільський молокозавод»*

Обладнання	Підприємства-виробники обладнання				
	JUMO (Німеччина)	Bertsch (Австрія)	Inventa Polyfood (Італія)	Waldner (Австрія)	TESSA I.E.C. Group LTD (Ізраїль)
Завантажувач з візком	1216,3	1342,3	1273,3	1419,4	1212,6
Дозатор начинки	215,6	232,4	255,2	252,3	210,7
Машина загушувач	118,5	129,7	119,5	141,2	124,3
Котел мішалка	296,7	301,3	279,3	302,3	300,5
Охолоджувач	65,4	71,4	69,3	68,9	70,4
Система транспортерів	27,5	28,7	27,7	29,2	28,4
Пакувальний автомат	49,8	44,5	51,2	52,2	52,2
Транспортер накопичувальний	18,2	22,3	23,3	23,5	19,9
Гомогенізатор вершкового масла	145,4	175,6	165,4	181,2	151,3
Всього витрат, тис.грн.	2153,4	2348,2	2264,2	2470,2	2170,3

*Складено автором за даними 47

Аналіз даних таблиці доводить, що обладнання компанії JUMO (Німеччина) є найкращою альтернативою серед наведених. Воно – найдешевше, проте не менш якісне, як у конкурентів, і готове до використання з традиційною для підприємства сировиною для виробництва йогурту та вершкового масла, яка має підвищену жирність. Таким чином, розмір початкових витрат на придбання обладнання становитиме складе 2153,4 тис.

Під час впровадження даного проекту оновлення виробництва та реалізації інвестиційно-інноваційного проекту запуску нової технологічної лінії «JUMO»

необхідно внести зміни в організаційну структуру, яка дозволить якісно реалізувати ці задуми. Для вирішення цієї проблеми пропонується реорганізувати існуючу організаційну структуру й імплементувати в неї елементи матричної оргструктури управління, яка дозволить найкращим чином реалізовувати цей проект (рис. 3.5):

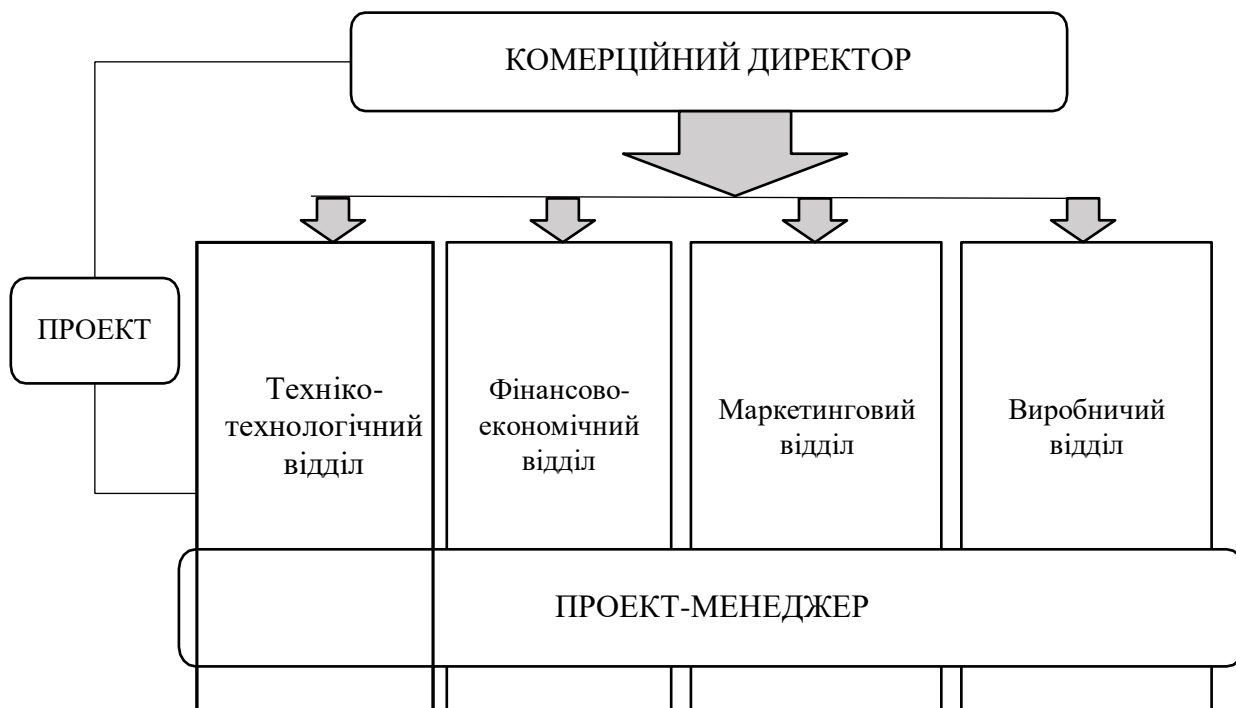


Рис.3.5. Елементи матричної організаційної структури для ефективного керування реалізацією проекту запуску нової технологічної лінії «JUMO» для розширення асортименту продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» [Складено автором за даними 47]

Як бачимо зі схеми, з метою розробки та реалізації інвестиційно-інноваційного проекту буде створена проектна команда для забезпечення повної реалізації завдань проекту. До її складу слід включити представників техніко-технологічний відділу, фінансово-економічного відділу, відділу маркетингу та виробничого відділу. Проект - менеджер (менеджер проекту) буде контролювати реалізацію завдань проекту та визначати особливості самого проекту і функціональність усіх створених під проект підрозділів. Список працівників проекту і пропонувані для них посадові оклади наведені в таблиці 3.3:

Таблиця 3.3

Штатний розпис для реалізації проекту запуску нової технологічної лінії «JUMO» для розширення асортименту продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» *

Назва посади	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн	Місячний фонд заробітної плати, грн	Річний фонд заробітної плати, грн
Комерційний директор	1	25000	25000	300000
Проект-менеджер	1	25000	25000	300000
Головний бухгалтер	1	20000	20000	240000
Технологи	2	15000	30000	360000
Фінансовий менеджер	2	15000	30000	360000
Керівник відділу маркетингу	2	20000	40000	480000
Керівник виробництва	1	20000	20000	240000
Працівники виробничого	9	14000	126000	1512000
Разом	19		316000	3792000

*Складено автором за даними 47

Як бачимо, у проекті планується задіяти 19 працівників із місячним фондом заробітної плати в 316 тис. грн. Річні витрати становитимуть 3 792 тис. грн.

Якою очікується структура витрат проекту демонструє табл. 3.4:

Таблиця 3.4.

Структура постійних витрат на реалізацію проекту запуску нової технологічної лінії «JUMO» для розширення асортименту продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» *

Показник	Сума на рік, грн
Витрати на оплату праці, зокрема:	4626240
<i>річний фонд оплати праці</i>	<i>3792000</i>
<i>єдиний соціальний внесок (22%) з річного фонду оплати праці</i>	<i>834240</i>
Обов'язкове страхування працівників	19000
Всього постійних витрат на рік	4645240

*Складено автором за даними 47

З таблиці видно, що річний розмір постійних витрат на реалізацію проекту складатиме 4 645,24 тис. грн., при чому значний обсяг цих витрат припадає на оплату праці та відрахування з неї – 4 626,24 грн.

Структура й сума змінних витрат на проект описані у таблиця 3.5:

Таблиця 3.5

Структура змінних витрат на реалізацію проекту запуску нової технологічної лінії «JUMO» для розширення асортименту продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» *

Показник	Значення
Витрати на закупівлю сировини та матеріалів, грн.	5600000
Витрати на транспортування, грн.	140000
Технічне обслуговування та поточний ремонт обладнання, грн.	60000
Всього змінних витрат на рік, грн.	5800000

* Складено автором за даними 47

Сума змінних витрат на запуск нової технологічної лінії «JUMO» з виробництва нових продуктів ПрАТ «Тернопільський молочний завод» становить 5 800 тис. грн., значна частина яких припадає на закупівлю сировини та матеріалів у розмірі 5 600 тис. грн.

Для реалізації даного проекту інноваційних змін у виробництві за допомогою впровадження нової технологічної лінії також необхідно буде здійснити ще й додаткові витрати:

- на оновлення основних засобів – 2 153,4 тис. грн.;
- капітальні вкладення в більшій частині треба буде профінансувати за рахунок кредитних коштів, загальна потреба в яких – 5 437,96 тис. грн.

Окрім витрат на реалізацію проекту важливо розуміти ще й планові обсяги виробництва та реалізації нової продукції «Тернопільський молочний завод», виходячи з виробничої потужності підприємства та обсягу попиту на нову продукцію, а також, - терміну реалізації проекту, тривалість якого передбачається 5 років. Тому, виходячи з цього, здійснимо розрахунок операційних витрат по проекту за увесь термін його реалізації (таблиця 3.6):

Таблиця 3.6

Структура собівартості запуску нової технологічної лінії «JUMO» за 5 років реалізації проекту на базі ПрАТ «Тернопільський молокозавод», грн. *

Показник	Роки				
	2022	2023	2024	2025	2026
Матеріальні затрати	5800000	5800000	5800000	5800000	5800000
Витрати на оплату праці	3792000	3792000	3792000	3792000	3792000
Відрахування на соціальні заходи	834240	834240	834240	834240	834240
Амортизація	430680	430680	430680	430680	430680
Інші витрати	19000	19000	19000	19000	19000
Разом	10875920	10875920	10875920	10875920	10875920

* Складено автором за даними 47

Як бачимо із таблиці, сумарна величина щорічних витрат по проекту становитиме 1 087,59 тис. грн. Загалом, за 5 років реалізації проекту витрати сягнуть 54 379,6 тис. грн.

Для порівняння, можемо продемонструвати очікувану структуру доходів від реалізації нової продукції, виготовленої на технологічній лінії «JUMO» (табл. 3.7):

Таблиця 3.7

Очікуваний обсяг та структура доходів від реалізації нової продукції за рахунок задіяння у виробництві технологічної лінії «JUMO» на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Показник	Роки				
	2022	2023	2024	2025	2026
1	2	3	4	5	6
Йогурт ТМ «Молокія» 2,7% пляшка з HDPE 200 г. (білий безлактозний)					
Загальна кількість реалізації на рік, шт.	130000	130000	130000	130000	130000
Вартість одиниці, грн	11,99	11,99	11,99	11,99	11,99
Чистий дохід за рік, грн	1558700	1558700	1558700	1558700	1558700
Йогурт ТМ «Молокія» 2,7% пляшка з HDPE 200 г. (чорниця)					
Загальна кількість реалізації на рік, шт.	120000	120000	120000	120000	120000
Вартість одиниці, грн	12,99	12,99	12,99	12,99	12,99
Чистий дохід за рік, грн	1558800	1558800	1558800	1558800	1558800

продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5	6
Йогурт ТМ «Молокія» 2,7% пляшка з HDPE 200 г. (ожина)					
Загальна кількість реалізації на рік, шт.	90000	90000	90000	90000	90000
Вартість одиниці, грн	12,99	12,99	12,99	12,99	12,99
Чистий дохід за рік, грн	1169100	1169100	1169100	1169100	1169100
Йогурт ТМ «Молокія» 2,7% пляшка з HDPE 200 г. (полуниця)					
Загальна кількість реалізації на рік, шт.	100000	100000	100000	100000	100000
Вартість одиниці, грн	12,99	12,99	12,99	12,99	12,99
Чистий дохід за рік, грн	1299000	1299000	1299000	1299000	1299000
Йогурт ТМ «Молокія» 3,2% пластиковий стакан 550 г. (білий безлактозний)					
Загальна кількість реалізації на рік, шт.	60000	60000	60000	60000	60000
Вартість одиниці, грн	21,99	21,99	21,99	21,99	21,99
Чистий дохід за рік, грн	1319400	1319400	1319400	1319400	1319400
Йогурт ТМ «Молокія» 3,2% пластиковий стакан 550 г. (чорниця)					
Загальна кількість реалізації на рік, шт.	50000	50000	50000	50000	50000
Вартість одиниці, грн	22,99	22,99	22,99	22,99	22,99
Чистий дохід за рік, грн	1149500	1149500	1149500	1149500	1149500
Йогурт ТМ «Молокія» 3,2% пластиковий стакан 550 г. (ожина)					
Загальна кількість реалізації на рік, шт.	50000	50000	50000	50000	50000
Вартість одиниці, грн	22,99	22,99	22,99	22,99	22,99
Чистий дохід за рік, грн	1149500	1149500	1149500	1149500	1149500
Йогурт ТМ «Молокія» 3,2% пластиковий стакан 550 г. (полуниця)					
Загальна кількість реалізації на рік, шт.	40000	40000	40000	40000	40000
Вартість одиниці, грн	22,99	22,99	22,99	22,99	22,99
Чистий дохід за рік, грн	919600	919600	919600	919600	919600
Масло шоколадне натуральне ТМ «Молокія» 82,5% 100 г.					
Загальна кількість реалізації на рік, шт.	80000	80000	80000	80000	80000
Вартість одиниці, грн	21,99	21,99	21,99	21,99	21,99
Чистий дохід за рік, грн	1759200	1759200	1759200	1759200	1759200
Масло шоколадне натуральне ТМ «Молокія» 82,5% 200 г.					
Загальна кількість реалізації на рік, шт.	50000	50000	50000	50000	50000
Вартість одиниці, грн	42,99	42,99	42,99	42,99	42,99
Чистий дохід за рік, грн	2149500	2149500	2149500	2149500	2149500
Масло шоколадне натуральне ТМ «Молокія» 82,5% 500 г.					
Загальна кількість реалізації на рік, шт.	20000	20000	20000	20000	20000
Вартість одиниці, грн	99,99	99,99	99,99	99,99	99,99
Чистий дохід за рік, грн	1999800	1999800	1999800	1999800	1999800
Всього чистого доходу, грн	16032100	16032100	16032100	16032100	16032100

* Розраховано автором за даними 47

Як видно із наших розрахунків, реалізація представленого проекту запуску технологічної лінії «JUMO» для виробництва нової продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є економічно доцільною, оскільки доходи в разі перевищуватимуть витрати, необхідні для запровадження виробництва нової продукції. Наступна таблиця 3.8 розкриває загальні фінансові результати реалізації

інноваційного проекту запуску технологічної лінії «JUMO» для розширення продуктової лінійки ПрАТ «Тернопільський молокозавод»:

Таблиця 3.8

Загальні фінансові результати від реалізації інноваційного проекту запуску технологічної лінії «JUMO» для розширення продуктової лінійки ПрАТ «Тернопільський молокозавод» *

Показник	Роки				
	2022	2023	2024	2025	2026
Чистий дохід від реалізації продукції	16032100	16032100	16032100	16032100	16032100
Собівартість реалізованої продукції	10875920	10875920	10875920	10875920	10875920
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	5156180	5156180	5156180	5156180	5156180
Фінансові витрати	1631388	1450987	1216465	911586	515244
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	3524792	3705193	3939715	4244594	4640936
Податок на прибуток (18%)	634463	666935	709149	764027	835368
Чистий фінансовий результат: прибуток	2890329	3038258	3230566	3480567	3805568

* Розраховано автором за даними 47

Дані таблиці засвідчують зростання розміру чистого прибутку від виробництва і реалізації нової продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» протягом наступних п'яти років із 2 890,3 тис. грн за перший рік його реалізації до 3 805,6 тис. грн в останній п'ятий рік реалізації проекту. Накопичення таких сум доходів дозволить закумуляувати достатній ресурс для посилення конкурентних переваг підприємства. Це і буде той очевидний позитивний результат ефективного застосування інструментарію інноваційної політики ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на практиці.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати здійсненого дослідження, необхідно відмітити наступне:

1. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства – це спроможність самих господарських одиниць зі сформованим внутрішнім ресурсним, виробничим, фінансовим, кадровим та іншим потенціалом до їх ефективного функціонування на локальному ринку через реалізацію цього потенціалу, що базується на пропозиції вироблених товарів, котрі відповідають запитам покупців за кількістю, якістю і асортиментом в необхідні терміни і на вигідніших умовах в порівнянні із конкурентами.

2. Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності потенціалу є: використання наукових підходів до стратегічного управління; створення умов для єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління; використання сучасних методів досліджень і розробок (планування цілей, теорія прийняття рішень тощо); вивчення зв'язківки функцій управління будь-яким процесом на всіх етапах життєвого циклу об'єкта; створення системи заходів, що забезпечують конкурентоспроможність різних об'єктів.

3. До методів оцінки конкурентоспроможності належать матричний, графічний методи, розрахунковий та комбіновані методи. Найпопулярніший серед них базується на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цим методом, найбільш конкурентоспроможною є компанія, яка може найкращим чином організувати та реалізувати накопичений потенціал усіх своїх служб та відділів.

4. Визначити конкурентоспроможність товару можна, оцінивши два його параметри – якісний та вартісний (економічний). Відповідний агрегований показник використовується для визначення рівня економічних або технічних параметрів відносно відсоткового співвідношення значення цього ж параметра товару до (товару)-конкурента. Груповий індекс конкурентоспроможності поєднує вагові коефіцієнти, визначені експертним методом, для об'єднання групи однорідних (техніко-економічних) розрахункових показників. Цей показник відображає різницю між товарами та порівнює вплив кожної одиниці споживчих

витрат на придбання та використання того чи іншого товару.

5. Аналізоване в роботі підприємство – ПрАТ «Тернопільський молокозавод» з моменту свого заснування ефективно здійснює діяльність з виробництва та реалізації молока й молочних продуктів на українському ринку. Діагностика його ключових фінансових індикаторів дозволяє стверджувати, що за аналізований період відбулося зростання основних показників діяльності підприємства (активи та зобов'язання, власний капітал, основні засоби, кількість працівників, продуктивність праці) поряд зі збільшенням витрат на збут, посиленням залежності від позичкового капіталу. Крім того, компанія почала зазнавати збитків ще у 2018 році, які набули значних розмірів минулого року. Тому, при виробленні рішень про виведення підприємства із описаних кризових явищ, слід звернути увагу на ті позитивні риси діяльності, які мали місце у 2014-2018 рр. та проблемні моменти виробничо-господарської діяльності у звітному 2019 р. Нажаль, можна констатувати, що основною ознакою неефективності цієї діяльності є зниження конкурентоспроможності потенціалу підприємства як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках.

6. Не дивлячись на зменшення конкурентоспроможності потенціалу, за результатами аналізу динаміки інтегрального показника конкурентоспроможності потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» очевидним є його найвищий рівень конкурентоспроможності серед підприємств конкурентів у 2018 році, коли відповідне значення склало 21,88 бала. Усі інші конкурентні показники підприємства – ефективності виробничої діяльності, ефективності збутової політики та конкурентоспроможності продукції у цей час також мали максимальні значення. А загалом, тенденція конкурентоспроможності потенціалу досліджуваного підприємства є позитивною, оскільки приріст даного показника склав 1,91 рази з 2015 по 2018 роки. І лише у 2019 році в зв'язку з коронакризою конкурентоспроможність потенціалу підприємства знизилася, але дуже несуттєво – на 1,45 пункти, що становить всього 6,6%. Підвищенню конкурентоспроможності досліджуваного підприємства за цей час сприяли такі фактори: покращення якості та обґрунтованість цін основного асортименту товарів, зростання ефективності

виробничо-господарської діяльності, застосування ефективних та дієвих засобів маркетингу.

7. Дослідження конкурентоспроможності однакового для підприємств-конкурентів продукту – масла солодковершкового 72,5% жирності дозволяє зазначити, що найвищий інтегральний показник є у ПрАТ «Тернопільський молокозавод», який складає 1,15 бала, тоді як у найближчого конкурента цей показник складає 0,985 бала (фірма «Люстдорф»). Найнижче значення показника конкурентоспроможності 0,928 бала у компанії «Тера-фуд». А іншим підприємствам рекомендовано зосередити головну увагу на модернізації асортименту продукції, покращенні її якісних характеристик, що сприятиме зростанню її конкурентоспроможності і збільшенню обсягів її реалізації на ринку.

8. Ефективність керування конкурентоспроможністю продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зможе забезпечити комплексне управління цим процесом за такими напрямками:

- управління якістю, яке означає поелементне охоплення управління якістю технології, сировини, персоналу, транспорту, логістики тощо;
- управління асортиментом, що включає аналіз асортиментної структури та частоти його оновлення, визначення експортної частки в загальному обсязі продукції підприємства;
- управління витратами виробництва, яке полягає в контролі цін на сировину, транспортних цін, витрат на переробку та зберігання, а також – встановлення сучасних методів обліку витрат на виробництво;
- управління збутовою діяльністю, що дозволить визначити оптимальну та раціональну стратегію просування товару на ринку.

9. Обґрунтований у кваліфікаційній роботі механізм нарощування конкурентоспроможності потенціалу підприємства із застосуванням інструментарію інноваційної політики передбачає реалізацію інноваційного проекту розширення асортименту продукції шляхом модернізації основного капіталу та введення додаткових виробничих потужностей підприємства. Виконані у роботі розрахунки, доводять, що реалізація даного інноваційного проекту запуску

технологічної лінії «JUMO» для виробництва нової продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є економічно доцільною, оскільки доходи в разі перевищуватимуть витрати, необхідні для запровадження виробництва нової продукції. А зростання розміру чистого прибутку від виробництва і реалізації нової продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» протягом наступних п'яти років із 2 890,3 тис. грн за перший рік його реалізації до 3 805,6 тис. грн в останній п'ятий рік реалізації проекту. Акумуляування таких сум доходів дозволить накопичити достатній ресурс для посилення конкурентних переваг підприємства. Це і буде той очевидний позитивний результат ефективного застосування інструментарію інноваційної політики ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на практиці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоєв Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика. Київ: Українські технології, 2011. 207 с.
2. Артеменко Л. П., Піддубна А. С. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2015. № 12. С. 259-264.
3. Бєленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. Вісник НАН України. 2007. № 5. С. 9-18.
4. Вініченко І.І. Методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 23. С. 11-14.
5. Гамма Т.М., Молла М.Г. Алгоритм оцінки складових конкурентоспроможності молокопереробних підприємств. Економічні інновації. 2012. №51. С. 80 – 87.
6. Ермолов М.О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара. М.: Мысль, 1990. 229 с.
7. Єрмак А.В. Конкуренездатність підприємства: сутність, поняття. Вісник економічної науки. 2012. № 1. С.41-44.
8. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. М. : ИНФРА-М, 2001. 496 с.
9. Закон України «Про молоко та молокопродукти» від 24.06.2004 № 1870-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1870-15> (дата звернення до ресурсу 21.10.2021 року)
10. Заріцька Н. М. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4647> (дата звернення до ресурсу 24.10.2021 року)

11. Злидень І.М. Концептуальні засади системного управління конкурентним потенціалом. Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Економічна серія; зб. наук праць. Х.: ХНУ ім. В.Н Каразіна. 2019. С.63-67.
12. Зулькарнаев И. У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий. Маркетинг в России и за рубежом. 2018. №4. С.118-126
13. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики : монография. Херсон: ХГЕУ, 1997. 246 с.
14. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_104 (дата звернення до ресурсу 23.10.2021 року)
15. Калашникова Л.М. Конкурентоспособность предприятия и их продукции. Машиностроитель. 2003. № 11. С. 15-18.
16. Кафлевська С.Г., Ганжа Т.І. Оцінка конкурентоспроможності підприємств за допомогою методики теорії ефективної конкуренції. Збірник наукових праць ВНАУ. 2017. №4. С.80-85.
17. Клітна М. Р. Оцінка конкурентоспроможності продукції ПАТ «Полтавський машинобудівний завод». Ефективна економіка. №4. 2015. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3992> (дата звернення до ресурсу 22.11.2021 року)
18. Кобелев В. М., Болтенко В. І. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та фактори її підвищення. Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків: НТУ «ХПІ». 2015. № 60 (1169). С. 60-64.
19. Ковінько О.М., Панькова С. М. Стан та перспективи розвитку ринку сиру в Україні в умовах глобалізації. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/20_ukr/6.pdf (дата звернення до ресурсу

25.10.2021 року)

20. Колмакова О.М., Андріянова О.А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2018. №5.1. С.37-41.

21. Колмакова О.М., Смачило В.В. Адаптація систем збалансованих показників для оцінювання діяльності транспортних підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. Харків: УкрДАЗТ. 2011. № 33. С. 191–194.

22. Костюк Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. (Економічні науки). 2012. Випуск 2. С. 22 – 30.

23. Кравченко Л. О., Парнак О. О. Конкурентоспроможність продукції та її оцінка. Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Економічні науки. 2014. Вип. 5.3. С. 31-35.

24. Кучер С. Ф., Васильєв В. Г. Конкурентоспроможність продукції та методи її оцінки. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 16. С. 60-63.

25. Мамотенко Д.Ю. Оцінка ефективності інвестиційних проектів. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. №628. С. 209-216. URL: <http://vlp.com.ua/periodicals/bulletins>. (дата звернення до ресурсу 25.11.2021 року)

26. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. №4. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/> (дата звернення до ресурсу 26.10.2021 року)

27. Маренич А., Астахова И. Управление конкурентоспособностью предприятия. Бизнес-Информ. 1996. № 5 С. 23-27.

28. Махмудов Х. З. Інвестиційний проект як форма реалізації

інвестиційного потенціалу підприємства. Економіка і регіон. 2011. № 2. С. 132-136.

29. Омельчак Г.В. Передумови побудови моделей конкурентоспроможності потенційних можливостей підприємств. Держава та регіони. 2014. № 1. С. 148 - 153.

30. Орлик О.В. Оцінка та вибір раціонального варіанту використання інвестиційних засобів. Вісник соціально-економічних досліджень: збірник наукових праць. 2014. Вип. 18. С. 289-295.

31. Офіційна інформація по підприємству ТОВ «Люстдорф». URL: <https://www.loostdorf.com/> (дата звернення до ресурсу 22.11.2021 року)

32. Офіційна інформація по підприємству ТОВ «Молочна компанія «Галичина». URL: <https://galyचना.com.ua/> (дата звернення до ресурсу 23.11.2021 року)

33. Офіційна інформація по компанії «Терра Фуд». URL : <https://terrafood.ua/> (дата звернення до ресурсу 24.11.2021 року)

34. Офіційна інформація по підприємству ПП «Альма-Віта». URL: <http://tcci.te.ua/tcci/ua/palata/members/972-alma-vita> (дата звернення до ресурсу 23.11.2021 року)

35. Офіційна інформація про підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: <https://molokija.com/> (дата звернення до ресурсу 24.11.2021 року)

36. Парій Л.В. Сучасні тенденції розвитку ринку сиру в Україні. Економіка. 2014. С. 255–261.

37. Перцовский Н.И. Международный маркетинг: учеб. пособие. М.: Высшая школа, 2001. 239 с.

38. Портер Майкл С. Конкуренція.: Пер. с англ. М. Видавничий дім «Вільямс», 2005. 608 с.

39. Продукція підприємства ТМ «Молокія». URL: https://molokija.com/storage/files/produksiya_1606313213.pdf (дата звернення до ресурсу 25.11.2021 року)

40. Проектний аналіз: навч. підручник / за ред. Карлова В.А. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 324 с.
41. Світовий ринок молока і місце України на ньому. Agronews. 2018. URL: <https://agronews.ua/node/69825>. (дата звернення до ресурсу 28.11.2021 року)
42. Скудар Г.М. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства: автореф. дис. д-ра екон. наук/ НАН України; Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2000. 35 с.
43. Спіріна М.В. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 8. С. 176-182.
44. Сумець О. М., Пеліхов Є.Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства. Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2009, 280 с.
45. Управление проектами: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И.И. Мазур [и др.] ; под общ. ред. И.И. Мазура, В.Д. Шапиро. М.: Издательство «Омега-Л», 2010. 960 с
46. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М. : Маркетинг, 2002. 892 с.
47. Фінансовий план ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на 2020 рік.
48. Хамініч С.Ю. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. Економіст. 2006. № 10. С. 59–61.
49. Яновский А. Конкурентоспособность товара и товаропроизводителя. Информ. 2016. № 5. С. 21-23.
50. Ярошенко С.П. Принципи конкурентоздатності сфери матеріального виробництва. Регіональні перспективи. 2018. № 1(2). С. 37-39.
51. Яценко В.Ф., Земська Г.О. Оцінка інвестиційних проектів: вітчизняна та зарубіжна практика. Науковий вісник Ужгородського

університету : Серія: Економіка. 2019. Спецвипуск. 29. Ч. 2 : Удосконалення обліку, аналізу, аудиту і звітності в сучасних умовах глобалізаційних процесів у світовій економіці. С. 183– 187.

52. Яремко З. М., Тимошук С. В., Третяк О. І., Ковтун Р. М. Охорона праці: навч. посіб. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2010. 374 с.

53. Яремко З.М., Ковтун Р.М. Безпека життєдіяльності на підприємстві. Львів, Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2015. 228 с.

ДОДАТКИ

