

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

Пояснювальна записка

до магістерської кваліфікаційної роботи

на тему:

«Управління конкурентоспроможністю товариства з обмеженою
відповідальністю «Літинський молочний завод» в умовах євроінтеграції»

Виконав: студент 2 курсу,
групи МПОУ-18мі
спеціальності «Менеджмент організацій і
адміністрування»
Поляруш О. В.

Керівник: к.е.н., доцент Нікіфорова Л. О.

Рецензент: доц. кафедри ФІМ Ткачук
Л.М.

АНОТАЦІЯ

В магістерській кваліфікаційній роботі сформовано напрямки підвищення ефективності конкурентоспроможності підприємства молочної галузі на основі аналізу управління конкурентоспроможністю підприємства.

Розглянуто теоретико-методологічні основи аналізу управління конкурентоспроможністю підприємства молочної галузі в умовах євроінтеграції.

Проаналізовано основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства та проведено аналіз прибутку та рентабельності підприємства ТОВ «Літинський молочний завод».

Запропоновано шляхи покращення діяльності ТОВ «Літинський молочний завод» та шляхи підвищення управління конкурентоспроможністю молочної галузі загалом.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, рентабельність, конкурентна позиція, фінансова стійкість, євроінтеграція.

ANNOTATION

In the master's qualification work directions of increase of efficiency of competitiveness of the enterprise of the dairy branch on the basis of the analysis of management of competitiveness of the enterprise are formed.

The theoretical and methodological bases of the analysis of the competitiveness management of the dairy enterprise under the conditions of European integration are considered.

The basic indicators of financial and economic activity of the enterprise are analyzed and the profit and profitability analysis of PJSC «Litynsky molochny zavod» company is carried out.

The ways of improving the activity of PJSC «Litynsky molochny zavod» company and the ways of improving the management of the competitiveness of the dairy industry as a whole are proposed.

Keywords: competition, competitiveness, profitability, competitive position, financial sustainability, European integration.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність та структура конкурентоспроможності підприємства	8
1.2 Конкурентоспроможність підприємства: фактори, чинники, стратегії підвищення	17
1.3 Обґрунтування методологічного підходу до оцінювання конкурентоспроможності підприємства	29
Висновки до першого розділу	41
2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЛІТИНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»	42
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	42
2.2 Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Літинський молочний завод» за чотирифакторною мультиплікативною моделлю	59
2.3 Аналіз системи менеджменту підприємства	74
Висновки до другого розділу	79
3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЛІТИНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»	80
3.1 Розробка та обґрунтування базової стратегії розвитку підприємства в умовах євроінтеграції	80
3.2 Розробка рекомендацій з підвищення ефективності управління підприємством і покращення показників його діяльності	89
3.3 Моделювання очікуваних результатів діяльності підприємства	95
Висновки до третього розділу	101
ВИСНОВКИ	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	104
Додаток А. Технічне завдання	111
Додаток Б. Звітність підприємства за 2016 р.	112

Додаток В. Звітність підприємства за 2017 р.	117
Додаток Г. Звітність підприємства за 2018 р.	122
Додаток Е. Базова стратегія та її альтернативи	127

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та структура поняття конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення його сильних конкурентних позицій, підтримання і розвиток існуючих та створення нових конкурентних переваг.

На конкурентоспроможність підприємств суттєво впливають науково-технічний рівень і ступінь удосконалення торговельно-технологічного процесу, впровадження і використання новітніх технологій та сучасних засобів автоматизації. У цьому контексті доречно розглянути погляди різних науковців на конкурентоспроможність підприємства [1].

Конкурентоспроможність підприємства, на думку М. Портера, є відображенням відносного рівня ефективності використання усіх видів наявних у цього підприємства виробничих ресурсів. Конкурентоспроможність – порівняльна характеристика підприємства, яка відбиває різницю між рівнем ефективності використання всіх видів ресурсів порівняно з аналогічними показниками інших підприємств певної однорідної групи [2].

Б. Карлофф визначає конкурентоспроможність як здатність забезпечити кращу пропозицію порівняно з конкуруючим підприємством [3].

Поняття конкурентоспроможності Ю. Іванов розглядає з точки зору системного підходу як специфічну властивість виробничо-економічних систем (таких, як підприємство), що відбиває їх спроможність до зміни напрямку розвитку (руху) або наміченого режиму функціонування у процесі адаптації до впливу зовнішнього середовища з метою збереження, трансформації або створення нових конкурентних переваг. Конкурентоспроможність підприємства є окремою системною категорією,

яка відбиває ступінь реалізації цілей підприємства в процесі його взаємодії з факторами зовнішнього оточення.

З точки зору Р. Фатхуддінова, конкурентоспроможність – це важлива системна ознака певного об'єкта, яка характеризується мірою реального або потенційного задоволення ними існуючої конкурентної потреби (призначення об'єкта) порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на цьому ринку (в певній сфері людської діяльності) [4].

Конкурентоспроможність – це також спроможність витримувати конкуренцію на певному ринку. А. Воронкова зазначає, що конкурентоспроможність є специфічною ознакою суб'єкта ринкових відносин, що виявляється в процесі конкуренції та дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для забезпечення розширеного відтворення, яке передбачає покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від господарської діяльності.

Ми погоджуємося з думкою А. Воронкова та відмічаємо, що конкурентоспроможність підприємства становить узагальнюючий підсумковий показник його стійкої роботи, який вбирає в себе результати діяльності самих різних виробничих, допоміжних і управлінських підрозділів, підсистем і залучених ресурсів.

На думку В. Синько, конкурентоспроможність підприємства є відображенням його порівняльних переваг відносно інших підприємств цієї галузі всередині країни і за її межами.

За А. Градовим, під конкурентоспроможністю розуміються порівняльні переваги підприємства стосовно інших підприємств даної галузі як національної економіки, так і світового ринку [5].

З точки зору А. Мазаракі, конкурентоспроможність як категорія відображає економічні відносини з приводу створення та реалізації комплексу конкурентних переваг, що притаманні суб'єкту ринку.

Всі точки зору щодо характеристика поняття «конкурентоспроможності» мають право на існування. Зазначимо, що

конкурентне середовище висуває до компаній, які у ньому діють, вимоги постійно реагувати на змінення стану ринку, відшукувати інноваційні рішення і таким чином здобувати переваги перед конкурентами. Більш динамічні компанії швидше освоюють нові види виробництва, нові ринки, а іноді навіть і цілі галузі. Такі компанії можуть також швидко залишити ці галузі або припинити випуск виробів, якщо своєчасно виявлять суттєві загрози з боку конкурентів. Поведінка клієнтів, структура ринку та динаміка конкуренції є трьома визначальними критеріями взаємовідносин підприємства із зовнішніми партнерами [6].

Наприклад, зростаюча індивідуалізація попиту є зміною у ринковому середовищі, що потребує додаткової фрагментації ринку і примушує компанію пропонувати поширений асортимент виробів або послуг. Зміни на ринку вимагають розширення виробничої програми, що призводить до зростання координаційних витрат між заготівельними процесами, процесами виробництва, продажу тощо, відповідно виникає потреба в ефективних заходах зі зменшення витрат.

Визначення поняття конкурентоспроможності підприємства – це проблема не тільки вітчизняної, але й світової економічної науки. Аналіз визначень конкурентоспроможності підприємства показує, що вчені по-різному трактують це поняття [6].

При цьому деякі визначення зводять поняття конкурентоспроможності підприємства до випуску конкурентоспроможної продукції, фактично тим самим ототожнюючи ці два поняття, що не є правильним.

Окремі визначення не враховують значення потенційних можливостей фірми в оцінці її конкурентоспроможності, це теж не досить повно розкриває сутність економічної категорії, яка розглядається.

Варто сказати, що класифікацію видів конкурентоспроможності залежно від визначених ознак наведено на рис. 1.1.

Відмітимо, що у сучасних умовах виділяють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства, а саме:

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

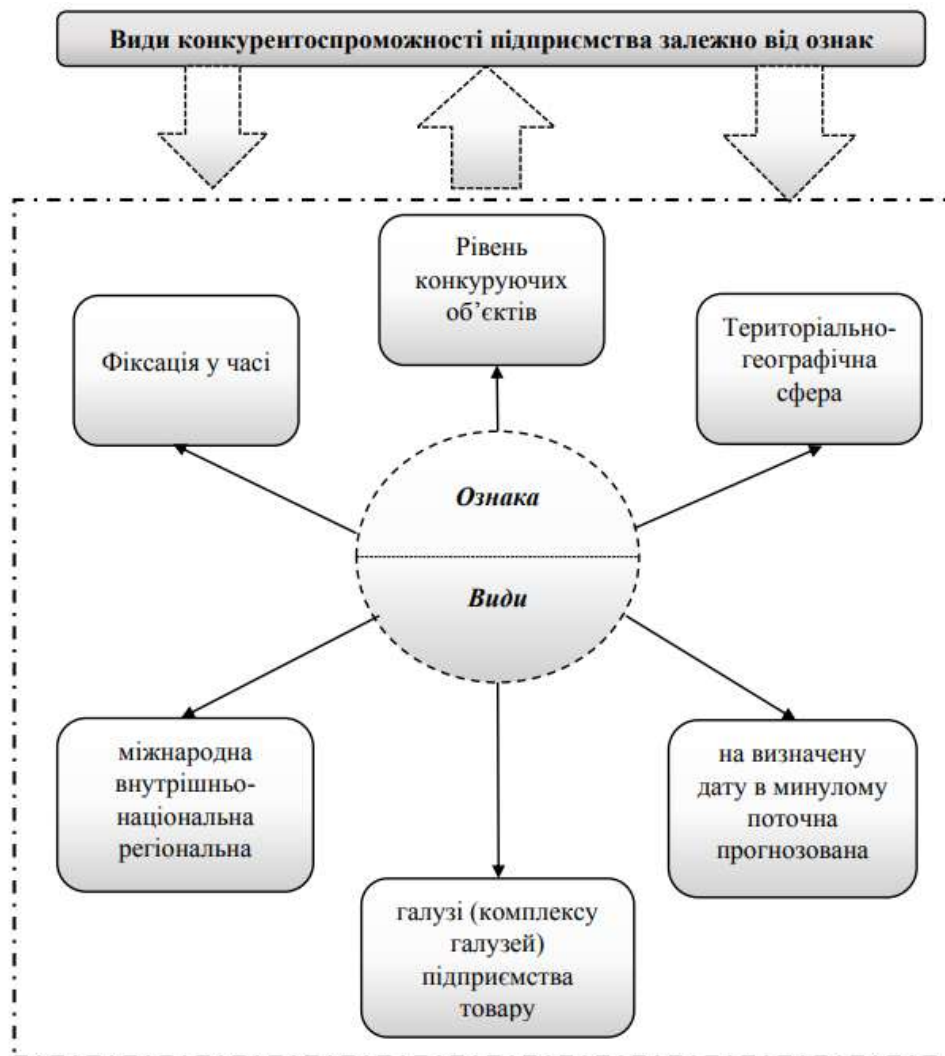


Рисунок 1.1 – Класифікація видів конкурентоспроможності залежно від визначених ознак [7]

При оцінюванні конкурентоспроможності підприємства, крім потенційних можливостей фірми в поточному часі, треба враховувати й перспективні потенційні можливості підприємства.

Особливо це актуально для вітчизняних підприємств, оскільки деякі з них сьогодні є неконкурентоспроможними через нестачу фінансових ресурсів, неефективний менеджмент та інші причини.

У сучасній економічній літературі, що присвячена проблемам виживання та стратегічного успіху фірм в умовах висококонкурентного середовища, велика увага приділяється факторам успіху підприємства, зокрема ключовим і ринковим факторам успіху, ключовим компетенціям, конкурентним перевагам.

До ключових факторів успіху належить сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності фірми і, відповідно, на її стратегічний успіх. Більшість спеціалістів вважають, що ключові фактори успіху:

- мають виражений галузевий характер;
- є спільними орієнтирами для всіх підприємств певної галузі [8].

Теоретичні та емпіричні дослідження свідчать, що набір ключових факторів успіху в різних галузях значно відрізняється. До того ж, з часом вони можуть змінюватись в одній і тій же галузі під впливом зрушень загальної ситуації в ній. Тому важливим аналітичним завданням є визначення ключових факторів успіху з урахуванням наявних і тих, що можна прогнозувати, умов розвитку галузі та внутрішньогалузевої конкуренції.

Зовнішній аспект забезпечення конкурентних переваг: ринкові фактори успіху. Сучасні швейцарські та німецькі економісти, які багато уваги приділяють розробці концепції факторів успіху підприємства, поділяють всі реалізовані певною фірмою ключові фактори успіху на дві групи: стратегічні фактори успіху та ключові компетенції [8].

Перша група – стратегічні фактори успіху - включає реалізовані фактори успіху, які мають ринкове походження і безпосередньо сприймаються клієнтом.

З цього визначення можна побачити, що слово "стратегічні" не відповідає тому змісту, який вкладають ці автори у наведене поняття. Тому більш коректним є назвати першу групу чинників "ринковими" факторами успіху. Прикладами ринкових факторів успіху можуть бути: якість продукції, додаткові послуги, ціна, завдяки яким споживачі отримують для себе додаткову корисність.

Внутрішній аспект забезпечення конкурентних переваг: ключові компетенції. Друга група - ключові компетенції - являють собою сукупність навичок і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною по відношенню до конкурентів і відкриває доступ до нових ринків. Їх складно імітувати та передавати. Ресурси фірми приймають форму ключових компетенцій, якщо відбір і комбінація ресурсів здійснюється краще, оригінальніше, швидше за конкурентів. Ключові компетенції повинні стабільно забезпечувати конкурентні переваги та ресурсну асиметрію відносно ринкових суперників [9].

Можливість відтворення конкурентами ключової компетенції веде до її знецінення.

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні. Внутрішні — це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

Зовнішні конкурентні переваги - це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності. Зрозуміло, що

базисом загальної конкурентної переваги підприємства є переваги внутрішні, однак, це всього лише потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій.

Саме зовнішні конкурентні переваги з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з другого – забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів. Можна виділити наступні різновиди внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства [10].

Невід'ємною складовою ринкової економіки є створення й розвиток конкурентного середовища - сукупності зовнішніх стосовно конкретного підприємства факторів, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. У той же час конкурентне середовище є динамічним за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках, елементом економічного життя.

Конкурентне середовище — це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загально ринкову ситуацію.

Важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але в першу чергу - відносинами між ними. Діагностика конкурентного середовища – невід'ємна частина дослідження конкурентоспроможності. Цей етап забезпечує системність роботи, дозволяє зібрати і систематизувати інформацію про основні характеристики галузі й окремих підприємств, що в ній діють, визначити результати конкуренції товарів різних виробників. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера є найбільш розповсюдженим, потужним інструментом для систематичної діагностики основних конкурентних сил, що впливають на ринок, оцінки ступеня впливу кожної з них та визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку [10].

Аналітична модель п'яти сил М. Портера дозволяє визначати природу й інтенсивність конкуренції в галузі. Ця матриця є універсальною і зображена на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Аналітична модель п'яти сил М. Портера [11]

При оцінці загрози появи нових конкурентів необхідно керуватися поняттям „бар'єр входу до галузі”, висоту якого варто враховувати як організаціям, що знаходяться всередині галузі (для них чим вище бар'єр, тим краще), так і організаціям, що планують увійти у нову галузь (для них чим він нижче, тим краще). Висота бар'єра в основному визначається економією по масштабу, наявністю звичних марок товару, вартістю основних фондів, обмеженнями в доступі до виробничих ресурсів і каналів збуту продукції, законодавчим регулюванням доступу на ринок тощо.

Сила позиції постачальників багато в чому визначається типом ринку, на якому діють постачальники і підприємства галузі. Якщо це ринок постачальників, і вони диктують свої умови підприємствам галузі, то останні знаходяться в менш вигіршній позиції у порівнянні з випадком, коли на ринку домінують підприємства (ринок споживачів). Сила позиції

постачальників за звичай визначається розмаїтістю і якістю продуктів постачання, можливістю швидкої і дешевої зміни постачальників, обсягами продукції, що закуповується, кількістю постачальників та інтенсивністю конкуренції серед них тощо.

Сила позиції покупців, як і в попередньому випадку, залежить від типу ринку, на якому діють підприємства галузі і покупці їхньої продукції. Маються на увазі ринки виробника і покупця відповідно. Сила позиції покупців визначається в першу чергу можливістю швидко і дешево переключитися на використання інших продуктів, важливістю товару для покупців, наявністю незадоволеного попиту, обсягом закупівлі продуктів і кількістю покупців.

Розглянуті вище чотири групи чинників визначають привабливість галузі і доцільність вести в ній бізнес. Оскільки ці чинники впливають на ціни, витрати, інвестиції, то вони визначають рівень прибутковості організацій даної галузі [12].

Для того, щоб оцінити п'яту силу – конкуренцію всередині галузі, необхідно визначити динаміку обсягів продажу в галузі, ступінь диференціації продуктів, наявність надлишкових потужностей і відомих торгових марок у галузі.

Прибуток спонукає конкуруючі фірми розвивати свої стратегії, спрямовані на створення конкурентних переваг. У разі успіху підприємства отримують можливість контролювати напрямок дій ринкових сил чи конкурентних зусиль, у разі невдачі – втрачають ринкові позиції і навіть виходять із галузі.

Конкуренція підприємств-суперників впливає на ринок, а ринок, у свою чергу, змушує їх розробляти такі стратегії, які можуть принести успіх у сформованих умовах. Матриця п'яти сил дозволяє оцінити ситуацію в галузі, сформулювати уявлення про перспективи конкурентної боротьби, а також виділити основних конкурентів, які представляють найбільшу загрозу для підприємства.

Схема відстежування основних індикаторів конкурентоспроможності підприємства повинна дозволяти визначати найбільш значущі показники досягнення конкурентоспроможності підприємства. Вона повинна забезпечувати як можливість оцінки реального рівня конкурентоспроможності підприємства, так і дозволяти здійснювати постійний контроль за її станом[13].

1.2 Конкурентоспроможність підприємства: фактори, чинники, стратегії підвищення

Конкурентоспроможність – одна з найважливіших складових у досягненні успіху будь-якого підприємства. Термін «конкурентоспроможність» застосовується до продукції чи товару, підприємства чи галузі. Ці категорії мають відмінності та різні характеристики.

Відмітимо, що конкурентоспроможність підприємства є необхідною, але недостатньою умовою створення конкурентоздатної продукції, одночасно конкурентоспроможність продукції є необхідною умовою формування і забезпечення конкурентоспроможності підприємства (рис.1.2).

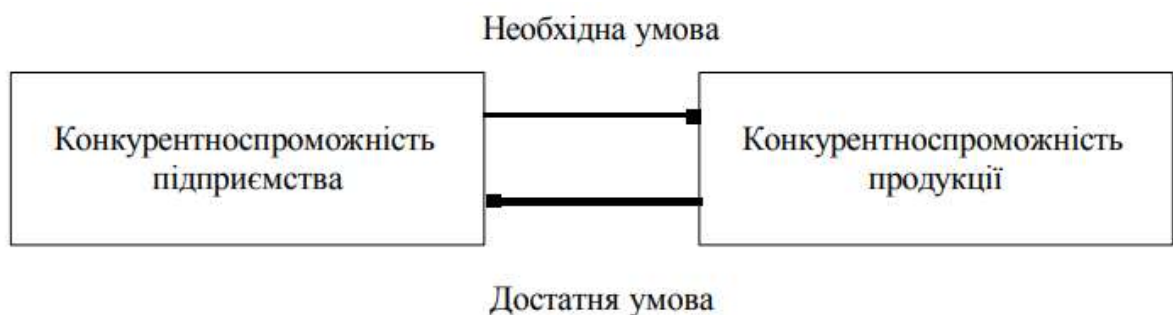


Рисунок 1.3 – Взаємозв’язок категорій конкурентоспроможності підприємства і конкурентоспроможності продукції [14]

За рахунок створення переваг досягається конкурентоспроможність підприємства, тобто за рахунок різних методів.

Адам Сміт вперше довів, що конкуренція призводить до оптимального розподілу праці та капіталу. Він вважав, що конкуренція – це чесна боротьба між продавцями при найвигідніших умовах продажу. Вона повинна врівноважувати інтереси продавців та економічну ефективність.

Конкурентоспроможність – можливість підприємств запропонувати товар, який відповідає певним вимогам покупця, у необхідній кількості, за більш вигідні умови, ніж пропонують конкуренти. Це визначення більше підходить для товару, а не для підприємства, воно пов'язує отримання переваг підприємства тільки за рахунок виробництва конкурентоспроможного товару.

Різноманітні дослідження економістів показують, що зовнішні ресурси підприємства не так сильно впливають на його успіх, як внутрішні ресурси та можливості підприємства.

Методи управління конкурентоспроможністю поділяються на два основних [15]:

- методи маркетингу, що дають змогу здійснювати порівняння суб'єктів ринку та провести їх аналіз; за допомогою конкурентоспроможної продукції задовольнити вимоги ринку та покращити показники підприємства різних сфер його діяльності; ефективно управляти персоналом і підприємством в цілому;

- метод підвищення фінансового стану на ринку, що допомагає підвищити прибуток підприємства за допомогою певних методів та конкурувати на ринку.

Для здійснення цих методів необхідна ефективна система управління, що допомагає удосконалити господарську діяльність. У стратегічному управлінні конкурентоспроможності продукції плануються конкурентні переваги підприємства, а також переваги продукції. Плануються заходи з

сертифікації якості продукції, за допомогою цього вона підвищується на довготривалий період.

Програмою підвищення конкурентоспроможності прийнято вважати особливим чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції або підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Діяльність як об'єкт управління розглядається у вигляді програми тоді, коли [15]:

- вона об'єктивно має комплексний характер та для її ефективної реалізації важливе значення має аналіз внутрішньої структури всього комплексу робіт (операцій, процедур);

- досягнення цілей діяльності (і, зокрема, основної – підвищення конкурентоспроможності фірми чи продукції) пов'язане з послідовнопаралельним виконанням усіх елементів цієї діяльності;

- особливе значення в процесі виконання комплексу робіт мають обмеження за часом, фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами;

- тривалість та вартість діяльності прямо залежить від організації виконання усього комплексу робіт. Програми підвищення конкурентоспроможності, як інструмент вдосконалення складної соціотехнічної системи, характеризуються [15]:

- цільовою спрямованістю та складністю мети;

- багатозначністю та невизначеністю середовища;

- складною організаційною структурою (залученням великої кількості виконавців і організація їх кооперації);

- складною динамікою функціонування та великими термінами розробки;

- суттєвими ризиками успішного виконання.

До факторів, які забезпечують формування конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах, відносять:

- групу факторів досягнення конкурентоспроможності, тобто забезпечення формування ефективної конкурентоспроможності;

- фактори утримання конкурентоспроможності, тобто фактори що допомагають утримати конкурентні переваги.

Конкурентні переваги є виявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, виробничій, матеріальній, організаційній сферах діяльності підприємства, які вимірюються економічними показниками, тобто такі переваги мають порівняльний, а не абсолютний характер.

Конкурентні переваги підприємства повинні не лише підтримувати високий рівень прибутковості, але і забезпечувати його постійність, оскільки ці переваги можуть бути оцінені лише шляхом порівняння основних показників діяльності підприємства з іншими підприємствами.

Сутність конкурентних переваг здебільшого проявляється через такі характеристики, як: здатність підприємства ефективно використовувати та розподіляти ресурси; сукупність властивостей, характеристик, ресурсів тощо, якими володіє підприємство і які забезпечують йому перевагу над конкурентами; ефективність управління процесами формування і розвитку якісних і кількісних властивостей товарів або послуг, що більш привабливі для покупця, ніж у конкурентів [16].

Конкурентні переваги за формами виникнення та вияву поділяються на зовнішні (характеризують ринкову перевагу підприємства у задоволенні потреб споживачів) та внутрішні (засновані на функціональних сферах діяльності підприємства).

До зовнішніх конкурентних переваг належать: імідж підприємства; співвідношення ціни та якості продукції; великий асортимент товарів або послуг; особливості обслуговування споживачів; наявність бонусів, знижок, акцій; сприймання споживачами інновацій підприємства.

Внутрішні конкурентні переваги: організаційно-управлінський потенціал; виробнича, маркетингова, фінансова, інвестиційна та інноваційна діяльності підприємства.

Сьогодні існує така модель формування стійких конкурентних переваг (рис.1.4).

Дана модель демонструє, що стійкі конкурентні переваги формуються на перетині використання зовнішніх можливостей та внутрішніх унікальних властивостей підприємства, виражених відповідно через галузеві фактори успіху та ключові здібності організації.

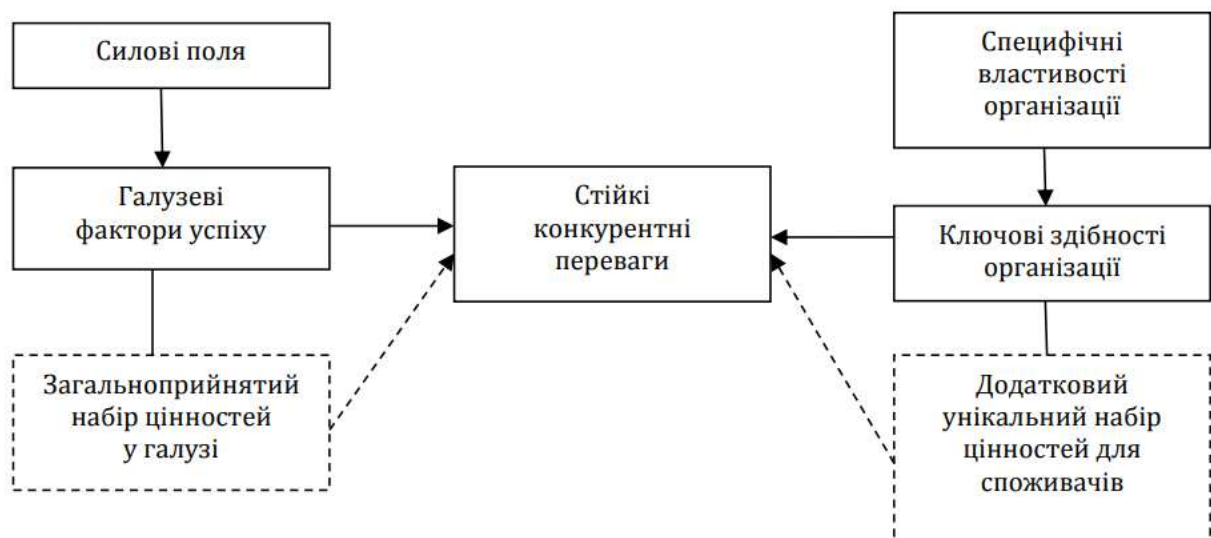


Рисунок 1.4 – Концептуальна модель формування стійких конкурентних переваг [17]

Певні проблеми у заснуванні вітчизняних конкурентних переваг, пов'язані з покращенням відношення між захистом потреб об'єктів внутрішнього ринку та підвищеною закордонною конкуренцією. Підвищення конкурентоспроможності продукції потребує введення глобальних реформ, створення нових об'єктів, необхідних комплексів стратегічного управління, які спроможні керувати новими технологіями.

Підвищити конкурентоспроможність у зовнішньому середовищі підприємство може за допомогою безлічі факторів, найвагоміші з них: покращення якості продукції, зниження її ціни, випуск нового асортименту, формування та збереження іміджу підприємства, поінформованість щодо конкурентного становища іноземного ринку.

Для дослідження і управління конкурентними перевагами підприємства доцільно виділити зовнішні та внутрішні види конкурентних переваг за формами виникнення і прояву, які відповідають потребам споживачів (рис.1.5).



Рисунок 1.5 – Класифікація видів конкурентних переваг підприємства за формами виникнення і прояву [18]

Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності продукції має включати сукупність організаційних, науково-технічних, екологічних, інвестиційних, управлінських та інших рішень, пов'язаних між собою єдиною метою. Для досягнення позитивного результату керівництво повинно забезпечити зростання якісного рівня продукції та максимальне задоволення вимог іноземних споживачів при одночасній мінімізації витрат на її виготовлення й реалізацію. З цією метою необхідно розробити комплекс заходів з удосконалення організації виробництва, звернувши особливу увагу на оновлення й модернізацію технічного напрямку підприємства, раціоналізацію та стимулювання ефективності виробництва, створення системи мотивації управління працею, підготовку персоналу.



Рисунок 1.6 – Стратегії розвитку промислового підприємства [19]

В основу стратегії лідерства на основі низьких витрат, покладено створення стійких переваг в затратах перед конкурентами і прагнення стати постачальником на ринок найдешевших товарів, привабливих для широкого кола споживачів. Широкому застосуванню даної стратегії перешкоджають такі фактори, як інфляція, недосконалість законодавства, проблеми із забезпеченням сировиною та ін.

Стратегії індивідуалізації полягають у прагненні зробити свою продукцію унікальною, щоб вона вигідно відрізнялася від товарів конкурентів і за рахунок цього стала більш привабливою для широкого кола покупців. Успіх при реалізації цієї стратегії може бути забезпечений тільки при ретельному вивченні потреб покупців [19].

Правильне використання даної стратегії забезпечує підприємствам стабільно високий прибуток, коли дельта підвищення ціни на продукцію перевищує додаткові витрати на здійснення індивідуалізації продукту. Реалізація стратегії індивідуалізації на практиці закінчується невдачею, у випадку, якщо покупці не оцінили унікальність даної торгової марки і віддали перевагу продукції конкурентів [19].

Стратегія ринкової ніші відрізняє зосередження уваги на вузькій ділянці ринку. Тут домінує пропозиція вузькому сегменту ринку продукції, що відповідає його смакам і потреби. Цільова ніша ринку може визначатися регіональними особливостями, що впливають із спеціальних вимог до

продукції, або спеціальними властивостями товару, привабливими для учасників тільки цього ринкового сегмента.

Завдання полягає в кращому, ніж це роблять конкуренти, обслуговуванні покупців такої ринкової ніші.

Стратегія найкращої вартості полягає в тому, що в ній активізується увага на пропозиції споживачам більшої реальної цінності товару шляхом поєднання низьких витрат і диференціації якості.

Щоб стати виробником з найкращого вартістю, підприємству необхідно забезпечити високу якість продукції і надати їй потрібні властивості при більш низьких, порівняно з конкурентами, витратах [19].

Стратегія інновації може забезпечити підприємству конкурентну перевагу в отриманні прибутку і досягненні швидкого економічного зростання. Перевага господарюючого суб'єкта, що реалізує дану стратегію, засноване на тому, що він є першим або в даному бізнесі, або на певній території, або на новому ринку (сегменті). Основні особливості конкурентної переваги, полягають у використанні продуктивних технологічних, організаційних та інших нововведень. Це пов'язане із значним ризиком, проте в разі успіху забезпечує високий прибуток за рахунок встановлення монопольних цін. Орієнтовані на інноваційну діяльність підприємства повинні забезпечити висококваліфікований персонал, оптимальність фінансових ресурсів для створення і виведення нового товару на ринок. Однак, така стратегія притаманна переважно великим підприємствам.

Стратегію фокусування використовують, як правило, підприємствами середнього та малого бізнесу, які знаходять свою нішу на ринку і всі зусилля спрямовують на цей сегмент. Більшість закордонних підприємств дотримуються даної стратегії [19].

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності є елементом системи конкурентних стратегій, до складу якої також входять стратегія формування конкурентних переваг та стратегія конкурентної поведінки.

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності полягає у реалізації заходів із забезпечення товарно-ринкової, ресурсно-ринкової, технологічної, соціальної, фінансово-інвестиційної та управлінської стратегій. Тобто, стратегія забезпечення конкурентоспроможності поєднує комплексне управління всіма сферами діяльності підприємств.

Так, товарно-ринкова стратегія – це сукупність стратегічних рішень, які визначають асортимент, номенклатуру, обсяг виробництва продукції (надання послуг), а також специфіку їх реалізації та питання з освоєння виробництва нової продукції або відмовлення від старої.

Ресурсно-ринкова стратегія включає вибір номенклатури, обсягу та якості сировини і напівфабрикатів, які споживаються, і поведінки корпорації у сфері закупівель [20].

Технологічна стратегія – базовий варіант стратегії, що визначає практично всі види стратегій. Вибір технології визначає переважно всю подальшу поведінку підприємства на будь-якому етапі життєвого циклу.

Соціальна стратегія – це сукупність рішень, що визначають вид і структуру колективу працівників корпорації, а також характер відносин з акціонерами, визначальним є фактор розвиненості корпоративної культури.

Фінансово-інвестиційна стратегія корпорації – сукупність рішень, що визначають способи накопичення, залучення і витрат фінансових ресурсів.

Управлінська стратегія – сукупність рішень, що визначають характер управління підприємством під час реалізації обраної стратегії [20].

Теорія галузевої конкуренції (позиціонування) спирається на екзогенні (зовнішні) фактори як джерела формування конкурентних переваг підприємства, серед яких ключовими є структура ринку, основні сили конкуренції (за М.Портером), можливості і загрози, які існують на ринку, переваги у ланцюжку створення цінності на основі низьких витрат, диференціації продукції тощо. Ресурсний підхід ґрунтується на ендогенних (внутрішніх) факторах формування конкурентних переваг, а саме на

особливих, унікальних комбінаціях матеріальних і нематеріальних ресурсів та управлінні ними.

Отже, конкурентоспроможність підприємства є одним із основних показників стійкого підприємства. За підвищення конкурентоспроможності підприємства у внутрішньому та зовнішньому середовищі відповідає безліч чинників, одним із найвагоміших є конкурентоспроможність продукції - набір тих критеріїв, які задовільняють внутрішній та зовнішній ринок (ефективне здійснення економічних операцій та частина вибору методів і засобів виробничо-експортної діяльності, які задовольняють потреби споживачів).

Найчастіше використовується комбінація стратегій, що призводять до поєднання стратегічних прийомів. Разом з тим наведені стратегії можуть бути орієнтиром майбутньої діяльності підприємства залежно від рівня його конкурентоспроможності в цілому та окремих її складових.

Базовими принципами управління конкурентоспроможністю підприємства є: комплексність, безперервність, оптимальність [20].

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

1. подолання або обмеження кількості негативних чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;
2. використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;
3. забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

Фахівці вважають, що жодне підприємство не може досягти переваги над конкурентами абсолютно за всіма характеристиками конкурентоспроможності. Необхідний вибір пріоритетів і вироблення стратегій, що найбільшою мірою відповідають тенденціям розвитку ринкової

ситуації і найкращим способом використовують сильні сторони підприємства.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, що реалізують його (управління) мету [20]:

1. власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника;

2. вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники тих підрозділів підприємства, що формують ланцюг цінностей підприємства);

3. лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій по забезпеченню належного рівня конкурентоспроможності;

4. менеджери-економісти консалтингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності;

5. державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами.

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема - ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема – процесного, системного, ситуаційного.

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілевстановлення, планування, організації, мотивації та контролю діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

При цьому [21]:

- функція “цілевстановлення” обумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти;

- функція “планування” передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах;

- функція “організація” забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; також в процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців в реалізації прийнятих планів;

- функція “мотивація” забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;

- функція “контроль” забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства.

Основними елементами системи відстеження поточного конкурентного стану підприємства є сканування і моніторинг [21].

1.3 Обґрунтування підходу до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Оцінюючи конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, можна вирішити низку завдань, серед яких: визначити рівень конкурентоспроможності у конкретний момент часу, простежити тенденції зміни конкурентоспроможності за досліджуваний період, виявити «вузькі» місця та резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. Сьогодні не існує однозначних підходів до методології дослідження конкурентоспроможності підприємства та складу показників у межах відповідних методів її оцінювання.

Кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності пов'язані здебільшого з розрахунком відносних величин (індексів, коефіцієнтів), що визначають рівень ключових показників за окремими аспектами конкурентоспроможності (сферами діяльності), і їхнім подальшим об'єднанням у групові та інтегральні показники.

Якісні методи оцінювання переважно мають низький ступінь математичної формалізації і пов'язані з експертними оцінками. Вони не дають змоги використовувати оцінку конкурентоспроможності організації в процесі аналізу, не вирізняються науковою суворістю, їм властива суб'єктивність і умовність [22].

Узагальнивши результати наукових досліджень із цього питання, можна систематизувати методики діагностики й оцінювання конкурентоспроможності підприємства (табл.1.1).

Матричні методи передбачають використання матриці — таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Основою методики є аналіз двовимірних матриць, що побудовані за принципом системи

координат, а суть методу полягає у маркетинговому оцінюванні діяльності підприємств.

Таблиця 1.1 – Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства [22]

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Індексні методи — це розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів (коефіцієнтів) за ключовими показниками й аспектами діяльності організації та їх зведенням до інтегрального показника.

Залежно від застосування цих методів можна здійснити як складні розрахунки, так і прості математичні операції.

Графічні методи використовують у побудові багатокутника конкурентоспроможності або радіальної діаграми. Їхніми перевагами є простота та наочність. Однак графічний метод не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності і не дає змоги визначити рівень узагальненого критерію конкурентоспроможності, а застосування великої кількості характеристик може нівелювати його наочність.

Завдяки групі спеціальних методів можна оцінити конкурентоспроможність за окремими аспектами діяльності організації — виробничим, маркетинговим, фінансовим тощо.

Комплексні ж методи полягають у комплексному підході і передбачають аналіз усього спектра найважливіших параметрів функціонування підприємства. Завдяки цим методам можна отримати найточнішу інформацію про конкурентоспроможність підприємства на основі досить широкого переліку порівняльних переваг, врахувати параметри як внутрішнього, так і зовнішнього середовища [22].

Важливий інтерес для суб'єктів господарювання мають аналітичні методи дослідження рівня конкурентоспроможності організації, які можна охарактеризувати як кількісні, комплексні, тактичні.

Узагальнення найпоширеніших із них засвідчило використання типового переліку показників, що характеризують окремі аспекти діяльності підприємства. Переваги і недоліки найпоширеніших груп наведено у табл.1.2.

Є й інша класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка в свою чергу передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою.

Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку.

Найбільш повно оцінити ефективність конкурентоспроможності підприємства дозволяє адаптована чотирифакторна мультиплікативна модель [23]. Для побудови даної моделі використовуються такі показники:

- власний капітал підприємства;
- коефіцієнт оборотності активів;
- мультиплікатор власного капіталу;
- чиста рентабельність.

Ми визначили, що в дипломній роботі доцільним є застосування описаного вище методу, оскільки цей метод є зрозумілим та доцільним.

Модель залежності чистого прибутку від наведених вище факторів має такий вигляд формула (1.1) [23]:

$$ЧП = BK \times Kоб_A \times Mk \times Pч \quad (1.1)$$

де ЧП – чистий прибуток,

BK – середньорічні залишки власного капіталу,

Kоб_A – коефіцієнт оборотності активів,

Mk – мультиплікатор власного капіталу,

Pч – чиста рентабельність.

Коефіцієнт оборотності активів, показник, за яким оцінюється рівень ефективності використання активів підприємства, розраховується як відношення чистого доходу до загальної вартості активів, за формулою (1.2) [23]:

$$Kоб_A = \frac{Д}{A} \quad (1.2)$$

де Д – дохід дохід,

A – загальна вартість активів.

Мультиплікатор власного капіталу характеризує здатність власного капіталу створювати активи і являє собою відношення залишків активів (A)

до середньорічних залишків власного капіталу (ВК) підприємства, розраховується за формулою (1.3) [23]:

$$M_k = \frac{A}{BK} \quad (1.3)$$

Чиста рентабельність фінансово-господарської діяльності підприємства розраховується як відношення чистого прибутку до чистого доходу за формулою (1.4) [23]:

$$P_{ч} = \frac{\Pi}{Д} \quad (1.4)$$

Перераховані фактори можуть спричинити різний вплив на суму валового прибутку підприємства, як позитивний, так і негативний. Зв'язок між чинниками та результативним показником у наведеній моделі є функціональним, тому факторний аналіз чистого прибутку на її основі може проводитись за допомогою методу ланцюгових підстановок. Усі показники, які необхідні для проведення факторного аналізу чистого прибутку, узагальнюються в таблиці [23].

Використовуючи модель (1.1), поетапно оцінюється кількісний вплив кожного із чинників на зміну чистого прибутку.

Спочатку визначається зміна чистого прибутку в результаті зміни величини власного капіталу за формулою (1.5) [23]:

$$\Delta ЧП_{BK} = (BK_3 - BK_n) \times Kоб_{An} \times M_{k_n} \times P_{ч_n} \quad (1.5)$$

Далі аналізується зміна чистого прибутку в результаті зміни оборотності активів за формулою (1.6) [23]:

$$\Delta ЧП_{\text{коб}_a} = BK_3 \times (Коб_{A_3} - Коб_{A_n}) \times M_{K_n} \times P_{\text{чиста}_n} \quad (1.6)$$

Оцінюється зміна чистого прибутку в результаті зміни величини мультиплікатора власного капіталу за формулою (1.7) [23]:

$$\Delta ЧП_{M_k} = BK_3 \times Коб_{A_3} \times (M_{K_3} - M_{K_n}) \times P_{\text{чиста}_n} \quad (1.7)$$

Потім визначається зміна чистого прибутку в результаті зміни величини чистої рентабельності за формулою (1.8) [23]:

$$\Delta ЧП_{P_{\text{чиста}}} = BK_3 \times Коб_{A_3} \times M_{K_3} \times (P_{\text{чиста}_3} - P_{\text{чиста}_n}) \quad (1.8)$$

В підсумку оцінюється сукупний вплив чинників на зміну чистого прибутку в звітному періоді за формулою (1.9) [23]:

$$\Delta ЧП = \Delta ЧП_{BK} + \Delta ЧП_{\text{коб}_a} + \Delta ЧП_{M_k} + \Delta ЧП_{P_{\text{чиста}}} \quad (1.9)$$

Застосовуючи наведену модель можна чітко побачити ті фактори, що призвели до збільшення (зменшення) величини прибутку, і які з них спричинили найбільший вплив. В результаті чого можна знайти шляхи збільшення чистого прибутку підприємства що призведе до збільшення прибутковості загалом.

У зв'язку з тим, що прибуток є абсолютним показником, його аналіз не може надати повне та точне уявлення про ефективність роботи підприємства, тому для визначення міри ефективності господарської діяльності оцінюють показники рентабельності.

Показник рентабельності характеризує ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямів діяльності, окупність витрат та проводить просторово-часове зіставлення [23].

Показники рентабельності підприємства об'єднують у такі групи: рентабельність видів діяльності та витрат виробництва; рентабельність продажу; рентабельність капіталу та його складових.

Показники рентабельності розраховуються на основі Балансу (форма 1) та Звіту про фінансові результати підприємства (форма 2).

При аналізі рентабельності в першу чергу необхідно оцінити рентабельність видів діяльності та витрат виробництва, для чого розраховуються такі показники:

- рентабельність операційної діяльності, яка показує скільки отримано прибутку від операційної діяльності з однієї гривні операційних витрат.

Рентабельність операційної діяльності розраховується як відношення фінансового результату від операційної діяльності до операційних витрат за формулою [23]:

$$P_{\text{оп}} = \frac{\text{ФРОД}}{C + \text{ФВ} + \text{ВЗ} + \text{ІОВ} + \text{ФВ} + \text{ВК} + \text{ІВ}} \times 100\% \quad (1.10)$$

де ФРОД – фінансовий результат від операційної діяльності,

С – собівартість реалізованої продукції,

АВ – адміністративні витрати,

ВЗ – витрати на збут,

ІОВ – інші операційні витрати,

ФВ – фінансові витрати,

ВК – витрати від участі в капіталі,

ІВ – інші витрати.

- Рентабельність звичайної діяльності, яка показує скільки отримано прибутку від звичайної діяльності на одну гривню звичайних витрат. Цей показник розраховується як відношення фінансового результату від звичайної діяльності до витрат від звичайної діяльності [23]:

$$P_{зв} = \frac{\text{ФРЗДОп}}{C+AB+B3+IOB+FB+BK+IB} \times 100\% \quad (1.11)$$

де ФРЗДОп – фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування.

- Рентабельність господарської діяльності розраховується як відношення загального фінансового результату від звичайної діяльності до витрат підприємства і показує, скільки отримано прибутку від господарської діяльності з однієї гривні загальних витрат [23]:

$$P_{госп} = \frac{\text{ЧП}}{C+AB+B3+IOB+FB+BK+IB} \times 100\% \quad (1.12)$$

- Рентабельність витрат показує скільки підприємство (організація) має прибутку з кожної гривні, витраченої на виробництво і реалізацію продукції. Цей показник може розраховуватися як в цілому по підприємству, так і по його окремих підрозділах або видах продукції. Розраховується за формулою [23]:

$$P_{витр} = \frac{ВП}{C} \times 100\%, \quad (1.13)$$

Де $P_{витр}$ – рентабельність витрат;

ВП – валовий прибуток;

C – собівартість реалізованої продукції.

Коефіцієнт загальної рентабельності - показує розмір чистого прибутку з однієї гривні чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) [23]:

$$P_{заг} = \frac{ВП}{ЧД} \times 100\% \quad (1.14)$$

де ВП – величина валового прибутку, отриманого підприємством;

ЧД – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції.

Наступною групою показників рентабельності є рентабельність продажу. До неї відносять такі показники:

Рентабельність продажів - є одним з найважливіших показників ефективності діяльності компанії і характеризує ефективність продажів підприємства. Розраховується за формулою (1.15) [23]:

$$R_{\text{прод}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} \times 100\% \quad (1.15)$$

де $R_{\text{прод}}$ – рентабельність продажів,

ЧП – чистий прибуток,

ЧД – чистий дохід від реалізації.

Цей коефіцієнт показує, яку суму операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції. Іншими словами, скільки залишається в підприємства коштів після покриття собівартості продукції.

Показник рентабельності продажів характеризує найважливіший аспект діяльності компанії - реалізацію основної продукції, а також оцінює частку собівартості в продажах. Цей показник відбиває тільки операційну діяльність підприємства. Він не має нічого загального з фінансовою діяльністю.

У сучасній практиці фінансового аналізу використовують саме цей показник рентабельності. Незмінність протягом будь-якого періоду показника операційної рентабельності з одночасним зниженням показника чистої рентабельності може свідчити про збільшення фінансових витрат і одержання збитків від участі в капіталі інших підприємств, або про підвищення суми сплачуваних податкових платежів. Цей коефіцієнт показує повний вплив структури капіталу і фінансування компанії на її рентабельність.

Рентабельність реалізованої продукції характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності. Розраховується за формулою (1.16) [23]:

$$P_{\text{пр}} = \frac{Д}{С} \times 100\% , \quad (1.16)$$

Де $P_{\text{пр}}$ – рентабельність продукції;

Д – дохід від реалізації товарів, робіт, послуг;

С – собівартість товарів, робіт, послуг.

Цей показник дає можливість визначити, яка продукція більш прибуткова, тобто вигідніша для виробництва.

Як випливає з формули, рівень рентабельності прямо пропорційний обсягу виробленої продукції (про що свідчить величина прибутку) та обернено пропорційний вартості використаних основних виробничих фондів й оборотних засобів. У зв'язку з цим рентабельність є інтегральним показником ефективності роботи підприємства. Зростання рентабельності виробництва відповідає інтересам як окремого підприємства, так і суспільства загалом [23].

Наступною групою є показники рентабельності капіталу та його складових. До них відносять такі показники:

- Рентабельність сукупних активів - характеризує ефективність використання усіх активів підприємства. Розраховується за формулою (1.17) [23]:

$$P_a = \frac{\text{ЧП}}{A} \times 100\% \quad (1.17)$$

Де P_a – рентабельність активів;

ЧП – чистий прибуток;

A – середньорічна вартість активів.

Рентабельність оборотних активів - показує рівень прибутковості оборотних виробничих активів та характеризує ефективність використання виробничих активів підприємства. Розраховується за формулою (1.18) [23]:

$$Pa = \frac{\Pi}{OA} \times 100\% \quad (1.18)$$

Де P_a – рентабельність виробничих активів;

Π – прибуток;

OA – середньорічна вартість основних виробничих засобів і матеріальних оборотних коштів

Рентабельність власного капіталу - характеризує ефективність використання власного капіталу. Показує, яка віддача (норма прибутку) на вкладений власний капітал. Максимізація цього показника – головне завдання управління підприємством. Розраховується за формулою (1.19) [23]:

$$P_{вк} = \frac{\Pi}{ВК} \times 100\% \quad (1.19)$$

Де $P_{вл.кап}$ – рентабельність власного капіталу;

Π – прибуток;

$ВК$ – власний капітал.

Рентабельність залученого капіталу показує величину прибутку, яка припадає на одну гривню залученого капіталу, розраховується за формулою (1.20) [23]:

$$P_{зк} = \frac{\Pi}{ЗК} \times 100\% \quad (1.20)$$

де $ЗК$ - середньорічна вартість залученого капіталу підприємства.

Завершальним етапом аналізу ефективності конкурентоспроможності підприємства є визначення можливих шляхів збільшення прибутку та

рентабельності. Таке підвищення можна досягати за рахунок збільшення обсягу продукції що випускається та реалізується, залучення інвестицій для розвитку підприємства, використання інновацій у процесі виробничої діяльності.

Таким чином, аналіз конкурентоспроможності підприємства можна здійснювати за такою схемою (Рис 1.7)



Рисунок 1.7 – Аналіз конкурентоспроможності підприємства [24]

Конкурентоспроможність підприємства виступає головним показником, який одночасно відображує результати фінансово-господарської діяльності та забезпечує ідентифікацію напрямів і резервів її підвищення у динаміці [24].

Таким чином, аналіз конкурентоспроможності відбувається в такій послідовності: спочатку доцільно проаналізувати фінансові результати підприємства за усіма видами його діяльності; проаналізувати процес

формування доходів та наявні витрати; проаналізувати прибуток підприємства, як абсолютного показника; дослідити показники рентабельності; на основі досліджень виявити шляхи збільшення ефективності конкурентоспроможності підприємства [25].

Висновки до першого розділу

Проведений аналіз підходів різних науковців до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства дає змогу сформулювати таке визначення: конкурентоспроможність є узагальнюючим оцінюючим показником рівня ефективності використання ресурсів та діяльності всіх підрозділів, на основі якого визначається спроможність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Конкурентоспроможність підприємства є одним із основних показників стійкого підприємства. За підвищення конкурентоспроможності підприємства у внутрішньому та зовнішньому середовищі відповідає безліч чинників, одним із найвагоміших є конкурентоспроможність продукції - набір тих критеріїв, які задовольняють внутрішній та зовнішній ринок (ефективне здійснення економічних операцій та частина вибору методів і засобів виробничо-експортної діяльності, які задовольняють потреби споживачів).

2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЛІТИНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

На сучасному етапі харчова промисловість розвивається в умовах глобалізаційних змін. В таких умовах на найближчі десятиліття стратегічне завдання харчової промисловості полягає в тому, щоб забезпечити її інтеграцію у світове господарство на умовах, які були б максимально сприятливі для більшості населення.

Розвиток харчової промисловості обумовлюється такими особливостями функціонування галузі: тісна залежність від сировинної бази, тому вирішення проблем має відбуватися і в сільському господарстві; високий попит на продукцію, оскільки харчові продукти є життєво необхідними; галузь є інвестиційно привабливою. Як показав аналіз розвитку харчової промисловості, високі обсяги інвестування, у порівнянні з іншими галузями, забезпечуються здебільшого великими корпораціями. Політика в цій галузі має бути спрямована і на розширення інвестиційного потенціалу малих та середніх підприємств [26].

Об'єктом нашого дослідження обрано підприємство харчової промисловості – товариство з обмеженою відповідальністю «Літинський молочний завод».

Основним видом діяльності підприємства на сьогодні є виробництво твердих сичужних, плавлених і пастоподібних сирів, солодко-вершкового масла, сухого молока і сироватки, – всі вони виготовляються відповідно до технологічних інструкцій до затверджених технічних умов.

Керівником товариства з обмеженою відповідальністю «Літинський молочний завод» є Гуренко Олена Миколаївна; головним бухгалтером є Стрилецький Станіслав Брониславович [27].

«Своє фермерське господарство - запорука якісного продукта» – відмічають працівники підприємства.

ТОВ «Літинський молочний завод» засноване відповідно до рішення регіонального відділення Фонду державного майна України по Вінницькій області від 27 травня 1996 р. №439 шляхом перетворення орендного підприємства «Літинський молочний завод» у відкрите акціонерне товариство. Загальна кількість акціонерів становить 384 особи. Контрольний пакет акцій 90% належить інвестору з Франції, 5 % акцій – фізичним особам і 5% акцій знаходиться на балансі підприємства [27].

Історія виникнення ТОВ «Літинський молочний завод» розпочинається ще у XIV столітті, коли у мальовничому куточку Вінницької області, де зараз розташоване підприємство, знаходився замок князя Свидригайла. Ця місцевість славилась своїми справді смачними продуктами, – купці регулярно вивозили звідси молоко, хліб та рибу. Ще сам Богдан Хмельницький в 1653 році приймав ханських послів та пригощав їх літинським молоком. З тих пір пройшло чимало часу.

У післявоєнні роки підприємство відродилось і в 1957 р. отримало Перехідний Червоний прапор Ради міністрів СРСР [27].

У 1982 році було збудовано цех замітника цільного молока для відгодівлі молодняку. А в 1986 р. підприємство стало самостійною структурою.

У 1996 року загальними зборами трудового колективу було вирішено створити відкрите акціонерне товариство, яке і функціонує досі, як одне з провідних підприємств Вінниччини.

В 2004 році на ринку молочних продуктів України з'явилась торгова марка «Білозгар», і тоді ж була зареєстрована технологія виробництва твердого сичужного сиру «Білозгар-Екстра». Сир «Білозгар-Екстра» – гордість колективу і власна унікальна розробка, яку випускають тільки на ВАТ «Літинський молочний завод» [27].

В 2004 році побудовані та введені в експлуатацію: цех плавлених сирів та сиру «Чеддер», цех по виробництву сухого молока та сироватки, приймально-апаратний цех та виробнича лабораторія.

На сьогоднішній день підприємство є одним із лідерів з виготовлення молочної продукції в країні. Нинішні потужності дозволяють переробляти до 300 тонн молока за добу. Підприємство має власний автопарк, який нараховує понад 90 одиниць автотранспорту [27].

Вся продукція ТОВ «Літинський молочний завод» сертифікована в системі УкрСЕПРО та відповідає діючій нормативній документації і потребам споживачів. Виробнича лабораторія заводу акредитована в системі Держспоживстандарту України та оснащена за останнім словом науки і техніки.

Активно діє та розвивається дистрибуція підприємства, яка сьогодні охоплює такі міста як Київ, Львів, Донецьк, Харків та інші. Розширюється і мережа фірмової торгівлі у Вінницькій області.

Товариство має наступну виробничу структуру [27]:

1. Сировинне забезпечення – приймальні пункти в селах Літинського району: Осолінка, Пеньківка, Іванівці, Хмільницького району: Терешпіль, Кропивна, Качанівка, Томащпільського району: Ракова, Жмеринського району: Браїлів, Барського району: Митки, Муровано-Куриловецького району: Обухів.

2. Основне виробництво – приймальне відділення, масло цех, цех сухого молока та сироватки, сир цехи.

3. Допоміжні виробництва – відділ транспорту, котельня заводу, механічна майстерня, електротехнічна служба, компресорна ділянка, виробнича лабораторія, склад матеріалів.

Основним ринком збуту для продукції, що виробляє підприємство є український ринок. Продукція ТОВ «Літинський молочний завод» ТМ Білозгар має ринки збуту по всіх регіонах України. Більша частина продукції реалізована в межах України. Від загальної реалізації продукції

15% реалізовано на експорт. В основному це сухі молочні продукти 11% (сухе молоко, суха сироватка) Експорт здійснюється в країни близького та далекого сходу та африканські країни. Основними покупцями в Україні є дистриб'ютори, які знаходяться (представлені) майже в усіх регіонах України: ТОВ «Юнікор України», ПП «Гамма-М», ТОВ «Продцентр Донецьк», ТОВ «Сирний дім», ПФ «Ізобіліє», ПП «Картес», ПП ТД «Чаплинські сири», ТОВ ТД «Золотий стрілець», ТОВ «Шпиль» [27].

Основними ризиками в діяльності Товариства є зменшення сировинної зони, невисока якість сировини, велика собівартість продукції, несвоєчасні платежі замовників, зростання цін на сировину і матеріали. Заходи щодо зменшення ризиків полягають у вивченні кон'юнктури ринку, перевірці платоспроможності клієнтів. Захист діяльності підприємства, розширення виробництва та ринків збуту полягає у вивченні нових технологій, постійному покращенні якості продукції, що виробляється. На підприємстві впроваджено систему управління якості та розпочато розробку системи управління безпечністю харчових продуктів. Продукція Товариства реалізується в основному через торгівельну мережу, приватних підприємців, власну роздрібну фірмову торгівлю. Основним каналом збуту продукції є оптова торгівля зі складу, а також постачання продукції власним автотранспортом, шляхом укладання договорів з існуючими клієнтами та шляхом залучення нових клієнтів [27].

Методи продажу, які використовує Товариство – зацікавлення клієнтів у підтриманні стосунків з Товариством за рахунок оптимальної ціни та якості продукції. Маркетингові дослідження ринку довели доцільність укладання угод з великими оптовими фірмами. Не дивлячись на жорсткі умови постачання, співпраця з ними дає стабільні замовлення. Діє мережа фірмової торгівлі в м. Вінниці, м.Хмельницькому та смт. Літин, яка постійно розширюється (прямі продажі). Діє розвинена мережа дистриб'юторів по всій території України (непрямі продажі), з якими укладені довгострокові договори на поставку готової продукції. Підприємство має власний автопарк

для доставки готової продукції замовнику. Молочна промисловість у 2010 році не дивлячись на різке зростання цін продовжувала шлях розвитку та вступу до СОТ. Впроваджувались нові технології, обладнання, змінювалась пакувальна тара. Сучасний ринок характеризується підвищенням вимог до показників якості виробництва [27].

Більшість населення надає перевагу вітчизняним харчовим продуктам, більш прискіпливо стали відноситись до наявності у продукті стабілізаторів, емульгаторів, згущувачів. Багато підприємств галузі впровадили систему якості та безпечності харчових продуктів. Не дивлячись на те, що зменшується поголів'я ВРХ відсутня достатня кількість молочної сировини, що негативно відбивається на доходах, підприємства галузі в основному прибуткові та мають перспективу у подальшій діяльності. Конкуренція в галузі є високою через достатню кількість підприємств, що виробляють аналогічну продукцію, що і Товариство. В області існують підприємства по випуску аналогічної продукції. Найбільш впливовими конкурентами з основної продукції є ПрАТ «Тульчинський маслосирзавод», ПрАТ «Вапнярський молокозавод», ТОВ «Люстдорф». ТОВ «Літинський молочний завод» докладає всіх зусиль, щоб продукція Товариства була конкурентноспроможною.

Предметом діяльності товариства є [27]:

- виробництво та реалізація продукції з незбираного молока, сирів, масла, молочних консервів, сухих молочних продуктів та другої молочної продукції;
- оптова та роздрібна торгівля продуктами харчування;
- виробництво, закупівля та реалізація устаткування для переробки продуктів харчування, його доставка споживачам, монтаж та експлуатація;
- виробництво, закупівля с/г продукції у населення, її реалізація;
- організація громадського харчування, відкриття кафе, барів, ресторанів, столових, буфетів;
- купівля – продаж цінних паперів (у тому числі власних);

- зовнішньоекономічна діяльність згідно з діючим законодавством України.

Багаторічний досвід фахівців, що працюють на заводі, дає можливість виготовляти продукти високої якості з екологічно чистої сировини, наслідуючи кращі традиції подільських майстрів-сироварів. Окрім цього, підприємство не забуває впроваджувати і нові технології у виробництві та пакуванні товару. Підтримуються також постійні контакти з сільгоспвиробниками від восьми районів області. Ведеться постійна робота по розширенню мережі реалізації готової продукції.

Випуску високоякісної літинської продукції сприяє діюча на заводі система управління якістю, яка сертифікована групою аудиторів відомої німецької фірми «ТЮФ Рейнланд» у відповідності до міжнародного стандарту ISO 9001-2000. Наступним кроком для підприємства буде запровадження інтегрованої системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів «НАССР» на відповідність ДСТУ ISO 22000:2007, яка дасть можливість завойовувати та зберігати свою нішу на зарубіжному ринку [27].

Основним ринком збуту для продукції, що виробляє підприємство є український ринок. Продукція ТОВ "Літинський молочний завод" ТМ "Білозгар" має ринки збуту по всіх регіонах України. Активно діє та розвивається дистрибуція підприємства, яка сьогодні охоплює такі міста як Київ, Львів, Харків та інші. Розширюється і мережа фірмової торгівлі у Вінницькій області [27].

Експорт продукції, а це в основному сухі молочні продукти (сухе молоко, суха сироватка) здійснюється в Сирію, Туреччину, Сингапур, В'єтнам, Пакістан, М'янму, Корею, Вірменію, Алжир, Молдову, Єгипет, Грузію, Казахстан. Основними покупцями в Україні є дистриб'ютори, які знаходяться (представлені) майже в усіх регіонах України: ТОВ "Юнікор України", ПП "Гамма-М", ТОВ "Сирний дім", ПФ "Ізобіліє", ТОВ "Вілап В", ТОВ "Техмолпром", ТОВ "Шпиль",

ТОВ"Лігатранссервіс", ТОВ"Автобудпартнерплюс", ТОВ "Дніпроруст", ПП "Мокоша", ТОВ "Українська інноваційна компанія "Запоріжжя". Основними покупцями за кордоном є "Олам інтернешнл" ЛТД, "Трейд мілк сервіс" ЛТД, "Агротрейдінвест корпорейшн", ТОВ "КАСКАТ", "Румі Шарл", "ANDRECRIS" SRL [27].

Головною характеристикою якості структури будь-якої економічної системи є збалансованість, пропорціональність взаємозв'язків її частин. Таким чином, організаційна система управління є впорядкованою сукупністю стійко взаємопов'язаних підсистем, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. Організаційна структура підприємства сформована за такими принципами: вона проста для розуміння персоналом; організаційна структура представлена схематично; кожен працівник має посадову інструкцію; інформаційні канали забезпечують передачу інформації як у прямому напрямі, так і у зворотному; координацію всієї діяльності здійснює вище керівництво [27].

Основні економічні показники відобразимо у нижченаведеній таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Літинський молочний завод» [28]

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення:	
				2017 від 2016 року	2018 від 2017 року
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	221327	244780	289291	23453	44511
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	5180	8214	8309	3034	95
Валовий прибуток підприємства	22681	25612	30149	2937	4537
Собівартість реалізованої продукції	198646	219168	259142	20522	39974
Чисельність працівників на підприємстві	1380	1250	1415	-130	165

З таблиці 2.1 видно, що чистий дохід від реалізації продукції має позитивну динаміку зростання, що є позитивним явищем для підприємства. У 2018 році фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування збільшився на 3129 тис. грн., і це показує, що підприємство добре веде свою діяльність. Собівартість реалізованої продукції у 2018 році порівняно з базовим зросла на 60496 тис. грн. Чисельність працівників на підприємстві у 2017 році зменшилась на 130 осіб порівняно з 2016 роком, а у 2018 році зросла на 165 осіб порівняно з 2017 роком. Динаміку показників відобразимо на нижченаведеному рисунку.

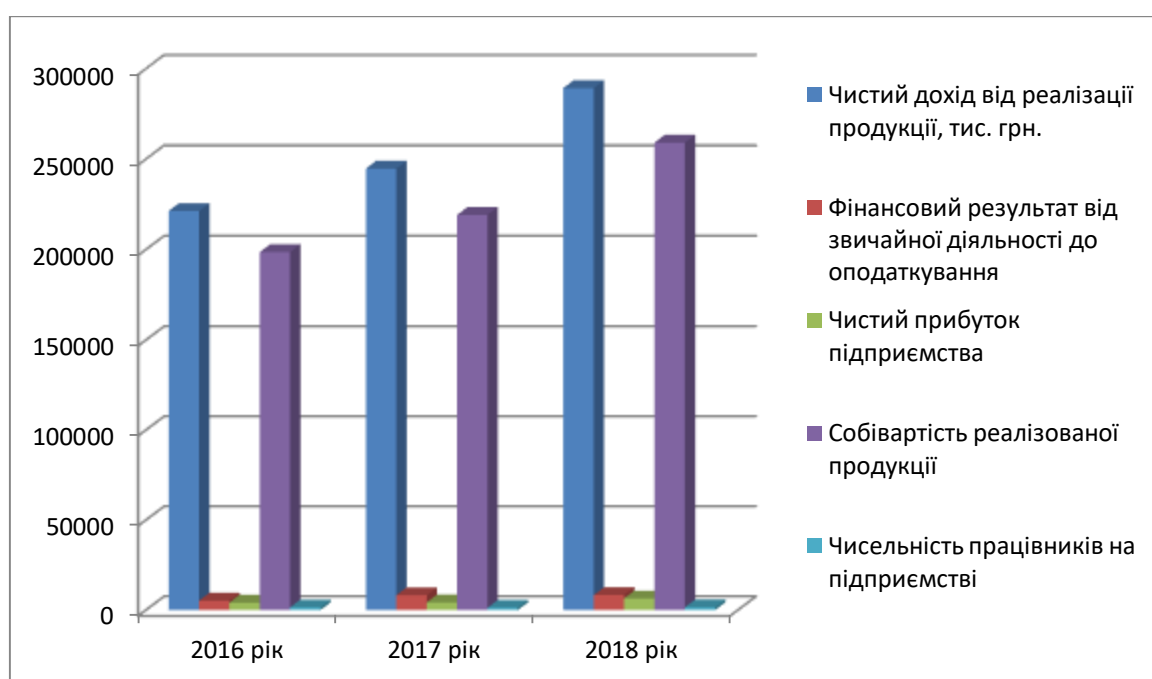


Рисунок 2.1 – Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ "Літинський молочний завод" за 2016-2018 рр.

Наступним кроком варто провести горизонтальний аналіз балансу підприємства з окремих показників.

Таблиця 2.2 – Основні показники балансу підприємства [28]

Показники	Роки	Відхилення:
-----------	------	-------------

	2016	2017	2018	2017 від 2016	2018 від 2017
Власний капітал, тис. грн.	25435	32066	36025	6631	3959
Загальна вартість майна	82902,5	87152	98751	4249,5	11599
Необоротні активи, тис. грн.	24287,5	23104	22844	-1183,5	-260
Оборотні активи, тис. грн.	58651	64048	75907	5397	11859
Власний капітал	23651	28750,5	33925,5	5099,5	5175
Залучений капітал	59251	58401,5	32412,2	-849,5	-25989,5
Основні засоби	2226	21498	20920	19272	-578
Поточні зобов'язання	0	1274	971	1274	-303

Таким чином, з таблиці видно, що власний капітал підприємства у 2018 році порівняно з 2016 роком зріс на 10590 тис. грн., загальна вартість майна та власний капітал теж має тенденцію зростання, що є позитивним фактором для підприємства. Динаміку основних показників балансу відобразимо на діаграмі нижче.

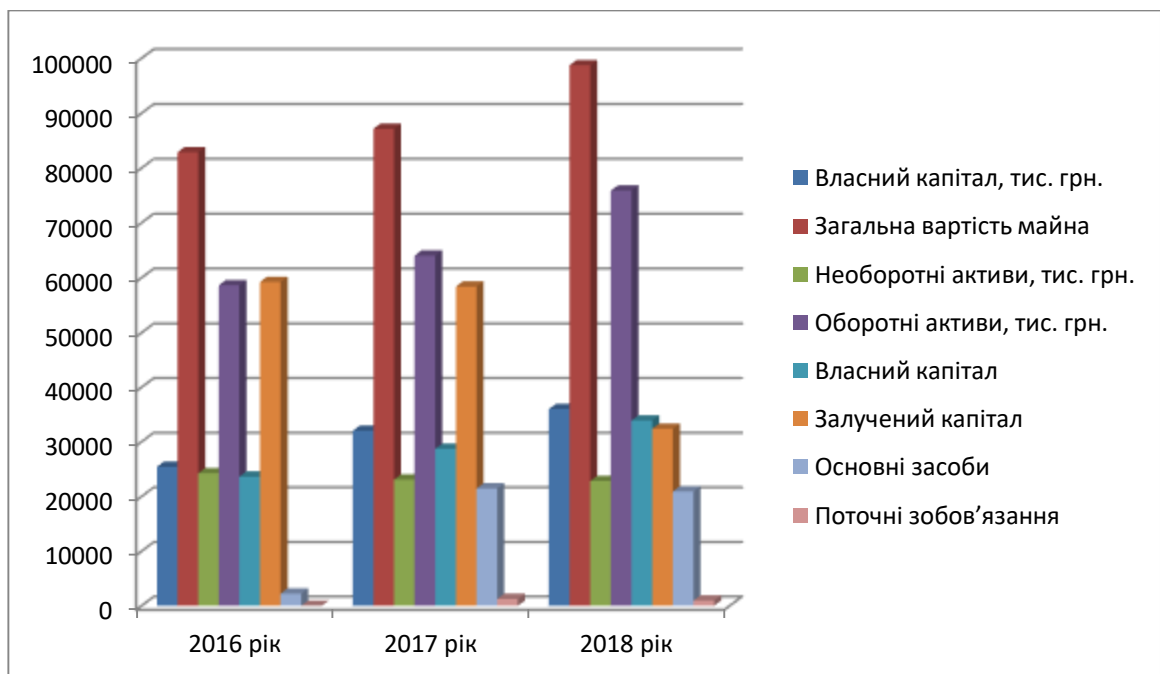


Рисунок 2.2 – Динаміка основних показників балансу ТОВ «Літинський молочний завод»

Наступним кроком доцільно проаналізувати показники рентабельності окремих сторін діяльності підприємства [28]. Зведемо їх до таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності окремих сторін діяльності підприємства [28].

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Зміна значення		Темп приросту, %	
				2018 до 2017	2018 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016
				Рентабельність власного капіталу	15,11	22,24	12,34
Рентабельність залученого капіталу	6,03	11,35	12,92	1,57	6,89	13,83	114,26
Рентабельність витрат	11,41	11,69	11,63	-0,06	0,22	-0,51	1,93
Рентабельність продажу	1,61	2,61	1,44	-1,17	0,17	-44,83	-10,56

Рентабельність власного капіталу характеризує величину отриманого прибутку (збитку), отриманого на 1 грн. власного капіталу підприємства. В 2016 році показник становив 15,11%, у 2017 - 22,24%, а в 2018 – 12,34%, отже, на 1 грн. власного капіталу стало припадати на 9,9% менше в звітному році ніж в попередньому. Ця тенденція є негативною.

Отже, аналіз рентабельності ТОВ "Літинський молочний завод" за 2016-2018 рр. показав, що за рахунок незначного зменшення чистої рентабельності реалізованої продукції, прибуток підприємства зменшився на 2204 тис. грн.

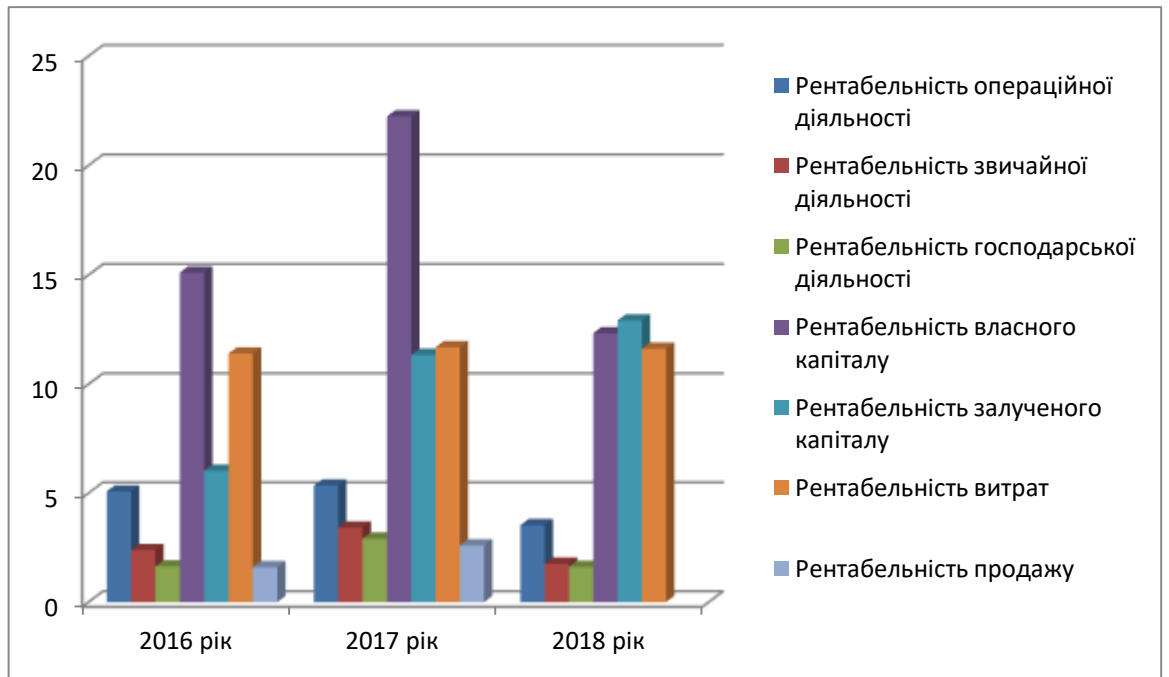


Рисунок 2.3 – Динаміка показників рентабельності окремих сторін діяльності ТОВ «Літинський молокозавод»

Для підприємства аналіз фінансової діяльності є важливою передумовою виявлення резервів, надання пропозицій і рекомендацій для покращення його стану.

Даний вид аналізу допомагає оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити динаміку основних показників і причини незадовільних або, навпаки, позитивних зрушень у фінансових результатах, структурі майна, джерел фінансування, майнового стану, фінансової стійкості та інших показників ефективності господарювання підприємством.

Основним джерелом проведення аналізу діяльності підприємства є Форма №1 «Баланс» і Форма №2 «Звіт про фінансові результати» за 2016-2018 рр.

Проведемо аналіз основних показників фінансової діяльності ТОВ «Літинський молочний завод» за 2016-2018 рр.

Здійснимо дослідження за такими напрямками [28]:

1. аналіз ліквідності підприємства;
2. аналіз фінансової стійкості підприємства;

3. аналіз ділової активності підприємства.

Ліквідність балансу підприємства визначається як ступінь покриття зобов'язань підприємства його активами, термін перетворення яких в грошову форму, відповідає терміну погашення зобов'язань. Аналіз ліквідності полягає в ступені покриття поточних зобов'язань підприємства його оборотними активами.

Коефіцієнт платоспроможності характеризує достатність оборотних активів підприємства для погашення своїх боргів, розраховується за формулою (2.1) [21]:

$$Kn = \frac{OA}{ПЗ}, \quad (2.1)$$

де Kn – коефіцієнт покриття,

OA – оборотні активи,

ПЗ – поточні зобов'язання.

Розрахуємо коефіцієнт покриття за формулою (2.1) відповідно:

$$2016\text{р. } Kn_k = \frac{(57430 + 59800) / 2}{(44527 + 41323) / 2} = 1,36.$$

$$2017\text{р. } Kn_k = \frac{(68296 + 59800) / 2}{(44046 + 41323) / 2} = 1,5.$$

$$2018\text{р. } Kn_n = \frac{(83518 + 68296) / 2}{(70369 + 44284) / 2} = 1,32;$$

Коефіцієнт фінансової залежності обернений до коефіцієнта автономії, і розраховується за формулою (2.6):

$$K_{авт} = \frac{K}{BK}, \quad (2.2)$$

$$2016 \text{ р.}: K_{авт} = \frac{(83196 + 82609) / 2}{(25435 + 21867) / 2} = 3,5;$$

$$2017 \text{ р.: } K_{авт} = \frac{(83196+91108)/2}{(25435+32066)/2} = 3,03;$$

$$2018 \text{ р.: } K_{авт} = \frac{(91108+106394)/2}{(31828+36025)/2} = 2,91.$$

Співвідношення залучених і власних коштів — це коефіцієнт фінансового ризику: Розраховується даний показник за формулою (2.8) [21]:

$$K_{\phi p} = \frac{3K}{BK}, \quad (2.3)$$

Він характеризує кількість одиниць залученого капіталу, яка припадає на одиницю власного капіталу. Зростання показника в динаміці свідчить про посилення залежності підприємства від інвесторів і кредиторів, тобто про деяке зниження фінансової стійкості, і навпаки.

$$2016 \text{ р.: } K_{\phi p} = \frac{\frac{16438+16215}{2} + \frac{41323+44527}{2}}{(25435+21867)/2} = 2,5;$$

$$2017 \text{ р.: } K_{\phi p} = \frac{\frac{16438+14996}{2} + \frac{41323+44046}{2}}{(25435+32066)/2} = 2,03;$$

$$2018 \text{ р.: } K_{\phi p} = \frac{\frac{14996+0}{2} + \frac{44284+70369}{2}}{(31828+36025)/2} = 0,95.$$

Коефіцієнт маневрування власного капіталу відображає здатність підприємства маневрувати своїми коштами і визначається за формулою (2.4) [22]:

$$K_{манвк} = \frac{BK-НА}{BK} = \frac{BOK}{BK} \quad (2.4)$$

де НА - необоротні активи підприємства;

ВОК - власний оборотний капітал підприємства, тобто та частка власного капіталу, яка вкладена в оборотні активи.

$$2016 \text{ р.: } K_{\text{манвк}} = \frac{23651 - \frac{(23396 + 25179)}{2}}{23651} = -0,2;$$

$$2017 \text{ р.: } K_{\text{манвк}} = \frac{28750,5 - \frac{(23396 + 22812)}{2}}{28750,5} = 0,2;$$

$$2018 \text{ р.: } K_{\text{манвк}} = \frac{33926,5 - \frac{22812 + 22876}{2}}{33926,5} = 0,32.$$

Наступним кроком дослідження фінансового стану підприємства є аналіз його ділової активності.

Ділова активність підприємства характеризується абсолютними та відносними показниками використання ресурсів і обсягами господарської діяльності.

Згідно із даною методикою аналіз ділової активності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників (коефіцієнтів).

Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання підприємством усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення, розраховується за формулою (2.5) [21]:

$$Kob_a = \frac{D}{A} \quad (2.5)$$

де Д – виручка від реалізації продукції (робіт, послуг),

А – вартість усіх активів підприємства.

Розрахуємо коефіцієнт оборотності активів за формулою (2.5):

$$2016 \text{ р.: } Kоб_a = \frac{221327}{(82609 + 83196) / 2} = 2,7 \text{ (оборотів);}$$

$$2017 \text{ р.: } Kоб_a = \frac{244780}{(83196 + 91108) / 2} = 2,8 \text{ (оборотів);}$$

$$2018 \text{ р.: } Kоб_a = \frac{289291}{(91108 + 103694) / 2} = 3,0 \text{ (оборотів).}$$

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємством, та розраховується за формулою (2.6) [29]:

$$Kоб_{дз} = \frac{ЧД}{ДЗ}, \quad (2.6)$$

де ДЗ' – середньорічні залишки дебіторської заборгованості.

Розрахуємо коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за формулою (2.6)

$$2016 \text{ р.: } Kоб_{дз} = \frac{221327}{(37028 + 47329) / 2} = 5,24 \text{ (оборотів);}$$

$$2017 \text{ р.: } Kоб_{дз} = \frac{244780}{(47337 + 47929) / 2} = 5,13 \text{ (оборотів);}$$

$$2018 \text{ р.: } Kоб_{дз} = \frac{289291}{(47929 + 41211) / 2} = 6,49 \text{ (оборотів).}$$

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємству, та розраховується за формулою (2.7) [29]:

$$Kоб_{кз} = \frac{ЧД}{КЗ}, \quad (2.7)$$

де КЗ' – середньорічна вартість кредиторської заборгованості.

Розрахуємо коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за формулою (2.8):

$$2016 \text{ р.: } Kоб_{кз} = \frac{221327}{(15272 + 17500)/2} = 13,5 \text{ (оборотів);}$$

$$2017 \text{ р.: } Kоб_{кз} = \frac{244780}{(15272 + 17537)/2} = 14,9 \text{ (оборотів);}$$

$$2018 \text{ р.: } Kоб_{кз} = \frac{289291}{(17775 + 25720)/2} = 13,3 \text{ (оборотів).}$$

Строк погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей показує середній період погашення відповідної заборгованості підприємства та розраховується за формулами [29]:

$$Tоб_{дз} = \frac{360}{Kоб_{дз}}, \quad (2.9)$$

$$Tоб_{кз} = \frac{360}{Kоб_{кз}}, \quad (2.10)$$

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) показує ефективність використання основних засобів підприємства та розраховується за формулою (2.11) [29]:

$$ФВ = \frac{ЧД}{ОЗ}, \quad (2.11)$$

Визначимо фондовіддачу за формулою (2.11)

$$2016 \text{ р.: } ФВ = \frac{221327}{(22268 + 23713)/2} = 9,62;$$

$$2017 \text{ р.: } \Phi B = \frac{244780}{(22268 + 21498) / 2} = 11,18;$$

$$2018 \text{ р.: } \Phi B = \frac{289291}{(21468 + 20929) / 2} = 13,65.$$

Коефіцієнт оборотності власного капіталу – відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини власного капіталу підприємства і показує ефективність використання власного капіталу підприємства, розраховується за формулою (2.12) [29]:

$$Kob_{BK} = \frac{ЧД}{BK}, \quad (2.12)$$

Розрахуємо коефіцієнт оборотності власного капіталу за формулою (2.12):

$$2016 \text{ р.: } Kob_{BK} = \frac{221327}{(25435 + 21867) / 2} = 9,35 \text{ (оборотів);}$$

$$2017 \text{ р.: } Kob_{BK} = \frac{244780}{(25435 + 32066) / 2} = 8,51 \text{ (оборотів);}$$

$$2018 \text{ р.: } Kob_{BK} = \frac{289291}{(31828 + 36025) / 2} = 8,53 \text{ (оборотів).}$$

Для аналізу зміни основних фінансових коефіцієнтів за 2016-2018 рр. використаємо формули 2.5-2.8 методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи.

Показники зведемо до табл. 2.4., доповнимо її абсолютними показниками, які характеризують фінансовий стан підприємства використовуючи дані додатку Б.

Таблиця 2.4 – Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність ТОВ "Літинський молочний завод"

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
-----------	----------	----------	----------	----------------------	------------------

				2018 до 2017	2018 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016
Коефіцієнт покриття	1,36	1,50	1,32	-0,18	-0,04	-11,75	-2,94
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,0	1,13	0,80	-0,33	-0,2	-29,05	-20
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,023	0,024	0,026	0,00	0,003	8,33	13,04
Коефіцієнт фінансової залежності	3,5	3,03	2,91	-0,12	-0,59	-3,978	-16,86
Коефіцієнт фінансового ризику	2,5	2,03	0,95	-1,08	-1,55	-53,20	-62,00
Коефіцієнт автономії	0,28	0,33	0,34	0,01	0,06	4,11	21,43

Динаміку зміни наведених в таблиці коефіцієнтів доцільно зобразити у нижченаведеній діаграмі.

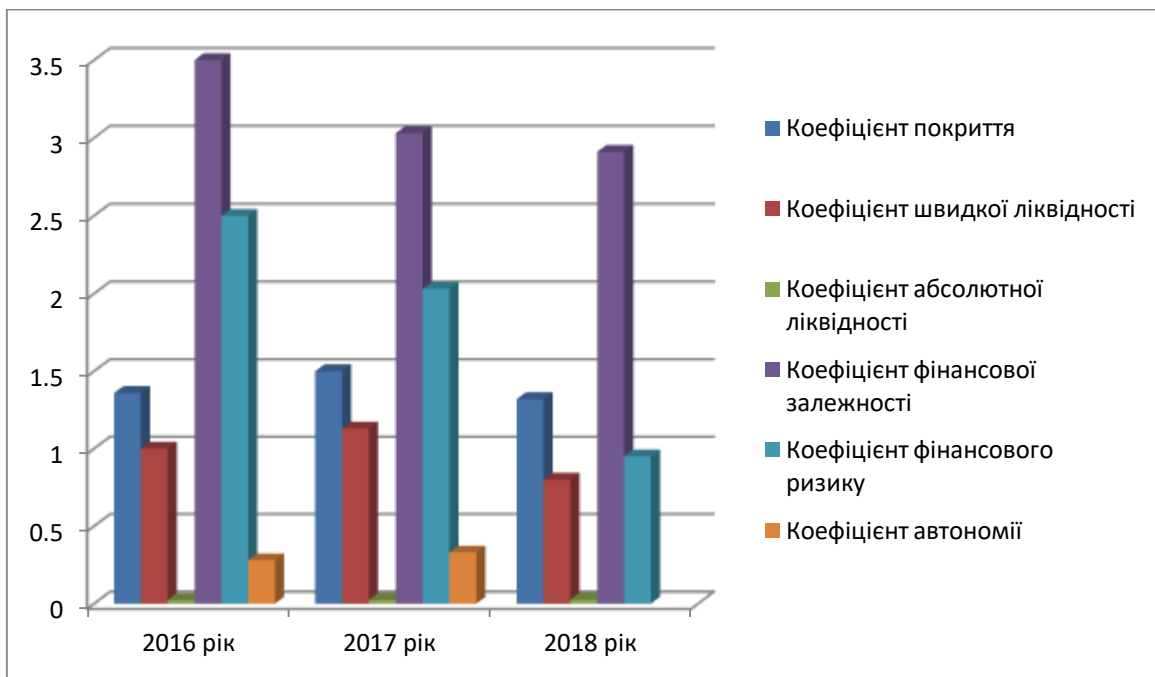


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни фінансових коефіцієнтів товариства з обмеженою відповідальністю «Літинський молочний завод»

2.2 Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Літинський молочний завод» за чотирифакторною мультиплікативною моделлю

Для повноцінного аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Літинський

молочний завод» проведемо факторний аналіз чистого прибутку підприємства за останні два роки.

Це можливо здійснити за допомогою чотири-факторної мультиплікативної моделі аналізу чистого прибутку підприємства. Для побудови даної моделі використовуються чинники другого ряду, до яких належать [23]:

1. власний капіталу підприємства;
2. коефіцієнт оборотності активів;
3. мультиплікатор власного капіталу;
4. чиста рентабельність.

Усі необхідні вихідні дані для проведення факторного аналізу чистого прибутку отримані із форм фінансової звітності № 1 «Баланс» та № 2 «Звіт про фінансові результати» (додаток А), розрахуємо за формулами (1.2-1.4).

Коефіцієнт оборотності активів розрахуємо за формулою (1.2), за два роки відповідно:

$$2017 \text{ р.: } Kоб_A = \frac{244780}{87152} = 2,8,$$

$$2018 \text{ р.: } Kоб_A = \frac{289291}{98751} = 2,92.$$

Мультиплікатор власного капіталу розрахуємо за формулою (1.3), відповідно:

$$2017 \text{ р.: } Mк = \frac{87152}{28750,5} = 3,03;$$

$$2018 \text{ р.: } Mк = \frac{98751}{33926,5} = 2,91.$$

Чиста рентабельність фінансово-господарської діяльності підприємства розраховується як відношення чистого прибутку до чистого доходу за формулою (1.4):

$$2017 \text{ р.: } Pчиста = \frac{66393}{244780} = 0,26,$$

$$2018 \text{ р.: } P_{\text{чиста}} = \frac{44189}{289291} = 0,15$$

Усі необхідні вихідні дані для проведення факторного аналізу чистого прибутку подані в табл.2.5

Загальна зміна прибутку складатиме:

$$\Delta \Pi = 4189 - 6393 = -2204 \text{ (тис. грн.)}$$

Визначимо зміну чистого прибутку в результаті зміни величини власного капіталу за формулою (1.5) :

$$\Delta \Pi_{\text{ВК}} = (5176) \times 2,8 \times 3,03 \times 0,026 = 1055,44 \text{ (тис. грн.)}$$

Таблиця 2.5 – Вихідні дані для проведення факторного аналізу чистого прибутку ТОВ «Літинський молочний завод» [30]

Показник	2017 рік	2018 рік	Зміна значень
Середньорічні залишки активів (А), тис. грн	87152	98751	11599
Середньорічні залишки власного капіталу (ВК), тис. грн.	28750,5	33926,5	5176
Оборотність активів (Коба)	2,8	2,92	0,12
Мультиплікатор капіталу (Мк)	3,03	2,91	-0,12
Чиста рентабельність (Рчиста)	0,26	0,15	-0,11

Визначимо зміну чистого прибутку в результаті зміни оборотності активів за формулою (1.6) :

$$\Delta \Pi_{\text{кобА}} = 33926,5 \times (0,12) \times 3,03 \times 0,26 = 320,73 \text{ (тис. грн.)}$$

Визначимо зміну чистого прибутку в результаті зміни мультиплікатора власного капіталу за формулою (1.7) :

$$\Delta\Pi_{\text{Мк}} = 33926,5 \times 2,92 \times (-0,12) \times 0,26 = -309,06 \text{ (тис. грн.)}$$

Визначимо зміну чистого прибутку в результаті зміни величини чистої рентабельності за формулою (1.8) :

$$\Delta\Pi_{\text{Рчиста}} = 33926,5 \times 2,92 \times 2,91 \times (-0,11) = -3271,08 \text{ (тис. грн.)}$$

Оцінимо сукупний вплив чинників на зміну чистого прибутку в звітному періоді за формулою (1.9) :

$$\Delta\Pi = 1055,44 + 320,73 - 309,06 - 3271,08 = -2204 \text{ (тис. грн.)}$$

Отже, провівши факторний аналіз чистого прибутку ТОВ «Літинський молочний завод», можна зробити наступні висновки.

Зміна оборотності активів та мультиплікатора власного капіталу урівноважили свій вплив на прибуток [31]. Адже за рахунок зміни оборотності активів, прибуток підприємства зріс на 320,73 тис. грн., тоді як зміна мультиплікатора власного капіталу призвела до зниження чистого прибутку на 309,06 тис. грн.

Отже головним фактором зниження чистого прибутку було зниження чистої рентабельності, однак збільшення власного капіталу позитивно вплинуло на величину прибутку, і зменшило негативний вплив рентабельності.

Щоб зробити висновок про рівень ефективності роботи підприємства та рівень його розвитку, отриманий прибуток необхідно порівняти зі здійсненими витратами. Для цього дослідимо рентабельність даного підприємства.

При аналізі рентабельності в першу чергу необхідно оцінити рентабельність видів діяльності.

Рентабельність операційної діяльності, яка показує скільки отримано прибутку від операційної діяльності з однієї гривні операційних витрат.

Рентабельність операційної діяльності розрахуємо за формулою (1.10)

$$2016 \text{ р.: } P_{\text{оп}} = \frac{11018}{198646+3269+7386+1626+5781+0+56} \times 100 = 5,08$$

$$2017 \text{ р.: } P_{\text{оп}} = \frac{12863}{219168+3342+9711+3258+4729+0+12} \times 100 = 5,35$$

$$2018 \text{ р.: } P_{\text{оп}} = \frac{10199}{259142+3628+16720+4399+5136+0+16} \times 100 = 3,53.$$

Рентабельність звичайної діяльності, яка показує скільки отримано прибутку від звичайної діяльності на одну гривню звичайних витрат розрахуємо за формулою (1.11)

$$2016 \text{ р.: } P_{\text{зд}} = \frac{5180}{198646+3269+7386+1626+5781+0+56} \times 100 = 2,39$$

$$2017 \text{ р.: } P_{\text{зв}} = \frac{8214}{219168+3342+9473+3258+4729+0+12} \times 100 = 3,42$$

$$2018 \text{ р.: } P_{\text{зв}} = \frac{5109}{259142+3628+16720+4399+5136+0+16} \times 100 = 1,76.$$

Розрахуємо рентабельність господарської діяльності, що показує, скільки отримано прибутку від господарської діяльності з однієї гривні загальних витрат, за формулою (1.12)

$$2016 \text{ р.: } P_{\text{госп}} = \frac{3576}{216764} \times 100\% = 1,64$$

$$2017 \text{ р.: } P_{\text{госп}} = \frac{6393}{219142} \times 100\% = 2,92$$

$$2018 \text{ р.: } P_{\text{госп}} = \frac{4189}{259142} \times 100\% = 1,62.$$

Рентабельність витрат характеризує розмір валового прибутку, одержуваного підприємством в розрахунку на одну гривню витрат, понесених при формуванні собівартості продукції, обрахуємо її за формулою (1.13):

$$2016 \text{ р.: } P_{\text{витр}} = \frac{22681}{198646} \times 100\% = 11,41$$

$$2017 \text{ р.: } P_{\text{витр}} = \frac{25612}{219168} \times 100\% = 11,69$$

$$2018 \text{ р.: } P_{\text{витр}} = \frac{30149}{259142} \times 100\% = 11,63.$$

Коефіцієнт загальної рентабельності - показує розмір чистого прибутку з однієї гривні чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) розраховуємо за формулою (1.14):

$$2016 \text{ р.: } P_{\text{заг}} = \frac{22681}{221327} \times 100\% = 10,25$$

$$2017 \text{ р.: } P_{\text{заг}} = \frac{25612}{244780} \times 100\% = 10,46$$

$$2018 \text{ р.: } P_{\text{заг}} = \frac{30149}{289291} \times 100\% = 10,42.$$

Рентабельність продажу, показує величину чистого прибутку або ж збитку, що надходить підприємству в кожній гривні від продажу продукції, товарів, робіт, послуг, визначимо за формулою (1.15):

$$2016 \text{ р.: } P_{\text{прод}} = \frac{3578}{221327} \times 100\% = 1,61$$

$$2017 \text{ р.: } P_{\text{прод}} = \frac{6393}{244780} \times 100\% = 2,61$$

$$2018 \text{ р.: } P_{\text{прод}} = \frac{4189}{289297=1} \times 100\% = 1,44.$$

Коефіцієнт рентабельності активів, характеризує величину отриманого прибутку в розрахунку на одну гривню активів підприємства, які постійно знаходяться на його балансі і розраховується за формулою (1.17):

$$2016 \text{ р.: } P_a = \frac{3576}{(82609+83196)/2} \times 100\% = 4,31$$

$$2017 \text{ р.: } P_a = \frac{6393}{(83196+91108)/2} \times 100\% = 7,33$$

$$2018 \text{ р.:} P_a = \frac{4189}{(91108+106394)/2} \times 100\% = 4,24.$$

Рентабельність власного капіталу характеризує величину отриманого прибутку (збитку), отриманого на одну гривню власного капіталу підприємства, розрахуємо її за формулою (1.19):

$$2016 \text{ р.:} P_{\text{вк}} = \frac{3576}{(21867+25435)/2} \times 100\% = 15,11$$

$$2017 \text{ р.:} P_{\text{вк}} = \frac{6393}{(25435+31828)/2} \times 100\% = 22,24$$

$$2018 \text{ р.:} P_{\text{вк}} = \frac{4189}{(31828+36025)/2} \times 100\% = 12,34.$$

Рентабельність залученого капіталу показує величину прибутку, яка припадає на одну гривню залученого капіталу, розрахуємо за формулою (1.20)

$$2016 \text{ р.:} P_{\text{зк}} = \frac{3576}{59251,5} \times 100\% = 6,03$$

$$2017 \text{ р.:} P_{\text{зк}} = \frac{6393}{58401,5} \times 100\% = 11,35$$

$$2018 \text{ р.:} P_{\text{зк}} = \frac{4189}{32415,25} \times 100\% = 12,92.$$

Усі розраховані показники заносимо до таблиці 2.6 і доповнюємо показниками динаміки.

Як видно з аналізу рентабельність операційної діяльності ТОВ "Літинський молочний завод" за 2016-2018 рр., яка показує скільки підприємство отримало прибутку від операційної діяльності з 1 грн. операційних витрат, у 2018 році динаміка даного показника є негативною, адже він зменшився на 30%.

Рентабельність звичайної діяльності, показує скільки підприємство отримало прибутку від звичайної діяльності на 1 грн. звичайних витрат. В 2017 році цей показник склав 3,42%, а в 2018 – 1,76%. Він має тенденцію до

зниження, його значення зменшилось на 0,63%, з темпом приросту -26,36 %, це значить що з 1 грн. звичайних витрат підприємство почало отримувати на 0,63% прибутку менше, у звітному році, у порівнянні з попередніми.

Таблиця 2.6 - Динаміка зміни показників рентабельності ТОВ "Літинський молочний завод" за 2016-2018 рр., %.

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Зміна значення		Темп приросту, %	
				2018 до 2017	2018 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016
				Рентабельність операційної діяльності	5,08	5,35	3,53
Рентабельність звичайної діяльності	2,39	3,42	1,76	-1,66	-0,63	-48,54	-26,36
Рентабельність господарської діяльності	1,64	2,92	1,62	-1,3	-0,02	-44,52	-1,22
Коефіцієнт загальної рентабельності	10,24	10,46	10,42	-0,04	0,18	-0,38	1,76
Коефіцієнт рентабельності активів	4,31	7,33	4,24	-3,09	-0,07	-42,16	-1,62
Рентабельність власного капіталу	15,11	22,24	12,34	-9,9	-2,77	-44,51	-18,33
Рентабельність залученого капіталу	6,03	11,35	12,92	1,57	6,89	13,83	114,26
Рентабельність витрат	11,41	11,69	11,63	-0,06	0,22	-0,51	1,93
Рентабельність продажу	1,61	2,61	1,44	-1,17	0,17	-44,83	-10,56

Рентабельність господарської діяльності розраховується як відношення загального фінансового результату від звичайної діяльності до витрат підприємства і показує, скільки підприємство отримало прибутку від господарської діяльності з 1 грн. загальних витрат [33]. В 2016 році цей показник становив 1,64%, у 2017 - 2,92%, а у 2018 – 62%. Динаміка даного показника є спадаючою, в 2018 році прибуток з однієї гривні загальних витрат зріс на 1,3%., з темпом приросту 44,52%.

Коефіцієнт загальної рентабельності показує розмір чистого прибутку з 1 грн. чистого доходу. У 2016 році він складав 10,24, у 2017 - 10,46%, а в 2018 – 10,42%, тобто якихось значних змін не відбулося.

Коефіцієнт рентабельності активів, характеризує величину отриманого

прибутку в розрахунку на 1 грн. активів підприємства, які постійно знаходиться на його балансі. У 2017 році становив – 7,33%, тобто на одну гривню активів приходилось 7.33%. прибутку, а в 2018 році – 4,24%. Однак у порівнянні з 2016 роком, дана рентабельність майже не змінилась. Загалом можна сказати, що рентабельність активів зменшилась майже на 50%, що є однозначно негативною тенденцією, адже це означає що знизилась ефективність використання активів.

Рентабельність власного капіталу характеризує величину отриманого прибутку (збитку), отриманого на 1 грн. власного капіталу підприємства. В 2016 році показник становив 15,11%, у 2017 - 22,24%, а в 2018 – 12,34%, отже, на 1 грн. власного капіталу стало припадати на 9,9% менше в звітному році ніж в попередньому. Ця тенденція є негативною.

Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу показує величину прибутку, яка припадає на 1 грн. залученого капіталу. У 2016 році склав 6,03%, у 2017 - 11,35 %, а у 2018 – 12,92%, що на 1,57% збільшилось в звітному періоді порівняно з попередніми, що є позитивною тенденцією для підприємства.

Рентабельність витрат характеризує розмір валового прибутку, що одержує підприємство в розрахунку на 1 грн. витрат, понесених при формуванні собівартості продукції. У 2016-2018 роках підприємство отримувало 11,41, 11,69 коп. і 11,63 коп. прибутку у розрахунку на 1 грн. витрат, тобто суттєвої зміни не відбулось.

Рентабельність продажів показує величину чистого прибутку або ж збитку, що надходить підприємству в кожній грн. від продажу продукції, товарів, робіт, послуг. У 2016 році з кожної гривні від продажу продукції підприємство мало 1,61 %. чистого прибутку, а в 2018 році – 1,44%. Показник зменшився на 1,17% , тобто майже в половину, що однозначно є негативним фактором для підприємства.

Отже, аналіз рентабельності ТОВ "Літинський молочний завод" за 2017-2018 рр. показав, що за рахунок незначного зменшення чистої

рентабельності реалізованої продукції, прибуток підприємства зменшився на 2204 тис. грн. Також усі показники рентабельності зазнали досить значного зниження, що однозначно є негативним фактором.

Аналіз ділової активності підприємства виявив, що ресурси підприємством використовувалися у 2018 р. порівняно з 2016 р. ефективніше, адже коефіцієнти оборотності різних видів активів мали тенденцію до підвищення.

Таким чином аналіз фінансового стану **ТОВ "Літинський молочний завод" за 2016-2018 рр. показав, що підприємство є фінансово нестійким та залежним від кредиторів, хоча і спостерігаються позитивні тенденції в динаміці більшості показників.**

Для повноцінного аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Літинський молочний завод» проведемо факторний аналіз чистого прибутку підприємства за останні два роки.

Це можливо здійснити за допомогою чотири-факторної мультиплікативної моделі аналізу чистого прибутку підприємства. Для побудови даної моделі використовуються чинники другого ряду, до яких належать [23]:

5. власний капіталу підприємства;
6. коефіцієнт оборотності активів;
7. мультиплікатор власного капіталу;
8. чиста рентабельність.

Усі необхідні вихідні дані для проведення факторного аналізу чистого прибутку отримані із форм фінансової звітності № 1 «Баланс» та № 2 «Звіт про фінансові результати» (додаток А), розрахуємо за формулами (1.2-1.4).

Коефіцієнт оборотності активів розрахуємо за формулою (1.2), за два роки відповідно:

$$2017 \text{ р.: } Kob_A = \frac{244780}{87152} = 2,8,$$

$$2018 \text{ р.: } Kоб_A = \frac{289291}{98751} = 2,92.$$

Мультиплікатор власного капіталу розраховуємо за формулою (1.3), відповідно:

$$2017 \text{ р.: } M_k = \frac{87152}{28750,5} = 3,03;$$

$$2018 \text{ р.: } M_k = \frac{98751}{33926,5} = 2,91.$$

Чиста рентабельність фінансово-господарської діяльності підприємства розраховується як відношення чистого прибутку до чистого доходу за формулою (1.4):

$$2017 \text{ р.: } P_{чиста} = \frac{6393}{244780} = 0,026,$$

$$2018 \text{ р.: } P_{чиста} = \frac{4189}{289291} = 0,015$$

Усі необхідні вихідні дані для проведення факторного аналізу чистого прибутку подані в табл.2.5

Загальна зміна чистого прибутку складатиме:

$$\Delta \text{ЧП} = 4189 - 6393 = -2204 \text{ (тис. грн.)}$$

Визначимо зміну чистого прибутку в результаті зміни величини власного капіталу за формулою (1.5) :

$$\Delta \text{ЧП}_{\text{ВК}} = (5176) \times 2,8 \times 3,03 \times 0,26 = 1055,44 \text{ (тис. грн.)}$$

Визначимо зміну чистого прибутку в результаті зміни оборотності активів за формулою (1.6) :

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{кобА}} = 33926,5 \times (0,12) \times 3,03 \times 0,26 = 320,73 \text{ (тис. грн.)}$$

Визначимо зміну чистого прибутку в результаті зміни мультиплікатора власного капіталу за формулою (1.7) :

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{Мк}} = 33926,5 \times 2,92 \times (-0,12) \times 0,26 = -309,06 \text{ (тис. грн.)}$$

Визначимо зміну чистого прибутку в результаті зміни величини чистої рентабельності за формулою (1.8) :

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{Рчиста}} = 33926,5 \times 2,92 \times 2,91 \times (-0,11) = -3271,08 \text{ (тис. грн.)}$$

Оцінимо сукупний вплив чинників на зміну чистого прибутку в звітному періоді за формулою (1.9) :

$$\Delta\text{ЧП} = 1055,44 + 320,73 - 309,06 - 3271,08 = -2204 \text{ (тис. грн.)}$$

Також варто зазначити, що середньогалузеве значення чистої рентабельності в Україні складає 12 %. Рентабельність досліджуваного підприємства станом на 2018 рік складає 15 %, що є вищою середнього значення. В науковій новизні автор зазначив, що в роботі вперше використано чотирифакторну мультиплікативну модель оцінки ефективності конкурентоспроможності підприємства, яка враховує мінімально допустиму по молочній галузі ефективну границю четвертого фактору. Таким чином, можна стверджувати доцільність використання побудови даної моделі.

Прибуток мав тенденцію до зменшення і знизився у 2018 р. порівняно з 2017 р. на 2204 тис. грн. Дане зменшення було спричинене зменшенням величини чистої рентабельності на 0,11, що зменшило чистий прибуток на 3271,08 тис. грн.

Однак, за рахунок зміни власного а капіталу, а саме його збільшення на 5176 тис. грн. чистий прибуток зріс на 1055,44 тис. грн., що позитивно вплинуло на отримання прибутку підприємством.

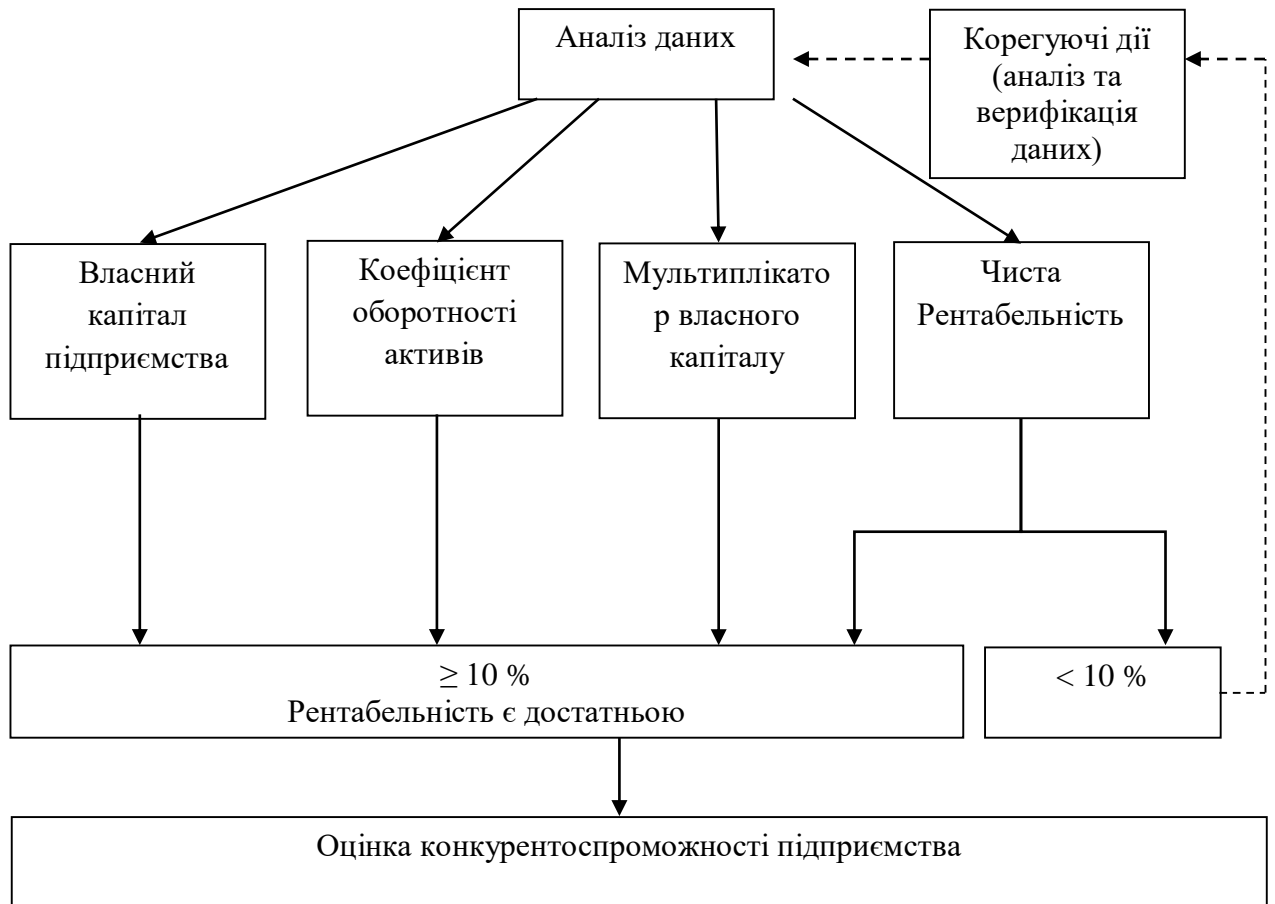


Рисунок 2.5 – Чотирифакторна мультиплікативна модель оцінки конкурентоспроможності підприємства

Отже, провівши факторний аналіз чистого прибутку ТОВ «Літинський молочний завод», можна зробити наступні висновки.

Зміна оборотності активів та мультиплікатора власного капіталу урівноважили свій вплив на прибуток. Адже за рахунок зміни оборотності активів, прибуток підприємства зріс на 320,73 тис. грн., тоді як зміна мультиплікатора власного капіталу призвела до зниження чистого прибутку на 309,06 тис. грн.

Отже головним фактором зниження чистого прибутку було зниження чистої рентабельності, однак збільшення власного капіталу позитивно вплинуло на величину прибутку, і зменшило негативний вплив рентабельності [35].

Щоб зробити висновок про рівень ефективності роботи підприємства та рівень його розвитку, отриманий прибуток необхідно порівняти зі здійсненими витратами. Для цього дослідимо рентабельність даного підприємства.

При аналізі рентабельності в першу чергу необхідно оцінити рентабельність видів діяльності.

Рентабельність операційної діяльності, яка показує скільки отримано прибутку від операційної діяльності з однієї гривні операційних витрат.

Рентабельність операційної діяльності розрахуємо за формулою (1.10)

$$\begin{aligned} 2016 \text{ р.: } P_{\text{оп}} &= \frac{11018}{198646+3269+7386+1626+5781+0+56} \times 100 = 5,08 \\ 2017 \text{ р.: } P_{\text{оп}} &= \frac{12863}{219168+3342+9711+3258+4729+0+12} \times 100 = 5,35 \\ 2018 \text{ р.: } P_{\text{оп}} &= \frac{10199}{259142+3628+16720+4399+5136+0+16} \times 100 = 3,53. \end{aligned}$$

Рентабельність звичайної діяльності, яка показує скільки отримано прибутку від звичайної діяльності на одну гривню звичайних витрат розрахуємо за формулою (1.11)

$$\begin{aligned} 2016 \text{ р.: } P_{\text{зд}} &= \frac{5180}{198646+3269+7386+1626+5781+0+56} \times 100 = 2,39 \\ 2017 \text{ р.: } P_{\text{зв}} &= \frac{8214}{219168+3342+9473+3258+4729+0+12} \times 100 = 3,42 \\ 2018 \text{ р.: } P_{\text{зв}} &= \frac{5109}{259142+3628+16720+4399+5136+0+16} \times 100 = 1,76. \end{aligned}$$

Розрахуємо рентабельність господарської діяльності, що показує, скільки отримано прибутку від господарської діяльності з однієї гривні загальних витрат, за формулою (1.12)

$$2016 \text{ p.: } P_{\text{госп}} = \frac{3576}{216764} \times 100\% = 1,64$$

$$2017 \text{ p.: } P_{\text{госп}} = \frac{6393}{219142} \times 100\% = 2,92$$

$$2018 \text{ p.: } P_{\text{госп}} = \frac{4189}{259142} \times 100\% = 1,62.$$

Рентабельність витрат характеризує розмір валового прибутку, одержуваного підприємством в розрахунку на одну гривню витрат, понесених при формуванні собівартості продукції, обрахуємо її за формулою (1.13):

$$2016 \text{ p.: } P_{\text{витр}} = \frac{22681}{198646} \times 100\% = 11,41$$

$$2017 \text{ p.: } P_{\text{витр}} = \frac{25612}{219168} \times 100\% = 11,69$$

$$2018 \text{ p.: } P_{\text{витр}} = \frac{30149}{259142} \times 100\% = 11,63.$$

Коефіцієнт загальної рентабельності - показує розмір чистого прибутку з однієї гривні чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) розрахуємо за формулою (1.14):

$$2016 \text{ p.: } P_{\text{заг}} = \frac{22681}{221327} \times 100\% = 10,25$$

$$2017 \text{ p.: } P_{\text{заг}} = \frac{25612}{244780} \times 100\% = 10,46$$

$$2018 \text{ p.: } P_{\text{заг}} = \frac{30149}{289291} \times 100\% = 10,42.$$

Рентабельність продажу, показує величину чистого прибутку або ж збитку, що надходить підприємству в кожній гривні від продажу продукції, товарів, робіт, послуг, визначимо за формулою (1.15):

$$2016 \text{ p.: } P_{\text{прод}} = \frac{3578}{221327} \times 100\% = 1,61$$

$$2017 \text{ р.: } P_{\text{прод}} = \frac{6393}{244780} \times 100\% = 2,61$$

$$2018 \text{ р.: } P_{\text{прод}} = \frac{4189}{289297=1} \times 100\% = 1,44.$$

Коефіцієнт рентабельності активів, характеризує величину отриманого прибутку в розрахунку на одну гривню активів підприємства, які постійно знаходяться на його балансі і розраховується за формулою (1.17):

$$2016 \text{ р.: } P_a = \frac{3576}{(82609+83196)/2} \times 100\% = 4,31$$

$$2017 \text{ р.: } P_a = \frac{6393}{(83196+91108)/2} \times 100\% = 7,33$$

$$2018 \text{ р.: } P_a = \frac{4189}{(91108+106394)/2} \times 100\% = 4,24.$$

Рентабельність власного капіталу характеризує величину отриманого прибутку (збитку), отриманого на одну гривню власного капіталу підприємства, розрахуємо її за формулою (1.19):

$$2016 \text{ р.: } P_{\text{вк}} = \frac{3576}{(21867+25435)/2} \times 100\% = 15,11$$

$$2017 \text{ р.: } P_{\text{вк}} = \frac{6393}{(25435+31828)/2} \times 100\% = 22,24$$

$$2018 \text{ р.: } P_{\text{вк}} = \frac{4189}{(31828+36025)/2} \times 100\% = 12,34.$$

Рентабельність залученого капіталу показує величину прибутку, яка припадає на одну гривню залученого капіталу, розрахуємо за формулою (1.20)

$$2016 \text{ р.: } P_{\text{зк}} = \frac{3576}{59251,5} \times 100\% = 6,03$$

$$2017 \text{ р.: } P_{\text{зк}} = \frac{6393}{58401,5} \times 100\% = 11,35$$

$$2018 \text{ р.: } P_{\text{зк}} = \frac{4189}{32415,25} \times 100\% = 12,92.$$

Як видно з аналізу рентабельність операційної діяльності ТОВ "Літинський молочний завод" за 2016-2018 рр., яка показує скільки підприємство отримало прибутку від операційної діяльності з 1 грн. операційних витрат, у 2018 році динаміка даного показника є негативною, адже він зменшився на 30%.

2.3 Аналіз системи менеджменту підприємства

Управління підприємством здійснює його керівник. Керівник підприємства самостійно вирішує питання діяльності підприємства за винятком тих, що віднесені до вищестоящих органів.

Організацією виробничої діяльності підприємства і загальним управлінням займається генеральний директор. Керівник (голова правління) здійснює загальне керівництво товариством, вирішує всі питання стосовно господарської та фінансової діяльності підприємства в межах наданих йому повноважень, доручає виконання окремих виробничо-господарських функцій іншим посадовим особам підприємства. Під його керівництвом працює Правління. Таке інтегрування дозволяє знизити загальний рівень управлінських витрат, забезпечити координацію дій системи фінансового менеджменту з іншими керуючими системами підприємства, підвищити комплексність і ефективність контролю щодо реалізації прийнятих рішень.

Організаційна структура ТОВ «Літинський молочний завод» поєднує у собі елементи лінійної і функціональної структур. Лінійна структура передбачає, що на чолі будь-якої гілки стоїть керівник, який здійснює всі функції управління даного структурного підрозділу і підпорядковується вищому керівництву. Так складається підпорядкованість керівників різних рівнів. Функціональна структура ґрунтується, що кожен підрозділ спеціалізується на виконанні окремих функцій.

Організаційна структура нашого підприємства, являється лінійно-функціональною. За такої структури управління усі організаційні питання на себе бере директор який очолює колектив.

Головний бухгалтер товариства відповідає за здійснення оперативного і бухгалтерського обліку результатів діяльності, ведення статистичної звітності та подання її у встановленому порядку державним органам. Кількість працівників у кожному із відділів різна та може змінюватись. Це залежить від виду відділу та його спеціалізації [35].

Перевагами лінійно-функціональної структури є: відповідальність кожного за виконання свого завдання; оперативність у прийнятті рішень; особиста відповідальність керівника за кінцевий результат діяльності свого підрозділу; краща підготовка рішень і планів, пов'язаних зі спеціалізацією працівників; звільнення головного лінійного менеджера від детального аналізу проблем; залучення консультантів і експертів.

Досліджуване підприємство має характеристики як централізованої, так і децентралізованої організації. Якщо розглянути кількість рішень, що приймаються на нижчих рівнях управління (38%), то можна сказати, що ступінь децентралізації є значним.

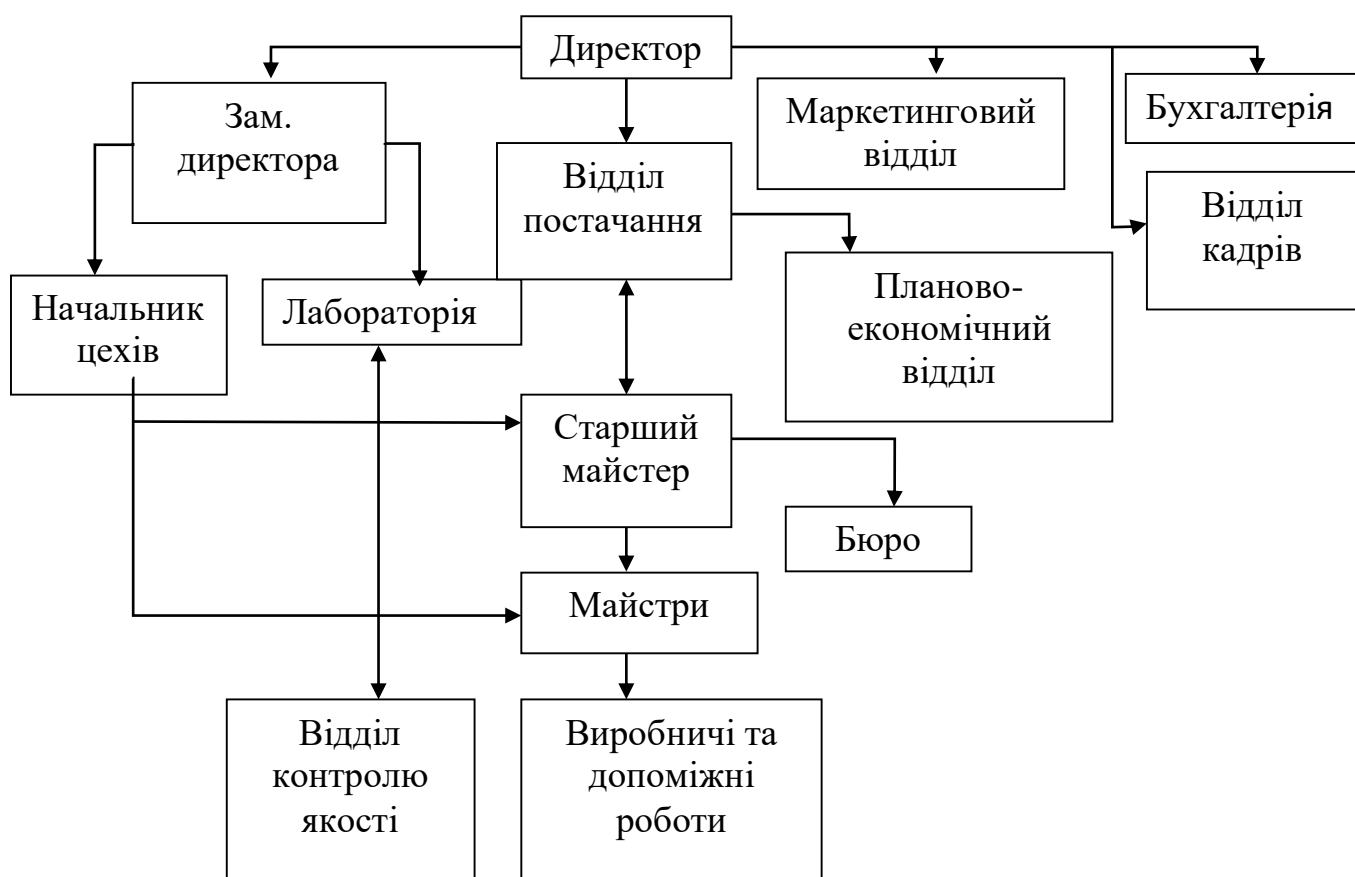


Рисунок 2.6 - Організаційна структура управління ТОВ «Літинський молочний завод»

Керівники середньої та нижчої ланки, приймають рішення, що стосуються оперативної поточної роботи. Щодо рівня контролю за роботою підлеглих, то на підприємстві керівники вищої ланки жорстко здійснюють контроль за роботою підлеглих, що свідчить про централізовану організацію.

Заступники керівника підприємства, керівники та спеціалісти підрозділів апарату управління і структурних підрозділів (виробництв, цехів, відділів, відділень, дільниць) та інших аналогічних підрозділів призначаються на посаду і звільняються з посади керівником підприємства.

Підприємство планує свою чисельність з певного обсягу випуску товарної продукції. Зміна в обсязі випуску продукції призводить до зміни чисельності працюючих.

У процесі діяльності ТОВ «Літинський молокозавод» приймаються різні види рішень. Основні з них занесені до таблиці 2.8.

Таблиця 2.7 – Типи управлінських рішень на ТОВ «Літинський молочний завод»

Тип рішення	Приклад рішення	Чинники, які впливають на прийняття рішення
1	2	3
1.Планові, організаційні, регуляційні, контрольні	Визначення відповідальності персоналу за виконувани роботи	Наявність часу та функціональне призначення
2.Економічні, соціально-психологічні, технічні, наукові, адміністративні	Визначення форм оплати праці, прибутку	Прибутковість (збитковість) підприємства
3.Стратегічні, тактичні, оперативні	Розробка планів на перспективу	Тривалість дії рішення

4. Внутрішнього спрямування, зовнішнього спрямування	Спрямовані на функціонування внутрішніх та зовнішніх складових підприємства	Рівень прийняття рішень
5. На рівні підприємства, на рівні підрозділів, на рівні окремих працівників	Приймаються лінійними керівниками вищих, нижчих та середніх ланок	Рівень прийняття рішення

Керівники підприємства використовують низку нематеріальних мотивацій персоналу, а саме постановка перед працівниками чітко сформульованих і досяжних цілей; залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікацій; підвищення персональної відповідальності кожного працівника; публічне визнання успіхів працівників у роботі; увага керівництва до думки працівників; створення атмосфери відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків; залучення персоналу до вирішення проблем, що вимагають нестандартного підходу; врахування уявлень працівників щодо справедливості у розподілі обов'язків. При роботі з персоналом підприємства одне з центральних місць управління займає мотивація співробітників, оскільки вона виступає безпосередньою причиною їхньої поведінки. Орієнтація працівників на досягнення цілей підприємства по суті є головним завданням керівництва персоналом.

Мотивація - це процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньоособистісних і зовнішніх факторів [35].

Система мотивації ТОВ «Літинський молокозавод» складається із двох основних блоків: матеріального й нематеріального стимулювання.

Контроль - це вид управлінської діяльності, завданням якої є кількісна та якісна оцінка та облік результатів роботи організації.

Виділяють два напрямки:

- контроль для оцінки отриманого результату;
- контроль для прийняття заходів по коректуванню істотних відхилень від плану або коригування самого плану [36].

Підприємство широко використовує різні форми контролю: фінансовий (як основа загального управлінського контролю), якості продукції, ціноутворення, адміністративний.

Висновки до другого розділу

Провівши в другому розділі аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства «Літинський молочний завод» можна зробити наступні висновки.

ТОВ «Літинський молочний завод» багатoproфільне підприємство, що здійснює виробничу та комерційну діяльність з виготовлення високоякісної продукції. Підприємство випускає достатньо широкий асортимент товарів, найбільш вживаними з яких є: різні види сирів, вершкові масла, масло тваринне, сирні продукти, сухе знежирене молоко та сироватка.

У підприємства прибуткова діяльність. Підприємство фінансово незалежне, запасами забезпечене достатньо, заробітну платню сплачує своєчасно. У підприємства за останній рік значно збільшилися показники загальної вартості майна, у зв'язку із збільшенням частки оборотних та необоротних активів. За рахунок того, що чистий дохід зростає більшими темпами, ніж собівартість, валовий прибуток зріс у 2018 році в порівнянні з 2016. Збільшення суми валюти балансу вказує на «розширення» діяльності, що є позитивною тенденцією, оскільки при «розширенні» діяльності зростає виручка від реалізації, що в свою чергу призводить до збільшення прибутку.

Із аналізу системи менеджменту видно, що протягом досліджуваного періоду на підприємстві зростала кількість працівників упродовж трьох років. Протягом 2016-2018 рр. фонд оплати праці збільшився на 5689 тис. грн. за рахунок збільшення кількості працюючих та збільшення мінімальної ставки заробітної плати. Також можна зробити висновок, що підприємство має успішну систему менеджменту.

Найближчим часом ТОВ «Літинський молочний завод» не планує здійснювати заходи, направлені на розширення, реконструкцію та будівництво. Поліпшення конкурентних позицій і фінансового стану підприємства можливе за рахунок освоєння нових видів продукції, залучення нових клієнтів, придбання обладнання для нарізки та упаковки сиру, можливо ремонту техніки і обладнання. Істотними факторами, які можуть вплинути на діяльність Товариства в майбутньому, є збільшення інфляції, зростання цін на сировину і матеріали, подорожчання кредитних ресурсів, що негативно вплине на діяльність товариства.

Отже, основна продукція, що виробляє підприємство, є масло тваринне, сири, сухе знежирене молоко та сироватка. Основними постачальниками молока є сільськогосподарські підприємства та населення Літинського району та інших регіонів Вінницької області. Ціни на сировину постійно зростають. Сезонність збору молока суттєво впливає на технологічний процес виробництва продукції Товариства. Діяльність по виробництву сиру є перспективною, однак сировини (молока) недостатньо і ціни постійно зростають. Товариство впроваджує нові технології у виробництво і планує випускати нові види сиру.

3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЛІТИНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»

3.1 Розробка та обґрунтування базової стратегії розвитку підприємства в умовах євроінтеграції

Усім відомо, що саме молочна продукція – це одна з важливих складових у формуванні продовольчої безпеки країни. Саме тому проблеми у розвитку молочної галузі, конкурентоспроможності підприємств мають не лише економічну, а ще і соціальну та політичну вагомість.

Розвиток економічних можливостей у галузі молочної промисловості характеризується тим, що встановлення ціни на молочні продукти бере свій початок з кормової бази для тваринництва, а завершується упаковкою готової продукції для реалізації товарів. Тому низька ефективність державного регулювання економічних процесів у сфері сільського господарства, системи розподілу доходу від реалізації кінцевої продукції між учасниками процесу, веде до збитковості системи ведення молочного тваринництва, порушення міжгалузевого балансу, дуже низької ефективності розвитку ринкового механізму [37].

Вагомий вплив на конкурентоспроможність всіх підприємств молочної галузі України є якість сировини та доступ її до виробників продукції молочної промисловості. Провівши аналіз інформації за звітні роки, легко помітити, що існує тенденція зменшення кількості корів, а відповідно і обсягів виробництва молока, що є дуже негативним фактором для функціонування молочної галузі.

Підприємства не мають необхідних та належних технічних та матеріальних ресурсів та навичок для виробництва молока високої якості. Якісне молоко, тобто молоко вищого ґатунку можна отримати на сільськогосподарських підприємствах, де відбувається технологія збирання

без участі людини. При низькій якості молока відбувається порушення санітарно-гігієнічних умов його виробництва, охолодження, неналежний контроль якості, порушення умов перевезення продукції.

Аналізуючи вимоги до якості сировини молочної галузі розвинених країн світу видно, що вони є набагато вищими, ніж в Україні. Якщо привести показники якості до відповідності вимог закордонних стандартів, то це є одним з основних чинників підвищення як рентабельності виробництва, так і конкурентоспроможності, оскільки зростає ціна та якість.

Зростання конкурентоспроможності ТОВ «Літинський молокозавод» є можливими за рахунок [38]:

- збільшення обсягів виробництва продукції;
- зменшення залишків нереалізованої продукції;
- підвищення частки прибутку в ціні продажу;
- розширення асортименту товарів;
- збільшення кількості сировини;
- покращення якості сировини;
- покращення якості продукції підприємства;
- покращення стандартів та вимог до продукції;
- зменшення постійних витрат; розширення асортименту продукції;
- зниження ціни одиниці продукції;
- зменшення суми дебіторської заборгованості за товари та послуги;
- зменшення суми адміністративних витрат шляхом реформування організаційної структури;
- покращення матеріально-технічного постачання;
- зменшення витрат на збут шляхом організації ефективної роботи служби маркетингу.

Далі доцільним буде проведення стратегічної діагностики діяльності підприємства, тобто виявити сильні і слабкі сторони. Та зіставити ці сторони з потенційними зовнішніми сприятливими можливостями та загрозами. Для

цього зібрану інформацію занесемо до таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Таблиця SWOT-аналізу (сильні та слабкі сторони діяльності) підприємства [39]

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Персонал з великим досвідом роботи.</p> <p>Значна відносна частка ринку (25%).</p> <p>Підприємство має гарну багаторічну репутацію серед покупців товару.</p> <p>Значний асортимент продукції, який постійно розширюється.</p> <p>Наявність структурних підрозділів маркетингу.</p> <p>Впровадження нових технологій.</p> <p>Збільшення числа задоволених споживачів.</p> <p>Наявність гарантованих ринків збуту продукції.</p> <p>Розширення ринку збуту продукції.</p> <p>Експорт продукції за кордон.</p> <p>Нарощування товарообігу.</p> <p>Підвищення рівня професійності кадрів.</p> <p>Організація торгівлі через власну мережу магазинів.</p>	<p>Продукція має низький термін зберігання.</p> <p>Постійне скорочення сировинної бази.</p> <p>Зростання ціни сировини.</p> <p>Застаріле обладнання.</p> <p>Недостатні виробничі потужності.</p> <p>Малоефективна рекламна діяльність.</p> <p>Слабка рекламна кампанія продукції підприємства.</p> <p>Необхідність жорсткого контролю над технологічним процесом.</p> <p>Зростання вартості продукції в залежності від її якості.</p> <p>Низький рівень маркетингу.</p>
Сприятливі можливості	Небезпеки (загрози)
<p>Розширення ринку.</p> <p>Постійне виведення на ринок нових продуктів.</p> <p>Навчання, підвищення кваліфікації персоналу.</p> <p>Підвищення продуктивності тварин за рахунок якісної кормової бази.</p> <p>Обмін досвідом в Асоціації виробників молока.</p> <p>Зростання продуктивності праці та матеріальної забезпеченості працівників.</p>	<p>Стабільна діяльність конкурентів.</p> <p>Зростання рівня витрат на виробництво та збут продукції.</p> <p>Зростання активності зарубіжних інвесторів.</p> <p>Залежність отримання сировини від погодних умов.</p> <p>Збільшення рівня конкуренції в галузі.</p> <p>Значні коливання цін на матеріально-технічні ресурси та на послуги підприємства.</p>

Проаналізувавши діяльність ТОВ «Літинський молочний завод», на нашу думку, доцільно застосувати стратегію лідирування на основі зниження витрат.

Стратегія лідирування на основі зниження витрат базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи [39]:

- виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва;
- рівня витрат на сировину, енергоносії;
- продуктивності праці;
- структури системи розподілу тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва [39].

Будемо знижувати витрати на утримання персоналу підприємства, за рахунок застосування аутсорсингу.

Аутсорсинг – це цілеспрямоване виокремлення найменш прибуткових чи взагалі не рентабельних бізнес-процесів та їх передача стороннім організаціям що спеціалізуються в конкретній області, з метою концентрації на ключових функціях та зменшення витрат.

Аутсорсинг доцільно застосувати для таких видів діяльності:

1. Для виконання бухгалтерських послуг. Так, аутсорсинг бухгалтерських послуг – досить нова послуга на українському ринку. Така послуга допомагає зекономити час та кошти на утримання штатної бухгалтерії [39]. Таким чином аутсорсинг бухгалтерських послуг допомагає керівництву підприємства більше часу присвячувати розвиткові бізнесу, уникнути цілої низки проблем, пов'язаних із наймом досвідчених бухгалтерів.

2. Для виконання інформаційних послуг. ІТ-аутсорсинг передбачає передачу підприємством функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями, сторонній компанії, що надає ІТ-послуги, для якої інформаційні технології є її основним бізнесом. ІТ-аутсорсинг охоплює весь життєвий цикл інформаційних комп'ютерних систем, починаючи з аудиту

ІТ-інфраструктури, розробки ІТ-стратегії, налаштування технічного супроводу і закінчуючи заміною та модернізацією обладнання, програмного забезпечення.

Використання аутсорсингу інформаційних технологій має наступні переваги для підприємства. По-перше, підприємство зможе зосередитися на основних бізнес-процесах та не витратити час і ресурси на допоміжні. По-друге, користування послугами ІТ-аутсорсера усуває проблему плинності персоналу на підприємстві. Це є великим плюсом, оскільки пошук кваліфікованих ІТ-спеціалістів може бути досить проблемним зважаючи на їх дефіцит на ринку праці, а також на велику вартість спеціалістів цієї сфери діяльності. Відповідно до цього виливає третя перевага – послуги ІТ-аутсорсера, якими можна скористатися у необхідний момент та оплата за час фактичної роботи працівників є дешевшими, ніж щомісячна заробітна плата штатним ІТ-робітникам та витрати на утримання ІТ-персоналу або ж цілого ІТ-відділу [39].

3. Для виконання послуг управління. Передача функцій з управління проектами на аутсорсинг може бути зумовлена наступними причинами:

- потреба реалізації одного великого й значущого для компанії проекту;
- наявність старих малоефективних методів управління проектами;
- занадто високі видатки як на управління проектами, так і на вдосконалення системи управління проектами;
- необхідність розробки конкретного набору документів проекту з подальшим самостійним управлінням проектом;
- неуспішна реалізація або провал попередніх проектів;
- стратегія передачі непрофільної діяльності на аутсорсинг;
- стратегічна важливість проектів (терміни, бюджет);
- впровадження корпоративної системи управління проектами через аутсорсинг.

Молочна галузь України зараз опинилась майже у критичній ситуації за останні декілька років адже вона зазнала впливу ряду негативних факторів.

Відбулося значне зниження купівельної спроможності українського населення та різке падіння цін на молочну продукцію на світовому ринку, яке не спостерігалось протягом останніх 10 років, що стало своєрідною шоковою терапією для українських молочних господарств.

За останні роки, величина виробленого в Україні молока зменшилась майже на 10 % , що однозначно свідчить про негативні зміни у молочній галузі. Скорочення виробництва молока, насамперед можна пояснити з неузгодженою ціновою політикою, що призводить до зниження прибутковості та мотивації продовжувати власну діяльність у господарствах населення та сільськогосподарських підприємствах. Відбувається значне зниження поголів'я корів, у зв'язку з великими витратами на їх утримування. Для господарств населення значною проблемою є реалізація молока, відсутність ефективної сформованої системи збуту та недостатня кількість обслуговуючих кооперативів.

Однак, прослідковується позитивна динаміка у структурі господарств які виробляють молоко. Відбувається поступове збільшення частки виробників молока у фермерських та сільськогосподарських підприємствах. Що однозначно підтверджує покращення в сфері виробництва молока, адже сільськогосподарські підприємства краще технічно оснащені та забезпечують виробництва молока вищої якості, ніж господарські одиниці населення, де люди переважно не можуть гарантувати дотримання санітарних норм у процесі виробництва продукції. А високоякісна продукція це величезна можливість розширювати молочну галузь, виходити на закордонні ринки та отримувати значні прибутки.

Таким чином, головним завданням на шляху до розвитку молочної галузі можна вважати вироблення високоякісної продукції, задля виходу та європейські ринки. Адже обсяги споживання молока та молочної продукції українцями в два рази менші від європейських. У середньому українці споживають близько 210-220 кг молока і молокопродуктів на рік. Якщо вирахувати з цього обсягу вершкове масло, то споживання складе близько

160 кг на людину в рік. Водночас європейці споживають молокопродуктів навіть без урахування масла 347 кг/на людину в рік. Така статистика дозволяє сподіватися, що у разі відкриття зони вільної торгівлі з ЄС українська молочна продукція буде користуватися попитом у європейського споживача [40].

Перспектива відкриття європейського ринку змушує по-новому поглянути на важливість підвищення якості вітчизняної продукції. Щоб закріпитися на міжнародних ринках та просувати власний продукт, не достатньо провести косметичні зміни. Потрібно якісно реформувати виробництво та забезпечити дотримання виробничих процедур (належна гігієна доїння, зберігання та транспортування молока, обов'язкова ідентифікація тварин, здоров'я поголів'я, облік та утилізація молока тощо). Молочна галузь має великі перспективи, але без відповідних змін вона так і залишиться неконкурентоспроможною на зовнішніх ринках. Відтак, щоб бути успішними, молочні господарства повинні суттєво підвищити якість молочної продукції шляхом покращення технологічності процесу виробництва та реконструкції самих молочних підприємств [40].

Досвід успішно функціонуючих сільськогосподарських підприємств свідчить про те, що в сучасних умовах саме впровадження досягнень науки й техніки сприяє сталому розвитку їх господарської діяльності. Значна роль належить розвитку інноваційної діяльності товаровиробників [40].

Разом з тим важливо зазначити, що в умовах обмежених ресурсних можливостей вітчизняного молочного скотарства вирішення завдання стабілізації та зростання обсягів виробництва може бути здійснене тільки на інноваційній основі.

Інноваційні ресурси є одним з найважливіших елементів ресурсного потенціалу.

Інновації у молочному скотарстві повинні бути спрямовані перш за все на збільшення продуктивності і розширення відтворення поголів'я молочної худоби; використання кращих світових і вітчизняних генетичних

ресурсів; корінну модернізацію виробництва кормів, технології утримання тварин; технології доїння із залученням провідних технічних розробок; профілактики або впровадження ефективних і відносно недорогих схем лікування хвороб [41].

Молочний ринок надає величезні можливості для інновацій, проте інноваційну діяльність здійснює незначна частка підприємств молокопереробної промисловості України, що пов'язано з дефіцитом фінансування. Розв'язання даної проблеми вимагає пошуку перспективних джерел фінансування, серед яких: залучення банківського кредитування; надання інноваційним підприємствам середньострокових кредитів зі зниженням кредитної ставки; запровадження істотних пільг підприємствам, що здійснюють інноваційну діяльність; запровадження різних форм фінансового лізингу та державних дотацій названим підприємствам; підвищення ефективності програмно-цільової форми у системі фінансування. Необхідно розробити цільову інноваційну програму для молокопереробної галузі, а також регіональні інноваційні програми, в яких необхідно передбачити реально діючі механізми їх реалізації, а також систему моніторингу за впровадженням вказаних програм.

Доцільно створити галузевий науково-дослідний центр зі змішаним державно-приватним фінансуванням; галузевий і місцеві інноваційні фонди для фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, а також закупівлі ліцензій на високоефективні іноземні технології, що дозволяють виробляти продукцію нових поколінь. До чинників, які можуть сприяти активізації інноваційної діяльності, належить також інноваційна інформованість і культура, пропаганда науково-технічних досягнень і нововведень, моральне заохочення інноваторів [41].

Таким чином основні запропоновані напрямки інновацій у молочній галузі подано на рис. 3.2.

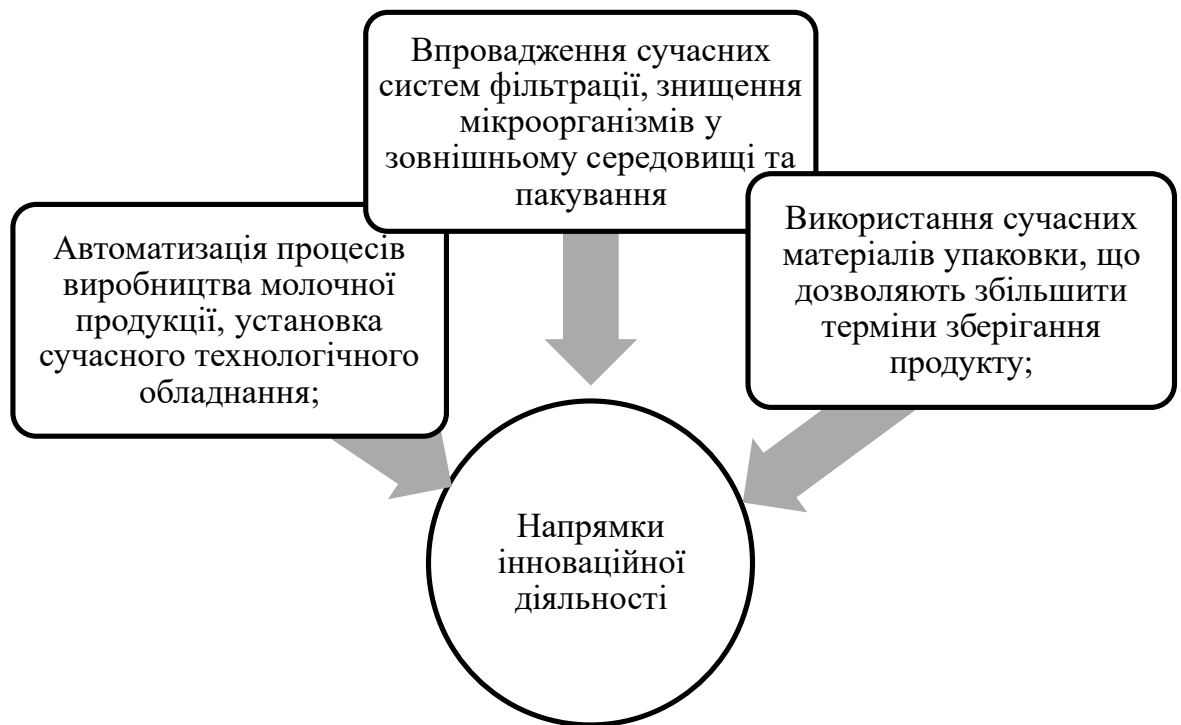


Рисунок 3.1 – Напрямки інноваційної діяльності молочної галузі [41]

У 2008 році при дослідженні та вивченні тенденцій аутсорсингу в Європі фахівці Ernst & Young провели опитування більше ніж 600 осіб, які приймають досить важливі рішення у великих європейських компаніях. І були отримані наступні результати:

- 70 % з них делегують хоча б один з бізнес-процесів з малою вартістю робочої сили;
- 50% опитаних людей погодились, що аутсорсинг допомагає зменшити видатки компанії;
- 33% зауважили, що при використанні аутсорсингу відбувається підвищення якості виконання роботи.

У Європі найвищий рівень використання послуг аутсорсингу відбувається в Бельгії і налічує 81 % компаній, а найнижчий – у Франції, що становить 63 % компаній [42].

3.2 Розробка рекомендацій з підвищення ефективності управління підприємством і покращення показників його діяльності

Враховуючи сучасну ринкову ситуацію підприємству ТОВ «Літинський молочний завод» для активізації власної обраної стратегії лідирування на основі зниження витрат слід здійснювати заходи щодо покращення ефективності праці у розрахунку на одного працівника, розширювати асортимент продукції, скорочувати штатний персонал за рахунок аутсорсингу.

З метою підвищення продуктивності праці робітників необхідно час від часу підвищувати їх кваліфікацію, покращувати професійні знання в досліджуваній сфері. Способи при цьому можуть бути різними:

- семінарські заняття на підприємстві;
- підготовка на робочому місці під керівництвом старшого за посадою;
- передача виконавцю визначених прав і відповідальності;
- науково-практичні конференції;
- спільні заняття і дискусії.

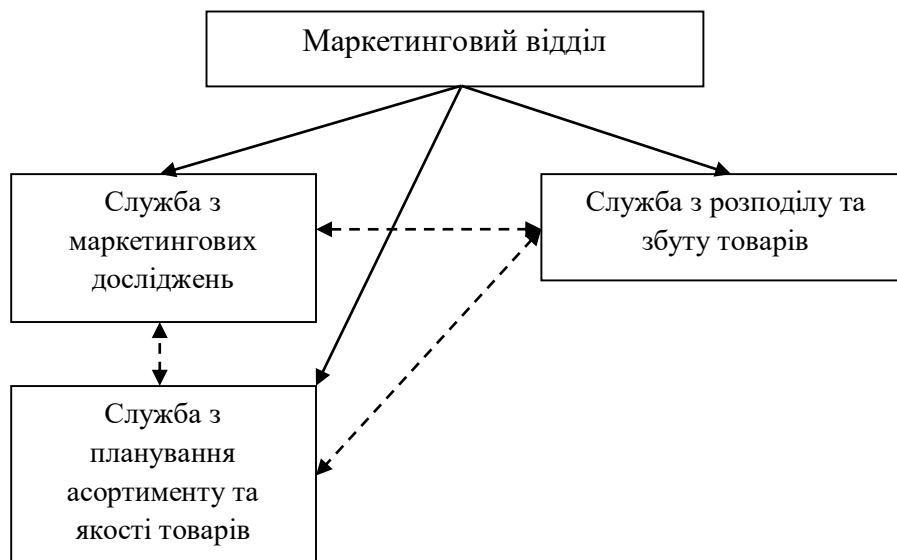


Рисунок 3.2 – Діюча організаційна структура відділу маркетингу на ТОВ «Літинський молокозавод»

Крім цього, до основних шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Літинський молочний завод» слід віднести:

– створення нової посади в межах маркетингового відділу під назвою «менеджер з реклами»;

– розробку і здійснення обраної стратегії на підприємстві.

Для посилення конкурентних переваг досліджуваного підприємства доцільним є введення ще однієї посади «менеджер з реклами» для посилення рекламної кампанії підприємства та виведення її на новий вищий рівень. В його обов'язки входить [43]:

- розробка плану рекламних заходів та обчислення затрат на їх реалізацію;
- визначення конкретних носіїв реклами;
- організація розробки рекламних текстів, контролює їх якість;
- підтримує необхідні для роботи зв'язки з іншими структурними підрозділами підприємства;
- організовує роботу з партнерами підприємства;
- бере безпосередню участь у створенні рекламної стратегії підприємства;
- вивчає попит покупців задля визначення найкращого місця та часу розміщення того чи іншого виду реклами;
- здійснення контролю за створенням та реалізацією договорів з рекламування продукції ТОВ «Літинський молокозавод»;
- організовує систему збору необхідної для роботи інформації, досліджує та вивчає роботу маркетингового відділу та безпосередньо рекламної кампанії конкурентів у галузі;
- створює креативні напрями розвитку реклами товарів підприємства;
- інше [44].

Менеджер з реклами знаходитиметься в курсі подій, що відбуватимуться на ринку в тій області, в якій працює компанія. Це йому буде необхідно для внесення пропозицій щодо розвитку бізнесу.

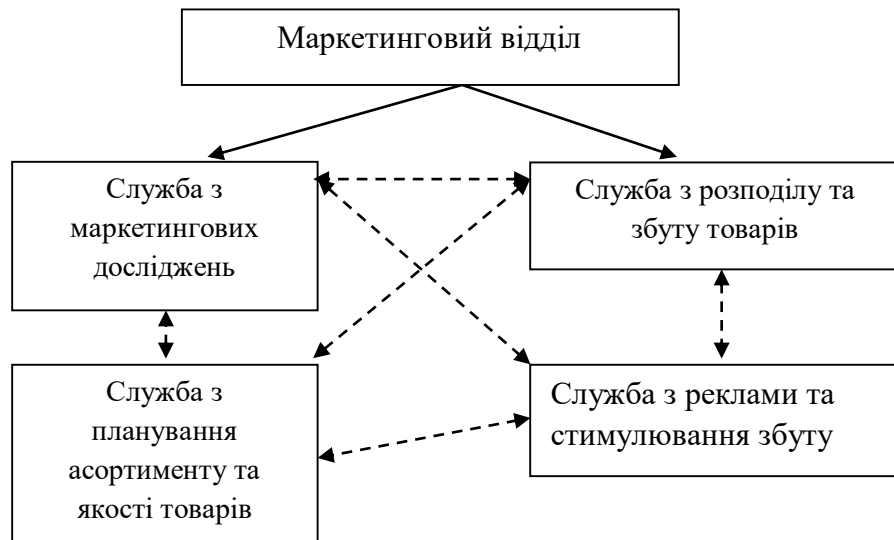


Рисунок 3.3 – Змакетована організаційна структура маркетингового відділу на підприємстві

Оскільки фінансування об'єкту здійснюється за рахунок приватних коштів, витрати на оплату праці працівників визначаються у відповідності до фактичних даних згідно окладу за штатним розкладом за допомогою розрахунково-аналітичного методу.

Термін застосування аутсорингу у відділі збуту ТОВ «Літинський молокозавод» 3 роки.

Ефективна робота менеджера з розвитку вимагає сучасного оснащення приміщень, закупівлі техніки та внутрішньої організації офісу. Також для оптимальної роботи менеджера з розвитку необхідна дрібна техніка: телефон, факс, принтер тощо. Заробітна плата працівника складатиме 28 тис. грн. Орієнтовні затрати на проведення та організацію навчальних заходів складатимуть 20 тис. грн. Доцільність впровадження зроблених рекомендацій визначають абсолютні та відносні показники.

Так як ми вже визначили, що аутсорсинг – це цілеспрямоване виокремлення найменш прибуткових чи взагалі не рентабельних бізнес-процесів та їх передача стороннім організаціям що спеціалізуються в конкретній області, з метою концентрації на ключових функціях та

зменшення витрат, доцільним є визначення суми та відповідно і економічного ефекту від застосування аутсорсингу змінних та постійних витрат.

Таблиця 3.2 – Вплив аутсорсингу на витрати ТОВ «Літинський молочний завод»

№ п/п	Найменування витрат	Сума, тис. грн. (фактична)	Сума, тис. грн. (прогнозна)	Економічний ефект, тис. грн.
1.	Змінні витрати	250725	220000	30725
2.	Постійні витрати	125090	110000	15090
3.	Повна собівартість	180456	170000	10456

Таким чином, при застосуванні аутсорсингу витрати та собівартість продукції зменшаться, що є позитивним явищем для підприємства.

Таблиця 3.3 – План рекомендацій з покращення результатів діяльності підприємства та підвищення ефективності його управління

Найменування заходу, що пропонується та його зміст	Орієнтовані витрати, грн.	Очікуваний економічний ефект, грн.
1. Створення посади менеджера з реклами	440 000	754 000
2. Застосування аутсорсингу інформаційних та бухгалтерських послуг	60 000	120 000
3. Підвищення кваліфікації робітників	100 000	151 000
4. Використання розробленої моделі	Не потребує витрат	248 000
Підсумок	ЗВ = 68 000	ЕФ = 240 000

Розрахуємо приведену величину ПП всіх економічних ефектів, отриманих протягом 3 років, до базової точки 0:

$$ПП = \sum_1^m \frac{E\Phi_i}{(1+\tau)^t}, \quad (3.1)$$

де ЕФ – економічний ефект у кожному із років, протягом яких виявляються результати впроваджених рекомендацій, грн;

T – період часу;

τ - ставка дисконтування;

t – період часу від моменту отримання економічного ефекту до точки 0;

$$ПП = \frac{300000}{(1+0,1)^1} + \frac{400000}{(1+0,1)^2} + \frac{573000}{(1+0,1)^3} = 1034000 \text{ грн.}$$

Розрахуємо абсолютну ефективність вкладених у впровадження запропонованих рекомендацій коштів:

$$E_{abc} = (ПП - B), \quad (3.2)$$

$$E_{abc} = (1034000 - 600000) = 434000 \text{ грн.}$$

Отримане значення означає, що вкладення коштів буде доцільним.

Розрахуємо відносну ефективність вкладених у впровадження запропонованих рекомендацій коштів:

$$D = \sqrt[T]{1 + \frac{E_{заг}}{B}} - 1, \quad (3.3)$$

де $E_{заг}$ – загальна величина теперішньої вартості всіх економічних ефектів від впровадження запропонованих рекомендацій, грн;

B – загальна вартість витрат, на впровадження запропонованих рекомендацій, грн.;

T – термін дії впровадження рекомендацій;

$$D = \sqrt[3]{1 + \frac{434000}{600000}} - 1 = 0,21 = 21\%.$$

Розрахувавши основні відносні та абсолютні показники, що показують економічну ефективність вкладених коштів, ми оцінили доцільність фінансування.

На рис. 3.4 зобразимо модель очікуваних результатів діяльності.

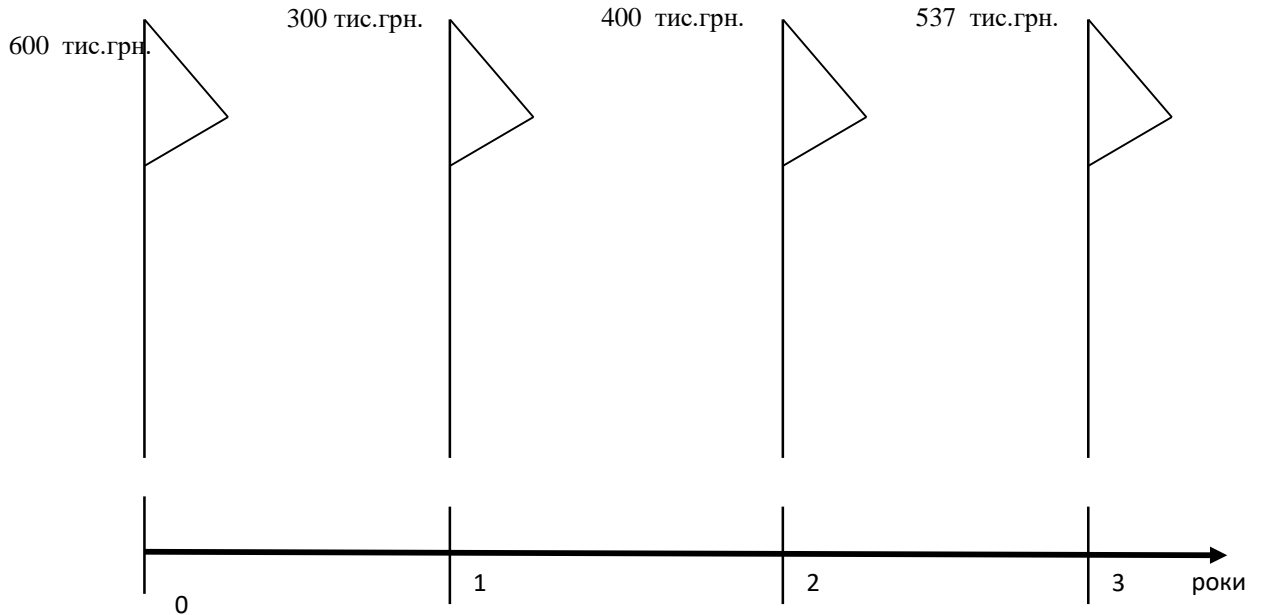


Рисунок 3.4 – Вкладені кошти та очікувані ефекти

Змоделюємо очікувані результати у вигляді графіка 3.5.

Підвищення якості сервісу товару також є однією з умов фактичного задоволення потреб покупців і реалізації оптимальної конкурентної стратегії.

Якість сервісу товару по значущості є четвертим показником дерева конкурентоспроможності товару.

До інших трьох показників відносяться: якість або корисний ефект товару, його ціна, витрати у сфері експлуатації товару за нормативний термін його служби (використання).

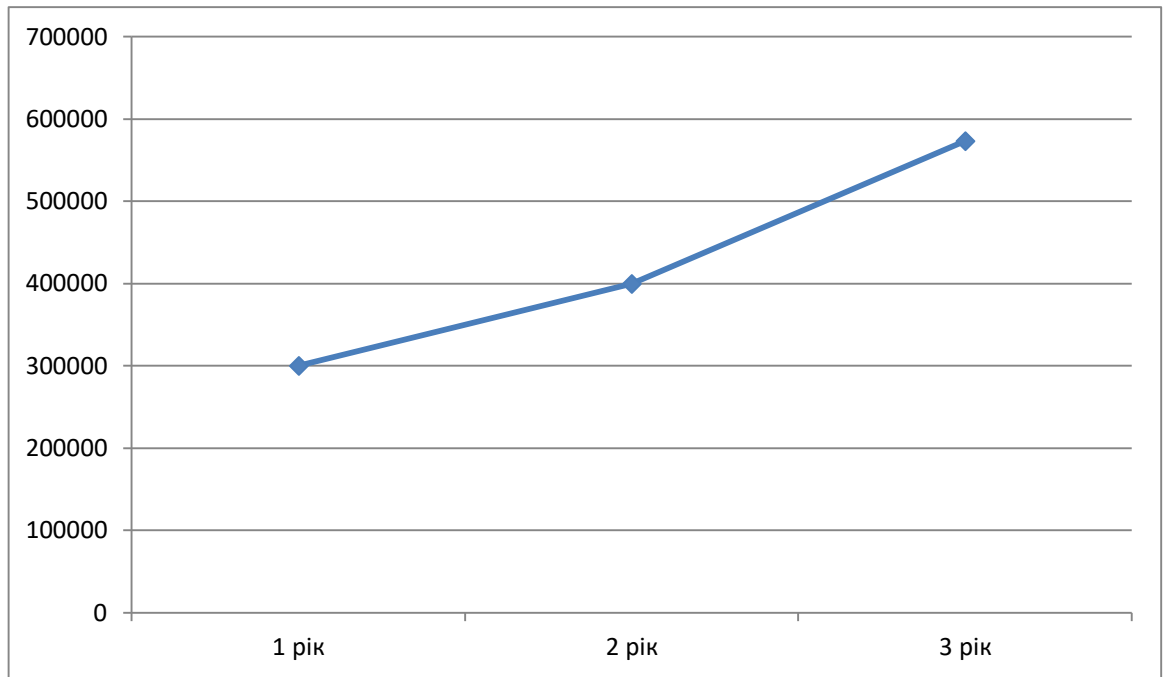


Рисунок 3.5 – Моделювання чутливості очікуваного прибутку підприємства

Для розвитку ТОВ «Літинський молочний завод» необхідно, щоб після здійснення всіх розрахунків і зобов'язань у нього залишався так званий мінімальний розмір прибутку, який би дав змогу розвивати виробництво й виводити його на конкурентоздатний рівень.

3.3 Моделювання очікуваних результатів діяльності підприємства

Задля того, щоб ТОВ «Літинський молочний завод» мало конкурентні переваги на ринку товарів та, доцільно застосовувати новий інструмент господарювання – логістичну інфраструктуру.

Управління логістичною інфраструктурою підприємства можна розуміти в якості процесу приведення інфраструктури підприємства до стану рівноваги або досягнення цілей ефективного забезпечення та обслуговування логістичних процесів і операцій на підприємстві [45].

Можливо загальну систему управління логістичною інфраструктурою підприємства розглядати як сукупність двох підсистем, які взаємопов'язані та взаємозалежні.

Логістика постачання базується на здійсненні закупівельного маркетингу. Вона полягає у забезпеченні ефективної закупівлі необхідних для виробництва сировини, матеріалів і комплектації шляхом вибору підприємством найзручнішого для цього джерела.

Внутрішня логістика на рівні підприємства поділяється на два основних види: замкнуту (обмежену) логістику – обслуговування власних логістичних процесів – та інсорсинг – обслуговування власних і частково сторонніх логістичних процесів, шляхом розширення діяльності підприємства чи підрозділу для додаткового завантаження існуючих потужностей чи активів [47].



Рисунок 3.6 – Система управління логістичною інфраструктурою сільськогосподарських підприємств [46]

Логістичну інфраструктуру підприємства можна визначити як логістичну систему управління, яка обслуговує функціонування процесів закупівлі, зберігання, обробки, постачання та транспортування матеріального потоку до кінцевого споживача. Існує три складові системи «логістика підприємства»: логістика постачання, виробництва та розподілу.

Інсорсинг – це створення власних автономних структурних одиниць (компаній), що надають спеціалізовані послуги як підрозділам підприємства, так і зовнішнім контрагентам. Як правило, відбирають стандартні, спільні для декількох підрозділів оперативні процеси і доручають виконувати їх автономному центру спільного обслуговування. За надані підрозділам компанії послуги така спеціалізована структурна одиниця отримує оплату від кожного з них пропорційно обсягу послуг [48].

Логістична інфраструктура підприємства забезпечує виконання ряд важливих завдань:

- 1) складування продукції, за допомогою складських приміщень і споруд;
- 2) переміщення продукції за допомогою транспортних і маніпуляційних засобів;
- 3) захист продукції, за допомогою системи пакування, що також дає можливість модернізації транспортних засобів, передачу інформації тощо;
- 4) перетворення інформації логістичних процесів [49].

Зовнішнє управління логістичною інфраструктурою сільськогосподарського підприємства визначає стратегію збуту аграрної продукції, прийняття рішень щодо використання складської або транзитної форми товаропостачання, а також зумовлює вибір способу відвантаження сільськогосподарської продукції.

Додатково в системі управління логістичної інфраструктури підприємства слід виокремити інформаційну логістичну систему, яка потрібна для забезпечення створення та функціонування інтегрованого центру обробки вхідної інформації. Ефективне використання інструментарію інформаційної логістики допомагає своєчасно проводити обмін інформацією між підприємствами, що дуже важливо при побудові каналів збуту продукції. Також це допомагає створити кооперативи або малі підприємства з виробництва молока і молочної продукції з метою поліпшення її якості та з урахуванням нових каналів збуту.

Потрібно також підвищити прибутковість використання оборотних

активів. Будь-яке підприємство зацікавлене у зростанні доходу за рахунок ефективного використання оборотного капіталу. Для вирішення цього завдання ТОВ «Літинський молочний завод» необхідно:

- дослідити кожний етап кругообігу активів для визначення понаднормативних активів; тих, що не використовуються в господарському обігові, а також тих, що приносять збитки;

- розробити та реалізувати програму ліквідації виявлених активів та вивільнення грошових коштів;

Наступним кроком на шляху до зміцнення конкурентних позицій та збільшення прибутковості підприємства може бути підвищення частки прибутку в ціні продажу, що призведе до отримання більшого доходу від реалізації продукції. Таким чином, якщо за незмінних інших витрат, чистий дохід від реалізації продукції зросте на 4%, то відбудеться значне збільшення валового прибутку, а саме:

$$ВП_{\text{прогноз}} = (289291 \times 1,04) - 259142 = 41720,64 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, збільшення доходу призведе до загального зростання валового прибутку підприємства приблизно на 30%, що матиме великий вплив на розвиток і діяльність підприємства в майбутньому. Адже підприємство зможе забезпечувати діяльність власними а не залученими коштами. Тобто в майбутньому значно знизиться кредиторська заборгованість, та покращиться фінансова стійкість та рентабельність підприємства.

Задля того, щоб змоделювати результати діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Літинський молочний завод» після впровадження всіх рекомендацій, доцільним є розрахунок чутливості чистого прибутку підприємства до можливих змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, в якому функціонує підприємство [50].

Для розвитку ТОВ «Літинський молочний завод» необхідно, щоб після здійснення всіх розрахунків і зобов'язань у нього залишався так званий мінімальний розмір прибутку, який би дав змогу розвивати виробництво й виводити його на конкурентоздатний рівень. Обчислення такого мінімального прибутку здійснюється за допомогою такої формули (3.1) [51]:

$$P_{min} = \frac{BK \times DC}{100\% - ППП} \quad (3.1)$$

де BK – власний капітал;

DC – депозитна ставка;

ППП – податок на прибуток підприємства.

Розрахуємо мінімальний прибуток для ТОВ «Літинський молокозавод» на плановий 2016 рік, використовуючи формулу (3.1).

При цьому, зважатимемо на те, що депозитна ставка в середньому у Національному банку становить 16%, а податок на прибуток – 18%.

$$P_{min} = \frac{33926,5 \times 16}{100\% - 18} = 6619,8 \text{ тис.грн.}$$

Отже, для того, щоб ТОВ «Літинський молокозавод» успішно функціонувало в наступному році році, воно повинно мати мінімальний прибуток в розмірі 6619,8 тис. грн. Це можливо, якщо ТОВ «Літинський молокозавод» ефективніше буде управляти своїми активами, плануватиме стратегію своєї діяльності на майбутнє, тощо.

На кінець 2018 року підприємство отримало чистий прибуток в розмірі 4189 тис. грн., що перевищує бажаний мінімальний прибуток. Також варто зазначити, що впродовж останніх двох років спостерігається тенденція до збільшення розміру чистого прибутку.

Тому для того, щоб отримати у майбутньому періоді мінімальний

прибуток підприємство має працювати набагато краще та ефективніше, ніж у попередні два роки.

Резерви зростання прибутку ТОВ «Літинський молокозавод» є можливими за рахунок:

- збільшення обсягів виробництва продукції;
- зменшення залишків нереалізованої продукції;
- підвищення частки прибутку в ціні продажу;
- зменшення постійних витрат; розширення асортименту продукції;
- зниження ціни одиниці продукції;
- продажу майна, що включає прибуток від продажу основних фондів (матеріальних активів) та нематеріальних активів;
- зменшення суми дебіторської заборгованості за товари та послуги;
- зменшення суми адміністративних витрат шляхом реформування організаційної структури;
- покращення матеріально-технічного постачання;
- зменшення витрат на збут шляхом організації ефективної роботи служби маркетингу;
- проведення інтенсифікації виробництва, тобто введення новітніх технологій, механізації і автоматизації виробничих процесів, підвищення рівня продуктивності праці.

Проаналізувавши фінансовий стан підприємства, застосуємо деякі з факторів зростання прибутку та покращення фінансового стану на ТОВ «Літинський молочний завод». Пропонується знизити витрати на збут та зменшити залишки нереалізованої продукції шляхом організації ефективної служби маркетингу. Адже саме витрати на збут у 2018 році, які зросли на 76% призвели до отримання фінансового результату від операційної діяльності в значно менших розмірах. Тому, якщо реорганізувати службу маркетингу, то можна отримати зниження витрат на збут на 15% тобто їх величина складатиме:

$$16720 \times 0.85 = 14212 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, за незмінних усіх інших витрат фінансовий результати можуть значно зрости. Можливі результати подано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Прогнозовані фінансові результати за майбутній період, тис. грн.

Показник	2018 рік	Прогнозований рік
Фінансовий результат від операційної діяльності	10199	12707
Фінансовий результат до оподаткування	5109	7617
Прибуток	4189	6697

Таким чином буде отримано досить гарний ефект від здійснення такого заходу. За рахунок збільшення доходу рентабельність усієї діяльності підприємства значно зросте.

Зроблені рекомендації будуть мати силу при умовах, що обсяг реалізації продукції може зменшитися не більше, ніж на 10 % від розрахованого; ціна реалізації одиниці продукції не може впасти більше, ніж на 5 % від розрахованої; прогнозовані фінансові результати зменшаться не більше, ніж на 5 % від розрахованих показників [28].

Висновки до третього розділу

У якості стратегії формування конкурентних переваг ТОВ «Літинський молочний завод», обрано стратегію лідирування на основі зниження витрат.

У нашому випадку знижуватимемо витрати на утримання персоналу підприємства, за рахунок застосування аутсорсингу.

Змакетовано структуру маркетингового відділу на підприємстві. Складено план рекомендацій з покращення результатів діяльності підприємства та підвищення ефективності його управління. Розраховано приведену величину ПП всіх економічних ефектів, отриманих протягом 3

років [52]. Розраховано абсолютну та відносну ефективність вкладених у впровадження запропонованих рекомендацій коштів, визначено, що вкладення коштів буде доцільним. Термін окупності показує, що фінансування запропонованих рекомендацій є доцільним. Визначено, що при застосуванні аутсорсингу витрати та собівартість продукції зменшаться, що є позитивним явищем для підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведені у дипломній роботі дослідження особливостей управління конкурентоспроможності підприємства «Літинський молочний завод» дозволяють зробити певні висновки.

ТОВ «Літинський молочний завод» вимагає відповідних заходів, які сприятимуть утриманню на високих позиціях та на національному і закордонному ринку. Конкурентні переваги ТОВ «Літинський молочний завод» полягають в постійному вдосконалюванні виробничого процесу при ефективному використанні й розподілі ресурсів.

Аналіз показників фінансово-господарської діяльності показав, що

- собівартість реалізованої продукції у 2018 році порівняно з базовим зросла на 60496 тис. грн.;

- власний капітал підприємства у 2018 році порівняно з 2016 роком зріс на 10590 тис. грн.;

Визначено та обґрунтовано основні напрями удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю на підприємстві. При цьому ТОВ «Літинський молочний завод» повинно керуватися такими критеріями: переваги підприємства порівняно з конкурентами, можливість підтримки цієї переваги протягом тривалого часу за наявності ключових факторів успіху.

Обґрунтовано, що у якості базової стратегії підприємству доцільно застосувати стратегію лідерування на основі зниження витрат. Така стратегія започатковується на оптимізації всіх складових виробничо-управлінської

системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва; рівня витрат на сировину, енергоносії; продуктивності праці; структури системи розподілу тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва.

Для оцінювання економічної ефективності заходів щодо формування конкурентних переваг підприємства нами було розраховано економічний ефект від застосування стратегії лідирування на основі зниження витрат у відділі маркетингу ТОВ «Літинський молочний завод» протягом 3 років.

Розрахунки довели ефективність застосування аутсорсингу для виконання обраних видів робіт, оскільки використання аутсорсингових схем призводить до зниження витрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Нікіфорова Л. О., Поляруш О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах євроінтеграції / Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи – ВНТУ – 2019.
2. Козловський В.О., Лесько О.Й. Методичні вказівки до виконання бакалаврських дипломних робіт студентами напряму підготовки «Менеджмент» //Вінниця, ВНТУ, 2015 - 49с.
3. Беглиця В.П. Конкурентоспроможність як категорія ринкової економіки / В.П. Беглиця // Збірник наукових праць Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана. – 2015. – Вип. 12. – С. 92–96.
4. Воронкова А.Г. Інноваційні чинники формування конкурентних переваг діяльності підприємств / Т.А. Городня, В.В. Бенч // Науковий вісник НЛТУ України. – 2016. – Вип. 21.18. – С. 183–187.
5. Іванов Ю.О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»: дефініція та систематизація / О. О. Масляєва // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php>
6. Затильна О.А. Конкурентні переваги кооперативних підприємств сучасного типу / Н. Г. Міценко, Р. Л. Лупак // Вісник Львівської комерційної академії. – Львів: ЛКА, 2016. – Вип. 40 – С. 31–40.
7. Мазаракі А. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.З.Должанський, Т. О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 384 с.
8. Череп А.П. Категорії конкуренції та конкурентоспроможності в сучасному економічному світі [Текст] / Г. М. Гребньов // Бізнес Інформ. — 2014. — № 5. — С. 265–270.

9. Ротанов Г. Новая конкуренция. Институты промышленного развития / Бест М. – М.: ТЕИС, 2014. – 356 с.
10. Франів І.А. Конкурентоспроможність економіки України: стан і перспективи підвищення / І. В. Крючкова. - К.: Основа, 2017. - 488 с.
11. Швед В.Г. Базові стратегії конкуренції: теоретико-методологічні засади / Г. В. Осовська, Т. М. Барбаріч // Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки: матеріали Всеукраїнської міжвузівської науково-практичної конференції студентів, аспірантів і викладачів. - Рівне, 2016. - С. 274-276.
12. XLVII науково-технічна конференція підрозділів Вінницького національного технічного університету. Електронний ресурс : <http://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm-2018/paper/view/423>.
13. Позняк С. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №1. – С. 50–54.
14. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер; [пер. з англ.]. - К.: Основи, 2014. - 390с.
15. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В. Б.Колчанова. – СПб.: Питер, 2007. – 800 с. (Серия «Классика МВА»).
16. Лігоненко Л.О. Підприємство в умовах глобалізації: усвідомлення нових реалій. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва в Україні / Л.О. Лігоненко // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції; відп. ред. А. А. Мазаракі. – К.: КНТЕУ, 2016. – 310 с.
17. Зозулев А. Об усилении конкурентных преимуществ предприятия / А. Зозулев // Экономика Украины. – 2013. – № 8. – С. 33.–38
18. Іванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби / Ю.Б. Іванов, О.Ю. Іванова // Проблеми економіки. - К.: – 2014. - №4. – С. 121-128.
19. Карапетян Е.Т. Теоретична концептуалізація конкурентоспроможності підприємства / Е.Т. Карапетян, О.Р. Квасовський //

Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2015.
– Вип. 7(33). – С. 97–104

20. Воронкова А. Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: [монографія] / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Оленко. - Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. - 512 с.

21. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств / С.П. Гаврилюк // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2018. – № 4.– С. 76–80.

22. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність: [монографія] / В. Г. Герасимчук. - К.: Вища шк., 2012. - 265 с.

23. Голік В. В. Забезпечення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств через формування системи стратегічного управління / В.В.Голік // Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: Міжнар. наук.-практ. конф. 16-17.08.2013: матеріали. – Сімферополь, 2013. – С. 26–29.

24. Єпіфанова І. Ю, Фінансовий аналіз та звітність. Практикум І.Ю. Єпіфанова, В. В. Джеджула. – // Вінниця: ВНТУ, 2017. –143 с.

25. Труніна І. М. Підходи до дослідження конкурентних переваг підприємства / І. М. Труніна // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2012. – № 24 (І). – С. 113–118.

26. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С. М.Клименко [та ін.]. – К.: КНЕУ, 2017. – 520 с.

27. Загорянська О.Л. Формування конкурентних переваг машинобудівних підприємств в сучасних умовах розвитку / О.Л. Загорянська, О.П. Косенко, П.Г. Перерва // Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. – 2016. – № 4. – С. 80–86.

28. Офіційний сайт ТОВ «Літинський молочний завод». Режим доступу: <https://bilozgar.ua/>.

29. Козловський В.О., Лесько О.Й. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій та адміністрування» спеціалізацій «Підприємництво» і «Виробнича діяльність», ВНТУ, Вінниця – 2016.

30. Кібік О.М. Формування конкурентних переваг підприємств морського транспорту України / О.М.Кібік, В.В. Жихарєва // Економічні інновації. – 2018. – Вип. 45. – С. 98–104.

31. Кошелупов І. Ф. Система конкурентних стратегій підприємства / І. Ф. Кошелупов // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2015. – Вип. 36. - С. 90-96.

32. Луцій О.П. Конкурентоспроможність підприємств машинобудування: дослідження та формування стратегії підвищення: монографія / О.П. Луцій, С.З Весперіс, О.О. Топілін. – К.: Вид-во Європ. університету. – 2017. – 296с.

33. Мандро Н. С. Конкурентні переваги: сутність особливостей використання в управлінні / Н. С. Мандро, В. С. Кудлай // Технології та дизайн. – 2012. – № 4 (5). – С. 1–5.

34. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2017. – 288 с.

35. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / О. Г. Янковий. – Одеса: Атлант, 2017. – 470 с.

36. Мохненко А. С. Економічна сутність конкуренції і конкурентоспроможності: наукове видання / А. С. Мохненко // Таврійський науковий вісник. – 2010. – № 68 – С. 165–171.

37. Олексенко Р.І. Методичні підходи до формування конкурентоспроможності підприємства / Р.І. Олексенко // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – №19. – С. 27-30.

38. Смоленюк П.С. Конкурентоспроможність як економічна категорія / П.С. Смоленюк / Інноваційна економіка: [всеукр. наук.-виробн. журнал]. – 2011. – № 7 (70). – С. 70–75 [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн.: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2011_7/70.pdf

39. Смоленюк П.С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників П.С. Смоленюк // Інноваційна економіка. – 2017. – № 2. – С. 91–97.

40. Фатхудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие / Фатхудинов Р.А. – М.: Изд-во «Эксмо», 2004. – 544 с.

41. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні: [монографія] / Л. І. Федулова. - К.: Фенікс, 2015. - 320 с.

42. Царенко О. В. Конкурентні переваги легкої промисловості регіонів України: методологія формування, теорія та практика: монографія / О. В. Царенко. – Донецьк: Юго-Восток, Лтд, 2017. – 504 с.

43. Буценко Л. В. Методологічні засади формування конкурентних переваг підприємства та їх оцінка / Л. В. Буценко // Система менеджменту інституціональної трансформації економіки України (теоретико-методологічний аспект): [колективна монографія] / [за заг. ред. О. Д. Гудзинського]. - К.: ТОВ «Аграр Медіа Груп», 2012. - С. 137-147.

44. Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А.В. Войчак, Р.В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2015. – № 2. – С. 50–53.

45. Чумак Л.Ф. Фактори впливу а формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // Экономика и управление. - № 1. – 2013. – с. 62-69.

46. Шершнева Е. Г. Современная парадигма управления конкурентными преимуществами предприятия в условиях глобализации экономики: / Е. Г.Шершнева. // Вестник УГТУ-УПИ, 2016. - № 9 (80). – С. 50-57.

47. Шеховцева Л.С. Конкурентоспособность региона: факторы и метод создания / Л.С. Шеховцева //Маркетинг в России и за рубежом. – 2017. – № 4 (24). – С. 11–16.

48. Шпотов Б. О современных теориях конкурентных преимуществ и отраслевого лидирования / Б. Шпотов. // Проблемы теории и практики управления, 2015. - № 3. – С. 50-55.

49. Анісімова О. М. Адаптація економічного механізму функціонування промислових підприємств з урахуванням кон'юнктури міжнародного бізнесу: монографія / О. М. Анісімова; Держ. вищ. навч. закл. «Приазовський держ. техн. ун-т». – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2014. – 280 с.

50. Артюхова І.В. Чинники формування і збереження конкурентних переваг підприємства туристичної галузі / І.В. Артюхова // Вісник економічної науки України. Науковий журнал. – 2017. – № 2. – С. 12–14.

51. Ціхановська В. М. Стан та перспективи розвитку ринку молока та молочних продуктів України / В. М. Ціхановська. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки- 2016. - № 1.

52. Протопопова В. О. Економіка підприємств: Навч. Посібник В.О. Протопопова, О. М. Полонський, - К.: ЦУЛ, 2016. – 220 с.

53. Крикавський Є. В. Економіка логістичних систем : монографія / М. Василевський, І. Білик, О. Дейнега [та ін.] / під ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. – Львів - С. 152-160.