

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ГЕРАСИМЧУК СЕРГІЙ ГРИГОРОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
підприємництва, корпоративної
та просторової економіки
канд.екон.наук, доцент
_____ О.С. Трегубов
« ____ » _____ 2020 р.

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «ШАРГОРОДСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»)**

Спеціальність 051 Економіка

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Керівник:
С.В. Козловський, професор
кафедри підприємництва, корпоративної
та просторової економіки,
докт.екон.наук, професор

(підпис)

Оцінка:

_____/_____/_____

(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

Вінниця 2020

АНОТАЦІЯ

Герасимчук С.Г. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємства (на прикладі ПрАТ «Шаргородський маслозавод»). Спеціальність 051 Економіка, Освітня програма «Економіка підприємства». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2020.

Метою даної роботи є дослідження поняття конкурентоспроможності продукції, відмінностей конкурентоспроможності і якості продукції, визначення основних напрямків управління конкурентоспроможністю продукції підприємства і методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності, а також аналіз конкурентоспроможності продукції конкурентного підприємства, розробка заходів по удосконаленню управління конкурентоспроможністю.

Наукова новизна даної роботи полягає в запропонованих шляхах удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства на основі досягнення стійкого фінансового стану, ефективного використання ресурсів, оптимізації витрат. Практична цінність отриманих результатів полягає в розробці економічних заходів які дозволять підвищити конкурентоспроможність не тільки продукції, а й самого підприємства.

Ключові слова: менеджмент, управління, конкурентоспроможність, підприємство.

Табл. 10. Рис. 9. Бібліограф.: 80 найм.

Gerasimchuk S.G. Management of competitiveness of production of the enterprise (on the basis of PJSC «Shargorod butter plant»). Specialty 051 Economics. Educational program "Economics of Enterprise". Vasyl Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2020.

The purpose of this work is to study the concept of product competitiveness, differences in competitiveness and product quality, to determine the main directions of enterprise product competitiveness management and methodological approaches to competitiveness assessment, as well as analysis of competitiveness of competitive enterprise products, development of measures to improve competitiveness management.

The scientific novelty of this work lies in the proposed ways to improve the management system of competitiveness of enterprise products on the basis of achieving a stable financial position, efficient use of resources, cost optimization. The practical value of the results is to develop economic measures that will increase the competitiveness not only of products but also of the enterprise.

Keywords: management, management, competitiveness, enterprise.

Table. 10. Fig. 9. Bibliographer .: 80 hires.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Основи теорії управління конкурентоспроможністю продукції.....	7
1.2 Сутність та класифікація показників конкурентоспроможності	13
1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності продукції.....	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ	
“ШАРГОРОДСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД”	37
2.1 Аналіз економічної діяльності підприємства.....	37
2.2 Аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства.....	50
2.3 Аналіз системи управління підприємством	58
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	64
3.1 Шляхи стимулювання збуту продукції підприємства.....	64
3.2 Удосконалення структури управління підприємством	67
3.3 Впровадження сучасної системи управління якістю як передумови конкурентноздатності підприємства.....	72
3.4 Оптимізація процесу контролю рівня конкурентоспроможності підприємства.....	85
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ.....	110

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах відкритої ринкової економіки, яка не може існувати без гострої конкуренції, виявляються фактори, котрі роблять конкурентоспроможність та якість продукції необхідними умовами виживання товаровиробників, мірилом результативності їх господарської діяльності, економічного добробуту країни. Тому робота зі створення і реалізації конкурентних переваг для підприємства сьогодні є найбільш важливою. У результаті підприємство одержить основу для більш правильної орієнтації у ситуаціях на ринку, і можливість прийняття ефективних управлінських рішень.

Проблема якості і конкурентоспроможності продукції носить в сучасному світі універсальний характер. Від того, наскільки успішно вона вирішується, залежить багато в економічному та соціальному житті будь-якої країни, практично кожного споживача. Актуальною проблемою сучасної вітчизняної теорії й практики менеджменту є управління конкурентоспроможністю підприємства. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства привертають усе більше уваги керівництва підприємств, оскільки обсяги реалізації продукції багато в чому залежать від її конкурентоздатності, отже потрібна постійна оцінка товару на відповідність до вимог ринку й економічної обґрунтованості виробництва. Це потребує удосконалення всієї системи управління підприємством, що включає види діяльності, спрямовані на розвиток і нарощування конкурентних переваг.

Теоретичні основи і принципи конкуренції сьогодні досліджуються такими відомими економістами як Ф.Котлер, М.Портер, Г.Азоев, Р.Фатхутдинов, В.Дикань, З.Шершньова та іншими. Але існуючі теоретичні і практичні розробки вітчизняних і закордонних вчених не завжди можна застосовувати до діючих умов функціонування українських підприємств. Вони не охоплюють усіх аспектів даної проблеми і вимагають додаткового теоретичного осмислення сутності, функцій управління конкурентоспроможністю, практичного опрацювання стратегії управління конкурентоспроможністю, а

також постійного вивчення складності процесів, що відбуваються як в окремих підприємствах, так і в економіці в цілому.

Метою даної роботи є дослідження поняття конкурентоспроможності продукції, відмінностей конкурентоспроможності і якості продукції, визначення основних напрямків управління конкурентоспроможністю продукції підприємства і методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності, а також аналіз конкурентоспроможності продукції конкурентного підприємства, розробка заходів по удосконаленню управління конкурентоспроможністю.

Предметом дослідження є управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. **Об'єктом дослідження** обраний ПРАТ “Шаргородський маслозавод”.

Завданням дипломної роботи є проведення:

- якісного аналізу діяльності підприємства на основі даних звітності;
- аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства;
- вивчення напрямків і розробка реальних заходів щодо покращення конкурентоспроможності продукції підприємства з врахуванням різних варіантів, удосконалення технології виготовлення виробів.

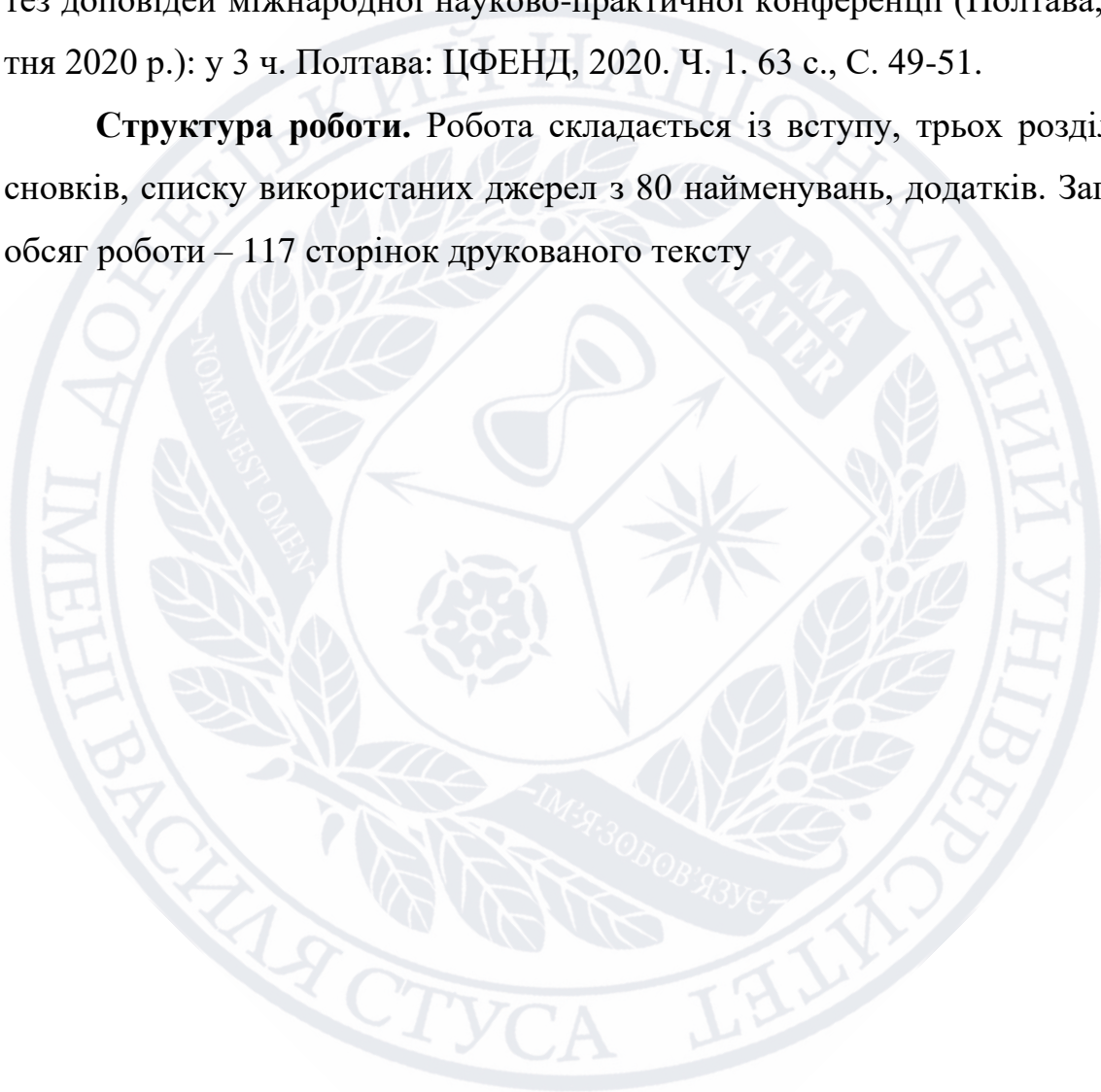
Методи дослідження. Теоретичною основою дійсного дослідження слугують фундаментальні положення економічної науки, викладені у наукових працях вітчизняних та зарубіжних учених. У процесі дослідження застосовувались такі методи: аналіз, синтез, наукова абстракція; метод експертних оцінок; системний та метод моделювання.

Наукова новизна полягає в запропонованих шляхах удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства на основі досягнення стійкого фінансового стану, ефективного використання ресурсів, оптимізації витрат.

Практична цінність отриманих результатів полягає в розробці економічних заходів які дозволять підвищити конкурентоспроможність не тільки продукції, а й самого підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати досліджень доповідались автором на міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, обліку, фінансів і права» 7 жовтня 2020 року у м. Полтаві. Результати дослідження висвітлені у тезах: Герасимчук С.Г. Значення конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання. Стратегічні пріоритети розвитку економіки, обліку, фінансів і права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 7 жовтня 2020 р.): у 3 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч. 1. 63 с., С. 49-51.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 80 найменувань, додатків. Загальний обсяг роботи – 117 сторінок друкованого тексту



РОЗДІЛ 1

ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Основи теорії управління конкурентоспроможністю продукції

В умовах переходу до відкритої ринкової економіки боротьба за споживача на внутрішньому і зовнішньому ринках вимагає створення і виробництва дійсно конкурентоздатних товарів. У цьому зв'язку виникає проблема пошуку економічно раціональних рівнів конкурентоспроможності товарів і витрат на їхнє досягнення. Усе це підвищує роль управління в цілеспрямованому впливу на якість, а через неї – на конкурентоспроможність продукції. У цьому відношенні країни з ринковою економікою, особливо Японія, нагромадили великий позитивний досвід управління якістю на фірмовому рівні і домоглися в цьому відношенні вражаючих успіхів. Однак, як показала вітчизняна і світова практика, узяті самі по собі ні управління якістю, ні введення тотального контролю якості, здійснюваного державними органами і підприємствами, не можуть кардинально вирішити цю проблему, якщо вони не сполучаються з ринковим контролем.

При побудові дерева показників конкурентоспроможності на нульовому рівні буде комплексний показник конкурентоспроможності, на першому – інтегральний показник якості продукції, її ціна, узагальнюючий показник якості сервісу продукції, витрати на її використання за нормативний строк служби. На другому рівні буде продовжуватись ділення показників першого рівня. Методологічний підхід до управління якістю продукції, який прирівнює показники якості і конкурентоспроможності продукції, призвів до того, що в даний час майже ніхто не займається економічними, правовими і управлінськими аспектами забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Десятиліттями у нас витрачалися величезні кошти на пошук способів і методів визначення якості, був посилений вихідний контроль. На ряді підприємств і об'єднань створювалися системи комплексного управління якістю, що однак, не одержало широкого поширення. У числі таких систем відзначе-

но Саратовську БВП (бездефектне виготовлення продукції), Львівську КСУ-ЯП (комплексна система управління якістю продукції), Краснодарську КСУ-ПЕВ (комплексне управління ефективністю виробництва), Дніпропетровську КСУЕПіУВРС (комплексна система управління якістю продукції і ефективне використання ресурсів). Однак усі вжиті заходи і спроби кардинально вирішити проблему якості в країні в умовах командно-адміністративної економіки закінчилися невдачею, оскільки не був задіяний найбільш діючий, надійний і випробуваний сторіччями метод – оцінка якості самими покупцями на ринку в умовах конкуренції між товаровиробниками [5].

Не куплені споживачами продукти праці залишаються у виробника і його посередників. Не реалізовані на ринку товари переконливо показують правильність чи помилковість товарної політики виробника, переконують його найефективнішим способом – гривнею, доларом, маркою, євро, щоб випускати тільки те, що вимагає споживач. У таких умовах немає необхідності звертатись до “совісті” виробників, мітингувати за якість, виносити урядові постанови. Покараний споживачем виробник сам чудово розбереться в тому, якість яких товарів і в якій ступені необхідно покращити (рис. 1.1) [6].

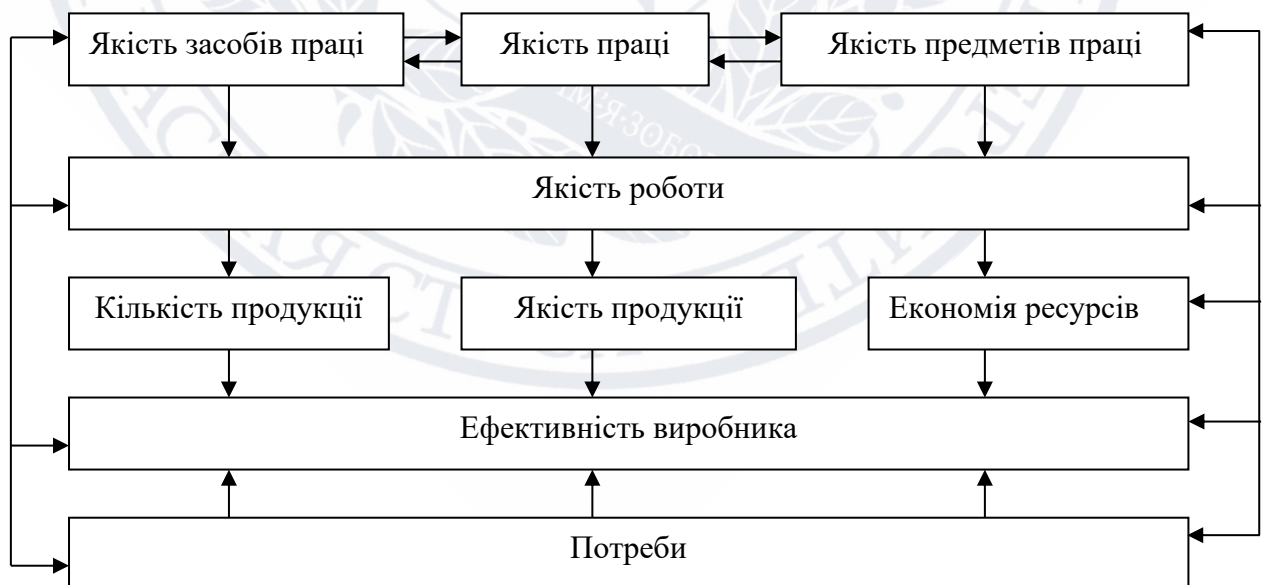


Рис. 1.1. Схема взаємозв'язку якості роботи, якості продукції, ефективності виробництва і потреб

В умовах дефіцитної економіки споживач задовольняється лише тим, що йому доступно. Вимоги до якості різко знижуються. “Природний” регулятор і критерій оцінки якості – попит і перевага покупців – перестає працювати, впливати на виробництво, підтримку мінімально необхідного для реалізації продукції якості її виготовлення. Якість вимагає великих зусиль і витрат, своєчасного відновлення технічної бази виробництва його об’єктів. Але якщо абияк зроблена продукція все одно розкуповується, у виробника зникає стимул роботи – “зайві” зусилля [7].

В умовах конкурентного ринку діяльність будь-якої господарської одиниці обов’язково проходить подвійний контроль: зовнішній контроль проводиться конкурентами, але не безпосередньо, а через кінцевий результат ринкової діяльності. Остаточну оцінку цієї діяльності дає в кінцевому рахунку покупець. Конкуренція – найефективніший дешевий метод економічного контролю, який немає аналогів. Такого роду контроль коштує суспільству мінімальних витрат. Він створює умови забезпечення покупців товарами потрібної якості, причому в потрібний термін. Це важлива динамічна сила, що постійно штовхає виробника на скорочення витрат виробництва і зниження цін, на збільшення виробництва і збуту, боротьба за покупця, на поліпшення якості продукції [8].

Таким чином, сам ринковий фактор служить діючим засобом, що змушує робити товари необхідного рівня якості. Але цим не вичерпується роль конкурентного ринку. Він впливає на конкретні економічні, організаційно – управлінські і контрольні функції виробників, спрямовані на рішення проблем якості і конкурентоспроможності. Розвиток ринку і підвищення його вимог до товарів, посилення на ньому ролі покупців, зростання ролі науково – технічного фактора – усе це змушує вдосконалювати форми і методи рішення проблеми якості і конкурентоспроможності, механізм управління якістю [9].

Управління конкурентоспроможністю підприємства є актуальною проблемою сучасної вітчизняної теорії й практики менеджменту. Міжнародна

конкуренція, глобалізація ринків, масштабне проникнення іноземних товарів на український ринок переводять проблему управління конкурентоспроможністю підприємства до числа пріоритетних управлінських завдань, успішне вирішення яких забезпечить виживання і розвиток підприємств у новому середовищі.

Від ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства в цілому буде залежати і конкурентоспроможність його продукції. Адже без стійкого фінансового стану, високої кредито- та платоспроможності неможливе створення конкурентоспроможної продукції. В свою чергу фінансова і конкурентна стійкість підприємства в значній мірі залежить від обсягів реалізації його продукції. Отже, потрібна постійна оцінка товару на відповідність до вимог ринку й економічної обґрунтованості виробництва. Це потребує удосконалювання всієї системи управління підприємством, що включає види діяльності, спрямовані на розвиток і нарощування конкурентних переваг.

Існують різні інтегральні підходи до вирішення домінантних проблем управління. Одна з таких проблем – стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства [91, с.23]. Для вирішення цієї проблеми потрібно сформулювати такі завдання, які дають можливість виявити ключові характеристики або показники конкурентоспроможності підприємства.

Перше завдання, яке виникає на підприємстві, що функціонує в умовах ринку, – це елементарне виживання або здатність оплачувати свої рахунки, тобто забезпечення платоспроможності. Задача такого роду, як правило, вирішується шляхом прийняття екстрених заходів щодо реалізації вже виробленої продукції, проведенням ряду маркетингових заходів: аналіз ринку, асортименту, цінової політики, методів просування.

Після досягнення платоспроможності виникає звичайне завдання досягнення прибутковості діяльності. На цьому етапі маркетингові заходи необхідно доповнити заходами економічними (аналіз витрат на виробництво, ана-

ліз собівартості і ціноутворення) та організаційно-технологічними (аналіз ефективності виробництва, технологічності тощо).

Після вирішення поточних задач виникають задачі другого рівня. На цьому етапі першою ключовою характеристикою є стратегічність управління. Для вирішення цієї задачі розробляється концепція для підприємства і кожного підрозділу [74, с. 55].

Наступною важливою задачею для менеджменту підприємства є структурування і відповідна до цієї системи характеристика – адаптивність системи управління. Це означає, що система управління повинна сприяти реалізації стратегічної концепції підприємства [5, с. 26].

Іншою актуальною проблемою для підприємства стає забезпечення фінансової та управлінської прозорості. Ця характеристика передбачає наявність у підприємства фінансової структури (виділення так званих центрів фінансового обліку та відповідальності), фінансової політики, яка відповідає міжнародним принципам і стандартам обліку. Забезпечення фінансової та управлінської прозорості досягається також своєчасним та правильним використанням таких інструментів, як фінансовий аналіз, фінансове планування, антикризове управління, страхування тощо.

У процесі свого зростання підприємство стикається з так званими проблемами зростання. Симптомами проблем цього рівня можуть бути ускладнення інформаційних, матеріальних та інших потоків на підприємстві, погіршення фінансового стану, зниження загальної організованості та інше. Виникає задача, і з неї – чергова характеристика стану підприємства – керованість бізнесу.

Для вирішення цієї проблеми необхідним стає запровадження сучасних технологій. При цьому виникає необхідність узгодження і організації інтегрованої взаємодії багатьох фінансових та управлінських методик, для чого на підприємстві створюється бібліотека або сховище оптимальних управлінських рішень, експертних систем, засобів і систем підтримки прийняття рішень [74, с. 58].

Ще одне завдання, яке ставить перед собою підприємство, – забезпечення інвестиційної привабливості підприємства. Вирішення цієї задачі дозволить підприємству збільшити свою капіталізацію і, як наслідок, підвищити вартість капіталу, вкладеного власниками [75, с. 59].

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно розглядати як одне з найважливіших стратегічних завдань, а фінансовий стан і особливо фінансову стійкість підприємств – як засіб управління конкурентоспроможністю підприємства на перспективу. Суперечливим питанням є й трактування співвідношень понять конкурентоспроможності підприємства та інвестиційної привабливості, що потребує дослідження теоретичних і прикладних аспектів цієї проблеми [77, с.153]. Адже управління конкурентоспроможністю підприємства – це цілеспрямований вплив на фактори та умови, що її формують.

Результати аналізу і прогнозування впливу як позитивних, так і негативних факторів необхідно реалізовувати в оригінально визначених конкурентних перевагах, які передбачають використання нових можливостей ринкового середовища і мікро середовища підприємства, мінімізацію ризиків.

Особливості побудови і функціонування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства залежить від взаємодії основних сил конкуренції в даній сфері бізнесу, стадії життєвого циклу підприємства, можливості забезпечення гнучкості робочої системи.

Згідно з визначенням “менеджменту”, всі зусилля підприємства мають бути спрямовані на досягнення цілей фірми. Вироблені на основі місії цілі організації є критерієм для процесу прийняття управлінських рішень [18, с.26].

Успіх у будь-якій підприємницькій діяльності багато в чому визначається вірно обраною стратегією управління підприємством. Вибір стратегії, в свою чергу, залежить від декількох факторів: яким обсягом потенціалу володіє підприємство; наскільки високий рівень конкурентоспроможності підприємства; яка його частка на ринку і яким воно було лідером, суперником або

аутсайдером; яку мету підприємство ставить перед собою – зміцнити лідерство, вийти в лідери, закріпитися в “середині” або уникнути банкрутства. Залежно від поставлених цілей підприємство обирає ту або іншу стратегію поведінки на ринку. При цьому сама стратегічна система управління конкурентоспроможністю підприємства включає такі складові:

- 1) визначення майбутнього бізнесу компанії;
- 2) оцінка структури динаміки й ефективності використання можливостей підприємства, його частки на ринку;
- 3) оцінка конкурентоспроможності підприємства;
- 4) запобігання встановленню демпінгових цін як засобу витіснення конкурентів з ринку;
- 5) вибір стратегії і тактики з підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- 6) проведення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства виходячи з обраної стратегії і тактики;
- 7) прогнозування і планування виробництва на підприємстві;
- 8) стимулювання виробництва конкурентоспроможної продукції, послуг на підприємстві;
- 9) контроль, стандартизація і сертифікація продукції, послуг на підприємстві [80, с. 24].

Формування стратегічної системи управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає розробку і реалізацію відповідних заходів як на рівні держави (з позицій забезпечення умов для розвитку сприятливого конкурентного середовища), так і на рівні підприємств.

1.2 Сутність та класифікація показників конкурентоспроможності

Важливим атрибутом ринкової економіки є конкуренція. Сам ринок, механізм його дії не може нормально існувати без розвинутих форм конкуренції. Як слушно стверджував відомий англійський економіст Ф. Хайєк, «сус-

пільства, які покладаються на конкуренцію, успішніше за інших досягають своєї мети ».

Термін «конкуренція» відбувається від пізньолатинського «concurrentia» - «збігаюся», «зштовхуюся» і означає суперництво між учасниками ринкового господарства за кращі умови виробництва, купівлі і продажу товарів.

В залежності від економічної ситуації конкуренція ведеться:

- 1) між продавцями (виробниками): усі хочуть продати свій товар якнайдорожче, але перемагає той, хто продає дешевше, стимулюючи більший попит і збут;
- 2) між покупцями (споживачами): усі хочуть купити товар подешевше, але перемагає той, хто погоджується на більш високу в порівнянні з ринковою ціну;
- 3) між продавцями і покупцями, із яких виграють ті, хто в більшому ступені згуртовані й у стані не тільки протистояти протилежній стороні, але і нав'язати свою ціну та інші умови купівлі-продажу.

Однією з найбільш відомих у світовій науці концепцій конкуренції є теорія п'ятих сил конкуренції американського економіста Майкла Портеру. Вона виходить із того, що прибутковість і принадність галузі і фірми визначаються не характером продукції і не рівнем використовуваної технології, а структурою галузі, тобто основними конкурентними силами, що присутні у ній. До останніх відносяться:

- проникнення в галузь і на ринок нових конкурентів;
- погроза появи на ринку товарів-замінників (субститутів), вироблених по іншій технології;
- можливості покупців (клієнтів);
- можливості постачальників;
- конкуренція між діючими фірмами і фірмами, що закріпились у галузі [5].

Конкуренція як одна з головних складових механізму ринкової економіки передбачає завоювання ринку, перемогу над конкурентами в боротьбі

за споживача, забезпечення одержання сталого прибутку. Сам ринок, механізм його дії не можуть нормально існувати без розвинутих форм конкуренції. Як слушно, стверджував відомий англійський економіст Ф.Хайек, «суспільства, які покладаються на конкуренцію, успішніше за інших досягають своєї мети».

Поява та використання конкуренції в Україні зумовлені, в першу чергу, наявністю на ринку великої кількості незалежно діючих виробників будь-якого конкретного продукту або ресурсу. Бажаючи встояти під сильним тиском конкурентів, вітчизняні підприємства змушені гнучкіше використовувати методи конкурентної боротьби, найбільш прийнятні для них.

В умовах конкурентного ринку діяльність будь-якої господарської одиниці обов'язково проходить подвійний контроль. Зовнішній контроль робиться конкурентами, але не безпосередньо, а через кінцеві результати ринкової діяльності. Безсторонню оцінку цієї діяльності дає в кінцевому рахунку покупець (споживач). Конкуренція - найефективніший і дешевий метод економічного контролю, що не має собі рівних. Такого роду контроль коштує товариству мінімальних витрат, він не тільки створює умови забезпечення покупців товарами потрібної якості, причому в потрібний термін. Це важлива динамічна сила, що постійно штовхає виробника на скорочення витрат виробництва і зниження цін, на збільшення виробництва і збуту, боротьбу за покупця, на поліпшення якості продукції.

Таким чином, уже самий по собі ринковий чинник служить діючим засобом, що змушує робити товари необхідного в конкретний момент рівня якості. Але цим не вичерпується роль конкурентного ринку. Він робить потужний вплив на конкретні економічні, організаційно-управлінські і контрольні функції виготовлювачів, спрямовані на рішення проблем якості і конкурентоспроможності. Розвиток ринку і підвищення його вимог до товарів, посилення на ньому ролі покупців, зростання ролі науково-технічного чинника - усе це змушує удосконалювати форми і методи рішення проблеми якості і конкурентоспроможності, механізм керування якістю [17].

Об'єктивний чинник, що пояснює багато глибинних причин наших економічних і соціальних труднощій, темпів економічного розвитку, що знижуються за останні десятиріччя, з одного боку, і причини підвищення ефективності виробництва і рівня життя в розвинутих країнах Заходу, з іншого, - це якість продукції, що створюється і випускається .

Конкурентоспроможність і якість - концентроване вираження всієї сукупності можливостей країни, будь-якого виробника створювати, випускати і збувати товари і послуги.

Якість - синтетичний показник, що відбиває сукупний прояв багатьох чинників - від динаміки і рівня розвитку національної економіки до уміння організувати й управляти процесом формування якості в рамках будь-якої господарської одиниці. Водночас світовий досвід показує, що саме в умовах відкритої ринкової економіки, немислимої без гострої конкуренції, виявляються чинники, що роблять якість умовою виживання товаровиробників, мірилом результативності їхньої господарської діяльності, економічного благополуччя країни.

Конкурентоспроможність товару - вирішальний чинник його комерційного успіху на розвинутому конкурентному ринку. Це багатоаспектне поняття, що означає відповідність товару умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки по своїм якісним, технічним, економічним, естетичним характеристикам, але і по комерційним і іншим умовам його реалізації (ціна, терміни постачання, канали збуту, сервіс, реклама). Більш того, важливою складовою частиною конкурентоспроможності товару є рівень витрат споживача за час його експлуатації.

Інакше кажучи, під конкурентоспроможністю розуміється комплекс споживчих і вартісних (цінових) характеристик товару, що визначають його успіх на ринку, тобто перевага саме цього товару над іншими в умовах широкої пропозиції конкуруючих товарів-аналогів. І оскільки за товарами стоять їхні виготовлювачі, то можна з повною підставою говорити про

конкурентоспроможність відповідних підприємств, об'єднань, фірм, так само як і країн, у яких вони базуються.

У практичній діяльності й у теоретичних вишукуваннях нерідко ставиться знак рівності між якістю і конкурентоспроможністю або взагалі не робиться розходжень між ними. Мають місце також суперечки щодо того, яке з двох понять ширше.

Якість, так само як і його поняття, пройшло багатовіковий шлях розвитку, що, зокрема, показано в таблиці 1.1. Якість розвивалася в міру того, як розвивалися, різноманітілися і множилися суспільні потреби і зростали можливості виробництва по їхньому задоволенню. Особливо динамічно процес розвитку і зміни сутності якості, його параметрів відбувався в останні десятиріччя, коли швидко змінювалися саме поняття якості, вимоги і підходи до нього.

Відповідно до визначення Міжнародної організації по стандартизації (ІСО), підтримуваним значними фахівцями багатьох країн, якість - це сукупність властивостей і характеристик продукту, що додають йому спроможність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби. Будучи продуктом праці, якість товару - категорія, нерозривно зв'язана як із вартістю, так і з споживчою вартістю.

Конкурентоспроможність товару визначається, на відміну від якості, сукупністю тільки тих конкретних властивостей, що представляють безсумнівний інтерес для даного покупця і забезпечують задоволення даної потреби, а інші характеристики до уваги не приймаються. Більш того, у силу зазначеного, товар із більш високим рівнем якості може бути менш конкурентноздатний, якщо значно підвищилася його вартість за рахунок надання товару нових властивостей, що не представляють істотного інтересу для основної групи його покупців [22].

Таблиця 1.1 – Історична еволюція понять якості

Автор формулювання	Формулювання визначень якості
Аристотель (111 в. до н.е.)	Розходження між предметами. Диференціація по ознаці «гарний-поганий»
Гегель (XIX в. н.е.)	Якість є в першу чергу тотожна з буттям певність, так що щось перестає бути тим, що воно є, коли воно утрачає свою якість
Китайська версія	Ієрогліф, що позначає якість, перебуває з двох елементів - «рівновага» і «гроші» (якість-рівновага+гроші), отже, якість тотожна поняттю «висококласній», «дорогий»
Шухарт (1931 р.)	Якість має два аспекти: об'єктивні фізичні характеристики, суб'єктивна сторона: наскільки річ «гарна»
Ісікава К. (1950 р.)	Якість, що реально задовольняє споживачів
Джуран Дж.М. (1974 р.)	Придатність для використання (відповідність призначенню). Якість є ступінь задоволення споживача. Для реалізації якості виробник повинен узнати вимоги споживача і зробити свою продукцію такою, щоб вона задовольняла цим вимогам
ДЕРЖСТАНДАРТ 15467-79	Якість продукції - сукупність властивостей продукції, що обумовлюють її придатність задовольняти визначені потреби відповідно до її призначення
Міжнародний стандарт ІСО 8402-86	Якість - сукупність властивостей і характеристик продукції або послуг, що додають їм спроможність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби

Взагалі некоректно ототожнювати «конкурентоспроможність» із «рівнем якості» і «технічним рівнем продукції» по наступних розуміннях. Відповідно до ДСТ 15. 467-79, рівень якості продукції - це відносна характеристика якості, заснована на порівнянні значень показників якості оцінюваної продукції з базовими значеннями відповідних показників. Технічний рівень продукції, відповідно того ж стандарту, також відносна характеристика якості, заснована на зіставленні значень показників, що характеризують технічну досконалість продукції з відповідними базовими значеннями.

Поняття «конкурентоспроможність товару» ширше понять «якість товару» і «технічний рівень товару». Останні - головна складова конкурентоспроможності товару, що визначає його рівень, але не єдина. Рівень конкурентоспроможності поряд із параметрами, що розкривають

безпосередню споживчу цінність товару в зіставленні з аналогами-конкурентами, визначається також зовнішніми стосовно власне товару чинниками і характеристиками, не обумовленими його властивостями: терміни постачання, якість сервісу, реклама, підвищення (зниження) рівня конкурентоспроможності конкуруючих товарів, зміна співвідношення попиту і пропозиції, фінансові умови й ін. Сказане підтверджує приведена нижче схема (рис. 1.2.) [5].

Кожний покупець набуває того товару, що найбільш повно задовольняє його особисті потреби, а маса покупців купує той, що більш повно відповідає суспільним потребам, ніж товари-конкуренти. Тому конкурентоспроможність товару, тобто можливість збуту на даному ринку, можна визначити, тільки порівнюючи товари конкурентів між собою.

Конкурентоспроможність товару - це його характеристика, що відбиває відмінність від аналога як по ступеню відповідності конкретної потреби, так і по витратах на її задоволення [29].

В умовах ринкової економіки оцінка конкурентоспроможності продукції, яка випускається, або перспективної є необхідним етапом у процесі управління підприємством. Для обчислення показника конкурентоспроможності необхідно мати інформацію про сумарний корисний ефект від експлуатації або споживання оцінюваного або базового виду продукції, про повні затрати на всіх етапах їх життєвого циклу, включаючи затрати, пов'язані з ліквідацією негативних впливів на соціальну сферу, навколишнє середовище.

З метою оцінки рівня конкурентоспроможності продукції, яка випускається або пропонується до випуску на певній території, що характеризується діючим або прогнозованим законодавством, пропонується метод експрес-аналізу, який можна застосувати в широкому діапазоні умов при порівняно невеликому обсягу вихідних даних [32].

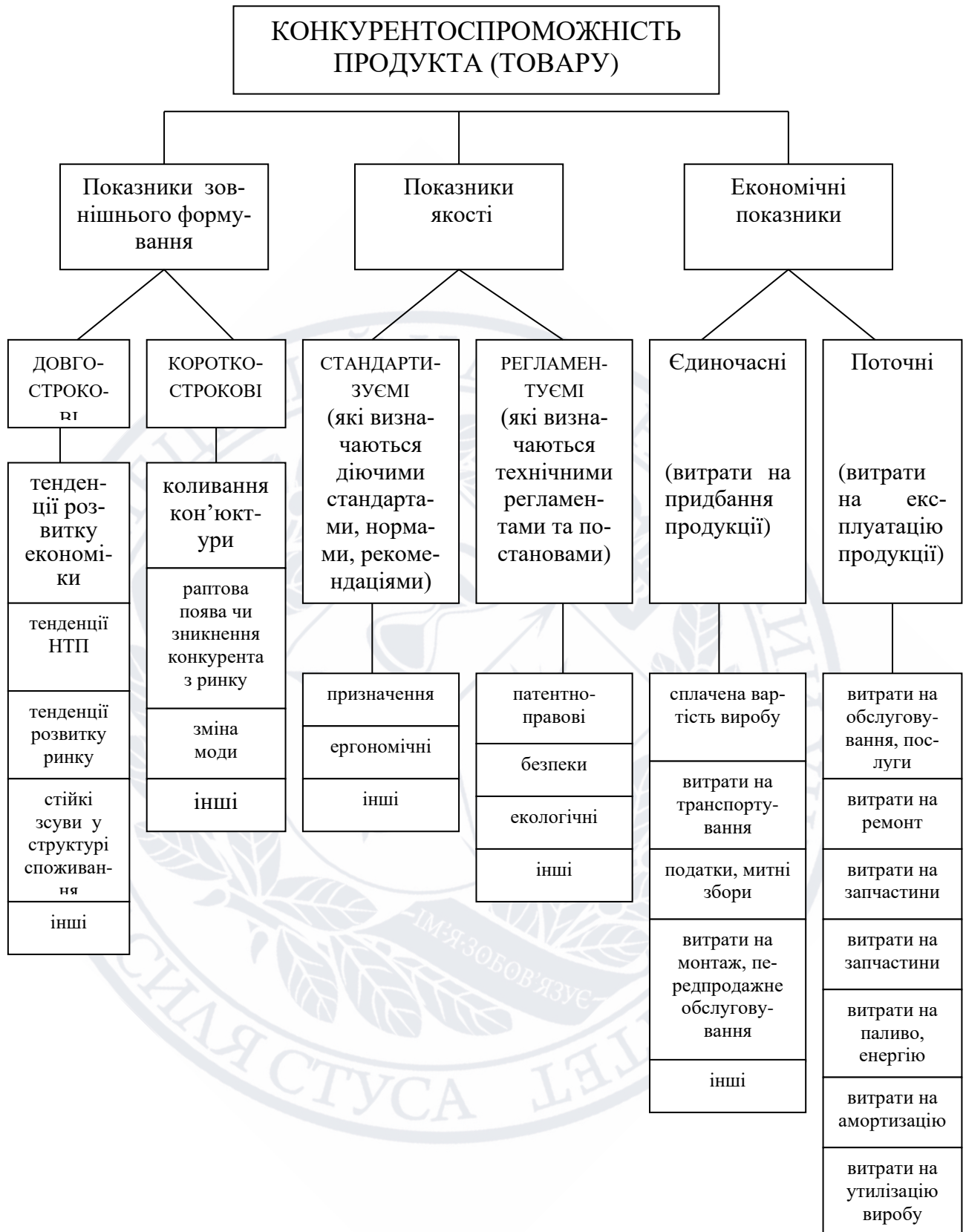


Рис. 1.2. Класифікаційна схема показників, які розкривають суть конкурентоспроможності продукції

Задача аналізу конкурентоспроможності товарів є і важливою і складною. Важливість розв'язання її полягає у тому, що ефективний збут товарів, а отже, необхідний рівень прибутку можуть забезпечити лише конкурентоспроможні товари [50].

У практиці господарювання важливо знати не лише якість окремих виробів, а й загальний рівень якості всієї сукупності продукції, що її виготовляє підприємство. З цією метою застосовують певну систему загальних показників, а саме:

- частка принципово нових (прогресивних) виробів у загальному їхньому обсязі;
- коефіцієнт оновлення асортименту;
- частка продукції, на яку одержано сертифікати якості;
- частка продукції для експорту з загальному її обсязі на підприємстві;
- частка виробничого браку (бракованих виробів);
- відносний обсяг сезонних товарів, реалізованих за зниженими цінами.

Для визначення рівня якості виробів, що виготовляються (освоюються) виробництвом, застосовують кілька методів: об'єктивний, органолептичний, диференційований, комплексний. Об'єктивним і органолептичним методами користуються для визначення абсолютного рівня якості, а диференційованим і комплексним — відносного рівня якості окремих видів продукції.

Об'єктивний метод полягає в оцінюванні рівня якості продукції за допомогою стендових випробувань та контрольних вимірювань, а також лабораторного аналізу. Такий метод дає найбільш вірогідні результати і застосовується для вимірювання абсолютного рівня якості засобів виробництва та деяких властивостей споживчих товарів.

Органолептичний метод ґрунтується на сприйманні властивостей продукту з допомогою органів чуття людини (зір, слух, смак, нюх, дотик) без застосування технічних вимірювальних та реєстраційних засобів.

Диференційований метод оцінки рівня якості передбачає порівнювання одиничних показників виробів із відповідними показниками виробів-еталонів

або базовими показниками стандартів (технічних умов). Оцінка рівня якості за цим методом полягає в обчисленні значень відносних показників, які порівнюються з еталонними (стандартними), що їх беруть за одиницю.

Комплексний метод полягає у визначенні узагальнюючого показника якості оцінюваного виробу. Одним з таких може бути інтегральний показник, який обчислюється через порівнювання корисного ефекту від споживання (експлуатації) певного виробу і загальної величини витрат на його створення й використання [71].

Принцип відбитка якості полягає в переносі (відбитку) якості процесу на якість результату. Таким чином, впливати на якість кінцевого результату можна за допомогою впливу на формуючі його процеси.

В умовах розвинутого конкурентного ринку маркетинг стає ефективним засобом вирішення проблем конкурентоспроможності товарів, відчувачи, в свою чергу, їх взаємну дію, яка розширює або знижує його можливості. Конкурентоспроможність товару характеризується як вирішальний фактор його комерційного успіху на розвинутому конкурентному ринку. Це багатоаспектне поняття, яке означає відповідність товару умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки по своїм якісним, технічним, економічним, естетичним характеристикам, але й по комерційним та іншим умовам його реалізації (ціна, строки поставок, канали збуту, сервіс реклама). Більше того, важливою складовою частиною конкурентоспроможності товару є рівень затрат споживача за час його експлуатації [5]. На рисунку 1.3 показано основні властивості конкурентоспроможності товару.

Отже, під конкурентоспроможністю розуміється комплекс споживчих і вартісних (цінових) характеристик товару, які визначають його успіх на ринку, тобто переваги саме цього товару над іншими в умовах широкого пропонування конкуруючих товарів-аналогів. І оскільки за товарами стоять їх виробники, то можна говорити з впевненістю про конкурентоспроможності відповідних підприємств, об'єднань, фірм, рівно як і країн, в яких вони базуються [5].

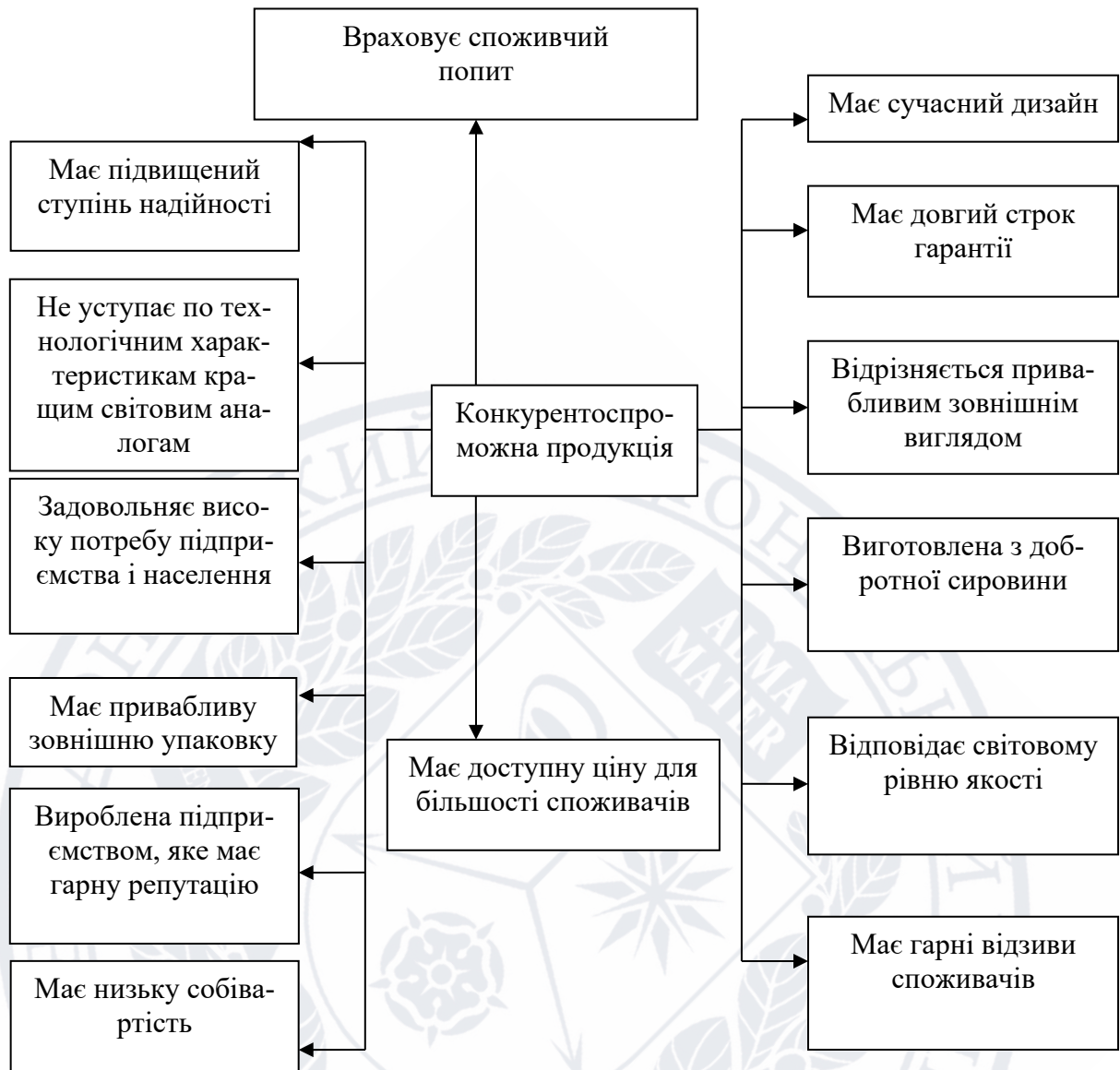


Рис. 1.3. Характерні властивості конкурентоспроможної продукції

Товар у будь-якій його формі є продуктом людської діяльності і призначений для обміну з метою задоволення потреб споживання. Щоб товар легко продавався на ринку, він повинен задовольняти всі вимоги: мати відповідні споживчі властивості, тобто бути корисним для особистого або суспільного вжитку, і відзначатися конкурентоспроможністю, щоб придбання саме цього товару принесло покупцеві більшу вигоду і задоволення ніж придбання товару конкурента. Обираючи той чи інший товар, покупець тим самим оцінює його привабливість, можливий ступінь задоволення своєї потреби, готовність нести витрати, пов'язані з його придбанням та використанням. Сукупність якісних і вартісних характеристик, які сприяють створенню пере-

ваг даного товару перед товарами-конкурентами у задоволенні конкретної потреби покупця, й визначає його конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність товару є визначальним фактором конкурентоспроможності самого виробника. Рівень конкурентоспроможності товару визначає можливість та ступінь задоволення цілого комплексу вимог його споживачів. Покупець обґрунтовує вибір товару, оцінюючи корисний ефект від його користування (споживання) та витрати на його придбання і експлуатацію. Тому конкурентоспроможність товару визначається шляхом співставлення споживачем ціни, якості, експлуатаційних витрат та рівня сервісу, який може бути надано покупцю до та після придбання товару. Оцінці підлягає й такий показник, як рівень маркетингового оточення (супроводження) товару, тобто стан розширених характеристик товару (маркетинг-логістика, реклама, імідж, брендинг тощо). Звідси класифікаційна схема, що відображає фактори привабливості товару і його конкурентоздатності, може бути представлена у вигляді ланцюга: ціна – якість – сервіс – маркетингове оточення.

Поняття „конкурентоспроможність” передбачає не тільки гарний попит виробу на вітчизняному ринку, але і можливість його експорту в будь-які країни.

1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності продукції

Для визначення рівня конкурентоспроможності товарів та послуг здійснюють маркетинговий аналіз, який повинен виявити параметри товарів для задоволення зацікавленості у придбанні. Ці параметри відображають якість і корисність товарів і послуг з врахуванням функціональних, естетичних, екологічних та інших споживчих властивостей. Згідно з маркетинговою концепцією особливе значення має не просто набір споживчих властивостей і характеристик товарів, але і розуміння таких ознак як сприйняття товару, його технічних характеристик, умови використання, гарантійні строки, затрати, які пов'язані з придбанням, використанням та утилізацією товарів. Отже, конкурентоспроможність обумовлюється якісними та вар-

тісними особливостями товару, які враховує покупець з метою задоволення відповідної потреби [79, с.154].

Кожний продукт або послуга цінні настільки, наскільки вони можуть задовольняти потреби споживача, тому в усіх показниках, що характеризують той чи інший продукт або послугу, будуть використовуватися об'єктивні та суб'єктивні, кількісні та якісні параметри й показники, які більшою чи меншою мірою відбивають рівень задоволення потреб. Чим вищий цей рівень, тим більш конкурентоспроможний продукт випускає підприємство [81, с.221].

Потрібно розрізняти параметри та показники конкурентоспроможності.

Показники конкурентоспроможності – це сукупність системних критеріїв кількісного оцінювання рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності. Виділяють такі показники конкурентоспроможності: якісні, економічні.

1) Якісні показники конкурентоспроможності характеризують властивості товару, завдяки яким він задовольняє конкретну потребу. Якісні показники поділяються на:

- Класифікаційні — це такі показники, які характеризують належність виробів до визначеної групи і визначають призначення, сферу застосування і умови використання, наприклад, автомобілі малого та середнього класів, спортивні, престижні. Поділяються на: регламентовані, безпеки.
- Оціночні — це показники, які кількісно характеризують властивості якості товарів, порівняння з аналогічними товарами, тощо. Поділяються на: порівняльні, надійності у споживанні, ергономічні, естетичні [86, с.56].

2) Економічні показники конкурентоспроможності характеризують загальні витрати покупців та споживачів на задоволення їхніх потреб даним товаром або послугою. Ці витрати складаються з витрат на купівлю і витрат, які пов'язані з затратами при встановленні та експлуатацію в термінах його використання (ремонт, нагляд, технічне обслуговування, закупівля запчастин, енергоспожи-

вання і т. д.). Усі ці витрати складають ціну споживання. Вона є складовою частиною конкурентоспроможності товарів і послуг.

Відмітимо, що, аналізуючи економічні показники конкурентоспроможності товарів та надання послуг, слід враховувати деякі специфічні параметри, притаманні окремим видам товарів та послуг [89, с.358].

Параметри конкурентоспроможності — це кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні (різних типів).

Технічні параметри є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, що їх визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання. До них належать:

- класифікаційні параметри, що характеризують належність продукції до певного класу;
- параметри технічної ефективності, що характеризують прогресивність технічних рішень (продуктивність, точність та швидкість роботи);
- конструктивні, що характеризують основні проектно-конструкторські рішення (склад виробу, його структура, розмір, вага);
- ергономічні, що змальовують продукцію з точки зору її відповідності властивостям людського організму при виконанні трудових операцій або споживанні (фізіологічні, гігієнічні властивості людини);
- естетичні, що характеризують інформацій виразність (раціональність форми, цілісність композиції, досконалість виробничого виконання продукції та стабільність товарного вигляду) [19, с.16].

Економічні параметри визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару; витрати на транспортування до місця експлуатації; вартість встановлення в робочий стан; навчання персоналу, його заробітна платня; витрати на страхування, податки; непередбачені витрати.

Нормативні параметри визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, установленим законодавством та іншими нормативними документами [90, с.119].

З точки зору конкретного споживача дуже важливе значення у комплексі конкурентоспроможності товарів відіграють порівняльні ознаки та параметри якісних показників. Специфіку їх групування подано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльні ознаки якісних показників конкурентоспроможності товарів [74, с.54]

Група показників	Конкретні показники (значення)
Функціональні	Універсальність застосування. Досконалість виконання основних функцій. Досконалість виконання допоміжних функцій.
Надійності у споживанні та використанні	Безвідмовність, довготривалість застосування, ремонтоздатність, збереженість.
Ергономічні	Гігієнічні, фізіологічні, психологічні психофізіологічні
Естетичні	Художня виразність, раціональність форми, цілісність композиції, досконалість виконання, стабільність товарного вигляду.
Екологічні	Рівень забрудненості у місцях замішування, перевищення забрудненості над відтворенням чистоти середовища.
Безпеки	Рівень травматизму і нещасних випадків, динаміка випадків порушення норм безпеки, попередження виробничого травматизму.
Патентно-правові	Наявність авторських прав. Нормативно-правова документація.
Взаємозалежності	Контрактні угоди, їх кількість та якісне оформлення, програми спільних дій.

Врахування фірмою всіх параметрів у ринковій конкуренції дозволить успішно забезпечувати конкурентоспроможність своїх товарів.

Конкурентоспроможність товару визначається, на відміну якості, сукупністю тільки тих конкретних властивостей, що становлять безсумнівний інтерес для даного покупця і забезпечують задоволення даної потреби, а інші характеристики в увагу не приймають. Більш того, товар збільш високим рівнем якості може бути менш конкурентоспроможним, якщо значно підвищилася його вартість за рахунок додання товару нових властивостей, які не представляють істотного інтересу для основної групи його покупців [12].

Некоректно ототожнювати “конкурентоспроможність” з “рівнем якості” і “технічним рівнем продукції” за наступним розумінням. Згідно з ГОСТ 15.467-79 рівень якості продукції – відносна характеристика якості, заснована на порівнянні значень показників якості оцінюваної продукції з базовими значеннями відповідних показників. Технічний рівень продукції, згідно з того ж стандарту, також відносна характеристика якості, заснована на зіставленні значень показників, що характеризують технічну досконалість продукції з відповідними базовими значеннями.

Не дивлячись на значну кількість публікацій по підвищенню конкурентоспроможності продукції як найважливішого резерву економічного росту підприємства, конкурентоспроможність та фактори, що на неї впливають ще не досить вивчені.

Крім того, відсутня загальноприйнятої методики оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. Існують методики, які не враховують ступінь приватизації підприємств галузі, психологічних факторів та ряд інших, що виникають на конкурентному ринку.

Науковий і практичний інтерес представляє методика оцінки конкурентоспроможності на концепції маркетингу, яку представив д.е.н. Фатхутдінов Р.А. При дослідженні конкурентоспроможності товарів і послуг рекомендується враховувати слідує 5 факторів її досягнення:

- якість системи менеджменту;
- якість проектно-конструкторської документації на об’єкт з точки зору прогресивності і оптимальності показників призначення, надійності, екологічності, технологічності, ергономічності, патентоздатності, дизайну, стандартизації і уніфікації;
- якість виробництва об’єкта;
- витрати споживача на купівлю, транспортування, експлуатацію і ремонт;
- ступінь задоволення додаткових вимог конкретного споживача, яка визначається рівнем дотримання правових норм захисту інтересів споживача, якістю упаковки, умовами зберігання, продажу, доставки та ін.

Також в цій методиці Фатхутдінов Р.А. наводить формулу визначення очікуемого економічного ефекту в результаті розробки і реалізації заходів по підвищенню якості входу системи; очікуємиий економічний ефект від розробки і реалізації заходів по підвищенню якості процесу; очікуємиий економічний ефект за рахунок поліпшення окремих параметрів якості випускаемого товару [85,86].

Л.Шардонне виділяє 7 задач управлінського обліку, які можуть полегшити вирішення проблем конкурентоздатності:

- 1) раціональне калькулювання собівартості продукції;
- 2) аналіз роботи підприємства з поділом на центри діяльності, відповідальності (прибутку, рентабельності, собівартості, капітальних вкладень, інвестицій та інші);
- 3) розробка планів (прогнозів) на короткий і тривалий періоди в залежності від рівня організації виробництва;
- 4) вибір оптимальної бази і методології для планового калькулювання;
- 5) облік руху матеріальних ресурсів і готової продукції;
- 6) наближення прогнозів до фактичних результатів з метою створення необхідної політики управління;
- 7) спів розмірність загального фінансового результату з даними управлінського обліку для арифметичного контролю.

Також цікавим є метод експрес-аналізу рівня конкурентоздатності продукції, представлений Кононенко І. І хоч він містить детально-грунтовний розрахунок, але потребує багатьох експертних оцінок, що за наших умов поки що недосяжні.

Розглядаючи методику оцінки рівня конкурентоспроможності та перелік внутрішні факторів, що впливають на неї, запропоновану авторами О.І.Марченко та О.В. Виноградовою в своїй статті, слід зазначити , що вони більш чітко та конкретно визначили дані питаннях [62].

Тому, базуючись на матеріалі , викладеному цими авторами ,що включає більш об'єктивну систему внутрішніх факторів впливу та їх оцінки, по-

дальші розрахунки оцінки кожного фактора та визначення загального рівня конкурентоспроможності підприємства, будуть проводитись нижче.

Виходячи з практичного досвіду вивчення літературних джерел, можна стверджувати, що якщо правильно оцінити конкурентні можливості підприємства та вміло використати його сильні та слабкі сторони, то можна забезпечити баланс ринкових запитів з реальними можливостями самого підприємства, розробити обґрунтовані програми його виробничого розвитку та поведінки на ринку, а також підвести дійсну, компетентну основу під рішення, що приймаються.

В економічній літературі розглядається декілька підходів щодо оцінки конкурентоспроможності продукції підприємств та шляхів її підвищення. Схема оцінки підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку надана в додатку А.

Показником рівня даного фактора слугує загальний індекс конкурентоспроможності продукції. Його розрахунки проводяться за даними одиничних показників диференційним методом.

В зв'язку з тим, що всі фірми постійно намагаються утриматись на високих позиціях ринкової конкуренції, їм необхідно розробляти заходи та перетворювати в життя основні важелі стабілізації вибраних ринкових позицій. До таких важелів та ознак відносяться:

- наукові розробки («ноу хау»), впровадження товарів ринкової новизни;
- розширення та поглиблення товарної номенклатури та асортименту продукції;
- рекламування та стимулювання збуту;
- вдосконалення функцій торговельних працівників та організацій [49, с. 125].

Конкурентоспроможність товару органічно пов'язана з його споживчою цінністю, яка виявляється у порівнянні з товарами конкурентів. На практиці зазвичай виділяють три головних напрямки оцінки конкурентних властивос-

тей виробу: технічна досконалість; цінова привабливість; умови реалізації та поставки.

Технічну досконалість виробу вимірюють за допомогою оцінки його технічного рівня відносно до зразка.

Цінова привабливість товару вимірюється на основі співставлення фактурних цін товарів і цін споживання. Цінова привабливість може бути уточнена також і в порівнянні якості, упаковки, марки, умов обслуговування та ін.

При співставленні умов реалізації і поставки товару необхідно брати до уваги умови авансування, знижку до ціни, умови платежу і поставки, строки поставки, гарантії та ін. [77, с. 155].

Для визначення конкурентоспроможності товару керуються наступними принципами:

- протилежність цілей і засобів суб'єктів ринку;
- урахування особливостей різних сегментів ринку;
- квазістабільність ринкової кон'юнктури в період проведення досліджень;
- переважно раціональна поведінка суб'єктів ринку.

У цілому поняття конкурентоспроможності достатньо складне і, крім рівня якості та цін, включає цілу низку параметрів. Для товарів народного споживання головними параметрами, на підставі яких визначається конкурентоспроможність, є споживчі властивості.

Для визначення суб'єктивної оцінки споживчих властивостей продукції широко користуються методами опитувань із застосуванням рейтинг-шкали типу «дуже добре - дуже погано» [85, с.36].

Оцінка конкурентоспроможності будь-якого товару включає такі етапи:

- 1) аналіз ринку та вибір найбільш конкурентоспроможного товару-зразка для порівняння і визначення рівня конкурентоспроможності даного товару;
- 2) визначення набору порівнюваних параметрів обох товарів;

- 3) розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності даного товару (рис. 1.4) [88, с.119].

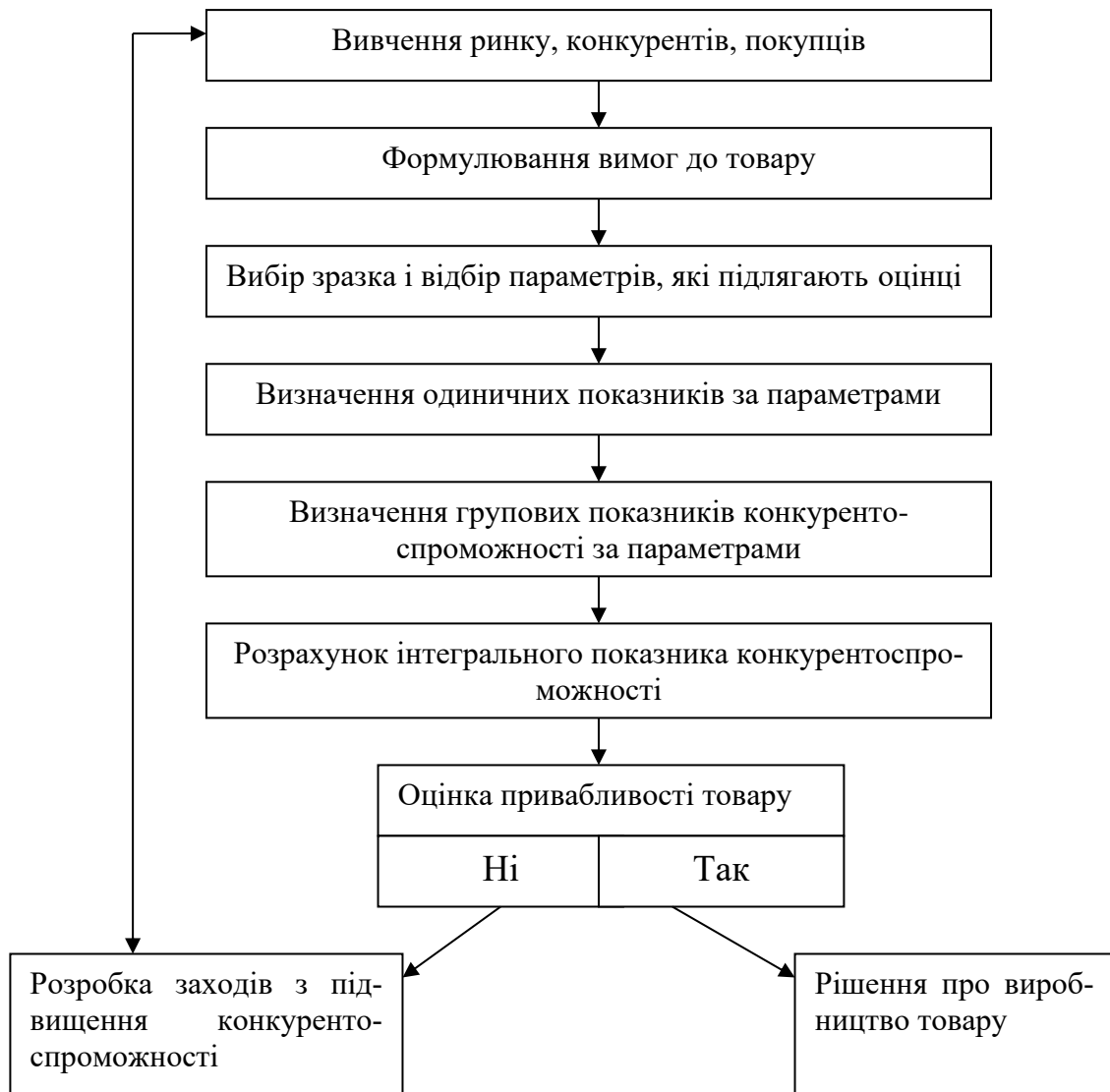


Рис. 1.4. Схема оцінки конкурентоспроможності товару

Конкурентоспроможність може бути визначена відношенням корисного ефекту до сумарних затрат, які включають витрати на придбання та експлуатацію (споживання товару), тобто до ціни споживання. Оптимальні умови конкурентоспроможності товару (К) можна подати як вираз (1.1):

$$K = E / Ц_{\text{спож}} \quad (1.1)$$

де К – конкурентоспроможність;
Е – корисний ефект;

Цспож. – ціна споживання.

З даної формули виходить, що на ринку найбільшим успіхом користуватиметься не той товар, за який виробник (або реалізатор) запросить мінімальну ціну, а той, який вимагає мінімальних витрат у процесі споживання (експлуатації), оскільки ці витрати можуть бути значно більшими за ціну продажу [55, с.142].

Конкурентоспроможність товару – це насамперед ступінь відповідності його характеристик до вимог ринку, який визначається завжди конкретно за даним товаром (або групою), на даному ринку для даної цільової аудиторії (сегмента споживачів). Для визначення ступеня цієї відповідності використовують одиничні та групові параметричні індекси.

Для розрахунку одиничних параметричних індексів застосовують формулу (1.2).

$$q_i = \frac{p_i}{p_{100}} \quad (1.2)$$

де q_i — одиничний індекс, розрахований за i -м параметром;

p_i — i -й параметр оцінюваного товару;

p_{100} - аналогічний параметр базового зразка порівняння.

Як базовий зразок може виступати реальний товар, що найбільшою мірою задовольняє потреби, або гіпотетичний товар, який задовольняє потреби повністю (на 100 %).

Для розрахунку групових параметричних індексів застосовують формулу (1.3).

$$I_{gp} = \sum_{i=1}^n q_i a_i \quad (1.3)$$

де I_{gp} — груповий індекс споживчих або економічних параметрів;

a_i — питома вага i -го параметра; n — кількість параметрів. [54 с.127]

Інтегральний показник конкурентоспроможності K_y розраховується за формулою (1.4).

$$K_y = I_{\text{гр.спож}} / I_{\text{гр.ек}} \quad (1.4)$$

де $I_{\text{гр.спож}}$ — груповий параметричний індекс споживчих параметрів продукції;

$I_{\text{гр.ек}}$ — груповий параметричний індекс економічних параметрів.

Якщо $K_y < 1$, то аналізований товар поступається перед базовим товаром конкурентів; якщо $K_y > 1$, аналізований товар має вищу конкурентоспроможність, ніж базовий виріб.

Наведений метод розрахунку конкурентоспроможності за допомогою параметричних індексів зветься комплексним [60, с.77].

Крім цього, можуть застосовуватись диференційований і змішаний методи оцінки конкурентоспроможності товару.

Диференційований метод базується на порівнянні одиничних параметрів окремо взятого продукту і повного зразка (або потреби). Визначають, чи досягнуто рівня у цілому, за якими параметрами він відстає, які з них максимально відрізняються від базових.

При аналізі конкурентоспроможності за нормативними параметрами одиничний показник може приймати тільки два значення: 1 та 0. Якщо аналізований товар відповідає обов'язковим нормам і стандартам, цей показник дорівнює 1, у протилежному випадку цей показник дорівнює 0.

Якщо параметри показника, які оцінюються, не мають фізичного виміру (зовнішній вигляд, комфортність, відповідність моді і т.ін.), то для надання їм кількісних характеристик необхідно використовувати методи оцінки в балах [80, с. 55].

Змішаний метод оцінки конкурентоспроможності базується на спільному використанні одиничних та інтегральних показників. При використанні цього методу частину одиничних параметрів поєднують у групи і

для кожної групи визначають відповідний інтегральний показник. На основі отриманої сукупності одиночних параметрів і груп параметрів оцінюється конкурентоспроможність продукції диференційованим методом, [64 с.97].

Про конкурентоспроможність підприємства та його продукції можна судити з визначення частки підприємства на ринку за формулою:

$$K_{\text{комп.}} = \sum q_i * L_j , \quad (1.5)$$

де n - кількість показників, що аналізуються;

L_j - коефіцієнт вагомості для i -го одиничного показника;

q_i - відносний показник якості продукції для i -го значення.

Визначення рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства останніми роками заклало основу окремого наукового та практичного напрямку, який дістав назву бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг – постійний процес порівняння продуктів (товарів), виробничих процесів, методів, форм та систем управління, інших характеристик організації в цілому та її окремих частин (підсистем) з подібними елементами виробничо-управлінського типу інших організацій. Його метою є підвищення конкурентоспроможності як окремого виду продукції, окремої підсистеми, так і всього підприємства в цілому [87, с.136].

Висновки до 1-го розділу

В результаті виконання теоретичного розділу роботи було розглянуто основні поняття та засади управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.

Визначено, що під конкурентоспроможністю розуміють у першу чергу ту перевагу на ринку, яка забезпечує товару стабільний та активний збут завдяки вищим, порівняно з аналогами, характеристикам.

Тому при оцінці товару необхідно враховувати наступне:

- базою оцінки конкурентоспроможності товару є дослідження потреб реа-

льних і потенційних покупців, а також поточних і перспективних запитів ринку;

- будь-яка потреба має сукупність властивостей і параметрів, які розкривають її сутність, споживчий ефект, а також конкретні умови процесу споживання;
- для задоволення конкретної потреби товар повинен мати відповідний спектр властивостей, і його параметри мають бути аналогічні до параметрів потреб. Такий «збіг» — важлива умова конкурентоспроможності товару та його реалізації;
- будь-який товар має властивості, які зумовлюють розміри витрат на його придбання і споживання (експлуатацію).

Поняття конкурентоспроможності в цілому пов'язане з поняттям сервісного обслуговування. Іноді успіх товару на ринку пов'язаний не стільки з його реально високою якістю, скільки з можливістю надання цілого спектра первісних послуг, оскільки в такому випадку мінімізуються витрати на придбання і подальшу експлуатацію товару. Серед факторів сервісу можна виділити: надійність постачання, гнучку систему ціноутворення, можливість надання кредиту зі знижкою, консультаційні послуги, перед- і післяпродажне обслуговування.

Основними методами оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства є комплексний, диференційований, змішаний методи, бенчмаркінг та опитування за допомогою рейтинг-шкали.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ “ШАРГОРОДСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД”

2.1 Аналіз економічної діяльності підприємства

ПрАТ “Шаргородський маслозавод” – акціонерне товариство по виробництву масла тваринного, цільномолочної продукції, нежирної продукції, казеїну технічного. Підприємство було створене 40 років тому як державне підприємство. В серпні 1995 р. пройшло роздержавлення підприємства та заснування відкритого акціонерного товариства. Засновником Товариства є Регіональне відділення Фонду державного майна України по Вінницькій області та орендне підприємство “Шаргородський маслозавод”.

Повне найменування Товариства: Приватне акціонерне товариство “Шаргородський маслозавод”. Місце знаходження Товариства: 288040, Вінницька область, м. Шаргород, вул. Леніна, 284.

Товариство керується в своїй діяльності Законами “Про зовнішньоекономічну діяльність”, Господарським Кодексом та іншими законодавчими актами, Статутом підприємства та рішеннями його органів.

Товариство діє на основі повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності.

Метою та предметом діяльності Товариства:

- виробництво молочної та іншої продукції, яку виробляє підприємство, її реалізація;
- оптова та роздрібна торгівля продукцією і товарами, що виробляються на підприємстві, в межах України та за кордоном;
- здійснення зовнішньоекономічної діяльності згідно з чинним законодавством України;
- вивчення та узагальнення попиту населення на молочні продукти, розробки заходів щодо розширення асортименту і підвищення якості відпускової продукції;

- відкриття магазинів для реалізації вітчизняних та імпортованих товарів в межах України та за кордоном;
- відкриття згідно з чинним законодавством України філій та представництв, необхідних для виконання виробничо-комерційної діяльності, як в межах України та за кордоном;
- виконання будівельно-монтажних, транспортних та інших послуг на замовлення населення, підприємств, організацій та установ;
- інші види діяльності, не заборонені чинним законодавством, які відповідають цілям Статуту.

Товариство є юридичною особою від дня його державної реєстрації.

Майно підприємства складається з основних засобів та оборотних коштів, а також цінностей, вартість яких відображено в балансі Товариства.

Товариство має: самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банках; товарний знак, який затверджується Правлінням Товариства і реєструється в Торгово-промисловій Палаті України; круглу печатку зі своїм найменуванням та куточний штамп; фірмові бланки та інші реквізити, встановлені для підприємств.

Для здійснення своїх статутних функцій Товариство має право: а) здійснювати як на Україні, так і за кордоном угоди та інші юридичні акти і договори з українськими та іншими суб'єктами права; б) користуватися правами позивача, відповідача в судах арбітражних судах; в) самостійно продавати і передавати іншим підприємствам, організаціям, установам і громадянам, обмінювати, здавати в оренду та під заставу, надавати безкоштовно в користування чи позику належні йому будівлі, споруди, обладнання, транспортні засоби, інвентар, сировину та інші матеріальні цінності; г) випускати, набувати та відчужувати акції та інші цінні папери, здійснювати біржові, товарообмінні та бартерні угоди; д) самостійно вести експортно – імпортові операції; е) заснувати як на Україні, так і за кордоном свої філії, представництво та дочірні підприємства, а також брати участь в різних організаціях, діяльність яких

відповідає його задачам; ж) здійснювати інші дії, що не суперечать чинному законодавству.

Товариство самостійно здійснює господарську діяльність, формуючи план на засадах економічних нормативів і замовлень споживачів із врахуванням попиту та ринкової кон'єктури.

Для забезпечення діяльності Товариства утворюється Статутний фонд в розмірі 587241 гривень 75 копійок.

Випускаються 2348967 (Два мільйони триста сорок вісім тисяч дев'ятсот шістдесят сім) простих іменних акцій, які складають 100 відсотків Статутного фонду, номінальною вартістю 0,25 грн.

Органами управління та контролю Товариства є: Загальні Збори Акціонерів; Правління Товариства; Голова Правління; Ревізійна комісія.

Вищим органом управління Товариства є Загальні Збори Акціонерів. Товариство проводить Загальні Збори Акціонерів не рідше, ніж 1 раз на рік.

Роботою Правління керує Голова Правління, який призначається Загальними Зборами строком на 5 років.

Для виявлення резервів покращення діяльності необхідна узагальнююча оцінка змін всіх компонентів виробничої діяльності та їх впливу на кінцевий результат.

Як зведену оцінку ефективності роботи підприємства пропонується застосувати аналіз роботи підприємства шляхом розрахунку системи показників результатів підприємства, шляхом розрахунку системи показників результатів виробництва та витрат у їх взаємозв'язку.

Аналіз проводиться у три етапи.

Спочатку відбираються кількісні показники результатів діяльності та витрат. Число показників може бути різним, але доцільно використовувати не більше 10 найважливіших з них, які забезпечують контроль за господарською діяльністю та служать основою для обґрунтування управлінських рішень.

Під час аналізу роботи підприємства використовуються такі показники: балансовий прибуток; витрати на виробництво; матеріальні витрати; витрати

на оплату праці; основні виробничі фонди; величина оборотних коштів; середньо облікова чисельність промислово-виробничого персоналу; фонд оплати праці ПВП; собівартість продукції.

На другому етапі розраховуються коефіцієнти взаємозалежності входних показників у таблиці-матриці, а також їх абсолютне та відносне відхилення відповідно у базовому та звітному роках .

Відповідні таблиці розраховуються за даними звітнього та базового періодів, а на останньому етапі проводиться аналіз змін розрахованих коефіцієнтів.

На підставі розрахункових змін аналізується ефективність діяльності підприємства у звітному періоді.

Запропонований метод оцінки ефективності дозволяє отримати не тільки узагальнену характеристику стану підприємства та й динаміку його розвитку, але і визначити зміни у ході та результатах роботи та виявити резерви покращення діяльності. Табличний метод у найбільшій мірі сприяє виконанню задачі аналізу виробничої діяльності підприємства у різні періоди.

Вивчення змін якісних показників дозволяє чітко оцінити результати прийнятих рішень. На основі таблиці поданої нижче буде проводитись аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства.

При розрахунках економічних розрахунків слід користуватись такими формулами:

1. Середньорічна продуктивність праці (ПП) визначається як відношення обсягу продукції (ОП) до середньо облікової чисельності працівників (СЧ).

$$ПП = ОП / СЧ \quad (2.1)$$

2. Фондовіддача основних виробничих фондів ($\Phi_{\text{від}}$) визначається як відношення обсягу продукції (ОП) до середньорічної вартості основних фондів основного виду діяльності (ОФ):

$$\Phi_{\text{від}} = ОП / ОФ \quad (2.2)$$

3. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів ($K_{\text{об}}$) розраховується як відношення суми виручки від реалізації продукції без податку на додану вартість ($B_{\text{рез}}$) до середньорічної вартості оборотних коштів (ОК):

$$K_{\text{об}} = B_{\text{рез}} / ОК \quad (2.3)$$

4. Рентабельність продукції ($P_{\text{прод}}$) – це відношення балансового прибутку (ПР) до обсягу продукції.:

$$P_{\text{продаж}} = \text{ПР} / \text{ОП} \quad (2.4)$$

5. Рентабельність капіталу ($P_{\text{кап}}$) - це відношення Балансового прибутку до середньорічної вартості капіталу (К):

$$P_{\text{кап}} = \text{ПР} / \text{К} \quad (2.5)$$

Але для початку розрахунків приведемо показники в порівняльний вид:

а) Обсяг продукції будемо приводити в порівняльний вид за допомогою індексів інфляції, які розраховуються за допомогою Форми 1 – П, діленням обсягу продукції в порівняльних цінах на обсяг продукції в діючих цінах і складають в 2017р.=1,08, в 2018р.=1,34 і в 2019р.=1,09.

З форми 5-С візьмемо показники обсягу виробництва продукції (р.010) в діючих цінах за 3 роки:

$$\text{ОП}_{2016} = 5876,4 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{ОП}_{2017} = 7711,2 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{ОП}_{2018} = 18006,8 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{ОП}_{2019} = 25335,7 \text{ тис. грн.}$$

Переведемо їх в діючі ціни (дц.) 2019р.

$$\text{ОП}_{2016}' = 5876,4 * 1,08 * 1,34 * 1,09 = 9269,7 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{ОП}_{2017}' = 7711,2 * 1,34 * 1,09 = 11263 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{ОП}_{2018}' = 18006,8 * 1,09 = 19627,4 \text{ тис.грн.}$$

б) Виручку від реалізації продукції беремо з Ф-2 (р.010 кол.3):

$$\text{В}_{2016} = 6646,9 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{В}_{2017} = 8718,6 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{В}_{2018} = 19610,7 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{В}_{2019} = 24883,8 \text{ тис.грн.}$$

Знаходимо чисту виручку від реалізації продукції (ЧВ). Для цього від виручки (В) відніmemo податок на додану вартість (ПДВ).

$$\text{ЧВ} = \text{В} - \text{ПДВ}$$

$$\text{ЧВ}_{2016} = 6646,9 - 771,2 = 5875,7 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{ЧВ}_{2017} = 8718,6 - 1188,0 = 7530,6 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{ЧВ}_{2018} = 19610,7 - 1800,1 = 17810,6 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{ЧВ}_{2019}=24883.8-2299.2=22584.6 \text{ тис.грн.}$$

Тепер переводимо дані в дц. 2019р.:

$$\text{ЧВ}_{2016}^{\circ}=5875,7*1,08*1,34*1.09=9268.6 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{ЧВ}_{2017}^{\circ}=7530,6*1,34*1.09=10999.2 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{ЧВ}_{2018}^{\circ}=17810.6*1.09=9413,25 \text{ тис.грн.}$$

в) Балансовий прибуток (БП) беремо з Ф-2 (р.100 кол.3):

$$\text{БП}_{2016}=927,9 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{БП}_{2017}=1127,9 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{БП}_{2018}=2086,1 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{БП}_{2019}=441.4 \text{ тис.грн.}$$

Згідно з методикою коригуємо БП:

$$\text{БП}_{2016}^{\circ}=927,9*1,08*1.34*1.09=1463.7 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{БП}_{2017}^{\circ}=1127,9*1,34*1.09=1647.4 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{БП}_{2018}^{\circ}=2086,1*1.09=2273.8 \text{ тис.грн.}$$

г) Вартість основних виробничих фондів визначаємо ділячи суму показників на початок і на кінець відповідного року (Ф-1 р.031 кол.3 ір.031 кол.4) на 2. Індексацію вартості ОФ не проводили в 2017 та 2019рр., тому вартість основних фондів залишається незмінна.

$$\text{ОФ}_{2016}=(2185+3047,4)/2=2616,2 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{ОФ}_{2017}=(3047,4+3188,6)/2=3118 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{ОФ}_{2018}=(3168,0+3759,1)/2=3463,55 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{ОФ}_{2019}=(3759,1+4057.8)/2=3908,45 \text{ тис.грн.}$$

д) Вартість оборотних коштів (ОК), в тому числі нормованих:

$$\text{ОК}=(\text{ОК}_{\text{норм}}+\text{ОК}_{\text{ненорм}})$$

Ненормовані оборотні кошти потрібно корегувати на суму переоцінки ТМЦ. Загальна сума переоцінки береться з Ф-3(розділ 9 сума рядків 600-685, загальна сума переоцінки р.690 кол.4). Такої переоцінки дане підприємство не проводило.

Нормовані оборотні кошти – це сума р. 100 – 140, Ф-1 :

	на початок року	на кінець року
ОК _{норм} 2016 тис.грн.	426,5	329,0
ОК _{норм} 2017 тис.грн.	329,0	426,2

ОКнорм 2018 тис.грн.	407,3	1510
ОКнорм 2019 тис.грн.	1510	1438,7

Знаходимо середньорічну вартість ОКнорм.(СОКнорм.):

$СОКнорм\ 2016 = (426,5 + 329,0) / 2 = 377,75$ тис.грн.

$СОКнорм\ 2017 = (329,0 + 426,2) / 2 = 377,6$ тис.грн.

$СОКнорм\ 2018 = (407,3 + 1510) / 2 = 958,65$ тис.грн.

$СОКнорм\ 2019 = (1510 + 1438,7) / 2 = 1474,35$ тис.грн.

Ненормовані оборотні кошти – це сума р. 160 – 250 Ф-1 :

	на початок року	на кінець року
ОКненорм 2016 тис.грн.	765,2	956,9
ОКненорм 2017 тис.грн.	956,9	1044,7
ОКненорм 2018 тис.грн.	938,4	1779
ОКненорм 2019 тис.грн.	1779	2464,3

Знаходимо середню суму ненормованих оборотних коштів:

$СОКненорм.\ 2016 = (765,2 + 956,9) / 2 = 861,05$ тис.грн.

$СОКненорм\ 2017 = (956,9 + 1044,7) / 2 = 1000,8$ тис.грн.

$СОКненорм\ 2018 = (938,4 + 1779) / 2 = 1358,7$ тис.грн.

$СОКненорм\ 2019 = (1779 + 2464,3) / 2 = 2121,65$ тис.грн.

Знаходимо загальну вартість оборотних коштів:

$ОК\ 2016 = 377,75 + 861,05 = 1238,8$ тис.грн.

$ОК\ 2017 = 377,6 + 1000,8 = 1378,4$ тис.грн.

$ОК\ 2018 = 958,65 + 1358,7 = 2317,35$ тис.грн.

$ОК\ 2019 = 1474,35 + 2121,65 = 3596$ тис.грн.

е) Чисельність промислово-виробничого персоналу (Ч).

Дані вибираємо з Ф-1ПВ (р.010 кол.1):

$ЧПВП\ 2016 = 136$ чол.

$ЧПВП\ 2017 = 144$ чол.

$ЧПВП\ 2018 = 192$ чол.

$ЧПВП\ 2019 = 238$ чол.

є) Фонд оплати праці промислово виробничого персоналу (ФОП).

Первинні дані беремо з Ф-1ПВ (р.002 кол.2).

$ФОП_{2016} = 478,4$ тис.грн.

$\text{ФОП}_{2017}=533,8 \text{ тис.грн.}$

$\text{ФОП}_{2018}=861,9 \text{ тис.грн.}$

$\text{ФОП}_{2019}=1101,1 \text{ тис.грн.}$

ж) Собівартість продукції.

Дані беремо з Ф-2 (р.040):

$C_{2016}=5026,0 \text{ тис.грн.}$

$C_{2017}=6415,7 \text{ тис.грн.}$

$C_{2018}=14817,3 \text{ тис.грн.}$

$C_{2019}=21255,3 \text{ тис.грн.}$

Тепер коригуємо собівартість:

$C_{2016}^{\prime}=5026*1,08*1,34*1,09=7928,25 \text{ тис.грн.}$

$C_{2017}^{\prime}=6415,7*1,34*1,09=9370,77 \text{ тис.грн.}$

$C_{2018}^{\prime}=14817,3*1,09=16150,86 \text{ тис.грн.}$

В додатку Б і В наведені основні економічні показники, які характеризують діяльність підприємства.

Так, один із головних показників – є обсяг продукції, в 2016 р. він склав 9269,7 тис. грн., в 2017р – 11263 тис. грн., в 2018р – 19610,7 тис. грн., в 2019р – 25335,7 тис. грн. В 2019р, як бачимо, обсяг товарної продукції в порівнянні з 2018р збільшився на 29,08%, в 2018р відносно 2017р – на 74,26%, а в 2017р відносно 2016р – на 21,5%. Тенденція, при якій обсяги продукції збільшуються, є позитивною, оскільки це свідчить про розвиток підприємства.

Зі збільшенням обсягу продукції, відповідно збільшується і виручка від реалізації, в тому випадку коли вірно продумана цінова та збутова політика підприємства. Так, в 2019 р. виручка від реалізації становила 22584,6 тис. грн., це на 16,33% більше ніж у 2018р., на 92,83% більше ніж у 2017р і на 111,5% більше ніж у 2016р. Як наслідок від реалізації, збільшився балансовий прибуток. Відповідно у 2017р на 2,15% і у 2018 р. на 47,96%, а от у 2019 р. знизився на 80,58% внаслідок збільшення собівартості продукції (збільшилась закупівельна ціна молока), а також в результаті придбання основних фондів.

Проаналізуємо основні виробничі фонди підприємства. Як видно, на протязі чотирьох років ОФ збільшились відповідно на 19,18%, 11,08% та 12,85% і в 2019р становлять 3908,45 тис. грн. це є позитивним ще й тому, що показник фондівддачі протягом цих років також зростав в 2017р на 1,95%, у 2018р аж на 56,89%, і в 2019р на 14,39% і становить 6,482.

Позитивним у діяльності підприємства став той факт, що збільшилась величина оборотних коштів. Збільшення ОК повинно покращувати коефіцієнт оборотності оборотних коштів. Цей показник має тенденцію до зростання до 2018р (8,378), та хоч у 2019р він дещо впав (на 25,04%), але це пояснюється значними вкладками у основні фонди в кінці 2019р (444,9 тис. грн.), які ще не встигли окупитися.

Чисельність працівників на підприємстві також має тенденцію до збільшення протягом останніх чотирьох років (2016 – 136 чол., 2017р – 144 чол., 2018р – 192 чол., 2019р – 238 чол.). Враховуючи, що обсяги продукції також збільшувались за цей час, то можна сказати, що таке збільшення було виправдане. Про це й свідчить ще й той факт, що з року в рік збільшується продуктивність праці завдяки збільшенню заробітної плати (середньорічна заробітна плата зростала відповідно у 99р на 5,37%, в 2018р на 21,1%, 2019р на 3,05%). При цьому збільшенні фонд оплати праці працівників відповідно також збільшився (2016р. – 478,4 тис. грн.; 2017р. – 533,8 тис. грн.; 2018р. – 861,9 тис. грн.; 2019р. – 1101,1 тис. грн.).

Кінцевим результатом, який дає повну характеристику діяльності підприємства – є рентабельність продукції та капіталу. Загалом величина цього показника цілком задовольняє вимогам. Так в 2016 р. рентабельність капіталу склала 0,233, а в 2018 р. вона становить 0,387, що на 69,25% більше ніж у 2016 р. Отже ми бачимо, що рентабельність капіталу щороку збільшується. Нажаль такого не можна сказати про рентабельність продукції. Якщо в 2016 р. рентабельність продукції становила 15,8%, в 2017р. – 14,6%, то в 2018р. вона знизилась до 11,6%, що на 20% менше ніж у 2016 р., а в 2019р. взагалі становить 1,74%. Наслідком погіршення рентабельності продукції можна

вважати збільшення собівартості продукції та невідповідність збільшення обсягу продукції до балансового прибутку.

Наступним етапом аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства буде здійснення розрахунку та аналізу основних узагальнюючих показників – темп інтенсивності господарювання, ефективність виробничої діяльності, ефективність фінансової діяльності і інтегральний показник ефективності господарювання та його темп.

Темп інтенсивності господарювання по формулі :

$$T_{\text{ін}} = \frac{T_{\text{пп}} \times T_{\text{ооз}} \times T_{\text{фв}}}{T_{\text{фоп}} \times T_{\text{оз}} \times T_{\text{оф}}} \quad (2.6)$$

де $T_{\text{пп}}$ - темп продуктивності праці;

$T_{\text{ооз}}$ - темп обігу оборотних засобів;

$T_{\text{фв}}$ - темп фондovіддачі;

$T_{\text{фоп}}$ - темп використання витрат на оплату праці;

$T_{\text{оз}}$ - темп вартості оборотних засобів;

$T_{\text{оф}}$ - темп вартості основних фондів.

Темп продуктивності праці :

$$T_{\text{пп}} = \text{ПП}_{\text{сер. зв.}} / \text{ПП}_{\text{сер. баз.}} \quad (2.7)$$

$$T_{\text{пп}} 2016-2017 = 78,215/68,16=1,148 \quad T_{\text{пп}} 2017-2018 = 102,226/78,215=1,307$$

$$T_{\text{пп}} 2018-2019 = 106,453/102,226=1,041$$

Темп оборотності оборотних коштів :

$$T_{\text{оок}} = K_{\text{ооб. зв.}} / K_{\text{оок. баз.}} \quad (2.8)$$

$$T_{\text{оок}} 2016-2017 = 7,98/7,482=1,067 \quad T_{\text{оок}} 2017-2018 = 8,378/7,98=1,05$$

$$T_{\text{оок}} 2018-2019 = 6,28/8,378=0,75$$

Темп фондovіддачі :

$$T_{\text{фв}} = \text{ФВ}_{\text{зв.}} / \text{ФВ}_{\text{баз.}} \quad (2.9)$$

$$T_{\text{фв}} 2016-2017 = 3,612/3,543=1,019 \quad T_{\text{фв}} 2017-2018 = 5,667/3,612=1,569$$

$$T_{\text{фв}} 2018-2019 = 6,482/5,667=1,144$$

Темп фонду оплати праці :

$$T_{\text{фоп}} = \text{ФОП}_{\text{зв.}} / \text{ФОП}_{\text{баз.}} \quad (2.10)$$

$$T_{\text{фоп 2016-2017}} = 533,8/478,4=1,116 \quad T_{\text{фоп 2017-2018}} = 861,9/533,8=1,615$$

$$T_{\text{фоп 2018-2019}} = 1101,1/861,9=1,278$$

Темп оборотних коштів :

$$T_{\text{ок}} = \text{ОК}_{\text{зв.}} / \text{ОК}_{\text{баз.}} \quad (2.11)$$

$$T_{\text{ок 2016-2017}} = 1378,4/1238,8=1,113 \quad T_{\text{ок 2017-2018}} = 2317,35/1378,4=1,681$$

$$T_{\text{ок 2018-2019}} = 3596/2317,35=1,552$$

Темп основних фондів :

$$T_{\text{оф}} = \text{ОФ}_{\text{зв.}} / \text{ОФ}_{\text{баз.}} \quad (2.12)$$

$$T_{\text{оф 2016-2017}} = 3118/2616,2=1,192 \quad T_{\text{оф 2017-2018}} = 3463,55/3118=1,111$$

$$T_{\text{оф 2018-2019}} = 3908,45/3463,55=1,129$$

Темп інтенсивності господарювання:

$$T_{\text{інт 2016-2017}} = (1,148 * 1,067 * 1,019) / (1,116 * 1,113 * 1,192) = 0,843$$

$$T_{\text{інт 2017-2018}} = (1,307 * 1,05 * 1,569) / (1,615 * 1,681 * 1,111) = 0,714$$

$$T_{\text{інт 2018-2019}} = (1,041 * 0,75 * 1,144) / (1,278 * 1,552 * 1,129) = 0,399$$

Показник ефективності виробництва розраховується за формулою 2.13:

$$E_{\text{в}} = \frac{\text{ОТП}}{\text{ФОП} + \text{ОЗ} + \text{ОФ} \times E_{\text{н}}} \quad (2.13)$$

де ОТП - обсяг товарної продукції;

ФОП - фонд оплати праці;

ОЗ - середньорічна вартість оборотних засобів;

ОФ - середньорічна вартість основних фондів;

$E_{\text{н}}$ - нормативний коефіцієнт ефективності використання основних фондів ($E_{\text{н}}=0,15$).

$$E_{\text{в 2016}} = 9269,7 / (478,4 + 1238,8 + 2616,2 * 0,15) = 4,394$$

$$E_{\text{в 2017}} = 11263 / (533,8 + 1378,4 + 3118 * 0,15) = 4,733$$

$$E_{\text{в 2018}} = 19627,4 / (861,9 + 2317,35 + 3463,55 * 0,15) = 5,306$$

$$E_{\text{в 2019}} = 25335,7 / (1101,1 + 3596 + 3908,45 * 0,15) = 4,8$$

Ефективність трудової діяльності розраховується по формулі 2.14 :

$$E_{\pi} = \text{ПП} / \text{СЗП} , \quad (2.14)$$

де ПП - продуктивність праці одного працівника;

СЗП - середня заробітна плата одного працівника.

Темп ефективності трудової діяльності складає :

$$E_{\pi 2016} = 68,16 / 3,518 = 19,375$$

$$E_{\pi 2017} = 78,215 / 3,707 = 21,1$$

$$E_{\pi 2018} = 102,226 / 4,489 = 22,773$$

$$E_{\pi 2019} = 106,453 / 4,626 = 23,012$$

Показник ефективності виробництва розраховується за формулою 2.15:

$$E_{\phi} = \frac{\text{БП}}{\text{ФОП} + \text{ОЗ} + \text{ОФ} \times E_{\pi}} \quad (2.15)$$

де БП - обсяг товарної продукції;

$$E_{\phi 2016} = 1463,7 / (478,4 + 1238,8 + 2616,2 * 0,15) = 0,694$$

$$E_{\phi 2017} = 1647,4 / (533,8 + 1378,4 + 3118 * 0,15) = 0,692$$

$$E_{\phi 2018} = 2273,8 / (861,9 + 2317,35 + 3463,55 * 0,15) = 0,615$$

$$E_{\phi 2019} = 441,4 / (1101,1 + 3596 + 3908,45 * 0,15) = 0,09$$

Інтегральний показник ефективності господарювання розраховується за формулою 2.16:

$$E_{\text{госп}} = \sqrt{E_{\text{в}} * E_{\pi} * E_{\phi}} \quad (2.16)$$

$$E_{\text{госп} 2016} = \sqrt{4,394 * 19,375 * 0,694} = 3,89$$

$$E_{\text{госп} 2017} = \sqrt{4,733 * 21,1 * 0,692} = 4,1$$

$$E_{\text{госп} 2018} = \sqrt{5,306 * 22,773 * 0,615} = 4,2$$

$$E_{\text{госп} 2019} = \sqrt{4,8 * 23,012 * 0,09} = 2,15$$

Аналізуючи дані табл. 2.1 ми можемо відмітити, що незважаючи на те, що темпи продуктивності праці, фондівдачі та оборотності оборотних коштів вищі за одиницю, але темпи зростання заробітної плати, основних фондів та оборотних коштів значно перевищують попередні. У звітному році спостерігаються негативні тенденції зниження ефективності використання наявних у підприємства ресурсів. Підтвердженням цьому служить значення у 2019 р. темпу інтенсивності господарювання менше від одиниці. Якщо у попередніх роках даний показник ще наближувався до одиниці (0,843 та 0,714), то це майже на 44,12 % краще ніж значення даного показника у 2019. таким чином ми можемо констатувати, що у 2019 р. підприємство надавало перева-

гу екстенсивним методам господарювання, що і відображає показник темпу інтенсивності господарювання.

Таблиця 2.1 –Аналіз узагальнюючих показників діяльності підприємства.

Показники	Роки				Відхилення ,% 2019 р. від		
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018
1. Темп інтенсивності господарювання	-	0,843	0,714	0,399	-	-15,3	-44,12
2. Ефективність виробничої діяльності	4,394	4,733	5,306	4,8	7,72	12,11	-9,54
3. Ефективність фінансової діяльності	0,694	0,692	0,615	0,09	-0,29	-11,13	-85,37
4. Ефективність трудової діяльності	19,375	21,1	22,773	23,012	8,9	7,93	1,05
5. Ефективність господарювання	3,89	4,1	4,2	2,15	5,4	2,44	-48,8

Зростання продуктивності праці відносно підвищення середньої заробітної плати відбувалось випереджаючими темпами. Якщо у звітному році він становить 23,012, то це на 1,05 % краще ніж у 2018, на 7,93% - ніж у 2017 р., та на 8,9% - ніж у 2016 р. Це свідчить, що досить ефективно використовується фонд оплати праці і відповідно обсяги виконання робіт зростають швидше, ніж рівень оплати праці.

В той же час спостерігаються негативні тенденції зниження ефективності використання засобів виробництва. Так, якщо до 2018р. даний показник мав тенденцію до зростання (2016р. - 4,394; 2017р. - 4,733; 2018р. - 5,306), то у 2019р. він знизився на 9,54% і становить 4,8.

Найбільш негативного розвитку зазнала ефективність фінансової діяльності. Так, у 2016р. вона становила - 0,694, 2017р. - 0,692, 2018р. - 0,615, а в 2019 тільки 0,09р.

Деяке зниження вище зазначених показників відносно 2018 р., обумовило зниження інтегрального показника - ефективності господарської діяльності. Якщо до 2018р. даний показник мав тенденцію до зростання (2016р. - 3,89; 2017р. - 4,1; 2018р. - 4,2), то у 2019р. він знизився на 48,8% і становить 2,15.

2.2 Аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства

Підприємство ПрАТ “Шаргородський маслозавод” виробляє та реалізує наступні види продукції:

1. Молоко коров'яче питне.

ДСТУ 2661-94

Зовнішній вигляд – однорідна рідина без осадку.

Смак і запах – чисті, без сторонніх, не властивих світлому молоку присмаків і запахів.

Колір – білий з жовтуватим відтінком.

Масова частка жиру, % не менше ніж 2,5; 3,2%.

Кислотність, не більше 21 ° Т

Густина – не менше ніж 1,027г/см³.

Кількість КУО в 1г, не більше - 10⁵.

Кількість продукту (см³), в якому не допускаються: БГКП – 0,1

патогенні мікроорганізми – 25

Термін реалізації: 0...-6⁰ – 30 днів

-6...-12⁰ – 8 місяців

-12...-18⁰ – 12 місяців.

2. Масло селянське вершкове несолоне.

ГОСТ 37 – 91.

Масова доля жиру, % не менше – 72,5

Масова доля вологи, % не більше – 25,0

КОЕ в 1г. виробу - 10⁵.

БГКП не допускається в 0,01г.

Смак і запах – чистий, без сторонніх присмаків і запахів.

Консистенція – однорідна, пластична.

Колір – від білого до жовтого, однорідний.

Термін зберігання – при 0...+5° - 10 днів.

3. Сир з коров'ячого молока нежирний.

РСТ УССР 248 – 90.

Смак і запах – кисломолочний, без сторонніх присмаків і запахів.

Консистенція – м'яка, мастяча.

Колір – білий з кремовим відтінком, однорідний по всій масі.

Масова доля вологи, не більше 80%.

Кислотність, не більше 250°Т.

Температура – не вище 8°С.

Фосфатаза – не допускається.

Термін реалізації – 36 год.

4. Кефір нежирний.

ОСТ 4929 – 84.

Консистенція – однорідна.

Смак і запах – кисломолочний.

Колір – молочно-білий.

Кислотність, °Т – 86...120.

Температура – не вище 8°С.

Термін реалізації – 36 год.

5. Сметана 20%-ої жирності.

ТУ 10.02.02.789.09 – 89.

Смак і запах – чистий, кисломолочний.

Консистенція – однорідна, в міру густа.

Колір – білий з кремовим відтінком.

Масова доля жиру, не менше 20%.

Кислотність від 60 до 100°Т.

Температура – не вище 8 °С.

Фосфатаза – не допускається.

Термін реалізації – 72 год.

6. Біолактон.

ТУ У 30936100.002 – 2018.

Смак і запах – чистий, кисломолочний.

Зовнішній вигляд та консистенція – однорідна, в міру густа.

Колір – молочно-білий.

Масова частка жиру, не менше 2,5%.

Кислотність, °Т – 80...120.

Пероксидаза – не допускається.

Температура – не вище 6 °С.

БГКП в 0,1 см³ - не допускається.

Термін реалізації – 120 год.

7. Казеїн технічний вищого сорту.

ГОСТ 17626 – 81.

Масова доля вологи, % не більше 12,0.

Масова доля жиру, % не більше 1,5.

Масова доля золи, % не більше 2,5.

Вільна кислотність, °Т не більше 50.

Індекс розчинності – не більше 0,2 см³.

Зовнішній вигляд – сухе, щільне або пористе зерно.

Колір – однорідний по всій масі – А.

Чистота – не нижче 1 групи.

Термін зберігання – 1 рік, при вологості не більше 80%.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності продукції харчової промисловості: масла селянського вершкового, так як це є основний вид продукції, що виробляє ПрАТ “Шаргородський маслозавод”, за який воно отримує свій основний дохід (таблиці 2.4 та 2.3).

Таблиця 2.2 – Аналіз впливу обсягу виробництва на чистий дохід

Назва виду продукції	Обсяг виробництва				ЧД (Виручка від реалізації), тис.грн.	
	В тонах		В тис. грн.			
	2018р.	2019р.	2018р.	2019р.	2018р.	2019р.
1. Масло тваринне	1178,3	1465,7	7848,8	9155,9	4578,3	7112,5
2. Казеїн технічний	571,7	766,2	9991,8	13349,8	13103,2	15339,4
3. Інша продукція	124,1	126,4	166,2	151,3	129,1	132,7
Всього			18006,8	22657,0	17810,6	22584,6

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки випуску продукції

Назва виду продукції	Роки				Відхилення, (+,-)		
	2016	2017	2018	2019	2017 до 2016	2018 до 04	2019 до 2018
1. Масло тваринне, т.	723,7	769,7	1178,2	1465,7	+46	+408,5	+696
2. Цільномолочна продукція, т в т.ч. –молоко 2,5% фл. т.	163,2	139,5	119,4	126,4	-23,7	-20,1	-13,1
- молоко 2,5% фас. т	59,6	60,4	48,7	46,9	+0,9	-11,7	-13,5
- сметана 20%, т.	91,9	65,4	63,8	57,4	-26,5	-1,6	-8,0
- біолактон 2,5% т.	5,3	4,7	3,5	2,9	-0,6	-1,2	-1,8
- біолактон 1,0% т.	-	-	-	19,8	-	-	+19,8
- біолактон 1,0% т.	-	-	-	1,2	-	-	+1,2
3. Нежирна продукція, т.	83,2	51,8	34,1	-	-31,4	-17,7	-34,1
в т.ч.- творог неж. т.	10,6	6,9	4,0	-	-3,7	-2,9	-4,0
- кефір нежир. т.	3,7	-	4,1	-	-3,7	+4,1	-4,1
4. Казеїн технічний	251,0	279,2	571,7	766,2	+28,2	+292,5	+487

Оцінку будемо проводити, використовуючи методику Й. Петровича, А. Катаєва, за трьома групами параметрів: технічна; економічна (ціна споживання = продажна ціна + витрати по експлуатації); організаційна (сервісне обслуговування). Особливість оцінки конкурентноздатності виробу харчової промисловості порівняно з аналогом за економічними параметрами полягає в тому, що товари харчової промисловості є продукція короткострокового використання, тобто в неї немає експлуатаційних витрат (Векспл. = 0). Тому ціна споживання буде дорівнювати продажній ціні.

У зв'язку з тим, що молокопереробних підприємств в області досить багато, відповідно і конкуренція як на сировинному, так і на ринку готової продукції висока. Головні конкуренти по виготовленню масла для ПрАТ “Шаргородський маслозавод” є : Ямпільський маслозавод, Іллінецький молокозавод, “СОМ” м. Погребище та Бару, а також Тульчинський маслозавод. Порівняння будемо проводити з маслом “Іллінецького молокозавода”, так як продукція його відзначається високою якістю і завод займає значний сегмент ринку збуту. По виробництву казеїну спеціалізуються такі підприємства: Іллінецький молокозавод, Тульчинський маслозавод та Жмеринський сирзавод. Найбільш конкурентоздатну продукцію випускає той же Іллінецький молокозавод, але обсяги випуску дуже незначні і якість його значно гірша за продукцію ПрАТ “Шаргородський маслозавод”. Тому розрахунки будемо проводити тільки по маслу селянському.

Основними ринками збуту продукції масла селянського є в більшості випадків регіони України (90% від загального обсягу випуску), та біля 10% експортується у Росію та Грузію. Основні ж ринки збуту на Україні зображені на гістограмі (рис. 2.1).

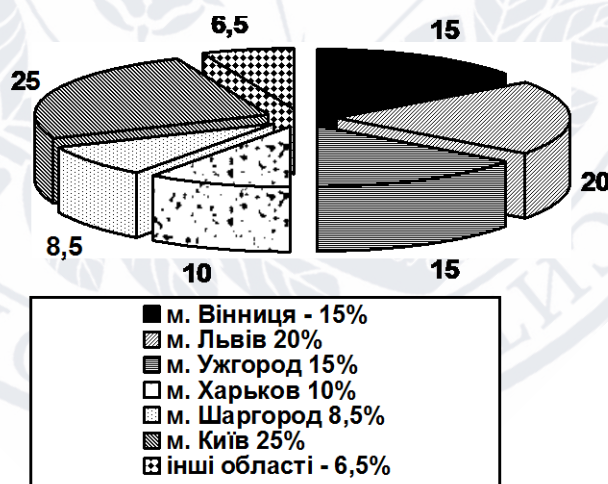


Рис. 2.1. Аналіз ринків збуту масла селянського

З гістограми ми можемо побачити, що найбільшими ринками збуту масла є м. Львів та м. Київ, також Вінницька область. На відміну від масла казеїну майже весь експортується за кордон 95% і тільки 5% продається в межах

України (це ще одна причина неможливості підрахунку конкурентоспроможності казеїну). Детальніше це зобразимо на рис. 2.2.

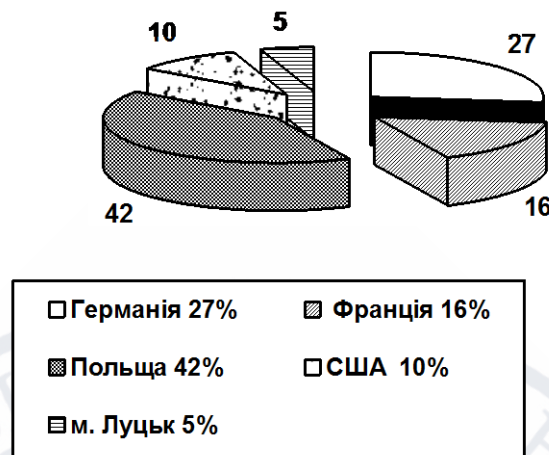


Рис. 2.2. Аналіз ринків збуту казеїну

З гістограми ми можемо побачити, що найбільшими ринками збуту казеїну є Польща та Германія.

Проведемо оцінку коефіцієнта конкурентноздатності за якісно-ціновими параметрами. Для цього визначимо перелік показників (що будемо порівнювати), які впливають на смак, колір та консистенцію масла (табл.2.4).

Індекс конкурентноздатності за технічними параметрами:

$$I_{tex} = 0.45 \cdot \frac{(95.8 + 0.1 + 1.8 + 1.0 + 0.7 + 0.4 + 0.2)}{97.2 + 0.1 + 1.5 + 0.7 + 0.1 + 0.4} + 0.15 \cdot \frac{0.95}{0.98} + 0.15 \cdot \frac{20.6}{25.4} + 0.1 \cdot \frac{3.6}{3.7} + 0.04 \cdot \frac{2.55}{2.5} + 0.04 \cdot \frac{2.3}{2.4} + 0.07 \cdot \frac{32.9}{43.6} = 1.067$$

Індекс конкурентноздатності за економічними параметрами:

$$I_{ек} = \frac{8.5}{8.2} = 1.037$$

Отже, індекс конкурентноздатності за якісно-ціновими параметрами:

$$I_{як-ц} = I_{tex} \div I_{ек} = \frac{1.067}{1.037} = 1.029$$

Користуючись методикою Й. Петровича, А. Катаєва:

$$I_{як-ц} = I_{tex} \cdot I_{ек} = 1.067 \cdot 1.037 = 1.1065$$

Таблиця 2.4 – Початкові дані

Показник	Вага параметра	Масло селянське вершкове підприємства:	
		ПрАТ “Шаргородський маслозавод”	ПрАТ “Іллінецький молокозавод”
Груповий склад, %			
тригліцериди		97.2	95.8
моно гліцериди		0.1	0.1
стерини		1.5	1.8
вільні жирні кислоти	45%	0.7	1.0
ефіри стеринів		0.1	0.7
фосфоліпіди		0.4	0.4
інші компоненти		-	0.2
Щільність, $\text{кг}/\text{м}^3$	15	0.95	0.98
Гранична напруга зсуву, кПа	15	20.6	25.4
В'язкість, Па*с	10	3.6	3.7
Кислотне число, мг КОН на 1г жиру	4	2.55	2.5
Перекисне число, мекв.акт. кисл. роду на 1г жиру	4	2.3	2.4
Іодне число, %	7	32.9	43.6
Ціна, грн. за 1 кг.	---	8.5	8.2

Зробимо висновок, що $I_{\text{як-ц}} > 1$ (1.1065), то продукція підприємства ПрАТ “Шаргородський маслозавод” є більш конкурентноспроможною за якісно-ціновими характеристиками.

Крім якісно-цінових факторів конкурентоспроможності існують й інші фактори, які можуть суттєво вплинути на її загальний рівень (товаропросування, сервісне супроводження товару). Тобто умова $I_{\text{як-ц}} > 1$ є необхідною, Але недостатньою для успішного виведення товару на ринок. Точне визначення загального рівня конкурентоспроможності є неможливим без визначення відповідного рівня по “сервісних” факторах.

Аналіз впливу цих факторів на ступінь споживання дає змогу виділити найважливіші з них: сервісне обслуговування, реклама, імідж фірми, для

умов доставки – термін доставки товару споживачеві та точність його дотримання; для умов оплати – наявність і розмір знижок та наявність, розмір і строк кредиту. Рівень реклами оцінюється за ступенем інформаційної забезпеченості споживачів.

Проведемо оцінку коефіцієнту конкурентоспроможності за організаційними факторами за допомогою слідуючих даних (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Характеристика організаційних факторів

Показник	Значимість показника	Підприємство	
		ПрАТ “Шаргородський маслозавод”	ПрАТ “Іллінецький молокозавод”
1. Строк доставки споживачам, дні	0	-	-
2. Точність дотримання строку, % до 1	0	-	-
3. Умови оплати	20	Оплата з відстрочкою	Передплата
4. Інформованість споживача про товар	30	значна	незначна
5. Імідж фірми виробника, бал	50	5	4

Таблиця 2.6 – Шкала бальних оцінок організаційних факторів конкурентоспроможності.

Показник	0	0,5	1	1,5	2	2,5	3
Умови оплати	Передплата	Оплата з відстрочкою		Оплата в кредит			
Інформованість споживача про товар	Дуже незначна	---	Незначна	---	Значна	---	Дуже значна

Бальна оцінка організаційних факторів вершкового масла:

- ПрАТ “Іллінецький молокозавод”:
 - ~ умови оплати – 0 бала;
 - ~ інформованість споживача – 2 бала;
 - ~ імідж фірми виробника – 4 бала;
- ПрАТ “Шаргородський маслозавод”:

- ~ умови оплати – 1 бал;
- ~ інформованість споживача – 2 бала;
- ~ імідж фірми виробника – 5 балів.

Отже,

$$I_{орг.ф.} = \frac{1 \times 0,2 + 2 \times 0,3 + 5 \times 0,5}{0 \times 0,2 + 2 \times 0,3 + 4 \times 0,5} = 1,269$$

Так як $I_{орг.ф.} > 0$ (1,269), то продукція ПрАТ “Шаргородський маслозавод” за організаційними факторами більш конкурентноздатна.

На основі розрахованих рівнів конкурентоспроможності товару (за якісно – ціновими характеристиками та за сервісними факторами) може бути визначено індекс загальної конкурентоспроможності виробу (I_k^3)

$$I_k^3 = I_{як.ц.} \times \gamma_1 + I_{орг.ф.} \times \gamma_2$$

де γ_1, γ_2 - вагомість, відповідно, якісно-цінових та сервісних факторів конкурентоспроможності ($\gamma_1 + \gamma_2 = 1$). Конкретні значення даних вагомостей великою мірою залежать від специфіки товару. Разом з тим у більшості випадків γ_1 перебуватиме в межах 0,65...0,85.

Враховуючи специфіку даного товару:

$$\gamma_1 = 0,75, \text{ тоді } \gamma_2 = 0,25.$$

$$I_k^3 = 1,1065 \times 0,75 + 1,269 \times 0,25 = 1,147$$

Таким чином, масло виробництва ПрАТ “Шаргородський маслозавод” є більш конкурентноздатне на ринку порівняно з товарами аналогами.

2.3 Аналіз системи управління підприємством

Для ефективного досягнення цілей, що стоять перед підприємством, необхідно створити систему управління, яка б найкращим чином організовувала і координувала діяльність всіх складових частин підприємства. Створення системи управління підприємством включає вироблення стратегії управління, формування організаційних структур управління, вибір методів уп-

равління та інші питання. Одним з найважливіших елементів загальної системи управління є вибір та постійне удосконалення організаційної структури управління.

Це питання є досить важливим і актуальним на підприємствах України, так як в період переходу до ринкових відносин міняється форма власності, а отже, і підхід, як до побудови організації і системи управління нею, так і до повноважень, функцій, обов'язків працівників, особливо керівництва.

Організаційна структура управління ПрАТ "Шаргородський маслозавод" (див додаток Д) в значній мірі відповідає типовій структурі підприємства, яке рекомендована галузевими стандартами.

Організаційна структура управління ПрАТ "Шаргородський маслозавод" побудована за лінійно-функціональним принципом, який полягає в тому, що керівники підрозділів за ступенями управління здійснюють свою діяльність на принципах єдиноначальності, але для забезпечення необхідної компетенції управлінських рішень при керівникові створюються функціональні підрозділи (відділи, групи, бюро), залучаються фахівці. Функціональні органи позбавлені права віддавати розпорядження іншим підрозділам управлінського апарату. Тут поєднується властивості лінійної та функціональної структури. Перевагами цієї системи є відновлення принципу єдиноначальності, підвищення якості команд. Недолік її в тому, що багато часу йде на узгодження рішень, що викликають протиріччя в роботі відділів.

На підприємстві наявні чотири рівні лінійного управління – Голова правління, головний інженер, начальник виробничої дільниці або служби та майстер. Кількість рівнів функціонального управління змінюється на підприємстві від трьох до шести в залежності від структури окремих функціональних підрозділів. Наприклад, для відділу матеріально-технічного постачання таких рівнів три – Голова правління, заступник Голови правління з економічних питань, керівник служби. Для планово-економічного відділу таких рівнів п'ять – Голова правління, заступник Голови правління з економічних питань, начальник планово-економічного відділу, керівник сектору в відділі та керів-

ник спеціалізованої групи в секторі. Для відділу заробітної плати таких рівнів чотири - Голова правління, заступник Голови правління з економічних питань, начальник відділу заробітної плати, керівник групи.

Кількість підрозділів за рівнями управління характеризується в апараті управління підприємством наступними показниками. підрозділів другого рівня 13 це дирекції та служби, які безпосередньо підпорядковані Голові Управління. З них п'ять не мають подальшого розгалуження по рівнях, три розгалужуються до третього рівня і п'ять – до четвертого, з них два розгалужуються до п'ятого та два – до шостого рівня управління. Така складна структура недоцільна, оскільки перешкоджає досягненню необхідної оперативності управління та вимагає визначення шляхів зменшення ланцюгових зв'язків в апараті управління підприємством.

Діапазон змін кількісної характеристики параметра керованості на підприємстві дуже значний. Він коливається від 1 до 13. Так, наприклад, Голові Правління безпосередньо підпорядковані сім заступників та шість керівників самостійних відділів. Керівникам підрозділів другого рівня підпорядковані від двох до дев'яти керівників підрозділів третього рівня і т.д. Порівняння наведених показників засвідчує про нерівномірний розподіл підлеглості на різних рівнях управління.

Апарат управління заводу складається (без керівництва) з 26 підрозділів.

Основним структурним підрозділом в апараті управління на заводі є відділ. У відділах зосереджено біля 75% всіх ІТР, службовців та технічних виконавців заводууправління. Для відділу, як правило, мінімальна чисельність складає 10 чоловік, для бюро – 7, для конструкторських та технологічних підрозділів – у відділі 21, а в бюро – 16 чоловік

Організаційна структура заводу орієнтована на збут, що на деякий момент часу є застарілим і в умовах розвитку ринкової політики має значні недоліки.

Наприклад, на підприємстві відділи, які мають відношення до розробки, виробництва, збуту, планування, відокремленні одне від одного складними зв'язками, що негативно впливає на проведення єдиної, узгодженої з умовами ринку економічної та маркетингової політики підприємства в цілому. Штабні служби ізольовані одне від одної, спостерігається мінімальна кількість зв'язків по горизонталі в організаційній структурі управління. Потік інформації та управлінські рішення тут відбуваються тільки по вертикалі.

Тобто, робочий чи майстер ділянки, який бажає звернутися до інженера служби раціоналізації та винахідництва чи до персоналу, який займається збутом продукції, не має для цього ніяких формальних можливостей.

Крім того, тут відсутні такі важливі для ефективної роботи підрозділи, як відділ маркетингових досліджень, відділ формування попиту та стимулювання збуту, відділ сервісу. Впадає в очі перевантаження головного інженера: при чисельності підлеглих йому відділів він просто не в змозі займатися всіма ними та з достатньою енергією, тому небезпека того, що деякі з них опиняться безконтрольними, значно зростає.

Необхідно зазначити, що на закордонних фірмах приділяється достатня увага науково-технічним розробкам. Саме в відділі наукових досліджень та розробок одночасно поєднується планування, проектування, випробування та дослідження і патентування продукції. Тобто для зарубіжних фірм характерне створення організаційних умов, які жорстко поєднують інтереси підприємства науково-технічним прогресом через забезпечення конкурентоспроможності продукції фірми піклуються про підвищення свого науково-технічного потенціалу, що забезпечується постійно діючим та динамічним комплексом робіт по розробці, освоєнню та впровадженню у виробництво нововведень.

Характеризуючи систему управління на ПрАТ “Шаргородський маслозавод”, необхідно зазначити, що управлінню та організації на ньому відведена в першу чергу лише функція контролю за виробництвом та виконанням основних виробничих показників. Голова управління залишає за собою право

прийняття рішень про розподіл головних ресурсів підприємства (за допомогою своїх заступників). Його завдання – відповідним чином розпорядитися всією інформацією, яка отримана від спеціалізованих по конкретному виду діяльності служб та підрозділів в апараті управління підприємством. Від іншого лінійного управлінського персоналу (начальники цехів, майстри діляниць) вимагається лише оперативне керування системою виробництва та підлеглими.

Подальше вивчення системи управління свідчить, що вся система відносин між робітниками тут побудована тільки за принципом “зверху-вниз”, тобто за принципом бюрократичного централізму, коли всі рішення вищого органу обов’язкові для нижчого і ніякі зміни, доповнення у виконанні рішень прийнятих зверху, не допускається. Звідси чисельні узгодження на більш високому рівні управління будь-яких питань в тих випадках, коли нагальне життя постійно вимагає внесення корегувань у раніше прийняте рішення.

Структура підприємства орієнтована на виробництво, структурні одиниці зацікавленні не в реалізації маркетингових цілей, а лише у мінімізації витрат виробництва та збільшенні розміру прибутку. Відділ постачання орієнтований на закупівлю більш дешевше та далеко неякісних матеріалів та сировини.

Орієнтація та зменшення трудовитрат знаходиться у протиріччі з покращенням споживацьких якостей товарів. Складування продукції на підприємстві також не відповідає нормам зберігання, ні нормам динаміки ринкового попиту. В сфері фінансування працівники підприємства зорієнтовані тільки на отримання прибутку, неохоче допускають використання додаткових коштів з метою завоювання авторитету підприємства у споживачів.

Висновки до 2-го розділу

Виконавши економічний аналіз, аналіз управління конкурентоспроможністю продукції та аналіз стану менеджменту підприємства можна зробити наступні висновки.

Основними ринками збуту продукції масла селянського ПрАТ “Шаргородський маслозавод” є в більшості випадків регіони України (90% від загального обсягу випуску), та біля 10% експортується у Росію та Грузію.

Продукція ПрАТ “Шаргородський маслозавод” є більш конкурентноздатне на ринку порівняно з товарами аналогами (ПрАТ “Іллінецький молокозавод”).

Характеризуючи систему управління на ПрАТ “Шаргородський маслозавод”, необхідно зазначити, що управлінню та організація на ньому відведена в першу чергу лише функціям контролю за виробництвом та виконанням основних виробничих показників.

Структура підприємства орієнтована на виробництво, структурні одиниці зацікавленні не в реалізації маркетингових цілей, а лише у мінімізації витрат виробництва та збільшенні розміру прибутку. Відділ постачання орієнтований на закупівлю більш дешевше та далеко неякісних матеріалів та сировини.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Шляхи стимулювання збуту продукції підприємства

Хоча обсяги продажів останніх років динамічно зростає, деякі труднощі з реалізацією продукції заводу існують. Проведений в процесі виконання даної роботи аналіз показав, що головна причина їх у тім, що продукція заводу має погану упаковку. Молоко упаковується у поліетиленові пакети, які є ненадійні, мають малий термін зберігання, незручні в транспортуванні.

Споживачі віддають перевагу продуктам у пакетах типу “пюрпак”, тому що вони надійні і зручні в транспортуванні, не мають потреби в поверненні. Однак нестерилізований розлив у них не дозволяє довгостроково зберігати молочні продукти. Саме це є основним гальмом для збільшення заявок торгових організацій при закупівлі молочної продукції і постачанню її за межі міста. Усі ці проблеми зникають при використанні асептичного розливу в пакети “тетра – брик – асептик”.

Для остаточного рішення питання про перехід на випуск рідких молочних продуктів у картонному упакованні були проведені маркетингові дослідження місцевого ринку молочної продукції з погляду перспективності нового упаковання для збільшення обсягу реалізації виробленої продукції.

Як було з’ясовано в результаті досліджень, головними аргументами при покупці молочного продукту є його свіжість, ціна і зручне упаковання. Середній покупець – це працююча жінка 35 – 50 років, що має родину з 3 – 4 чоловік.

Конкурентні переваги картонних упакувань: істотно збільшують термін збереження продукту, не б’ються і не повинні повертатися назад роздрібною торгівлею, практично не течуть на відміну від поліетиленових пакетів, дозволяють підприємству ефективніше використовувати складські приміщення й оптимізувати збутову політику.

Основний ефект для споживачів полягає в тому, що в результаті використання нового типу упакування вдається істотно скоротити дефіцит молочної продукції, особливо в осінньо–зимовий період. Як показує практика у 1–му та 4–му кварталах року надходження молока зазвичай менше на 30% і більше у 2 – му і 3 – му кварталах, а споживання в 1 – му і 2 – му кварталах на 23% менше, ніж у 3 – му і 4 – му кварталах. З метою згладжування цих коливань надлишок поступаючого в 2 – му кварталі молоко необхідно сушити, а в 4 – му кварталі недостаток його компенсується відновленням сухого молока. Введення нового асептичного упакування дозволить ще більш згладити сезонність при виробництві молочних продуктів.

Таким чином упровадження нового упакування та нового обладнання, незважаючи на сильну конкуренцію, дозволить збільшити реалізацію продукції ПрАТ “Шаргородський маслозавод” на 10%.

Продукція ПрАТ “Шаргородський маслозавод” знаходиться в фазі зрілості добре відомий і має постійних покупців. Тому для збільшення обсягів збуту необхідне стимулювання збуту.

Для цього на 2 – ге півріччя пропонується план стимулювання збуту.

План стимулювання збуту на 2 – ге півріччя 2020 р.

1. Місце продукції ринку (масло вершкове).

Обсяг продажу ПрАТ “Шаргородський маслозавод” в 2019 р. склав (тис.грн.):

В м. Шаргород – 3550

В м. Вінниця – 4605

Інші області – 1000,9

Разом – 9155,9

Обсяг продажу конкурентів (тис.грн.):

В м. Шаргород – 250

В м. Вінниця – 2350

Інші області – 544,1

Разом – 3144,1

Потреби ринку в молокопродукції (тис.грн.):

В м. Шаргород – 4000

В м. Вінниця – 7300

Інші області – 2250

Разом – 13500

Вільний обсяг ринку молокопродукції складає :

$15500 - 9155,9 - 3144,1 = 1250$ тис.грн. Це складає 13,65% обсягу реалізації продукції ПрАТ.

2. Цілі в стимулюванні збуту на 2 –ге півріччя 2020 р.

Збільшення обсягу продажу молокопродукції в порівнянні з 1 – м півріччям 2019 р., а саме:

- масла вершкового на 20% в м. Вінниці та м. Шаргороді;
- молочної і кисломолочної продукції на 15%.

Збільшення обсягу реалізації відбудеться за рахунок:

- впровадження упаковки “тетра – брик - асептик” на молочну і кисломолочну продукцію;
- зниження ціни на масло на 5%.

3. Програма дій.

Збут продукції підприємства переживає застій в той час, як обсяг продажу товарів по даній групі зростає. Тому необхідно:

- Вивчити ситуацію в універсамах та інших торгових точках на ринку збуту;
- Запропонувати знижку ціни в період ствердження продукції в відповідності з пропонованим планом.

4. Контроль за плановими заходами по стимулюванню збуту.

Проводити тестування торговельних точок в кількості 25 чол. до і після стимулювання збуту.

5. Бюджет по стимулюванню збуту.

На стимулювання виділяється 5% від обсягу збільшення реалізації.

6. План – графік стимулювання збуту.

- визначити перелік додаткових точок в строк 10.12.20
- укладання договорів – поставок в строк 12.12.20
- визначення порядку розрахунку за поставлену продукцію в строк 12.12.20
- поставка товарів в додаткові точки реалізації в строк 15.12.20
- контроль за розрахунками за продукцію щонеділі
- контроль за поставками щонеділі

7. Очікуєий економічний ефект.

- Збут молокопродукції в 1 – ше півріччя 2020р. складав:

Масла 4100 тис.грн.

Молока і кисломолочної продукції 180 тис.грн.

- Очікуєий приріст реалізації продукції:

Масла 15% ($4100 \cdot 15 / 100$) — 605 тис.грн.

Молока і кисломолочної продукції 10% ($180 \cdot 10 / 100$)- 18 тис.грн.

Разом — 623 тис.грн.

- Витрати на стимулювання збуту

5% ($623 \cdot 5 / 100$) 31,15 тис.грн.

- Очікуєий приріст виручки від реалізації продукції

(623 – 31,15) 591,85 тис.грн.

3.2 Удосконалення структури управління підприємством

Управління підприємством складається з таких основних функцій: технічна функція (виробництво), комерційна функція (закупівля і продаж), функція обліку (облік), фінансова функція (фінансування), функція забезпечення безпеки (збереження матеріальних благ і персоналу) і адміністративна функція.

Вважаємо, що головним на даному підприємстві є удосконалення управління персоналом.

В соціальному аспекті зміни в управлінні персоналом повинні бути спрямовані на максимальне використання і розвиток здібностей співробітників ПрАТ “Шаргородський маслозавод”, а також на створення сприятливої психологічної атмосфери.

Аналізуючи організаційну схему управління підприємством, ми прийшли до висновку, що вона потребує певних коригувань. Тобто, на підприємстві відсутній відділ маркетингу. Для підвищення конкурентоспроможності продукції нашого підприємства і взагалі підприємства рекомендується ввести відділ маркетингу на ПрАТ “Шаргородський маслозавод”.

В його функції входить: розробка маркетингової стратегії і програми, дослідження ринку, вивчення фірм-конкурентів, фірм-нейтралів, планування діяльності на отриманій інформації відносно діючих покупців на ринку, вивчення тенденції ринку, прогнозування обсягів продаж в залежності від зовнішнього середовища та товарів, що виробляє підприємство, рекомендації ринкових стратегій, рекомендації та планування заходів по впровадженню іміджу підприємства, проведення і координація маркетингових дій, що впливають з рішення інших керівників, відносно дизайну товарів, їх виробництва, продажу, цін, постійний аналіз правильності прийняття рішень, контроль виконання плавнів підприємства (через контроль за реалізацією і аналізу можливостей збуту, контролю прибутковості і ефективності маркетингових витрат, стратегічний контроль і ревізію маркетингу). В обов’язки цього відділу з метою зменшення витрат може входити і здійснення комунікаційної політики – ФОПСТИЗ (формування попиту і стимулювання збуту, мається на увазі планування і здійснення комплексу заходів, спрямованих на просування товару на ринок).

До функцій відділу маркетингу повинні включатися і такі функції як всебічний аналіз чинників конкурентоспроможності продукції та підприємства, аналіз виробничо-збутових можливостей підприємства, створення інформаційно-статистичної бази підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства, визначення якості продукції конкурентів, її переваг і не-

доліків порівняно з власною продукцією, аналіз ефективності реклами та її впливу на збут продукції, розроблення рекомендацій по вдосконаленню реклами, визначення взаємозв'язків між чинниками, що впливають на конкурентоспроможність продукції і підприємства, розробку рекомендацій по підвищенню конкурентоспроможності підприємства і продукції, яка виготовляється ним.

Відділ маркетингу має тісні зв'язки з відділом планування виробництва, з бухгалтерією, відділом кадрів, фінансовим відділом та іншими. Ці взаємозв'язки обумовлені необхідністю повної правдивої інформації для здійснення комплексного аналізу діяльності підприємства, конкурентоспроможності продукції та всього підприємства.

Підрахуємо витрати на утримання 2-х працівників відділу маркетингу за наступною формулою:

$$B = 3П*(1+ДЗ/100)*(1+Н/100)*1,2, \quad (3.1)$$

де 3П – розмір місячного окладу найманих працівників, грн.;

ДЗ – відсоток додаткової заробітної плати, %, ДЗ=7%;

Н – відсоток нарахувань на заробітну плату, %, Н=37%.

$$B = 8000*(1+0,07)*(1+0,37)*12=5296,5 \text{ грн.}$$

Отже витрати на утримання одного працівника відділу маркетингу складатимуть 5296,5 грн. на рік, а на утримання двох працівників – 10593 грн. на рік.

І хоча реорганізація управління підприємства потребує значних витрат коштів і часу, однак вже дуже необхідна, маркетингова діяльність для підприємства в умовах ринку. Та й результат їх діяльності, і зокрема, підвищення конкурентоспроможності продукції і всього підприємства, отже, збільшення отриманого прибутку підприємства, тобто ця пропозиція буде ефективною.

Крім цього, для ефективного функціонування підприємства необхідно створити окремі відділи. Створюється фінансовий відділ та відділ економіч-

них питань. Відділ програмного забезпечення, який підпорядковується заступнику голові правління з економічних питань, необхідно віддати у розпорядження бухгалтерії. І тепер він підпорядковуватиметься головному бухгалтеру. Це обумовлено тим, що в сучасних ринкових умовах досить важно притосуватися до змінного законодавства без допомоги ПЕОМ, тим більш призведе до зменшення кількості бухгалтерів на 2 чоловіки.

Для того, щоб сконцентрувати усі зусилля на ремонт, необхідно об'єднати відділ головного механіка і головного енергетика. при цьому чисельність відділу зменшиться на 4 чоловіки. Модернізована структура управління підприємством зображена у додатку Е.

У результаті реорганізації відділів вивільниться 6 працівників, з яких можна створити штат новостворених підрозділів. Тому витрати дорівнюють ефекту зменшення виплат по зарплаті за рік $4,626 \cdot 6 = 27,756$ тис. грн.

Реклама продукції підприємства не проводилась. Тому має рацію проведення рекламної кампанії продукції в повному обсязі. Продукція, яка потребує реклами це масло вершкове, так як його нереалізовані залишки на кінець 2019р. склали

Планування рекламної кампанії проводимо по такій схемі:

1. Інформація;
2. Статистичний банк;
3. Оцінка та вибір інформації про рекламну діяльність
4. Банк моделей планування рекламної кампанії та аналізу їх ходу;
5. План рекламної кампанії;
6. Аналіз результатів рекламної кампанії.

На ПрАТ “Шаргородський маслозавод” слід використовувати наступні види реклами (рис. 3.1).

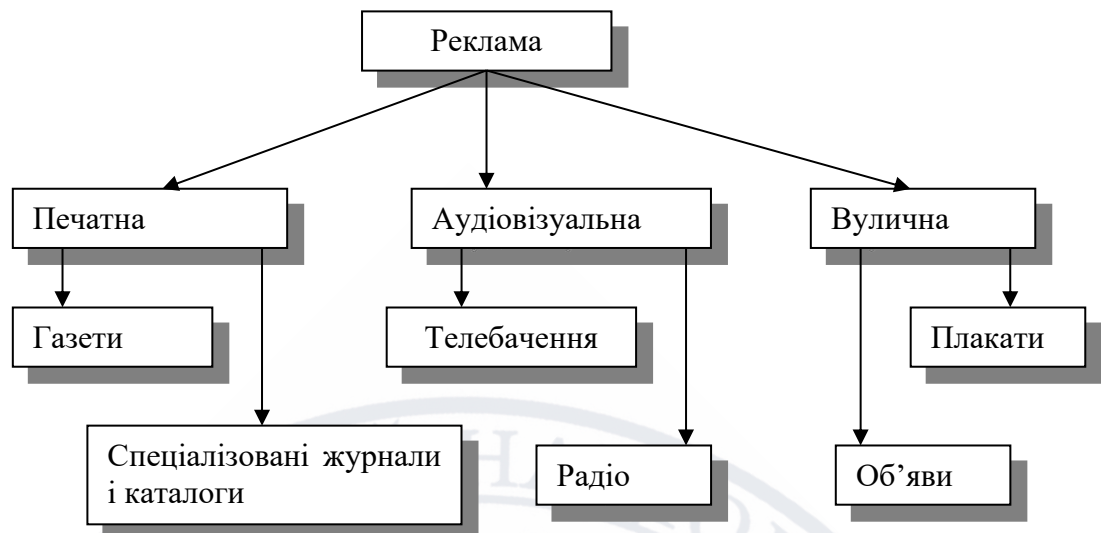


Рис. 3.1. Види реклами впровадження яких підвищить рівень конкурентоспроможності продукції підприємства

План рекламної кампанії підприємства складаємо виходячи із ринків збуту і носіїв реклами, які можливо залучити (табл. 3.1)

З метою аналізу інтенсивності проведення рекламної кампанії необхідно систематично (бажано щодоби) вести аналіз стану попиту (обсягів продажу) продуктів підприємства. Це допоможе побачити тенденцію у зміні обсягів продажу і швидко визначити чинники цих змін.

Рекламна кампанія дозволить підвищити ділову репутацію підприємства, відповідно і попит на його продукцію. Тому ми передбачаємо можливе підвищення обсягу продукції на 10%, а відповідно це принесе близько 44,14 тис.грн. $(441,4 \cdot 0,05)$ чистого доходу.

Таблиця 3.1 – План рекламної компанії і її бюджет

Назва заходів	Виконавець	Строки виконання	Вартість, грн.	Примітка
1. Розробка рекламного звернення і плану його показу	Відділ маркетингу Рекламна агенція	15.12.20 25.12.20	1500	Вартість розрахована за конкурентним паритетом
2. Вибір носіїв реклами	Відділ маркетингу Рекламна агенція	15.12.21 25.12.21	3500	Вартість розрахована за конкурентним паритетом
3. Реклама продукції (всього), в тому числі	Відділ маркетингу	Постійно	7000	Вартість розрахована по цінам рекламодавця
а) Місцеве телебачення	Відділ маркетингу	2 рази в неділю	1000	Вартість розрахована по цінам рекламодавця
б) Журнал “Галицькі контракти”	Відділ маркетингу	Щонеділі	2000	Вартість розрахована по цінам рекламодавця
в) Звернення по радіо	Відділ маркетингу	3 рази в неділю	2000	Вартість розрахована по цінам рекламодавця
г) Місцеві газети	Відділ маркетингу	Раз на неділю	2000	Вартість розрахована по цінам рекламодавця
д) Контроль за виходом реклами	Відділ маркетингу	Раз на неділю	-	
е) Контроль об’єму продажу	Відділ маркетингу	Раз на неділю	-	
к) Розрахунки ефективності	Плановий відділ	Поквартально	-	

Всього витрат на рекламу 12000 грн.

3.3 Впровадження сучасної системи управління якістю як передумови конкурентоздатності підприємства

Конкурентоспроможність продукції визначається насамперед рівнем її якості. Тому для створення й випуску конкурентоспроможного товару на підприємстві необхідно забезпечити належний рівень якості продукції та ви-

робництва. Тобто якість і конкурентоспроможність — два неподільних поняття і параметри, які формуються синхронно упродовж усього життєвого циклу продукції шляхом управління її якістю й конкурентоспроможністю [59, с.195].

Життєвий цикл продукції можна представити як "петлю (спіраль) якості", яка включає 11 етапів, що мають бути передбачені в діяльності підприємства при організації його системи управління якістю (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Загальна схема системи управління якістю на підприємстві з використанням "петлі якості"

Забезпечення конкурентоспроможності ґрунтується на постійному вдосконаленні діяльності та ефективному управлінні якістю проведення досліджень і проектування нової продукції, матеріального забезпечення її виготовлення, процесу виробництва, передачі на склад для зберігання, відвантаження та транспортування споживачам, а також обслуговування в процесі експлуатації аж до утилізації. Всі ці питання успішно вирішуються в складі так званої тотальної системи управління якістю.

Для сучасного підприємства на поточному рівні для ефективного функціонування його системи якості необхідно використовувати організаційні фактори її підвищення:

- підвищення ролі споживача продукції при розробленні конкретних вимог до її якості;
- підвищення ролі та відповідальності розробника за результати розроблення нової продукції, технологій, виробів, послуг;
- атестація робочих місць та їх раціоналізація;
- атестація працівників і робітників;
- забезпечення сучасного рівня культури виробництва;
- посилення ролі виготовлювача продукції;
- утворення груп якості;
- підвищення кваліфікації робітників;
- практична інноваційна діяльність та інші фактори.

Найважливішим серед них є зростання ролі продукції при розробленні конкретних вимог до її якості. Потреби ринку – це потреби і вимоги споживачів до рівня якості та конкурентоспроможності запропонованого продукту. Тому найбільш повне задоволення таких потреб і вимог є кінцевим результатом виробничої діяльності та умовою отримання підприємством певного прибутку.

Однією з найбільш значних за останні роки інновацій у сфері забезпечення належного рівня якості та конкурентоспроможності продукції стало впровадження в діяльність сучасних підприємств тотальної системи управління якістю (TQM). Її широке практичне застосування в розвинутих країнах почалося з кінця 80-х років XX століття завдяки дослідженням Е.Демінга, Дж. Юрана та Ф. Кросбі.

Так, Е. Демінг на основі "петлі (спіралі) якості" розробив інструменти і процедури неперервного вдосконалення якості, що отримали назву циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act). Цей цикл ("планування-виконання-перевірка-

реалізація"), який також має назву "колесо Демінга", став основою системи TQM [68, с.251].

Сутність циклу PDCA полягає в тому, що на всіх етапах свого функціонування система управління якістю (згідно з розвитком життєвого циклу або спіралі якості) повинна проходити такі основні фази, що періодично повторюються:

- планування, яке визначає питання (зони, теми тощо), які потребують удосконалення, а також функції та інструменти їх дослідження;
- виконання, яке передбачає планування конкретних контрзаходів усунення причин відхилень та їх реалізацію;
- перевірку, яка передбачає підтвердження ефекту від контрзаходів та їх стандартизацію;
- реакцію, що включає оцінювання всієї процедури.

Організація системи управління якістю на підприємстві полягає у створенні організаційної структури в межах підприємства, яка охоплює всі сфери його діяльності й підрозділи в сукупності з відповідними функціями, процесами та ресурсами, що забезпечують здійснення ефективного функціонування даної системи на всіх етапах її життєвого циклу і в кожному її елементі.

Такою системою є TQM – основа діяльності сучасних підприємств і міжнародних стандартів ІСО серій 9000 із питань організації забезпечення належного рівня якості продукції та виробництва.

Концепція TQM передбачає цілеспрямоване й належно скоординоване використання методів управління якістю на всіх етапах виробничої діяльності – від досліджень та розроблень до післяпродажного обслуговування за цілісності

Тотальне управління якістю включає:

- 1) Контроль у процесі розроблення нової продукції.

- 2) Оцінювання якості дослідного зразка, планування (проектування) якості продукції і виробничого процесу, контроль, оцінювання й планування якості матеріалів, що постачаються.
- 3) Вхідний контроль матеріалів.
- 4) Контроль готової продукції.
- 5) Оцінювання якості продукції (її сертифікація).
- 6) Оцінювання якості виробничого процесу (його сертифікація).
- 7) Контроль якості продукції та виробничого процесу.
- 8) Аналіз спеціальних процесів (спеціальні дослідження у сфері якості продукції).
- 9) Збирання та використання інформації про якість продукції.
- 10) Контроль апаратури, за допомогою якої отримується інформація про якість продукції та процесів.
- 11) Навчання працівників методам забезпечення якості, підвищення кваліфікації персоналу.
- 12) Гарантійне обслуговування.
- 13) Координацію робіт у галузі якості.
- 14) Сумісну роботу з постачальниками із забезпечення якості продукції.
- 15) Використання циклу PDCA (Plan-Do-Check-Action).
- 16) Організацію роботи гуртків якості.
- 17) Управління і використання людського фактора шляхом сприяння зацікавленості всіх учасників у кінцевому результаті виконання їх обов'язків або роботи.
- 18) Розроблення державної політики (законодавчої бази, стандартів) в галузі якості, приведення національних стандартів у відповідність із діючими міжнародними стандартами якості продукції, послуг і робіт.
- 19) Розроблення відповідних галузевих, регіональних стандартів, стандартів якості підприємства, розроблення й утілення відповідних заходів на всіх рівнях підприємства.

- 20) Формування культури якості, матеріальної та інших форм заохочення всіх працівників і службовців у підвищенні якості продукції, підготовку управлінських кадрів для керівництва в галузі якості.
- 21) Розроблення критеріїв відповідальності за якість для всіх рівнів керівництва процесами впродовж усього життєвого циклу продукції та послуг.

Тотальна система управління якістю складається з: базової системи; системи технічного забезпечення; системи вдосконалення і розвитку тотального управління якістю.

Базова система – це способи, які використовуються для аналізу й дослідження. Вони базуються на використанні загальних принципів математики та статистичних методів контролю.

Система технічного забезпечення – це прийоми і програми, що дають змогу навчити персонал володіти базовою системою та правильно її використовувати.

Система вдосконалення і розвитку TQM передбачає адаптацію наукових підходів, економічних законів функціонування ринкових відносин, законів.

Система контролю якості продукції – це сукупність методів і засобів контролю й регулювання компонентів, що визначають рівень якості продукції на стадіях стратегічного маркетингу, наукових, дослідно-конструкторських робіт та виробництва, а також технічного контролю на всіх стадіях виробничого процесу.

Однією з найважливіших умов підвищення ефективності контролю є постійне спостереження та облік, тобто функціонування системи обліку за всіма показниками, що передбачає дотримання наступних вимог: повнота інформації за всіма показниками якості, кількості й ресурсомісткості товарів, різних підрозділів, процесів, операцій тощо; динамічність обліку – отримання й оброблення інформації, а також облік показників якості та їх аналіз у динаміці розвитку процесів; системність; автоматизація обліку на основі його

комп'ютеризації; спадковість, можливість повторного використання і перспективність обліку; використання результатів обліку в стимулюванні якості праці.

На будь-якому підприємстві однією з основних функцій організації виробництва є технічний контроль якості продукції – перевірка дотримання технічних умов і вимог, що ставляться до якості продукції на всіх стадіях її виготовлення, а також виробничих умов і факторів, які забезпечують необхідну якість.

На підприємстві технічний контроль якості – це частина виробничого процесу, яка має за мету перевірку продукції на її відповідність установленим вимогам. Процес здійснення технічного контролю якості охоплює систему методів, інструментів і заходів (включаючи процедуру їх планування), за допомогою яких ідентифікуються якість готової продукції, напівфабрикатів, сировини; всі стадії підготовки виробництва, виробничого процесу, проведення контролю та випробувань на їх відповідність системі стандартів та інших міжцехових норм. У результаті цього підприємство випускає конкурентоспроможну продукцію світового рівня якості.

Вибір об'єктів контролю залежить від стадії реалізації життєвого циклу продукції, що відповідає основним фазам "петлі якості". Тобто це може бути контроль якості планів, проведення досліджень, проектування, виробничого процесу тощо.

На стадії безпосереднього виробництва об'єктами виробничого контролю повинні бути якість сировини, напівфабрикатів, енергоресурсів і товарної продукції; параметри технологічного режиму.

Важливою умовою ефективної реалізації продукції є впевненість споживача у тому, що вона дійсно якісна. Таку впевненість можна забезпечити за рахунок створення на підприємстві тотальної системи управління якістю та впровадження сертифікації продукції.

В умовах конкуренції "завоювання" відповідного ринкового сегмента в Україні та інших розвинутих країнах можливе тільки за надання потенційному споживачеві достовірної інформації про якість товару (продукції, послуг, робіт, виробництва тощо). Це можна зробити за рахунок здійснення такого виду контролю, як сертифікація.

Сертифікація продукції – це процес випробувань товару на відповідність стандартним вимогам під час його реалізації. Визначення поняття "сертифікація продукції" було розроблено спеціальним комітетом із питань сертифікації продукції Міжнародної організації зі стандартизації (ІСО).

Сертифікація відповідності – дія третьої сторони, якою забезпечується необхідна впевненість у тому, що певним чином ідентифікована продукція, процес чи послуга відповідають конкретному стандарту чи іншому нормативному документу.

Виходячи з вимог Законів України "Про захист прав споживачів", "Про охорону праці", а також торговельних інтересів нашої країни на міжнародному ринку, з 1993 р. сертифікацію продукції в Україні здійснюють у рамках вимог створеної державної системи сертифікації – УкрСЕПРО. Загальне керівництво системою здійснює національний орган із сертифікації – Держстандарт України.

Сертифікованій продукції присвоюється сертифікат і видається свідоцтво про визнання. Продукцію, яка пройшла сертифікацію випробування, позначають національними знаками відповідності. Знак відповідності призначений для інформування споживачів про те, що продукція сертифікована згідно з правилами УкрСЕПРО. Підприємства та організації мають право використовувати знак відповідності після одержання зареєстрованого сертифіката відповідності на продукцію.

Усі заходи, які пов'язані зі стандартизацією і сертифікацією систем якості підприємств, дозволяють створювати конкурентоспроможне виробни-

цтво та ефективно реалізовувати конкурентоспроможну продукцію на основі організації тотального управління цими процесами.

У довгостроковий період існує тенденція до послідовного підвищення якості продукції. Це – об'єктивний процес, спричинений дією закону зростаючих потреб. Проте згадана тенденція на окремих відрізках часу не в змозі рельєфно проявитися через існування специфічного взаємозв'язку обсягу пропозиції продукції і вимог споживачів до її якості. В умовах дефіциту, коли пропозиція відстає від попиту, вимоги до якості продукції знижуються і нерідко істотно. Водночас з насиченням ринку продукцією її якість виступає на перший план, всезростаючі вимоги до неї поступово стають однією з основних рушійних сил виробництва [3, с.454].

З виходом українських підприємств на зовнішній ринок та доступністю українських ринків для зарубіжних фірм, проблема якості продукції стала пріоритетною для вітчизняного товаровиробника.

В розвинених країнах світу проблема покращання якості займає ведуче місце в забезпеченні конкурентоспроможності робіт і послуг, створенні нових відносин між споживачем і виробником, задоволенні матеріальних потреб, соціальних інтересів та духовних потреб суспільства. Особливого значення ця проблема набуває в умовах кризи, яка супроводжується розривом економічних зв'язків, зниженням обсягів виробництва, втратою позицій на зовнішньому та внутрішньому ринках.

Досвід ряду країн доводить, що забезпечення прогресу у галузі якості шляхом застосування ефективних систем управління якістю є одним з основних важелів, за допомогою яких їм вдалося вгамувати кризу в економіці та зайняти стійкі позиції на світовому ринку. При чому найбільшого успіху досягали країни, де вирішення проблеми якості ставало національною ідеєю, носило всезагальний характер, за рахунок створення системи навчання робітників всіх категорій, від яких залежить забезпечення якості продукції та послуг. У навчання є важливий побічний корисний, ефект: зміни у особистому

відношенні людини до роботи. Вважають, що якість на 90% визначається вихованням, свідомістю та на 10% знаннями.

Удосконалення якості повинно означати радикальну перебудову свідомості людей та постійну мобілізацію зусиль на всіх рівнях організації (підприємства, фірми) на пошук нових шляхів до неперервного підвищення якості продукції. Високий рівень якості продукції означає прискорення НТП, підвищення ефективності суспільного виробництва, могутність і процвітання. Тому завданням держави є проведення політики спрямованої на підвищення та підтримку високої якості продукції, що випускається. Для підприємства, в умовах становлення ринкової економіки постійний випуск якісної продукції означає дуже багато. Насамперед, це формування іміджу підприємства [111, с.3].

Метою управління якістю є створення продукції такого рівня якості, який би задовольняв певні потреби споживача. В управлінні якістю повинні брати участь всі члени трудового колективу та відбуватися на всіх стадіях життєвого циклу продукції.

З іншого боку на підприємстві мало фахівців, які володіють необхідними знаннями в сфері управління якістю. На сьогодні, ще не створено багаторівневої системи підготовки персоналу з якості. Як наслідок, підприємство не застосовує сучасні прогресивні методи управління якістю.

Ситуація ускладнюється тим, що фактично призупинено проведення наукових досліджень у галузі якості, не сформовано відповідної інфраструктури сприяння підприємства у підвищенні якості.

Для удосконалення систем управління якістю на підприємстві країни, окрім розуміння та бажання керівництва повинна бути створена відповідна наукова та методична база, учбова, консалтингова та сертифікаційна інфраструктура. Потрібно змінити не лише психологію людей, а й ставлення держави до цієї проблеми. Дещо у цьому напрямку вже зроблено [111, с.4].

В умовах ринкової економіки якість продукції відіграє надзвичайно важливу роль у підвищенні її конкурентоспроможності. Економічне суперництво підприємств, окремих об'єднань, боротьба їх за ринки збуту зосереджуються не тільки на ціні, а й значною мірою на нецінових факторах. Серед цих факторів - реклама, створення сприятливих умов для реалізації продукції, забезпечення (за необхідності) післяпродажного обслуговування покупців - особливе місце займає якість продукції. Зрозуміло, що за однакової ціни більшим попитом користуватиметься продукт, який має вищу якість. Водночас істотне поліпшення підприємством якості продукції порівняно з аналогічною продукцією конкурентів дає йому можливість підвищувати ціну на неї, не втрачаючи при цьому своїх споживачів, а в нерідких випадках, навіть збільшуючи обсяг продажу.

Якісна продукція забезпечує вищу прибутковість виробництва і фінансову стійкість підприємства, підвищує його імідж, сприяє виходу підприємства на світовий ринок, повніше задовольняє потреби суспільства в ній, завдяки чому в державі формується більш сприятливий соціально-психологічний клімат.

Завдяки поліпшенню якості і раціональному використанню інших нецінових факторів підприємство може одержати не тимчасові переваги над конкурентами, як при зниженні ціни, а довготривалі, оскільки останнім потрібно досить багато часу, щоб удосконалити товар і внести необхідні зміни в технологію його виробництва [3, с.458].

Для забезпечення конкурентоспроможності товарів за якістю необхідно, насамперед, визначити чіткі цілі щодо неї і розробити на підприємстві технічні умови, а також вжити інших заходів, що забезпечують якість товарів згідно з визначеними цілями. Підприємство може розраховувати на успіх лише в тому випадку, якщо виробничий процес орієнтований на постійне забезпечення якості, її підтримку. Але при цьому основну увагу слід звертати на функціональний аспект якості, що вказує, наскільки продукція підприємс-

тва задовольняє сучасні потреби споживачів. Адже якість продукції може відповідати внутрішнім технічним умовам підприємства, встановленим стандартам, але якщо їх конструкція (набір вимог і характеристик, що містяться в цих технічних умовах і стандартах) відстала від вимог споживачів, така продукція не користуватиметься попитом.

Для того щоб забезпечити конкурентоспроможну якість продукції, підприємство повинне обґрунтовано здійснювати управління якістю, орієнтуючись при цьому на сучасні тенденції в його вдосконаленні, що апробовані в розвинутих країнах Заходу і на практиці довели свою ефективність. Одна з найважливіших тенденцій - орієнтація на запити споживачів з урахуванням закону зростаючих потреб. Гасло "Покупець (споживач) завжди правий" в ринковій економіці набуває повного реального змісту на відміну від його формального проголошення в умовах планово-централізованої системи господарювання. Не менш важливого значення набуває тенденція до надання пріоритетності упереджувальним (профілактичним) діям, спрямованим на недопущення дефектів замість орієнтації на їх виправлення, навіть і своєчасне. Саме з цією метою акцент повинен робитися не на контроль кожної одиниці чи партії продукції, а на створенні і контролі умов роботи, забезпеченні якості робочого середовища (освітлення, температури, чистоти повітря, вологості, безпечності тощо), якості робочих відносин і якості управління в цілому [3, с.473].

Важливим напрямом забезпечення конкурентоспроможності товарів за якістю є створення на підприємстві такої робочої атмосфери, за якої кожен працівник зміг би більшою чи меншою мірою впливати на якість продукції. Найбільшого успіху в цьому відношенні можна досягти, якщо основна відповідальність за якість буде покладена на виробничих працівників. Для них необхідно створити спеціальні програми підвищення професійної підготовки. Чільне місце в цих програмах повинні займати питання забезпечення якості. Постійне навчання виробничого персоналу, підвищення його кваліфікації,

створення ефективної системи матеріальної заінтересованості за підвищення якості дасть змогу підприємству покласти на безпосередніх виконавців контроль за якістю своєї роботи.

Велику роль у підвищенні якості продукції можуть відіграти гуртки якості, що виникли спочатку на японських фірмах, а нині набувають поширення на фірмах інших країн. Гуртки якості створюються на добровільних засадах з числа робітників і управлінців одного підрозділу, їх члени добровільно у вільний час збираються разом для обговорення існуючого стану якості і розробки нових ідей для її підтримки і підвищення. За висунуті ідеї, що мають реальну цінність, члени гуртка одержують матеріальну винагороду. Вони розвивають у працівників почуття колективізму, самоповаги, відповідальності за стан справ, поліпшують моральний клімат серед членів трудового колективу.

Викладені загальні підходи до забезпечення вищої якості продукції є цілком прийнятними і для даного підприємства. Тому на підприємстві повинна бути сповна використана сукупність цих та інших чинників підвищення якості продукції.

Важливість кожної з груп чинників для підвищення якості продукції безперечна. Проте, враховуючи специфіку даної галузі, для підвищення конкурентоспроможності продукції за якістю особливо важливо дотримуватися вимог технології.

Таким чином, в умовах насиченого ринку управління якістю повинне стати головним елементом системи оперативного управління виробництвом [3, с.474].

3.4 Оптимізація процесу контролю рівня конкурентоспроможності підприємства

Розглянемо ряд основних понять, пов'язаних з моделюванням соціально-економічних систем. Термін економіко-математичні методи – узагальнююча назва комплексу економічних і математичних наукових дисциплін, об'єднаних для вивчення соціально-економічних систем і процесів.

Під соціально-економічною системою будемо розуміти складну імовірнісну динамічну систему, яка охоплює процеси виробництва, обміну, розподілення і споживання матеріальних і інших благ. Вона відноситься до класу кібернетичних систем, тобто керованих систем. Центральним поняттям кібернетики є поняття «система». Єдиного визначення цього поняття немає; можливе таке формулювання: системою називається комплекс взаємозв'язаних елементів разом з відношеннями між елементами і між їх атрибутами. Досліджувану множину елементів можна розглядати як систему, якщо наявні наступні чотири ознаки:

- цілісність системи, тобто принципова незвідність властивостей системи до суми властивостей складових її елементів;
- наявність мети і критерію дослідження даної множини елементів;
- наявність більш великої, зовнішньої стосовно даної, системи, називаною "середовищем";
- можливість виділення в даній системі взаємозв'язаних частин (підсистем).

Основним методом дослідження систем є метод моделювання, тобто спосіб теоретичного аналізу і практичної дії, спрямований на розробку і використання моделей. При цьому під моделлю будемо розуміти образ реального об'єкта (процесу) у матеріальній чи ідеальній формі (тобто описаний знаковими засобами на якій-небудь мові), що відбиває істотні властивості модельованого об'єкта (процесу), що замінює його в ході дослідження і управління. Метод моделювання ґрунтується на принципі аналогії, тобто можливості вивчення реального об'єкта не безпосередньо, а через розгляд подіб-

ного йому і більш доступного об'єкта, його моделі. Надалі ми будемо говорити тільки про економіко-математичне моделювання, тобто про опис знаковими математичними засобами соціально-економічних систем.

Практичними задачами економіко-математичного моделювання є:

- аналіз економічних об'єктів і процесів;
- економічне прогнозування, передбачення розвитку економічних процесів;
- вироблення управлінських рішень на всіх рівнях господарської ієрархії.

Слід, однак, мати на увазі, що далеко не у всіх випадках дані, отримані в результаті економіко-математичного моделювання, можуть використовуватись безпосередньо як готові управлінські рішення. Вони скоріше можуть бути розглянуті як "консультуючі" засоби. Прийняття управлінських рішень залишається за людиною. Таким чином, економіко-математичне моделювання є лише одним з компонентів (нехай дуже важливим) у людино-машинних системах планування і керування економічними системами.

Важливим поняттям при економіко-математичному моделюванні, є поняття адекватності моделі, тобто відповідності моделі модельованому об'єкту чи процесу. При моделюванні мається на увазі не просто адекватність, але відповідність по тим властивостям, що вважаються істотними для дослідження.

Процес моделювання тісно зв'язаний з такими категоріями, як абстракція, аналогія, гіпотеза й ін. Він обов'язково включає побудову абстракцій, умовивід за аналогією, конструювання наукових гіпотез.

Необхідність використання методу моделювання визначається тим, що багато об'єктів (чи проблем, що відносяться до цих об'єктів) безпосередньо досліджувати або зовсім неможливо, або ж це дослідження вимагає багато часу і засобів.

Вивчення й аналіз сутності, структури та специфіки господарських зв'язків дає змогу особливо виділити як предмет дослідження зв'язки щодо забезпечення підприємств харчової та переробної промисловості сировиною.

При переході до ринкових відносин особливої важливості набувають проблеми оптимізації їх формування. Під оптимізацією формування господарських зв'язків ми розуміємо мінімізацію витрат на їх встановлення та підтримку при забезпеченні запланованого обсягу виробництва продукції.

Проведемо дослідження формування витрат на підприємстві. Воно проводиться з урахуванням зовнішніх факторів, до яких належать споживачі, конкуренти, урядові заклади, постачальники, фінансові організації і трудові ресурси. Перед формуванням витрат передбачається аналіз складу робіт, виконуваних підприємствами. За його результатами виявляються зайві роботи, не пов'язані з реалізацією тієї чи іншої загальної функції, визначається й уточнюється перелік необхідних робіт. Це потребує контролю за рівнем витрат, персоніфікацію відповідальності керівників за його дотриманням. Економічний контроль при включенні відхилень витрат може здійснюватися на підприємствах через моніторинг. Останній спрямований на одержання і використання об'єктивних і незалежних даних про об'єкт дослідження, фактори, що на нього впливають, та складання прогнозу зміни ситуації в майбутньому. Розроблені напрями побудови моніторингу виробничих витрат включають: систему неперервного спостереження за трансформацією виробничих витрат з метою забезпечення їх економії, створення сукупності інформаційних підсистем, об'єднаних загальною цільовою функцією і за напрямками, що охоплюють вивчення виробничих витрат, проектування максимальної повноти інформаційного забезпечення виробників, функціонування інститутів управлінської діяльності з властивостями адаптованими до стилю конкретних керівників, диференціювання й агрегування інформації з різних рівнів управління, вибір технічних засобів і програмного забезпечення завдань для одержання економічної інформації.

За результатами узагальнення комп'ютерного програмного забезпечення моніторингу витрат виробництва застосовуються програмні продукти - Turbo Project, Turbo Project Professional 2,0, Project Scheduler 7,5, розглянута нова версія Microsoft Project, запропонована для нормування програма майс-

тер створення проекту Project KickStart Wizard з можливістю HTML – публікацій матеріали в Internet.

Система моніторингу виробничих витрат має будуватися на таких принципах: управління цілями; щомісячний, квартальний та річний аналіз даних; відстеження показників “план-факт” та виявлення відхилень прогнозних показників від фактичних даних; прийняття управлінських рішень за результатами моніторингу.

Визначення показників моніторингу використання виробничих ресурсів і капіталу включає аналіз: ліквідності, фінансової стійкості, незалежності, імовірності банкрутства, капіталовіддачі, оборотності власного і інвестованого капіталу, ділової активності, рентабельності виробничої діяльності, основного і перманентного капіталу.

За результатами моніторингу витрат виробництва можна запропонувати концепцію інформатизації та створення автоматизованої інституціонально-аналітичної системи (ІАС) на базі програмного комплексу “Експрес аналіз виробничих витрат”.

З метою диференціації завдань та функцій ІАС запропоновано методику та економіко-математичну модель моніторингового управління поповнення ресурсів, що являє собою багатокритеріальну оптимізаційну задачу.

Вихідні умови:

$$x_{ij} \geq 0, \quad j = 1..j_i, \quad i = 1..14, \quad \text{та} \quad y_{kq} \geq 0, \quad q = 1..q_k, \quad k = 1..5,$$

Критерії оптимізації:

$$\sum_{i=1..14} \sum_{j=1..j_i} c_{ij} x_{ij} \rightarrow \min, \quad (3.2)$$

$$\sum_{i=1..14} \sum_{j=1..j_i} (b_{ij} - c_{ij}) x_{ij} \rightarrow \max, \quad (3.3)$$

$$\sum_{i=1..14} \sum_{j=1..j_i} w(\tilde{x}_{ij}) (x_{ij} - \tilde{x}_{ij})^2 \rightarrow \min \quad (3.4)$$

$$(\text{або } \sum_{i=1..14} \sum_{j=1..j_i} w(\tilde{x}_{ij}) |x_{ij} - \tilde{x}_{ij}| \rightarrow \min),$$

$$\sum_{k=1..5} \sum_{q=1..q_k} d_{kq} y_{kq} \rightarrow \min, \quad (3.5)$$

$$\sum_{i=1..14} \sum_{j=1..j_i} s_{ij} b_{ij} x_{ij} \rightarrow \max \quad (3.6)$$

при обмеженнях

$$\sum_{i=1..14} \sum_{j=1..j_i} a_{ij}^{kq} x_{ij} \leq Y_{kq} + y_{kq}, \quad q = 1..q_k, \quad k = 1..5, \quad (3.7)$$

$$x_{ij} \geq Z_{ij}, \quad j = 1..j_i, \quad i = 1..14, \quad (3.8)$$

$$x_{ij} \geq 0, \quad j = 1..j_i, \quad i = 1..14, \quad (3.9)$$

$$y_{kq} \geq 0, \quad q = 1..q_k, \quad k = 1..5, \quad (3.10)$$

$$y_{kq}, \quad q = 1..q_k, \quad k = 2, 4 - \text{цілі числа.} \quad (3.11)$$

Тут змінна x_{ij} характеризує обсяг виробництва продукції j найменування i -го виду. Змінна Y_{kq} визначає обсяг поповнення ресурсу g -го найменування k -го типу. Ресурси, необхідні для виготовлення продукції, класифікуємо за типами: сировинні, технічні, енергетичні, трудові, фінансові.

Величина C_{ij} – собівартість одиниці виробів i -го виду j -го найменування. Тому критерій (3.2) пов'язується з мінімізацією загальних витрат на виготовлення продукції. Величина b_{ij} – це поточна ринкова ціна реалізації одиниці виробів i -го виду j -го найменування. Тому критерій (3.3) призначений для розшуку максимального прибутку від реалізації виробів. Коефіцієнт \tilde{x}_{ij} – відомий поточний обсяг виготовлення продукції i -го виду j -го найменування, а $w(\tilde{x}_{ij})$ – задані грошові витрати для зміни на одиницю ваги поточного плану виготовлення виробів i -го виду j -го найменування. Тоді цільова функція (3.4) пов'язується з мінімізацією відхилення нового виробничого плану від попереднього. Відхилення d_{kg} – це поточна вартість поповнення ресурсу k -го типу g -го найменування на одиницю обсягу. Тому цільова функція (3.5) встановлює мінімальні витрати на ресурсне забезпечення виробництва продукції. Параметр s_{ij} характеризує якісні ознаки виробів. Тому критерій (3.6) пов'язується з максимізацією доходу від реалізації продукції вищої якості.

В обмеженнях (3.7), (3.8) величина Y_{kg} – задає наявні обсяги ресурсів k -го типу g -го найменування, a_{ij}^{kg} – витрати ресурсів k -го виду g -го найменування для вироблення одиниці виробів i -го виду j -го найменування, Z_{ij} – обсяги замовлення на i -ий вид j -го найменування.

Прикладні розрахунки за моделлю (2)-(11) можуть бути реалізовані в середовищі електронної таблиці MicroSoft Excel.

Ця методика враховує максимальне використання існуючих ресурсів і можливість сучасних комп'ютерів та дозволяє одержати планові показники виробничих витрат в ІАС.

Одним із напрямків подальшого вдосконалення оцінки виробничих витрат є створення прогностичних економетричних моделей основних нормативних показників. Запропонована методика розрахунку прогностичних значень для підвищення ефективності виробництва підприємств з перероблення сільськогосподарських продуктів включає: можливий обсяг випуску, що обмежується споживчим попитом; визначаються обсяги умовно-змінних витрат по регресійній моделі; можливий рівень зміни устаткування, залежний від ринку обсягу продукції при використанні основних виробничих фондів; використання трансакційних витрат, спрямоване на максимально можливе зниження їх вартості; прогноз витрат на оплату праці визначається у взаємозв'язку з обсягом виробництва. В результаті побудовано рівняння регресії у вигляді:

$$K_{\text{зл}} = -839,513 + 23,446 * E^{(t-2)} - 83,03 * П^{(t-1)} + 51,687 * П_{\text{в}}^{(t-2)} + 39,7 * С_{\text{п}}^{(t-2)} - 2,5673 * A^{(t-1)}$$

де $K_{\text{зл}}$ – коефіцієнт загальної ліквідності;

E – витрати на електроенергію;

$П$ – витрати на пальне;

$П_{\text{в}}$ – витрати на пальне для виробничих потреб;

$С_{\text{п}}$ – витрати на соціальні послуги;

A – амортизація;

$(t-1)$ – період використання витрат.

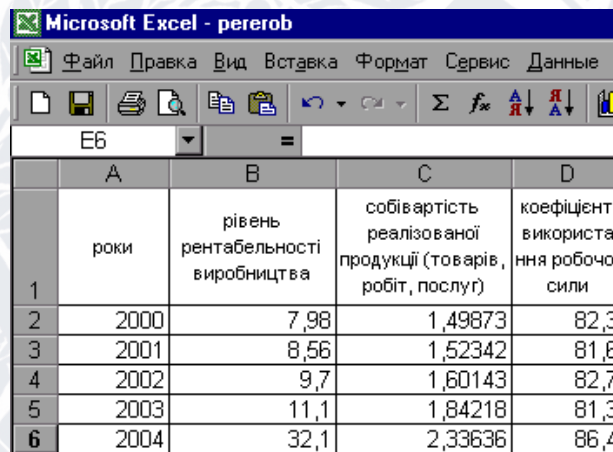
Пропонується в організаційно-аналітичній роботі з впровадження моніторингу виробничих витрат переходити до практичного використання створеної системи у формі: щомісячного аналізу зміни виробничих витрат, що дає змогу оцінювати поточні тенденції зміни витратних показників; щоквартального аналізу виробничих витрат і фінансового становища, що складає основу створеної системи моніторингу і дає змогу одержувати незалежні оці-

нки результатів господарської діяльності по рівнях управління; щорічного аналізу діяльності, що формується під впливом фінансових результатів економічних процесів.

З метою дослідження і прогнозування діяльності підприємства побудуємо прогнозну економетричну модель на основі показників за 2017-2019 рр.

Проведемо розрахунки і аналіз даних, використовуючи Microsoft Excel.

Для проведення регресійного аналізу впливу (X1) собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (1000 тис. грн.), (X2) коефіцієнту використання робочої сили на (Y) рівень рентабельності виробництва (%) введемо дані у відповідні комірки електронної таблиці (рис. 3.3).



	A	B	C	D
	роки	рівень рентабельності виробництва	собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	коефіцієнт використання робочої сили
1				
2	2000	7,98	1,49873	82,3
3	2001	8,56	1,52342	81,6
4	2002	9,7	1,60143	82,7
5	2003	11,1	1,84218	81,3
6	2004	32,1	2,33636	86,4

Рис. 3.3. Фрагмент даних для проведення аналізу впливу (X1) собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (1000 тис. грн.), (X2) коефіцієнту використання робочої сили на (Y) рівень рентабельності виробництва (%)

За допомогою функції ЛИНЕЙН розраховуємо параметри рівняння регресії (рис. 3.4):

2,372589494	16,55570629	-211,85
0,633147093	3,723855943	47,17275
0,989939364	1,454011161	#Н/Д
98,397296	2	#Н/Д
416,0529831	4,228296915	#Н/Д

Рис. 3.4. Результати розрахунків за допомогою функції ЛИНЕЙН

Вище наведене рівняння буде мати такий вигляд:

$$Y = -211,85 + 16,56 \cdot x_1 + 2,37 \cdot x_2$$

Коефіцієнти регресії при x_1 позитивний, це означає, що при збільшенні собівартості реалізованої продукції на 1 рентабельність виробництва збільшиться на 16,56; при x_2 коефіцієнт регресії також позитивний, це означає, що при збільшенні коефіцієнту використання робочої сили на 1 рівень рентабельності виробництва збільшиться на 2,37.

Коефіцієнти детермінації високий – 0,99, це означає, що 99% даних описуються даною моделлю, можна вважати побудовану модель адекватною.

Виробничі функції можна використовувати як для планування ряду показників виробництва, так і при обґрунтуванні вхідної інформації для економіко-математичних моделей лінійного програмування.

Порядок розв'язку задачі побудови моделі за допомогою ПК (персонального кмп'ютера):

1. Економічний аналіз, визначення змінних і виявлення факторів, які впливають на їх значення.
2. Отримання статистичних даних, їх обробка.
3. Виявлення параметрів економіко-математичних критеріїв оцінки ефективності використання трудових ресурсів, математичної форми зв'язку незалежних і залежних змінних.
4. Статистична і економічна оцінка ефективності використання трудових ресурсів.

Економічна модель проекту, інформаційне забезпечення може мати різну базову технологію передачі і зберігання економічної інформації. Для кожного випадку існують свої інструментальні засоби: системи управління базами даних (СУБД), поштові системи, текстові процесори, що працюють у розподіленому режимі.

Передумовою для створення автоматизованого моніторингу виробничих витрат став принципово інший рівень програмно-технічних засобів, що з'явилися на світовому ринку інформаційних технологій: систем управління базами даних, сучасних потоків обміну, аналітичних систем тощо. Розробка

нової системи базується на таких основних принципах: удосконалення нормативно-правової бази; введення інформації в комп'ютері у момент оформлення документа, формування й обробка документів у реальному режимі часу; використання стандартних інтерфейсів; максимально можливе безпаперове переміщення документів; створення централізованої бази даних з інформацією про виробничі витрати; перехід на кодування інформації; централізоване введення нормативно-довідкової інформації; уніфіковане програмне забезпечення на всіх рівнях управління виробничими витратами.

Згідно запропонованої методики ІАС моніторингу передбачено забезпечити управлінський персонал необхідною інформацією, скоротити час її одержання, агрегувати згідно документу, що містить матеріал, який можна поділити на взаємозалежні частини, створити послідовність і логічність викладу матеріалу. З погляду вирішення аналітичних завдань ІАС поділена на три рівні інформації моніторингу виробничих витрат.

В комп'ютері доцільно в першу чергу зберігати базові техніко-економічні показники умовно-постійного типу. Згідно з цим вхідну інформацію становить єдина нормативно-довідкова інформація, що відповідає реальним умовам функціонування підприємства. Розробка нормативно-довідкових баз даних здійснюється на етапі первинного формування інформаційного забезпечення автоматизованої системи. Припустимі коректування значень нормативно-довідкових даних здійснюються в міру необхідності для удосконалення системи управління виробничими витратами.

Встановлено, що основними вихідними показниками ІАС моніторингу виступає інформація: про виробничі витрати – фактичні і планові, очікувані і уточнені за декаду, місяць, рік; аналіз матеріальних витрат; про рух грошових коштів, про показники роботи підприємства за декаду, місяць року.

За черговістю виконання всі технологічні процеси моніторингу розділені на три групи: перед машинна обробка, машинна обробка і інформація після обробки. Кожна група характеризується певними вхідними і вихідними формами подання інформації. Отже інформація зароджується на рівні підп-

риємств на автоматизованих робочих місцях (АРМ) різних рівнів управління ресурсами і дає змогу: здійснювати вибірку її одночасно по декількох параметрах, гнучко керувати настроюванням економічних показників, створювати таблиці вихідних документів.

Соціально-економічні системи відносяться, як правило, до так званих складних систем. Складні системи в економіці володіють рядом властивостей, які необхідно враховувати при їхньому моделюванні, інакше неможливо говорити про адекватність побудованої економічної моделі. Найважливіші з цих властивостей:

- емерджентність як прояв у найбільш яскравій формі властивості цілісності системи, тобто наявність в економічній системі таких властивостей, що не властиві жодному із елементів що складають систему, узятому окремо. поза системою. Емерджентність є результатом виникнення між елементами системи так званих синергічних зв'язків, що забезпечують збільшення загального ефекту до величини, більшої, ніж сума ефектів елементів системи, що діють незалежно. Тому соціально-економічні системи необхідно досліджувати і моделювати в цілому;
- масовий характер економічних явищ і процесів. Закономірності економічних процесів не виявляються на підставі невеликого числа спостережень. Тому моделювання в економіці повинне спиратися на масові спостереження;
- динамічність економічних процесів, що полягає в зміні параметрів і структури економічних систем під впливом середовища (зовнішніх факторів);
- випадковість і невизначеність у розвитку економічних явищ. Тому економічні явища і процеси носять в основному імовірнісний характер, і для їхнього вивчення необхідне застосування економіко-математичних моделей на базі теорії імовірностей і математичної статистики;

- неможливість ізолювати процеси, що протікають в економічних системах явища і процеси навколишнього середовища, щоб спостерігати і досліджувати їх у чистому виді;
- активна реакція на нові фактори, що з'являються, здатність соціально-економічних систем до активних, не завжди передбачуваних дій у залежності від відношення системи до цих факторів, способам і методам їхнього впливу.

Отже, для підвищення ефективності збутової діяльності на ПрАТ “Шаргородський маслозавод” пропонується:

А) На рівні виробництва:

- 1) Зменшити запаси готової продукції.
- 2) Зменшити запаси сировини.
- 3) Придбання тільки якісної сировини. Із неякісної сировини неможливо виготовити конкурентоспроможну продукцію.
- 4) Запровадити на підприємстві жорстку систему контролю якості. Досягти високої якості при низькій собівартості можна лише з досконалою системою управління, добре налагодженою організацією виробництва й сучасною технологією. А тому треба говорити тільки про системне управління якістю продукції. До основних принципів системи контролю й управління якістю можна віднести такі:
 - мета роботи – нуль дефектів;
 - правило роботи – запобігання браку, а не його усунення;
 - розвинута система самоконтролю;
 - постійне навчання персоналу.

В управлінні якістю повинні брати участь весь персонал і всі підрозділи підприємства – починаючи з тих, хто займається плануванням збуту і вивченням ринку, і закінчуючи тими, хто зайнятий реалізацією продукції і її виробництвом.

- 5) Ввести економічні санкції за виготовлення продукції нижчої якості, допущення браку. Мова йде про штрафи, які накладаються керівницт-

вом на винуватців виготовлення браку. Але їх необхідно застосовувати тільки тоді, коли працівникам створені усі необхідні умови для виготовлення якісної конкурентоспроможної продукції.

- 6) Налагодити випуск нових видів продукції (сухого молока, фруктових йогуртів і дитячого харчування);
- 7) придбати нове обладнання або реконструювати старе, щоб мати можливість виготовляти продукцію високої якості. Збільшити ступінь використання обладнання (довести коефіцієнт використання виробничих потужностей до 0,5 – 0,6);
- 8) Організувати переробку відходів (сироватки та інше).

Б) На рівні організації управління діяльністю:

- 1) Організувати і проводити рекламу продукції підприємства.
- 2) Побувати в інших країнах і ознайомитись із технологією виробництва виробів – аналогів. Це можуть бути короткострокові зарубіжні відрядження на підприємства, які завоювали першість на ринку у виготовленні і реалізації тих товарів, виготовленням яких займається й наше підприємство. При ознайомленні з технологією виготовлення продукції необхідно врахувати наступне:
 - можливості і технічні характеристики обладнання, яке використовується для виготовлення високоякісної продукції;
 - кількість спеціалістів, які приймають участь у виробництві;
 - автоматизація і трудомісткість виробництва;
 - система контролю за якістю продукції;
 - собівартість продукції, яка виготовлюється;
 - дизайн і упаковка.
- 3) Довести кількість робочого часу, який відпрацьовує робітник до нормативного.
- 4) Знайти або підготувати кваліфікованих спеціалістів, які б могли виготовляти продукцію високої якості.

- 5) Покращення ділової репутації підприємства. тут існує багато можливостей. Декілька кореспонденцій в газеті, інтерв'ю по телебаченню, демонстрація на виставках прикладів конкурентоспроможної продукції – усе це повинно створити підприємству непогану репутацію. Але вона буде дієвою тільки в тому випадку, якщо усе буде підтверджуватись конкретними діями.
- 6) Залучення до співпраці дизайнерів. Задача дизайнерів – забезпечити виробам гарний зовнішній вигляд, який також є одним із компонентів конкурентоспроможності. Завжди треба робити декілька варіантів і обирати найкращий.
- 7) Виявлення і використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції, в тому числі застосовуваних підприємствами – конкурентами (знижок з ціни та інші).

В) На основі фінансово – економічного аналізу:

- 1) використати резерви підвищення рентабельності до показників, які є в галузі (краще використовувати виробничі фонди, знизити собівартість продукції);
- 2) зменшити адміністративні витрати на 15%;
- 3) збільшити питому вагу власних оборотних коштів, та підвищити їх оборотність.
- 4) кінцевою метою конкурентоспроможної боротьби є завоювання і розширення ринків збуту. Для нашого підприємства ПрАТ “Шаргородський маслозавод” дуже важливо розвивати дистриб’юторну сітку, відкривати нові фірмові магазини. Завдяки цьому можливо пропонувати свою продукцію у віддаленні регіони України, де сьогодні споживач орієнтується, в основному, на дешеву, сумнівної якості імпорتنу продукцію.

Усі зроблені пропозиції заносяться в таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 – План заходів по покращенню господарської діяльності
ПрАТ “Шаргородський маслозавод” на 2020-2021 рік

Найменування та зміст заходу, що пропонується	Виконавці	Терміни виконання	Витрати тис.грн.	Економічний ефект, тис.грн.
1. Проведення рекламної кампанії	Відділ маркетингу	До 15.12.20	12	Збільш обсягу продажу на 10%, або 44,14
2. Налагодити випуск молока і кисломолочної продукції в новій упаковці	Гол. інженер	До 15.12.21	11	Збільш обсягу продажу на 10%, або 18
3. Збільшити ступінь використання обладнання	Гол. інженер	До кінця року	-	-
4. Збільшити оборотність власних оборотних коштів	Голова правління	перспектива	-	-
5. Вдосконалення організаційної структури	Голова правління	До кінця року	27,756	27,756
6. Стимулювання збуту	Служба збуту	Постійно	31,15	591,85
7. Організувати переробку відходів (сироватки та інше)	Гол. інженер	До кінця року	-	Збільш обсягу продажу
Всього			81,906	681,746

Висновки до 3-го розділу

В даному розділі роботи запропоновано і обґрунтовано необхідні економічні заходи для виконання системи розвитку підприємства, підвищення його рівня конкурентоспроможності.

Для того щоб забезпечити конкурентоспроможну якість продукції, під-

приємство повинне обґрунтовано здійснювати управління якістю, орієнтуючись при цьому на сучасні тенденції в його вдосконаленні, що апробовані в розвинутих країнах Заходу і на практиці довели свою ефективність. Одна з найважливіших тенденцій - орієнтація на запити споживачів з урахуванням закону зростаючих потреб.

У даному розділі удосконалено систему конкурентоспроможності продукції підприємства. Були запропоновані наступні рекомендації: пропозиції по ринку молочної продукції (впровадження нового упакування); пропозиції щодо стимулювання збуту; удосконалення організаційної структури управління підприємством; пропозиції про проведення рекламної кампанії продукції.



ВИСНОВКИ

Метою роботи були аналіз стану та перспективи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. Конкурентоспроможність є вирішальним фактором комерційного успіху в ринковій економіці. Найчастіше поняття конкурентоспроможності розглядається у таких аспектах як конкурентоспроможність товару та конкурентоспроможність підприємства. Конкурентоспроможність підприємства та його продукції тісно пов'язана з продуктивністю його діяльності.

Всю різноманітність сформульованих визначень конкурентоспроможності слід розглядати у двох площинах: маркетинговій і управлінській. Прихильники маркетингового трактування вважають, що досягнення конкурентоспроможності зводиться до створення стійких відмінних переваг, які допомагають завоювати симпатії покупців. Прихильники управлінського трактування дивляться більш широко на цю категорію, вважаючи, що джерела конкурентоспроможності об'єкта виходять з ефективності його бізнес-процесів, а досягнення конкурентоспроможності знаходить вираження у володінні конкурентних переваг і/чи ключових компетенцій.

В ході виконання дипломної роботи були досліджені теоретичні джерела з даної теми, розглянуті різні точки зору і обрана найбільш актуальна література.

З'ясовано, що конкурентоспроможність продукції – це сукупність споживчих властивостей виробу, що характеризують його відмінність від виробу – конкурента за ступенем відповідності конкретним суспільним потребам, а також з урахуванням витрат на їх задоволення.

В теоретичній частині визначені основні показники конкурентоспроможності продукції, відмінності цієї категорії від якості продукції, розглянуті основні напрямки і фактори управління конкурентоспроможністю продукції і визначені основні напрямки проведення аналізу. Зроблений висновок щодо доцільності і актуальності даної теми на сучасному етапі.

В аналітичній частині була представлена загальна техніко – економічна характеристика ПрАТ “Шаргородський маслозавод”, здійснений аналіз і техніко – економічна оцінка результатів роботи підприємства за 2016 – 2019 роки.

В результаті проведеного аналізу можна узагальнити такі висновки:

- обсяг продукції, в 2016р. він склав 9269,7 тис. грн., в 2017р – 11263 тис. грн., в 2018р – 19610,7 тис. грн., в 2019р – 25335,7 тис. грн. В 2019р, як бачимо, обсяг товарної продукції в порівнянні з 2018р збільшився на 29,08%, в 2018р відносно 2017р – на 74,26%, а в 2017р відносно 2016р – на 21,5%. Тенденція, при якій обсяги продукції збільшуються, є позитивною, оскільки це свідчить про розвиток підприємства.
- зі збільшенням обсягу продукції, відповідно збільшується і виручка від реалізації, в тому випадку коли вірно продумана цінова та збутова політика підприємства. Так, в 2019р виручка від реалізації становила 22584,6 тис. грн., це на 16,33% більше ніж у 2018р, на 92,83% більше ніж у 2017р і на 111,5% більше ніж у 2016р. Як наслідок від реалізації, збільшився прибуток. Відповідно у 2017р на 2,15% і у 2018р на 47,96%, а от у 2019р знизився на 80,58% внаслідок збільшення собівартості продукції (збільшилась закупівельна ціна молока), а також в результаті придбання основних фондів.
- проаналізуємо основні виробничі фонди підприємства. Як видно, на протязі чотирьох років ОФ збільшились відповідно на 19,18%, 11,08% та 12,85% і в 2019р становлять 3908,45 тис. грн. це є позитивним ще й тому, що показник фондівдачі протягом цих років також зростав в 2017р на 1,95%, у 2018р аж на 56,89%, і в 2019р на 14,39% і становить 6,482.
- чисельність працівників на підприємстві також має тенденцію до збільшення протягом останніх чотирьох років (2016 – 136 чол., 2017р – 144 чол., 2018р – 192 чол., 2019р – 238 чол.). Враховуючи, що обсяги продукції також збільшувались за цей час, то можна сказати, що таке збільшення було виправдане. Про це й свідчить ще й той факт, що з року в рік збіль-

шується продуктивність праці завдяки збільшенню заробітної плати (середньорічна заробітна плата зростала відповідно у 99р на 5,37%, в 2018р на 21,1%, 2019р на 3,05%).

- кінцевим результатом, який дає повну характеристику діяльності підприємства – є рентабельність продукції та капіталу. Загалом величина цього показника цілком задовольняє вимогам. Так в 2016р рентабельність капіталу склала 0,233, а в 2018р вона становить 0,387, що на 69,25% більше ніж у 2016р. Отже ми бачимо, що рентабельність капіталу щороку збільшується. Нажаль такого не можна сказати про рентабельність продукції. Якщо в 2016р. рентабельність продукції становила 15,8%, в 2017р. – 14,6%, то в 2018р. вона знизилась до 11,6%, що на 20% менше ніж у 2016р., а в 2019р. взагалі становить 1,74%. Наслідком погіршення рентабельності продукції можна вважати збільшення собівартості продукції та невідповідність збільшення обсягу продукції до балансового прибутку.

Також ми можемо відмітити, що незважаючи на те, що темпи продуктивності праці, фондівіддачі та оборотності оборотних коштів вищі за одиницю, але темпи зростання заробітної плати, основних фондів та оборотних коштів значно перевищують попередні. У звітному році спостерігаються негативні тенденції зниження ефективності використання наявних у підприємства ресурсів. Підтвердженням цьому служить значення у 2019 р. темпу інтенсивності господарювання менше від одиниці. Якщо у попередніх роках даний показник ще наближувався до одиниці (0,843 та 0,714), то це майже на 44,12 % краще ніж значення даного показника у 2019. таким чином ми можемо констатувати, що у 2019 р. підприємство надавало перевагу екстенсивним методам господарювання, що і відображає показник темпу інтенсивності господарювання.

Зростання продуктивності праці відносно підвищення середньої заробітної плати відбувалось випереджаючими темпами. Якщо у звітному році він становить 23,012, то це на 1,05 % краще ніж у 2018, на 7,93% - ніж у 2017 р., та на 8,9% - ніж у 2016 р. Це свідчить, що досить ефективно використову-

ється фонд оплати праці і відповідно обсяги виконання робіт зростають швидше, ніж рівень оплати праці.

В той же час спостерігаються негативні тенденції зниження ефективності використання засобів виробництва. Так, якщо до 2018р. даний показник мав тенденцію до зростання (2016р. - 4,394; 2017р. - 4,733; 2018р. - 5,306), то у 2019р. він знизився на 9,54% і становить 4,8. Найбільш негативного розвитку зазнала ефективність фінансової діяльності. Так, у 2016р. вона становила - 0,694, 2017р. - 0,692, 2018р. - 0,615, а в 2019 тільки 0,09р. Деяке зниження вище зазначених показників відносно 2018 р., обумовило зниження інтегрального показника - ефективності господарської діяльності. Якщо до 2018р. даний показник мав тенденцію до зростання (2016р. - 3,89; 2017р. - 4,1; 2018р. - 4,2), то у 2019р. він знизився на 48,8% і становить 2,15.

В результаті проведення аналізу конкурентоспроможності продукції ПрАТ “Шаргородський маслозавод” була проаналізована конкурентоспроможність основних видів продукції підприємства шляхом порівняння параметрів з товаром – аналогом. Також проаналізована існуюча структура управління підприємством. Третій розділ характеризується пропозиціями удосконалення конкурентоспроможності продукції підприємства. Були запропоновані наступні рекомендації: пропозиції по ринку молочної продукції (впровадження нового упакування); пропозиції щодо стимулювання збуту; удосконалення організаційної структури управління підприємством; пропозиції про проведення рекламної кампанії продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Україна. Закони. Господарський кодекс України: Офіц. Видання. К.: Концерн “Видавничий Дім “Ін. Юре,” 2015. 392с.
2. Цивільне право України: Підручник: У 2-х кн./ О.В. Дзера, Д.В. Боброва, А.С. Довгерт та ін.; За ред. О.В.Дзери, Н.С. Кузнецової.- 2-ге вид., допов. І перероб.- К.: Юрінком Інтер, 2015. Кн. 1. 736с.
3. Закон України «Про захист економічної конкуренції» зі змінами і доповненнями від 26.12.2016 №380-IV.
4. Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності».
5. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика. М.: Центр экономики и маркетинга, 2000. 154с.
6. Акимова И.М. Промышленный маркетинг. 2-е изд. перероб. К.: О-во «Знання», КВО, 2001. 294с.
7. Алексеева С.В. Правовое регулирование маркетинговой деятельности: Учеб. пособие. М.: ЮНИТИ – ДАНА, Закон и право, 2017. 463с.
8. Алексушин В.А. Международный маркетинг: Учебное пособие. М.: Изд. Дом Дашков и К, 2000. 160с.
9. Амблер Т. Практический маркетинг (Пер. с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского. СПб: Изд-во Питер, 2000. 400с.
10. Арефьева Е.В., Арефьев О.В. Бенчмаркинг: Учеб. пособие. К.: Изд-во Епроп.Ун-та, 2017. 58с.
11. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Заг. курс, 5-те видання.: Пер. з англ.: Уч. пос. М.: Видавничий дім «Вільямс», 2001. 608с.
12. Басовский Л.Е. Маркетинг: Курс лекцій М.: ИНФРА-М, 2017. 219с.
13. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. 2-ге вид., випр. і доп. К.: ІВЦ «Вид-во «Політехніка»», 2018. 400с.
14. Бойко И.И. Козловський С.И. Основы аналитического маркетинга. К.: Видавничий Дім “КМ Academia”, 1999. 411с.

15. Бойчик І.М. Економіка підприємства: Навч. посібник. К.: Атака, 2018.
16. Бревнов А.А. Маркетинг малого предприятия: Практическое пособие. К.: ВИРА-Р, 1998. 384с.
17. Буркинский Б.В., Стрелец А.А. Экономическая оценка конкурентоспособности. Одесса: Институт проблем рынка и экономико-экологических исследований НАН Украины, 2016. 321с.
18. Василенко В.А., Ткаченко Т.И. Стратегічне управління: Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2017. 321с.
19. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Навч. метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2000. 100с.
20. Войчак А.В. Маркетингові дослідження: Навч. посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2001. 119с.
21. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник для вузів. К.: Лібра, 1998. 384с.
22. Гончарук Я.А., Павленко А.Ф., Скибінський С.В. Маркетинг: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2016. 314с.
23. Дайновский Ю.А. 505 приемов бизнеса: Маркетинг, менеджмент, реклама, торговля, производство, налоги, стимулирование труда. К.: А.С.К., 1999. 272с.
24. Дайновський О.А. Маркетингові прийоми. К.: А.С.К., 1999. 112с.
25. Дибб С., Симкин А., Брэдли Дж. Практическое руководство по маркетинговому планированию. СПб: Питер, 2001. 256с.
26. Дикань В.Ф. Обеспечение конкурентоспособности предприятия. Харьков: Основа, 2000.
27. Евдокимов Ф.Г., Гавва В.М. Азбука маркетинга: учеб. пособие. 3-е изд. перероб. и доп.. Д.: Стакер, 1999. 132с.
28. Завьялов П.С. маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. М. ИНФРА-М, 200. 496с.
29. Зозульов О.М. Про посилення конкурентних переваг підприємства. Економіка України. 2017, №8, С.33-38.

30. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: Підручник. К.: КНЕУ, 2001. 240с.
31. Карпов В.А., Кучеренко В.Р. Маркетинг: прогнозування кон'юнктури ринку: Навч. посібник. К.: Т-во «Знання», КОО, 2001. 215с.
32. Клофер П. Многоуровневый маркетинг: Как преуспеть в сетевом бизнесе / Пер. с англ. К.Ткаченко. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. 336с.
33. Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ. М.: Центр Экономики и маркетинга, 1999. 176с.
34. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер Ком, 1999. 896с.
35. Котлер Ф., Томас де Без Ф. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей / Пер. с англ. под ред. Т.Р. Тэор. СПб.: Издательский Дом «Нева», 2018. 192с.
36. Крамаренко В. І. Маркетинг: Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2017. 258с.
37. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 352с.
38. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І. Промисловий маркетинг: Підручник 2-ге вид. Львів: Вид-во Нац-го ун-ту «Львівська політехніка», 2018. 472с.
39. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. 519с.
40. Крэнделл Р. 1001 способ успешного маркетинга. Пер. с англ. К. Ткаченко. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. 496с.
41. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник, К.: КНЕУ, 2019. – 152с.
42. Кус А. Основы маркетинга. К., 2000. 272с.
43. Лебедев О.Т., Филиппова Т.П. Основы маркетинга / Учеб. пособие под ред. О.Т. Лебедева, Изд. 2-е, доп. СПб.: Изд-во М и М, 1999, 224с.
44. Луцій О.П., Новикова І.В. Маркетинговий менеджмент. К.: В-во ЄУ, 2019. 95с.
45. Манів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства: Навч.посібник. К.: Знання, 2018. 500с.

46. Маркетинг: принципи і функції: Навч. посібник для вищих навч. закладів / За ред. О.М. Азарян. Харків: Студцентр, 2016. 320с.
47. Маркетинг: Учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др.; Под ред.. А.Н. Романова. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. 560с.
48. Международный маркетинг: Учеб. пособие для вузов / Г.А. Васильев, А.А. Ибрагимов, Н.Г. каменеві и др.: Под ред.. Г.А. Васильева, А.А. Ибрагимова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. 199с.
49. Мерчандайзинг: Сб. статей по теории и практике мерчандайзинга / Под общ. ред.. Е.В Ромата. Харьков: Студцентр, 2017. 264с.
50. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посібник. Київ: «Центр навчальної літератури», 2018. 336с.
51. Моксеева Н.К. Международный маркетинг: Учеб. пособие. М.: Центр экономики и маркетинга, 1999. 320с.
52. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Навч. посібник; Збірник вправ. Львів: Держ. університет «Львівська політехніка», 1999. 244с.
53. Мостенська Т.Л. Основи маркетингу: Навч. посібник. К.: Кондор, 2018. 240с.
54. Виноградова О.О., Марченко О.І. Управління конкурентними можливостями підприємства. Вісник ВДТУ. 2000. №3. С. 42.
55. Немцов В.Д., Довгань Л.Е. Стратегічний менеджмент. К.,2001.
56. Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг: как побеждать на рынке. М.: Финансы и статистика, 2000. 304с.
57. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства. К.: МАУП, 2000. 120с.
58. Основи маркетингу: Навч. посібник / Чоботар С.І., Шевчик М.Г., Рябчик І.В. та ін. К.: Наш час, 2018. 240с.
59. Павленко А.Ф., Вовчак А.В. Маркетинг: Навч. посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2001. 100с.

60. Панкрухин А.П. Маркетинг: Учеб. для студентов, обучающихся по специальности 061500 «Маркетинг»/А.П. Панкрухин; Гильдия маркетологов. – 3-е изд. М.: Омега Л, 2019. 656с.
61. Панкрухин А.П. Маркетинг: Ученик. М.: Институт междун. права и экономики им. А.С. Грибоедова, 1999. 398с.
62. Пелішенко В.П. Маркетинговий менеджмент: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2017. 200с.
63. Пляскіна А.І. Оцінка конкуренції та конкурентоспроможності суб'єктів харчової промисловості. Актуальні проблеми економіки, 2019, № 2. – с.52-59.
64. Полторах В.А. Маркетингові дослідження: Навч. посібник. К.: ЦНЛ, 2017. 387с.
65. Примах Т.О. Маркетинг: Навч.посібник. К.: МАУП, 2001. 200с.
66. Примах Т.О. Маркетинг: Навч.посібник. К.: МАУП, 2018. 228с.
67. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика. Підручник. – 3-тє вид., перероб. і доп. К.: Тернопіль Карт-бланш, 2019. 486с.
68. Святненко В.Ю. Промисловий маркетинг: Навч. посібник. К.: МАУП, 2001. 264с.
69. Старостіна А.О., Черваньов Д.М., Зозульок О.В. Маркетинг: Навч. посібник. К.: Знання-Прес, 2016. 191с.
70. Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2017.
71. Скудер Г. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства, проблеми і складові успіху. Економіка України, 2000, №6. С. 24-26.
72. Спіріна М.В. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2018, №8, С.176-182.
73. Старостіна А.О., Зозульов О.В. Маркетинг: Навч. посібник. 2-ге вид., випр. і доп. К.: Знання-прес, 2017. 362с.
74. Телєтов О.С. Маркетинг у промисловості: Підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 248с.

75. Траут Дж. Дифференцируйся или умирай! / Дж.Траут со С. Рывкиным. – СПб: Питер, 2016. 224с.
76. Устенко А.О., Хвостіна І.М. Практикум з маркетингу: Навч. посібник. Тернопіль: Екон. думка, 2001. 224с.
77. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА-М, 2000. 265с.
78. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. 2-е изд., доп. – М.: Интел-Синтез, 2000.
79. Kozlovskyi, S., Shaulska, L., Butyrskyi, A., Burkina, N., Popovskyi, Y. (2018), The marketing strategy for making optimal managerial decisions by means of smart analytics, Innovative Marketing, Vol. 14, No. 4, pp. 1-18. [https://doi.org/10.21511/im.14\(4\).2018.01](https://doi.org/10.21511/im.14(4).2018.01)
80. Kozlovskyi, S., Bolhov, V., Yousuf, A., Batechko, A., Hlushchenko, L., Vitka, N. (2019), Marketing analysis of the electromobilemarket as a factor in the innovation of the national economy, Innovative Marketing, Vol. 15, No 4, pp. 42-53. [http://dx.doi.org/10.21511/im.15\(1\).2019.04](http://dx.doi.org/10.21511/im.15(1).2019.04)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Схема оцінки підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку



ДОДАТОК Б

Аналіз основних економічних показників виробничої діяльності підприємства

Показники	Джерело ін формації (номер форми, рядка, колон- ки)	Значення показника						
		2016р.		2017р.		2018р.		2019р.
		У д.ц.	У цін. 2019р.	У д.ц.	У цін. 2019р.	У д.ц.	У цін. 2019р.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Обсяг продукції (робіт, послуг), тис.грн.	Ф-5С р.010 або Ф-22 р.6	5876,4	9269,7	7711,2	11263	18006,8	19627,4	25335,7
2. Виручка від реалі- зації продукції, тис.грн.	Ф-2 р.010 кол.3	5875,7	9268,6	7530,6	10999,2	17810,6	19413,6	22584,6
3. Балансовий прибу- ток, тис.грн	Ф-2 р.100 кол.3	927,9	1463,7	1127,9	1647,4	2086,1	2273,8	441,4
4. Середньорічна вар- тість основних фондів, тис.грн.	Ф-1 р.031 кол.3 і 4	2616,2	2616,2	3118	3118	3463,55	3463,55	3908,45

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5. Середньорічна величина оборотних коштів, тис.грн	Ф-1 р.150, р.320	1238,8	1238,8	1378,4	1378,4	2317,35	2317,35	3596
6. Середньо-облікова чисельність працівників, чол.	Ф-1ПВ р.010 кол.1	136	136	144	144	192	192	238
7. Фонд оплати праці працівників основного виду діяльності, тис.грн.	Ф-1ПВ р.002 кол.2	478,4	478,4	533,8	533,8	861,9	861,9	1101,1
8. Собівартість продукції, тис.грн..	Ф-2 р.040	5026,0	7928,25	6415,7	9370,77	14817,3	16150,9	21255,3

ДОДАТОК В

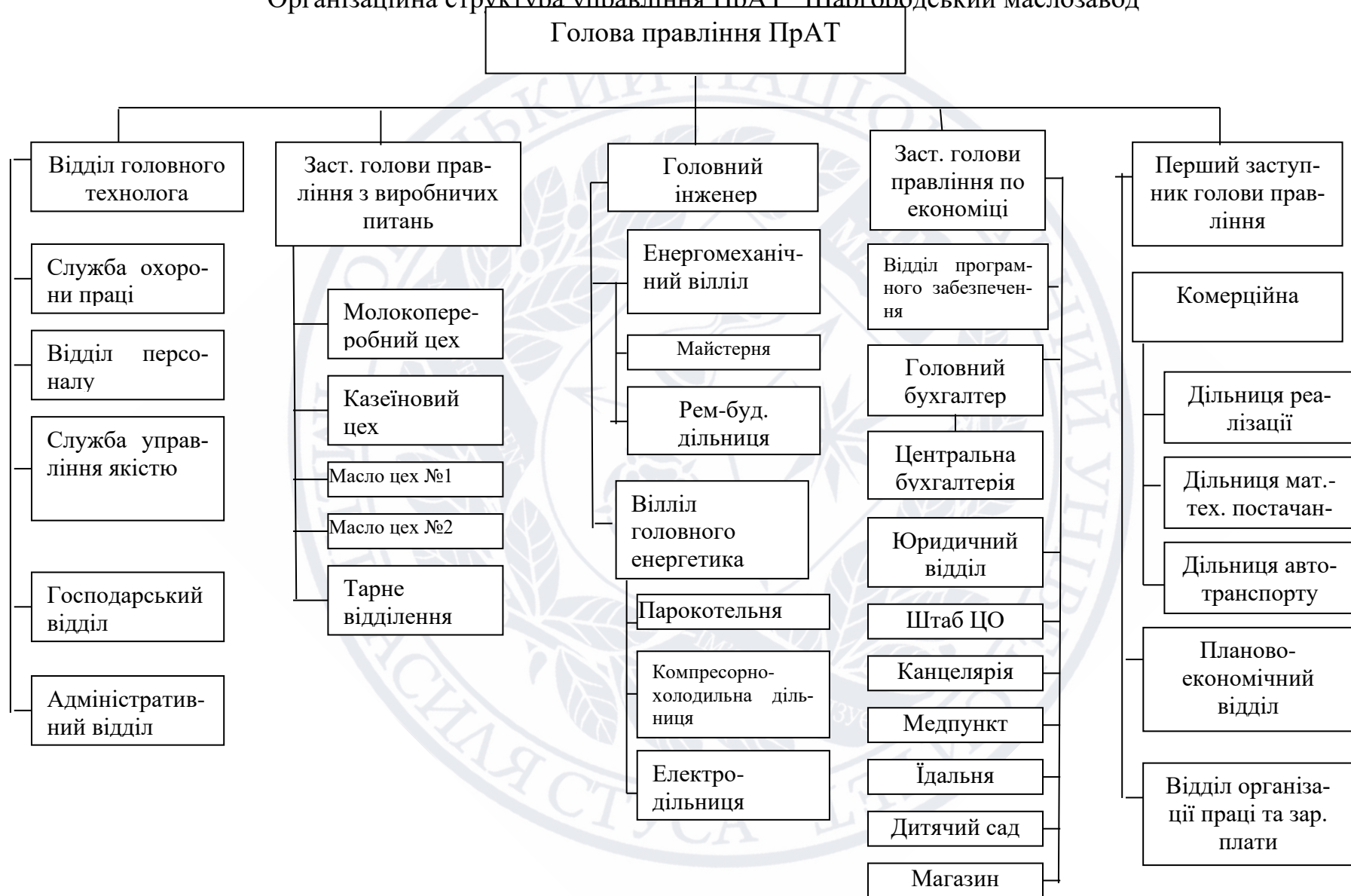
Оцінка фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ “Шаргородський маслозавод”

Показник	Джере- ло ін- фор- мації	Роки				Відхилення:					
		2016	2017	2018	2019	2017р від 2016р		2018р від 2017р		2019р від 2018р	
						Абсо- лютне	Відно- сне, %	Абсо- лютне	Від- нос- не, %	Абсо- лютне	Відно- сне, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Обсяг продукції (робіт, послуг), тис.грн.	Ф-22	9269,7	11263	19627,4	25335,7	1993,3	21,5	8364,4	74,26	5708,3	29,08
2. Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	Ф-2	9268,6	10999,2	19413,6	22584,6	1730,6	18,67	8414,4	76,5	3171	16,33
3. Балансовий прибуток, тис.грн.	Ф-2	1463,7	1647,4	2273,8	441,4	183,7	12,55	626,4	38,02	-1832,4	-80,58
4. Середньорічна вартість осн. фондів, тис.грн.	Ф-1	2616,2	3118	3463,55	3908,45	501,8	19,18	345,55	11,08	444,9	12,85
5. Середньорічна величина оборотних коштів, тис.грн.	Ф-1	1238,8	1378,4	2317,35	3596	139,6	11,27	938,95	68,12	1278,65	55,18
6. Середньо-облікова чисельність працівників, чол.	Ф-1ПВ	136	144	192	238	8	5,88	48	33,3	46	23,96
7. Фонд оплати праці працівників, тис.грн.	Ф-1ПВ	478,4	533,8	861,9	1101,1	55,4	11,58	328,1	61,46	239,2	27,75

Продовження додатку В

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
8. Собівартість продукції, тис.грн.	Ф-2	7928,25	9370,77	16150,9	21255,3	1442,52	18,19	6780,13	72,35	5104,4	31,6
9. Середньорічна вартість капіталу, тис.грн.	Ф-1	3561,21	3707,78	4937,35	6739,65	146,57	4,12	1229,57	33,16	1802,3	36,5
10. Середньорічна зарплата, тис.грн.	ряд7/ряд6	3,518	3,707	4,489	4,626	0,189	5,37	0,782	21,1	0,137	3,05
11. Середньорічна продуктивність праці, тис.грн../люд.	ряд1/ряд6	68,16	78,215	102,226	106,453	10,055	14,75	24,011	30,7	4,227	4,13
12. Рентабельність капіталу	ряд13/ряд9	0,233	0,223	0,387	0,065	-0,01	-4,29	0,164	73,54	-0,322	-83,2
13. Чистий прибуток, т.грн.	Ф-2	829,8	827,2	1609,1	439,5	-2,6	-0,31	781,9	94,52	-1169,6	-72,69
14. Фондовіддача основних фондів	ряд1/ряд4	3,543	3,612	5,667	6,482	0,069	1,95	2,055	56,89	0,815	14,39
15. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	ряд2/ряд5	7,482	7,98	8,378	6,28	0,498	6,65	0,398	4,98	-2,098	-25,04
16. Витрати на 1 грн. товарної продукції	ряд8/ряд1	0,855	0,832	0,823	0,839	-0,023	-2,69	-0,009	-1,1	0,016	1,94
17. Рентабельність продукції	ряд3/ряд1	0,158	0,146	0,116	0,0174	-0,012	-7,59	-0,03	-20,55	-0,099	-85,0

ДОДАТОК Д
Організаційна структура управління ПрАТ “Шаргородський маслозавод”



ДОДАТОК Е

Удосконалена організаційна структура управління ПрАТ “Шаргородський маслозавод”

