

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет технології зерна і зернового бізнесу
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма «Економіка підприємства»
Кафедра управління бізнесом**

ДО ЗАХИСТУ:

Завідувач кафедри
управління бізнесом
д.е.н., проф. Басюркіна Н.Й.

_____ 2023 р.
«___»_____

ДИПЛОМНА РОБОТА

**Тема: «Планування підвищення конкурентоспроможності
підприємства кондитерської промисловості»**

Дипломник: _____ Масенцов А.В.

Керівник: _____ к.е.н., доц. Шалений В.А.

Одеса 2023 р.

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства освіти і науки,
молоді та спорту України
29 березня 2012 року № 384

Форма № Н-9.01

Одеський національний технологічний університет

Навчально-науковий інститут прикладної економіки та менеджменту ім. Г.Е. Вейнштейна
Факультет технології зерна і зернового бізнесу
Кафедра управління бізнесом
Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри
управління бізнесом
д.е.н., проф. Басюркіна Н.Й.

« _____ » _____ 202_ р.

ЗАВДАННЯ
на дипломну роботу студентіві

Масенцову Антону В'ячеславовичу

1. Тема роботи: «Планування підвищення конкурентоспроможності підприємства кондитерської промисловості» і керівник роботи к.е.н., доц. Шалений В.А. затверджені наказом по академії від 29.05.2023 р. № 207-03.
2. Строк подання студентом закінченої роботи 01 червня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи: міжнародні та українські законодавчі акти, наукові видання зарубіжних та українських авторів, методичні вказівки кафедри управління бізнесом ОНТУ, прогнози та експертні оцінки, опубліковані в ЗМІ, аналітичні дослідження ринку зерна тощо.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які необхідно розробити):
 - 4.1. Вступ
 - 4.2. Теоретико–методологічні основи оцінки конкурентоспроможності підприємств
 - 4.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства кондитерської галузі
 - 4.4. Розробка заходу по підвищенню конкурентоспроможності ПрАТ «Домінік»
 - 4.5. Висновки
5. Перелік графічного та ілюстративного матеріалу:
Рисунок 1. Класифікація факторів конкурентоспроможності

Рисунок 2. Частки ринку підприємств кондитерського ринку України

Рисунок 3. Динаміка виробництва кондитерської продукції в Україні

Рисунки 4. Структура ринку кондитерських виробів в Україні в 2021 році

Таблиця 1. Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Домінік»

Рисунок 5. Багатокутники конкурентоспроможності кондитерських підприємств;

Рисунок 6. Інтегральний показник конкурентоспроможності кондитерських підприємств

Таблиця 2. Вплив інвестиційного проєкту на основні показники діяльності ПрАТ «Домінік»

Таблиця 3. Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Домінік» до та після впровадження заходу

6. Дата видачі завдання – « ____ » _____ 202__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи
1.	Обробка зібраних даних виробничо-господарської практики	до 05.04.23 р.
2.	Робота з літературними джерелами та розробка теоретичної частини роботи	06.04.23 р. – 25.04.23 р.
3.	Надати характеристику методам розрахунку ефективності	26.04.23 р. – 30.04.23 р.
4.	Виконати аналіз ринку кондитерської продукції України	01.05.23 р. – 05.05.23 р.
5.	Виконати аналіз ефективності діяльності та конкурентоспроможності кондитерського підприємства	06.05.23 р. – 14.05.23 р.
6.	Запропонувати шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства	15.05.23 р. – 23.05.23 р.
7.	Оформити пояснювальну записку відповідно до вимог, передбачених методичними вказівками	24.05.23 р. – 25.05.23 р.

Керівник

к.е.н., доц. Шалений В.А.

Студент

Масенцов А.В.

АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра

КРБ містить 119 сторінок, 29 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел з 63 найменувань, 1 додаток.

Метою виконання роботи є дослідження теоретико-методологічних основ оцінки конкурентоспроможності та розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення на підприємстві кондитерської галузі.

Об'єктом аналізу, узагальнень і дослідження виступають процеси оцінки конкурентоспроможності підприємства кондитерської галузі.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні, організаційні та практичні основи оцінки конкурентоспроможності кондитерського підприємства.

Завданням роботи передбачено узагальнити теоретичні основи визначення конкурентоспроможності сучасних підприємств; розкрити методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств; охарактеризувати сучасний стан кондитерської галузі України; проаналізувати економічну ефективність діяльності та конкурентоспроможність досліджуваного кондитерського підприємства; обґрунтувати шляхи підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності досліджуваного кондитерського підприємства; розробити практичні рекомендації по підвищенню ефективності діяльності та конкурентоспроможності досліджуваного кондитерського підприємства.

За результатами виконаної роботи сформульовані висновки та рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності кондитерських підприємств.

Одержані результати можуть бути використані на підприємствах як заходи по вдосконаленню їх роботи.

Рік виконання роботи 2023.

Рік захисту роботи 2023.

THE SUMMARY

at the Bachelor's Work

The BW contains 119 pages, 63 tables, 8 figures, a list of sources used from 63 titles, 1 application.

The purpose of the work is to develop the theoretical and methodological foundations of competitiveness assessment and development of practical recommendations for its improvement at the enterprise of the confectionery industry.

The object of analysis, generalizations and research is the process of assessing the competitiveness of the enterprise in the confectionery industry.

The subject of research is the theoretical and methodological principles and practical recommendations of assessing the competitiveness of a confectionery enterprise.

The task of the work is to generalize the theoretical foundations of determining the competitiveness of modern enterprises; reveal methodical approaches to assessing the competitiveness of enterprises; characterize the current state of the confectionery industry of Ukraine; to analyze the economic efficiency and competitiveness of the studied confectionery enterprise; justify the ways of increasing the efficiency of activity and competitiveness of the studied confectionery enterprise; to develop practical recommendations for increasing the efficiency and competitiveness of the confectionery enterprise under study.

According to the results of the work, the conclusions and recommendations for increasing the competitiveness of confectionery enterprises..

The results can be used in enterprises as measures to improve their work.

Year of work performance 2023.

Year of work protection 2023.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	11
1.1. Сутність конкурентоспроможності та зміст системи управління конкурентоспроможністю підприємства	11
1.2. Етапи та рівні процесу управління конкурентоспроможністю підприємства	18
1.3. Основні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства	27
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ	39
2.1. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку кондитерської продукції в Україні	39
2.2. Техніко-економічна характеристика та перспективи розвитку ПрАТ «Домінік»	45
2.3. Аналіз ефективності діяльності та конкурентоспроможності ПрАТ «Домінік»	48
Висновки до розділу 2	77
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДУ ПО ПІДВИЩЕННЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ДОМІНІК»	80
3.1. Обґрунтування проєкту впровадження інноваційної продукції на ПрАТ «Домінік»	80
3.2. Оцінка ефективності проєкту впровадження інноваційної продукції на ПрАТ «Домінік»	84
3.3. Оцінка впливу заходу на показники діяльності ПрАТ «Домінік»	92
Висновки до розділу 3	95
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	98

ВИСНОВКИ	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	114
ДОДАТКИ	

ВСТУП

В сучасних умовах трансформації економіки, викликаній збройною агресією РФ та наслідками пандемії Covid-19, особливої актуальності набувають питання підвищення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі та їх своєчасної адаптації до змін зовнішнього середовища. Перед підприємствами стоїть проблема формування стійких конкурентних переваг на основі найбільш повної взаємозв'язки стратегічних можливостей підприємств з внутрішнім потенціалом та невикористаними резервами з метою досягнення максимального синергетичного ефекту діяльності на конкурентному ринку. В сучасних умовах глобалізації товарних та фінансових ринків відбувається масштабне проникнення продукції одних країн на ринки інших з метою отримання більш високого прибутку, що зумовлює підвищення рівня міжнародної конкуренції.

Саме тому, в сучасних умовах ефективне управління конкурентоспроможністю вітчизняних промислових підприємств є головною передумовою забезпечення ефективної, результативної економічної системи на макро- та мікрорівні.

Для підтримки успіху в конкурентній боротьбі потрібно здійснювати перманентний моніторинг, аналізувати цільові ринки, позицію фірми, позиції конкурентів, уподобання споживачів, досліджувати сильні та слабкі сторони господарської діяльності, оптимізувати здатність швидкого пристосування до динамічного ринкового середовища. Необхідним є також аналіз конкурентоспроможності продукції та компанії загалом на міжнародному ринку, що дозволяє визначити її позиції в галузі та розробити або скоригувати конкурентну стратегію. Для проведення визначених заходів українські підприємства повинні впроваджувати систему управління конкурентоспроможністю, яка буде відповідати небезпекам зовнішнього середовища та можливостям самого підприємства. Аналіз праць зарубіжних та вітчизняних науковців доводить необхідність розробки ефективного апарату

управління конкурентоспроможністю на вітчизняних підприємствах промислового сектору та підвищення ступеню їх адаптації до умов навколишнього середовища.

Питання підвищення конкурентоспроможності підприємств вже не один десяток років детально вивчається іноземними та вітчизняними теоретиками та практиками. Дана проблематика вивчалася такими зарубіжними вченими, як М. Портер, Т. Коно, С. Брю, К. Макконел, С. Кхадер а також вітчизняними Т. Харченком, І. Должанським, В. Романенко, Т. Омелянцем, Ю. Черемисом, С. Клименком, В. Гарбаневичем та іншими. Незважаючи на підвищений інтерес науковців до проблеми оцінки та підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств, окремі її аспекти залишаються ще не достатньо розкритими, особливо з урахуванням реального стану галузі в умовах трансформаційних процесів в Україні, викликаних агресією РФ та глобальними постковідними процесами.

Метою роботи є дослідження теоретико-методологічних основ оцінки конкурентоспроможності та розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення на підприємстві кондитерської галузі.

Для досягнення поставленої мети дослідження сформульовано такі **завдання:**

- узагальнити теоретичні основи визначення конкурентоспроможності сучасних підприємств;
- розкрити методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств;
- охарактеризувати сучасний стан кондитерської галузі України;
- проаналізувати економічну ефективність діяльності та конкурентоспроможність досліджуваного кондитерського підприємства;
- обґрунтувати шляхи підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності досліджуваного кондитерського підприємства;

– розробити практичні рекомендації по підвищенню ефективності діяльності та конкурентоспроможності досліджуваного кондитерського підприємства.

Об’єкт дослідження – процеси оцінки конкурентоспроможності підприємства кондитерської галузі.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні, організаційні та практичні основи оцінки конкурентоспроможності кондитерського підприємства.

Теоретичною та методологічною основою роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань оцінки конкурентоспроможності підприємств. Дослідження виконувалось із застосуванням таких методів: аналізу, діалектичного пізнання, порівняння, синтезу, теоретичного узагальнення – для дослідження теоретико-методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємств; групування, системного аналізу, абстрактно-логічного аналізу, економіко-статистичного, системного та порівняльного аналізу – для проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств; експериментального – під час оцінки ефективності впровадження заходів по підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Інформаційною базою є фахові періодичні видання, присвячені оцінці конкурентоспроможності підприємств, нормативно-правові акти України, дані Державної служби статистики України, матеріали фінансової та статистичної звітності кондитерського підприємства, дані мережі інтернет.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність конкурентоспроможності та зміст системи управління конкурентоспроможністю підприємства

На сучасному етапі розвитку господарських відносин передумовою виживання будь-якого підприємства в умовах постійно зростаючої конкуренції є його конкурентоспроможність, високий рівень якої свідчить про можливість забезпечення ефективного функціонування підприємства на ринку, високий ступінь його адаптації до умов ринкового середовища, динамічний характер якого вимагає закріплення за процесом управління конкурентоспроможністю провідної позиції у загальному менеджменті підприємства. Для вітчизняних підприємств актуальним є розробка ефективного інструментарію управління конкурентоспроможністю, що обумовлено поширенням їх присутності на міжнародному ринку, підвищенням конкуренції, потребою пошуку конкретних конкурентних переваг [1, с. 11].

Сутність поняття «конкурентоспроможність» розглядається вітчизняними науковцями з різних аспектів даного явища: як з позиції розгляду економічної категорії «конкурентоспроможність», так і в поєднанні з конкурентоспроможністю підприємства, конкурентоспроможністю товару, конкурентоспроможністю галузі та ін.

Так, В. Романенко визначає конкурентоспроможність як зумовлене економічними, політичними та соціальними чинниками становище товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [2, с. 22].

Омельяненко Т. та Барабась Д. вказують на конкурентоспроможність підприємства, що означає його рівень компетенції, у порівнянні з іншими підприємствами-конкурентами, у накопиченні та використанні потенціалу визначеної спрямованості та його окремих складових (поточне планування,

стратегічний менеджмент, ресурси, технології, кваліфікації персоналу), результат якого виражається в таких показниках як прибутковість, продуктивність, якість продукції та інших [3, с. 26].

О. Красняк та В. Мицик розглядають конкурентоспроможність підприємства як його здатність реально та потенційно виробляти та збувати продукцію, яка за своїми ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливою, ніж продукція фірм-конкурентів [4, с. 126].

На думку І. Должанського та Т. Загорної конкурентоспроможність підприємства – це його здатність достатньо ефективно використовувати власні й позикові ресурси, враховуючи конкуренцію на ринку [5, с. 21].

В свою чергу Ю. Черемис під конкурентоспроможністю підприємства розуміє сукупність таких характеристик, як частка підприємства на ринку, здатність до виробництва, збуту та розвитку, вміння менеджменту компанії реалізовувати поставлені задачі [6, 33].

З точки зору С. Клименко конкурентоспроможністю підприємства – це можливість, а також динаміка його адаптації до умов ринкової конкуренції [7, с. 35].

Як бачимо з вищенаведених визначень, акцент робиться на різних компонентах даного поняття – на внутрішній та зовнішній діяльності самого підприємства, на товарі та його характеристиках, або на ефективності у порівнянні з конкурентами одного ринкового сектору, на якому знаходиться компанія.

Л. Балабанова акцентує увагу на тому, що конкурентоспроможність є станом товаровиробника на ринку та зазначає фактори впливу на нього, але не вказує, яке вираження повинен мати цей стан та по відношенню до кого, за якими критеріями він розраховується, не згадується внутрішнє середовище компанії [8, с. 19]. Ні відміну від Л. Балабанової, О. Ордець та О. Сумець у своєму визначенні роблять наголос на тому, що конкурентоспроможність є компетенцією, яка залежить від ефективного використання внутрішніх ресурсів, що виражається в якісних результатах [9, с. 40]. На нашу думку, таке

визначення є одним з найбільш вдалих з точки зору розкриття суті поняття конкурентоспроможності. О. Лапченко говорить про конкурентоспроможність з позиції більш привабливого товару, який може виробляти та поставляти на ринок підприємство, проте не зазначає, від яких додаткових факторів залежить конкурентоспроможність підприємства [10, с. 335].

І. Должанський виділяє ефективність використання власних і позикових ресурсів підприємством як ключовий фактор досягнення конкурентоспроможності в конкурентному ринковому середовищі, але така позиція не вказує на способи досягнення високої ефективності та її кількісний вимір [5, с. 101].

В свою чергу А. Войчак навпаки зазначає методи досягнення, що виражаються в характеристиках, котрими володіє підприємство, а цілі застосування зазначених характеристик відсутні [11, с. 86]. Визначення С. Калугіної є досить вузьким, проте його перевагою є виділення адаптації до умов ринкової конкуренції, що іншими вченими не бралось до уваги [12, с. 58].

Враховуючи недоліки приведених визначень можна сказати, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність суб'єкта господарювання накопичувати та ефективно використовувати зовнішні та внутрішні ресурси, при врахуванні впливу факторів екзогенного середовища, з метою задоволення потреб споживачів та отримання довгострокових переваг над конкурентами.

Необхідно зосередити увагу на тому, що в умовах глобалізації окремі риси визначених понять набувають більш важливого значення.

Найголовнішою ознакою конкурентоспроможності в умовах глобалізації є розширення сутності змісту, яке воно включає, до рівня глобального економічного простору, де існує значна кількість факторів зовнішнього впливу та конкурентів. Тому за даних умов, характеризуючи категорію «конкурентоспроможність» найголовнішим є здобуття та використання конкурентних переваг на наднаціональному рівні. Трансформація конкурентного середовища створює для підприємства умови, за яких ресурси, продукція та ефективність розглядається в аспекті їх відношення до тих самих

параметрів зарубіжних фірм, навіть якщо вони не є фірмами-конкурентами, оскільки процес глобалізації створює умови для більш легкого проникнення на вітчизняний ринок їх продукції [13, с. 49].

Невід'ємною частиною загального менеджменту підприємства є система управління конкурентоспроможністю, основне завдання якої здійснювати ефективне використання ресурсів компанії. З метою досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності на ринку за будь-яких економічних, соціальних та політичних умов, розробляється спеціальний комплекс заходів, що є складовою частиною оперативного та стратегічного менеджменту [14, с. 460].

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися перманентно, тобто системність процесу підтримки та формування конкурентних переваг буде гарантувати отримання належного рівня запланованих результатів [15, с. 35]. Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства є однією з основних функцій менеджменту фірми.

На думку групи авторів (О. Гудзинський, С. Судомир, Т. Гуренко) управління конкурентоспроможністю підприємства означає визначення стратегії та впровадження політики управління щодо розробки та випуску конкурентоспроможних товарів, визначення цілей суб'єкта господарювання у сфері його діяльності, що досягається шляхом задіяння чотирьох рівнів управління – планування, організації, мотивації та контролю для забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства [16, с. 88].

В. Гарбаневич вважає, що управління конкурентоспроможністю підприємства – це адаптивний процес, протягом якого відбувається коригування рішень на основі моніторингу й аналізу змін, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Це означає, що управління конкурентоспроможністю підприємства повинне забезпечувати максимальне використання ресурсів та потужностей з метою задоволення потенційних потреб споживачів у конкурентній продукції [17, с. 99].

Трубілін О. визначає систему управління конкурентоспроможністю підприємства як сукупність всіх процесів, які відбуваються в організації, її ресурсів, технологій та організаційної структури, що направлені на створення умов для реалізації конкурентних переваг у динамічному бізнес-середовищі [18, с. 69].

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на думку С. Савченко полягає у застосуванні конкретного комплексу заходів, котрі направлені на подолання негативних наслідків конкуренції та досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Основною метою управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення його постійного функціонування за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших умов на зовнішньому ринку [19, с. 60].

Суб'єктом управління конкурентоспроможністю є в цілому система управління підприємством, тобто коло осіб, діяльність яких направлена на реалізацію мети управління. До них належать власник організації, вищий управлінський персонал, лінійні менеджери підрозділів підприємства, менеджери-спеціалісти, що залучаються ззовні до управління конкурентоспроможністю (наприклад, через консалтингові фірми), органи державного або відомчого управління [20]. Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є техніко-економічний процес, що формує необхідний рівень конкурентних переваг. Також, об'єкт розглядають як систему взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища фірми, конкурентів та споживачів, що об'єднані у ході вирішення завдання щодо забезпечення конкурентних позицій та нарощування конкурентних переваг [20].

Виходячи з того, що цільовими величинами формування конкурентоспроможності є прибуток, зростання та розвиток, управління конкурентоспроможністю повинне включати в себе перш за все засоби і методи досягнення запланованих значень показників за допомогою сукупності ресурсів фірми. Також, в цю систему входить сегментування ринку та відбір цільового ринку, оцінка рівня конкурентоспроможності фірм-конкурентів, оцінка

власного виробничого, технічного, фінансового та ін. потенціалів, визначення конкурентних переваг та недоліків продукції, що випускається підприємством [21, с. 211]. Структура управління конкурентоспроможністю в умовах глобалізації ґрунтується на оцінці її ефективності у даний період функціонування підприємства та включає наступні групи елементів [22, с. 176]:

1. Група елементів оцінки конкурентоспроможності:

- формування списку конкурентів галузі;
- збір даних про конкурентів та аналіз зібраної інформації;
- підбір показників оцінки;
- аналіз рівня конкурентоспроможності за показниками оцінки.

2. Група елементів управління конкурентоспроможністю:

- принципи управління;
- стратегія та тактика менеджменту;
- програми підвищення рівня конкурентоспроможності;
- реалізація програм.

На рисунку 1.1 зображено механізм управління конкурентоспроможністю підприємства.

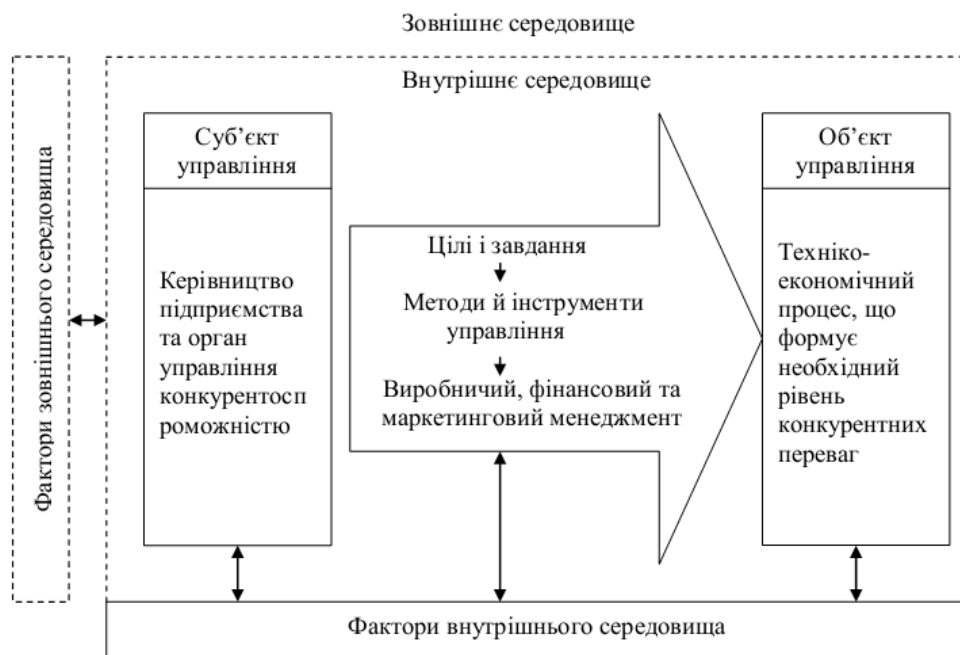


Рис. 1.1. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства
Джерело: [23]

На внутрішнє середовище підприємства впливають фактори зовнішнього, при цьому фактори внутрішнього впливають на весь процес управління. Структурними елементами механізму є суб'єкт управління, об'єкт управління та засоби впливу суб'єкту на об'єкт, які включають в себе цілі і завдання управління, методи й інструменти управління, виробничий, фінансовий та маркетинговий менеджмент. При цьому кожний з видів менеджменту включає свої власні інструменти управління.

Головною проблемою в управлінні конкурентоспроможністю виступає проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства, яка потребує вирішення ряду задач при формалізації методології управлінських рішень.

Науковці виділяють декілька методологічних задач вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства [15; 20; 24]:

- формування параметрів та критеріїв конкурентоспроможності та показників їх вимірювання;
- розробка методів оцінки конкурентоспроможності;
- формування методики створення алгоритму підвищення конкурентоспроможності.

З вищезазначеного можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства визначається за його здатністю реалізовувати наявний потенціал і оцінюється за цілим спектром параметрів, що враховують багатовекторність факторів впливу ринкового середовища та дають змогу визначити переваги та недоліки підприємства у порівнянні з його конкурентами в даному ринковому секторі.

Загалом поняття конкурентоспроможності обов'язково враховує взаємодію внутрішнього середовища підприємства з зовнішнім, що є основним фактором визначення позиції компанії у порівнянні з конкурентами. Лише після аналізу середовищ можливо формувати будь-які рішення, метою яких є підвищення ефективності діяльності. Необхідно також враховувати, що метою управління конкурентоспроможністю є досягнення стратегічної мети існування підприємства за допомогою створення та використання довгострокових

конкурентних переваг, тому конкурентоспроможність повинна враховувати кількісні методи оцінки позиції фірми по відношенню до конкурентів галузі, які дозволять виділити дані конкурентні переваги.

Процес глобалізації вплинув на виникнення особливих ознак конкурентоспроможності, які можуть стати або загрозами зовнішнього середовища для підприємства, або можуть бути використані для отримання конкурентних переваг. Це залежить від ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства, якщо вона є адаптованою до глобальних умов та ефективно функціонує, отримати переваги від глобалізації товарних ринків підприємство може у достатньо короткі строки.

1.2. Етапи та рівні процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

Ефективність системи управління конкурентоспроможністю також залежить від організації даного процесу на підприємстві. Механізм управління здійснюється поетапно, що дозволяє керувати процесом на всіх його рівнях. В умовах глобалізації дотримання етапів процесу управління конкурентоспроможністю є дуже важливим, оскільки вони враховують всі заходи щодо розробки конкурентних переваг та впровадження системи їх оцінки для подальшого коригування. Базою для формування перспектив в умовах глобалізації є ефективна структура процесу управління конкурентоспроможністю, яка включає в себе ті заходи, які зможуть захистити підприємство від негативних факторів глобального середовища та знайти перспективні шляхи розвитку підприємства та підвищення його загальної конкурентоспроможності [25, с. 30].

Система управління конкурентоспроможністю підприємства також є процесом, який використовує сукупність методик, ресурсів, організаційної структури, для формування умов, які вплинуть на створення конкурентних переваг підприємства [26, с. 211].

Управління конкурентоспроможністю підприємства відбувається на всіх рівнях: оперативному, тактичному та стратегічному [27, с. 111]. Система управління на цих рівнях відрізняється не тільки часом планування виконання завдань, але й самими задачами, структурою та методами досягнення запланованих результатів. Слід враховувати, що глобальність конкурентного середовища перш за все впливає на стратегічний рівень управління, коли відбувається розробка конкурентної стратегії.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю орієнтоване на довгострокову перспективу розвитку підприємства та здійснюється на рівні вищої ланки управління. Передумовою стратегічного управління є аналіз факторів конкурентного середовища, при цьому можливості підприємства розраховуються виходячи з їх глобальних параметрів навіть якщо підприємство не прагне займатися міжнародною діяльністю, адже на національному ринку все одно присутні міжнародні компанії.

Стратегічні конкурентні переваги формуються шляхом визначення основних цілей забезпечення конкурентоспроможності та розробки методів їх досягнення для виконання стратегічних планів компанії. Для досягнення таких довгострокових переваг є необхідною розробка конкурентних стратегій, що являються інструментами (системою дій) спрямованими на визначення теперішньої конкурентної переваги та її розвиток у майбутньому, що є недоступним для конкурентів [28, с. 89].

При виборі конкурентної стратегії необхідно керуватися системою факторів [27; 28]:

- рівень конкурентоспроможності підприємства в даний проміжок часу;
- потенціал підприємства, що може бути використаний при реалізації стратегії;
- яку частку на ринку займає компанія;
- мета та цілі менеджменту (зміцнити позиції, стати лідером, уникнути банкрутства, тощо).

Стратегічне управління конкурентоспроможністю поділяють на наступні етапи [29]:

- моніторинг зовнішнього середовища – збір інформації про економічне середовище, вивчення тенденцій його складових, моніторинг інтересів партнерів та головних конкурентів, визначення основних ризиків глобального економічного простору;

- оцінка зовнішнього середовища – оцінка стабільності зовнішнього середовища, аналіз кон'юнктури ринку на якому працює компанія та міжнародного ринку, визначення її тенденцій, розробка довгострокових прогнозів її зміни;

- аналіз фактично наявного потенціалу підприємства – оцінка конкурентоспроможності різними методами;

- формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- втілення обраної стратегії на практиці.

При розробці конкурентних стратегій бажано використовувати різні підходи і напрямки проведення дослідження та аналізу.

Об'єктом оперативного менеджменту є поточне управління, що здійснюється безперервно та в основному стосується виробництва та реалізації продукції. На даному рівні забезпечується оптимальне співвідношення між якістю і ціною продукції, розвитком каналів просування, рівнем обслуговування споживачів. Також розробляється комплекс заходів щодо усунення диспропорцій у проведенні політики управління у відповідності до проблем, що виникали раніше у даному напрямку [30].

Тактичне управління спрямоване на формування конкурентних переваг підприємства в певному ринковому секторі. Воно поєднує методи, прийоми та види конкурентної боротьби, які формує підприємство для реалізації своєї конкурентної стратегії [31, с. 295]. При тактичному управлінні конкурентоспроможністю підприємства відбувається порівняння показників діяльності підприємства з аналогічними показниками основних конкурентів.

Якщо при такому аналізі підприємство має конкурентні переваги, то, як правило, вони носять короткостроковий характер (наприклад, такими тимчасовими перевагами можуть бути низькі ціни, що обумовлені не низьким рівнем витрат, а іншими чинниками). Тактичне управління практично являється інструментом стратегічного, оскільки сукупність результатів тактичного управління, що характеризують рівень формування, розвитку або підтримки за тактичний конкурентний період стосуються стратегічної конкурентної переваги. Тобто, тактичні цілі є ніби підцілями стратегічної мети управління конкурентоспроможністю.

Тактичними завданнями досягнення конкурентних переваг підприємства можуть бути наступні [29; 30; 31]:

- демонстрація своїх конкурентних переваг та виявлення слабких сторін конкурентів;
- отримання або захоплення певної конкурентної позиції на ринку та її подальше збереження за собою;
- перегляд участі в підприємницьких спілках, товариствах та альянсах, входження до нових;
- накопичення конкурентного досвіду для подальшого застосування проти конкурентів;
- нарощування ресурсного потенціалу та його ефективне використання;
- розвиток різних напрямів конкурентоспроможності підприємства;
- використання конкурентного потенціалу для ослаблення конкурентних позицій суперників;
- використання конкурентного потенціалу в напрямку створення та просування бізнес ідей.

Отже, тактичне та стратегічне управління конкурентоспроможністю відрізняються тим, що стратегічне направлене на довгостроковий розвиток, а тривалість тактичного управління визначається терміном виконання конкретного завдання. Конкурентна стратегія може здійснюватися за допомогою використання тактичних методів та прийомів.

Дослідження етапів управління конкурентоспроможністю підприємства дозволить більш глибоко дослідити даний процес і механізм його впровадження, а також визначити на яких рівнях управління він відбувається та які цілі переслідує. Система управління конкурентоспроможністю неможлива без здійснення таких функцій, як оцінка показників конкурентоспроможності, розробка та планування впровадження конкурентної стратегії, організація її реалізації, мотивація персоналу та контроль.

Управління конкурентоспроможністю здійснюється в чотири етапи, які зображено на рисунку 1.2.

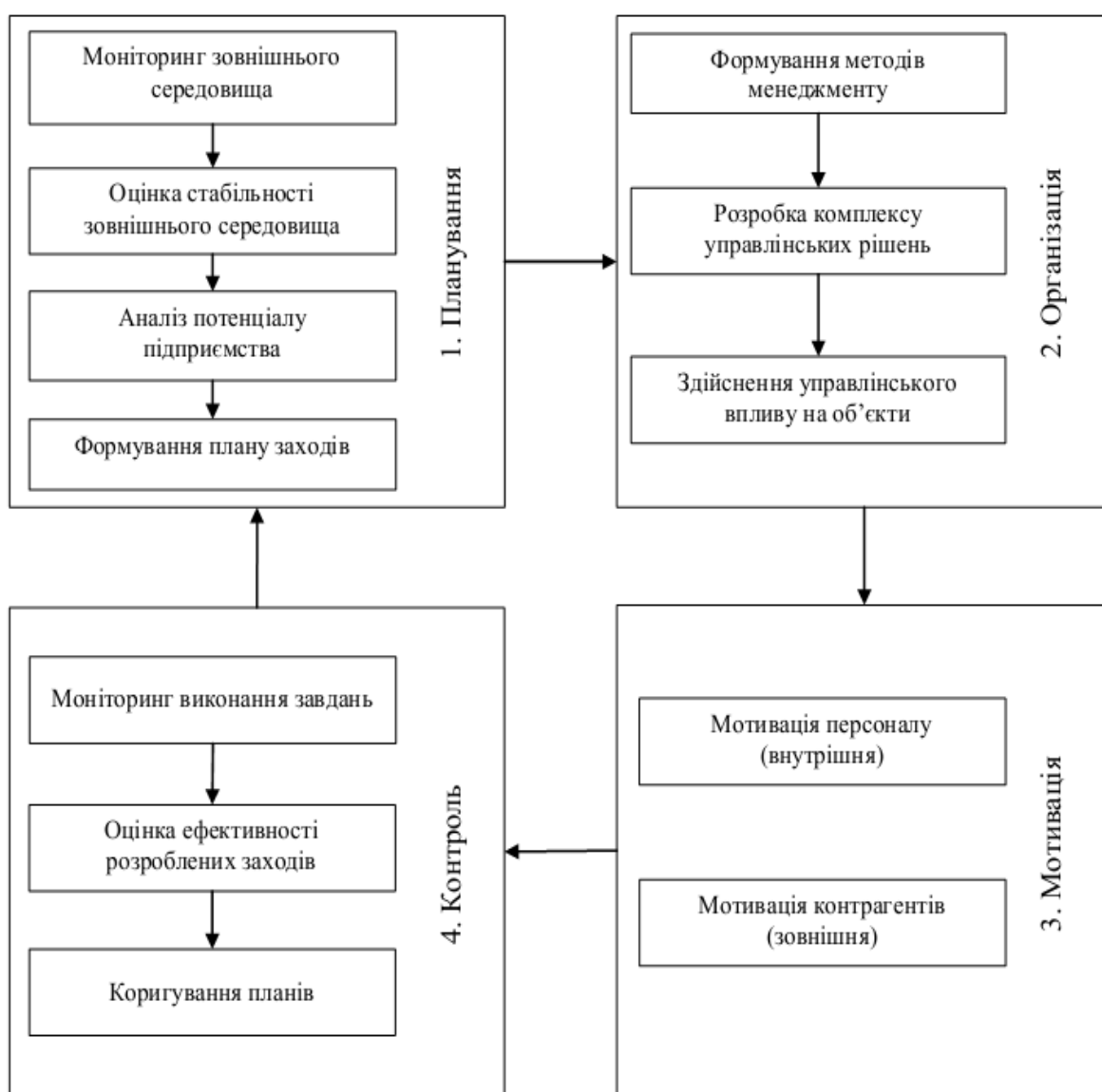


Рис. 1.2. Схема управління конкурентоспроможністю підприємства
Джерело: систематизовано автором на основі [28–31].

Перший етап це планування, він включає в себе моніторинг зовнішнього середовища, особливо вивчення інтересів партнерів, збір інформації про конкурентів, дослідження стабільності зовнішнього середовища, аналіз кон'юнктури ринку на якому працює компанія; проведення аналізу внутрішнього середовища підприємства та формування безпосереднього плану заходів.

На цьому етапі досліджуються фактори конкурентоспроможності, класифікація яких зображена на рисунку 1.3.

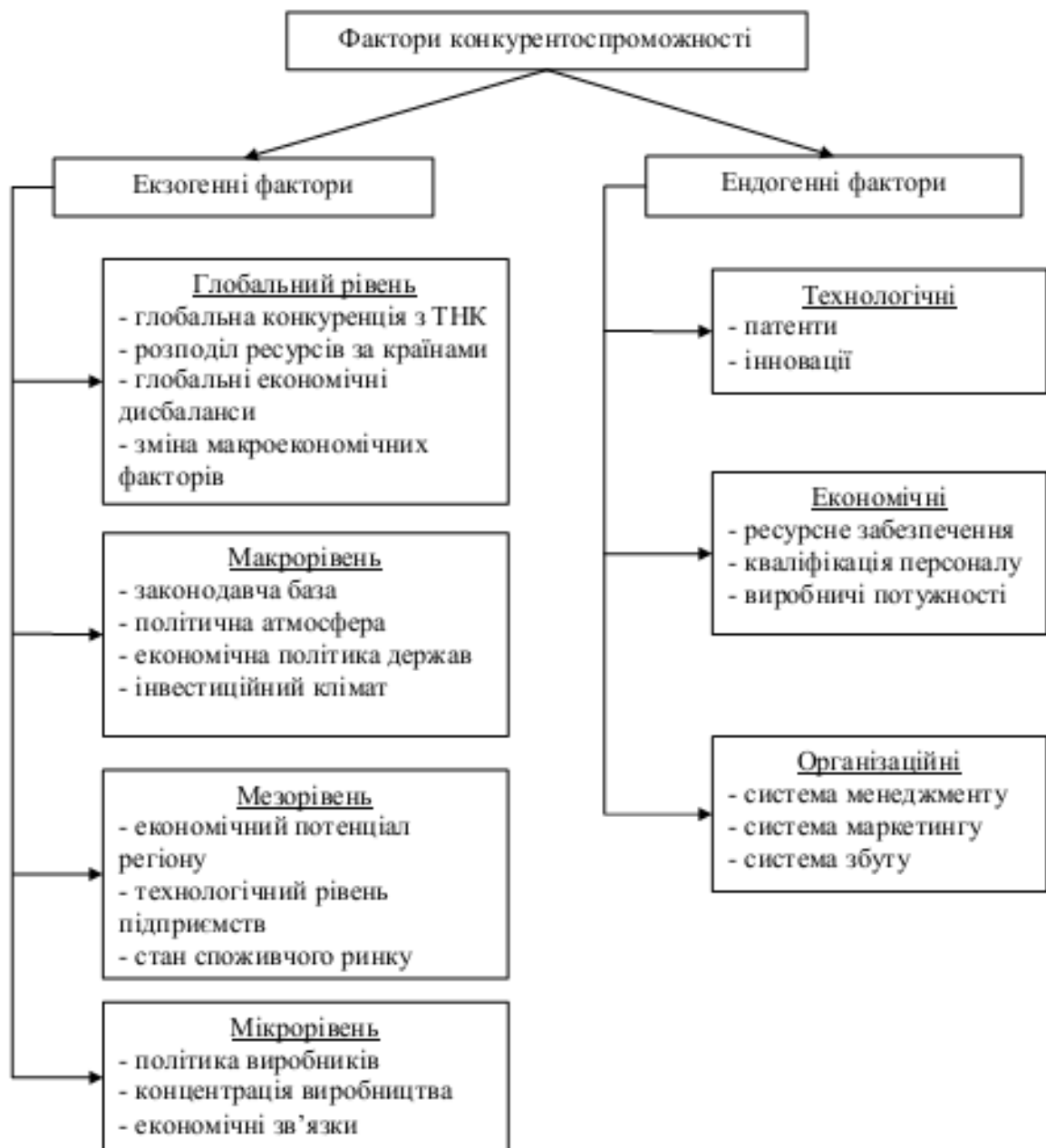


Рис. 1.3. Класифікація факторів конкурентоспроможності

Джерело: [30]

І. Должанський поділяє фактори конкурентоспроможності на зовнішні та внутрішні, що пов'язано зі структурою середовища функціонування підприємства, як відкритої системи. Зовнішні він поділяє на три рівні – макрорівень, мезорівень та мікрорівень [5, с. 150].

Виділимо також глобальний рівень, що не виділяється окремо вченими. Справа в тому що розглядаючи глобальний економічний простір, як сукупність інших національних економік все одно відбувається зміна факторів макроекономічного середовища при виході підприємства на нові ринки. Також, на глобальному ринку існує постійна конкурентоспроможність з ТНК, глобальні економічні дисбаланси, а ресурси в інших країнах розподілені нерівномірно. На макрорівні діють такі фактори як законодавча база та політична атмосфера країн на ринку яких працює підприємство, економічна політика держави; на мезорівні – економічний потенціал регіону, технологічний рівень та рівень автоматизації підприємств в регіоні, система управління промисловістю, стан споживчого ринку; мікрорівень – товарна та маркетингова політика виробників, концентрація виробництва, економічні зв'язки. А до внутрішніх Должанський І. відносить систему та методи управління, організацію процесу управління та виробництва, систему планування, рівень інноваційності виробництва, маркетингову концепцію, якість розробки нових товарів, ступінь задоволення додаткових потреб споживачів, кваліфікацію персоналу та ін. [5, с. 138].

Л. Уніят виділяє декілька груп серед внутрішніх факторів конкурентоспроможності: ресурсні, технічні, ринкові, управлінські та ефективність функціонування [32, с. 321]. Зазначені групи включають в себе всі внутрішні фактори, визначені І. Должанським. До ресурсних відносяться постачальники та власні виробничі потужності; технічних – технології виробництва, патенти, інновації у виробництві; управлінських – кваліфікація менеджерів та система управління; ринкових – частка ринку, система збуту та розподілу, доступ до ринків технологій, ринкова інфраструктура, реклама; ефективності функціонування – рентабельність, показники прибутковості, фінансова стійкість підприємства.

Отже, перший етап обов'язково повинен враховувати аналіз наведених факторів, що дозволить оцінити стабільність зовнішнього середовища та потенціал внутрішнього середовища підприємства.

Другий етапом є організація. На цьому етапі формуються методи менеджменту до яких належать безпосередньо способи управління з метою досягнення вже визначених цілей, відбувається розробка комплексу управлінських рішень, тобто формалізація методів менеджменту, здійснюється безпосередній управлінський вплив на об'єкти з метою досягнення визначених цілей за визначеними напрямками.

На сьогодні науковці виділяють наступні методи управління конкурентоспроможністю [5; 26; 27; 33]:

- формування кількісної оцінки та аналіз нормативів, що характеризують стратегічний розвиток підприємства;
- формування методу фінансового рейтингу;
- маркетингові методи, що включають в себе проведення аналізу конкурентів на ринку та прийняття відповідних управлінських рішень для реалізації конкурентної стратегії та підвищення результатів діяльності підприємства.

На третьому етапі відбувається мотивація у двох напрямках – зовнішньому та внутрішньому, мотивується не тільки персонал самого підприємства, а й контрагенти, з якими воно взаємодіє.

Етап контролю передбачає моніторинг виконання завдань, що були визначені на етапі планування. Оцінюється ефективність впровадження планових заходів та загальна конкурентоспроможність підприємства. За недостатньої ефективності плани коригуються і процес управління відбувається з початку.

При дослідженні конкурентоспроможності підприємства на етапі контролю оцінюють показники, які характеризують [34, с. 152]:

- фінансовий стан підприємства;
- налагодженість та ефективність збутової системи;

- ефективність виробництва;
- конкурентоспроможність продукції;
- імідж.

Необхідно також визначити параметри, які порівнюються на четвертому етапі управління. Загалом, сферами порівняння параметрів при аналізі конкурентоспроможності є наступні [5, с. 200]:

- технологічна сфера (ступінь автоматизації процесу виробництва, якість технологічних процесів та ступінь їх інноваційності);
- продукція (якість, ціна, обслуговування, асортимент та номенклатура, реклама, особливі характеристики продукції, унікальність);
- фінансово-економічна (показники рентабельності, ділової активності, платоспроможності, кредитоспроможності, фінансової автономії);
- управлінська (організаційна структура менеджменту, системи тактичного та стратегічного планування, контроль, механізм прийняття управлінських рішень);
- маркетингова (система моніторингу зовнішньої та внутрішньої кон'юнктури ринку, рекламний механізм, PR-менеджмент та PR-технології);
- кадрова (рівень кваліфікації та компетенції персоналу, ефективність роботи кадрової служби).

Дані етапи управління конкурентоспроможністю підприємства вказують на те, що кожне підприємство розробляє свою власну політику у даному напрямку. При розробці такої політики дотримуються таких умов, щоб максимально використати наявні ресурси підприємства, необхідно задіяти інновації, удосконалити технології виробництва та управління. Етап планування є найважливішим, оскільки повинен врахувати багатofакторність впливу середовища на конкурентоспроможність підприємства й адаптувати управлінські рішення до них.

1.3. Основні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Виділяють наступні методологічні підходи до поняття конкурентоспроможності підприємства: метод рівноваги підприємства та галузі; структурно-функціональний метод; метод «профілів» та якості; матричний метод; метод оцінки, заснований на теорії ефективної конкуренції, комплексні методи оцінки [35–40].

Метод рівноваги підприємства та галузі базується на теорії рівноваги підприємства та галузі А. Маршала і теорії факторів виробництва. Згідно яким, підприємство досягає рівноваги тоді, коли опиняється у ситуації, у котрій уже не буде стимулів для переходу в інше положення, тобто для зміни обсягів виробництва і долі на ринку. В умовах рівноваги підприємство випускає та реалізує максимально можливий обсяг продукції, до того ж кожен з факторів виробництва використовується з однаковою та найбільшою продуктивністю. Критерієм конкурентоспроможності підприємства у рамках даної моделі є наявність у виробника таких факторів виробництва, які змогли б бути використаними з більшою, ніж у інших підприємств, продуктивністю.

У відповідності до структурного підходу, увага приділяється приналежності галузі до однієї з ринкових структур: досконалої конкуренції, недосконалої (монополістичної) конкуренції, олігополії, монополії. Інтенсивність конкуренції більш висока при її досконалому типу. В інших випадках має місце обмежена кількість підприємств-виробників, спроможних запропонувати певний товар за наявною ціною, внаслідок чого отримують можливість виявляти умови виробництва та збуту.

Функціональний підхід до визначення конкурентоспроможності заснований на аналізі економічних показників діяльності підприємства, що дозволяють визначити конкурентоспроможність і підприємства, і галузі в цілому. Достатньо часто використовується методика, заснована на аналізі трьох головних груп показників ринкової діяльності:

- показників ефективності виробничо-збутової діяльності компаній галузі;
- показників стану виробничої сфери діяльності компанії, перш за все інтенсивності використання основного та оборотного капіталу;
- показники фінансової діяльності підприємств.

Даний підхід не враховує такий фактор конкурентоспроможності, як людські ресурси та ефективність маркетингового комплексу підприємства. Конкурентоспроможність підприємства є функцією усіх її внутрішніх ресурсів:

$$\text{КПС} = f(\text{П,Н,Т,Ф,М,У}), \quad (1.1)$$

де КПС – конкурентоспроможність підприємства;

П – персонал;

Н – науково-дослідницька база;

Т – техніко-технологічна база;

Ф – фінанси;

М – маркетинг;

У – управління.

Оцінка конкурентоспроможності фірми за якістю продукції, що здійснюється «методом профілів», спирається на положення теорії маркетингу. Для цього виявляються різноманітні критерії задоволення запитів споживачів стосовно якого-небудь продукту, встановлюється їх ієрархія та порівняльна можливість у межах цього кола характеристик, які у змозі виявити та оцінити споживач, проводиться порівняння техніко-економічних даних продукту з іншими конкуруючими продуктами.

Важливо відповісти на запитання:

- Який ринок існує для даного продукту і які його запити?
- Яким повинен бути створений продукт, щоб його можна було продавати з максимальною рентабельністю?
- Як організувати, а головне – прискорити збут продукції?

Матричні підходи передбачають оцінку конкурентоспроможності підприємства у тісному взаємозв'язку з найважливішими показниками стану підприємства та галузі в цілому:

- стадією життєвого циклу товару, підприємства, галузі;
- темпами розвитку ринку;
- привабливістю ринку;
- значимістю галузі для економіки.

Варто відмітити, що конкурентоспроможність – це не показник, рівень якого можна вирахувати для себе та для конкурента, а потім перемогти. Перш за все, це філософія роботи в умовах ринку, що орієнтується на:

- розуміння потреб споживачів і тенденцій їх розвитку;
- знання поведінки і можливостей конкурентів;
- знання стану і тенденцій розвитку ринку;
- знання навколишнього середовища і його тенденцій;
- вміння створити такий товар і так донести його до споживача, щоб споживач зволів його товару конкурента.

Аналіз конкурентоспроможності повинен включати наступні напрями: факторний аналіз (аналіз п'яти конкурентних сил за М. Портером); дослідження маркетингової активності підприємств-конкурентів за допомогою елементів комплексу маркетингу «5 р»; оцінку сильних та слабих сторін конкурента за допомогою SNW-аналізу. Узагальнюючи матричний підхід до оцінки конкурентоспроможності варто вказати про наступні методи: п'ятифакторна модель Портера; SWOT-аналіз; матриці BCG, McKinsey, ADL.

Відповідно до теорії М. Портера, суть конкуренції в будь-якій сфері економіки характеризується взаємодією п'яти основних сил. Відповідно, успішність дії фірми на галузевому ринку визначаються тим, наскільки ефективно компанія протидіє наступним конкурентним силам [41, с. 86]:

- суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
- спроби компаній з інших галузей залучити покупців даної галузі на бік своїх товарів-замінників;
- потенціал входження у галузі нових фірм;
- ринкова сила і контроль за умовами угоди з боку постачальників ресурсів.

На основі розглянутої схеми можна зробити висновок, що конкурентоздатність підприємства припускає його здатність здійснювати ефективний економічний контакт зі споживачами, постачальниками і конкурентами. Взаємодія зі споживачами здійснюється через купівлю-продаж товару, взаємодія з постачальниками – через купівлю-продаж ресурсів, необхідних для виробництва, нарешті, взаємодія з конкурентами – через систему організаційних мір.

До елементів комплексу маркетингу відносяться такі поняття як товар, ціна, місце, просування та персонал. SNW-аналіз базується на виявленні сильних та слабких сторін конкурента: SNW – це аббревіатура з трьох англійських слів: S – сильна позиція, N – нейтральна позиція, W – слабка позиція.

Виявленні в результаті даного аналізу сильні сторони являються основою для побудови унікальної конкурентної переваги, а слабкі сторони пояснюють причини конкурентних невдач, відповідно них необхідно ліквідувати або по можливості нейтралізувати.

Найважливішим показником конкурентоспроможності підприємства є наявність у нього конкурентних переваг. Концепція конкурентних переваг вперше була розроблена М. Портером [41, с. 211]. На його думку конкурентна перевага «виникає як результат виявлення та використання унікальних, відмінних від конкурентів, способів конкуренції, які можуть утримуватися певний період часу». Портер виділив два основні джерела переваг: маркетинг та витрати. Переваги у маркетингу засновані на унікальності товарів чи послуг, що досягається за допомогою стійкої репутації торговельної марки, наданням якісних послуг, широким асортиментом товарів, технологічного лідерства. Переваги у затратах обумовлено економією від збільшення масштабів діяльності, наявністю досвіду ведення справ у даній галузі, підвищення продуктивності праці, введенням нових технологій.

Портер також виділив третій шлях досягнення конкурентних переваг – об'єднання переваг у маркетингу або затратах у певному ринковому сегменті. Три типи конкурентних переваг наведено у таблиці 1.1.

Шляхи досягнення конкурентних переваг

Джерело конкурентних переваг	Типи конкурентних переваг	Мета конкуренції
Унікальність товару/послуги	Переваги у маркетингу	Ринок у цілому
Лідерство за витратами	Переваги у затратах	Ринок у цілому
Лідерство у ринковій ніші	Переваги у маркетингу або витратах у ринковому сегментів	Сегмент ринку

Джерело: [41].

Конкурентні переваги підприємства О. Шубалій [40, с. 72] поділив 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 відмінних властивостях товару, що створюють цінність для споживачів за рахунок скорочення витрат або підвищення ефективності. Це може бути ефективна реклама, додаткові послуги, після продажне обслуговування, заходи щодо стимулювання збуту. Можна виділити наступні різновиди внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства.

Розглядаючи поняття конкурентних переваг доцільно приділити увагу ключовим факторам успіху. Більшість авторів вважають, що ключові фактори успіху – фактори, які дозволяють досягти «вирішальних переваг фірми перед конкурентами» (О. Шубалій, Л. Малярець [35; 40]), або «відкривають перспективи для покращення конкурентної позиції» (Г. Кіндрацька [27]), або дозволяють забезпечити «конкурентоспроможність та досягти фінансового успіху» (Клименко С., Ордець О. [7; 9]).

У вітчизняній та зарубіжній літературі широко представлені фактори, що забезпечують конкурентні переваги підприємств. Різні автори залежно від своїх наукових поглядів і області маркетингових досліджень обґрунтовують різний набір факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств. Загальноприйнятною вважається класифікація факторів за джерелами походження: фактори зовнішнього середовища і фактори внутрішнього

середовища. Однак існують і більш докладні системи класифікації факторів конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентні переваги – це сукупність ключових факторів успіху, які дозволяють забезпечити підприємству лідерські позиції на ринку в довгостроковій перспективі. [41]. Ключові фактори успіху – сукупність внутрішніх характеристик підприємства, що забезпечують йому певне місце на ринку по відношенню до основних конкурентів та дозволяючи досягти успіху в конкурентній боротьбі. Вони можуть бути згруповані наступним чином: ключові фактори успіху, що базуються на ефективній маркетинговій діяльності; на знаннях та досвіді; пов'язані з управлінням та з організацією діяльності підприємства.

Комплексні методи оцінки представлені наступним інструментарієм: метод, що базується на врахуванні сукупної дії детермінантів «національного ромба» та стратегічного потенціалу підприємства, бенчмаркінг, таксономічний аналіз та ін. [42; 43]. Саме такі методи оцінки вітчизняні науковці вважають найбільш ґрунтовними, оскільки вони орієнтовані на аналіз усього спектру найважливіших параметрів функціонування підприємства. Їх перевага – отримання найбільш достовірної інформації за розширеним переліком порівняльних переваг. Оцінка базується на комплексному, багатовимірному підході з врахуванням як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, рівня фінансової стійкості підприємства, позицій підприємств-конкурентів [42, с. 46]. Прихильники такої позиції вважають, що конкурентоспроможність – інтегральна величина по відношенню до поточної конкурентоспроможності і конкурентного потенціалу. Визначення показників здійснюється експертним шляхом на підставі різного роду таблиць і матриць, а вагові коефіцієнти враховують частку сукупних стратегічних капітальних вкладень (витрати на стратегічне планування, розробку нової продукції, дослідження ринків, маркетинг, технології). Разом із цим конкретні засоби й прийоми, використовувані при визначенні результату, фактично відтворюють методи у вище розглянутих підходах, що засвідчує відповідно і низку їх недоліків.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на підставі оцінки його факторів не дає адекватного результату, тому що вони діють у взаємодії один з одним. Одночасно спостерігається процес посилення відмінностей в економічних умовах діяльності підприємств, які полягають у різній вартості, якості та доступності всіх видів ресурсів; рівні розвитку інфраструктури та логістики; умовах взаємодії бізнесу з органами місцевої влади. Тому, один підхід враховує вартість конкретних факторів виробництва, другий – покращення якості товарів, третій – ефективність виробничо-збутової діяльності, четвертий – фінансовий стан і т.д. Окрім того, до уваги не береться взаємозв'язки всіх відділів, підрозділів та служб, які, в свою чергу, залежать від впливу різноманітних чинників.

Складність вироблення єдиного методологічного підходу оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємств визначається наступними моментами: у економічній теорії існує безліч різноманітних і часом суперечливих визначень, кожне з яких охоплює окремі його сторони; суттєво варіюються кількісний та якісний склад факторів, що слугують основою в оцінці конкурентоспроможності; застосовуються кількісні, якісні показники, індекси, вагові коефіцієнти, що ускладнює аналіз; сформовані на вітчизняних підприємствах відділи маркетингу не можуть якісно проводити такі дослідження внаслідок недосконалої бази інформаційного і технічного забезпечення. В умовах же української економіки необхідно використовувати системно-комплексні підходи до оцінки конкурентоспроможності, що синтезують перелічені, та враховують специфіку ситуації.

Одним з найновіших та найсучасніших прийомів конкурентного аналізу та системи безперервного удосконалення є метод бенчмаркінгу. Словосполучення «benchmark» перекладається з англійської мови як ««оцінка висоти», «еталонне порівняння». У 1972 році дослідницько-консалтингова організація "PIMS" (вплив маркетингової стратегії на прибуток) прийшла до висновку щодо необхідності знання результатів успіху кращих фірм, що будуть слугувати інформаційною базою для прийняття власного ефективного рішення.

На основі аналізу літературних джерел представимо класифікацію всієї сукупності видів бенчмаркінгу у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація видів бенчмаркінгу

Види бенчмаркінгу	Основний зміст
Конкурентний	Порівняння якості роботи підприємства з його конкурентами на ринку; бенчмаркінгові альянси, коли 2-3 підприємства об'єднують зусилля для пошуку й аналізу даних.
Стратегічний	Оцінювання альтернатив, реалізація стратегій і вдосконалення характеристик на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів.
Процесний	Вивчення практики побудови бізнес-процесів в організаціях, що не є прямими конкурентами підприємства, але мають подібні основні бізнес-процеси (обслуговування клієнтів, послідовність операцій роботи).
Внутрішній	Порівняння характеру та якості роботи суміжних підрозділів у межах одного підприємства.
Зовнішній	Можливості вивчення тих підприємств, які мають головні переваги в конкурентній боротьбі, тобто є галузевими лідерами, еталонами.
Галузевий	Порівняння підприємств, які належать до однієї галузі, але не вважаються прямими конкурентами.
Міжгалузевий	Порівняння підприємств, які належать до різних галузей.
Функціональний	Порівняння характеристик функцій аналогічного профілю, що виконуються в різних підприємствах.
Результат діяльності	Порівняння результатів діяльності (як правило кількісні показники).
Міжнародний	Виявлення і аналіз еталонних практик по всьому світу, внаслідок глобалізаційних процесів та розвитку інформаційних технологій.

Джерело: систематизовано автором на основі [38; 42; 43].

Якому саме виду бенчмаркінгу віддасть перевагу підприємство залежить від чіткого визначення того, чого воно хоче досягти внаслідок впровадження, стадії його розвитку і стану галузі, в якій воно функціонує. Порівняння з іншими підприємствами відбувається за такими складовими збалансованої системи показників потенціалу підприємства: матеріально-технічне забезпечення, трудовий та маркетинговий потенціал, фінанси та бізнес-процеси. Переваги бенчмаркінгу полягають у тому, що дозволяють запозичити найкращі моделі управління, понижувати ризики, досягати провідної позиції в конкурентній боротьбі.

Спочатку здійснюється аналіз діяльності підприємства та виявляються його сильні і слабкі сторони; після цього ідентифікуються показники діяльності

інших компаній; на основі отриманих даних проводиться моніторинг результатів проведення бенчмаркінгу; визначаються заходи, які спрямовані на скорочення відриву відносно до компаній, що аналізувались.

Незважаючи на те, що бенчмаркінг дозволяє вивчити і себе, і конкурентів та стати ефективним інструментом побудови бізнесу за світовими стандартами, використання його в практиці українських підприємств ще не набуло значної популярності. Серед головних причин неготовності вітчизняного бізнес-середовища до його впровадження можна віднести: 1) помилковість розуміння призначення; 2) ресурсомісткість, що потребує значного фінансового забезпечення, тому не кожне підприємство може дозволити собі його проведення; 3) закритість українських компаній, їх небажання оприлюднювати звітну інформацію або її недостовірність, що, в свою чергу перешкоджає створенню інформаційної бази, пошуку партнерів для бенчмаркінгу; 4) непорівнюваність досвіду українських підприємств із передовими західними суб'єктами господарювання внаслідок недостатнього інформаційного забезпечення; 5) недосконалість понятійного інструментарію, програмного забезпечення.

Значного розповсюдження за рахунок відносної простоти, доступності та адекватності вихідного масиву інформації та надання підґрунтя для прийняття зважених управлінських рішень набув метод оцінки конкурентоспроможності, заснований на теорії ефективної конкуренції.

Головним інструментом в аналізі конкурентоспроможності при використанні даного методу є зіставлення показників стану підприємства з показниками як підприємств-конкурентів, так і з середньогалузевими показниками.

Метод допомагає виявити сильні і слабкі сторони одного підприємства стосовно іншого, оцінити рівень відставання, розробити управлінські дії щодо підсилення слабких місць.

Згідно з теорією ефективної конкуренції найбільш

конкурентоспроможними є ті підприємства, на яких найкращим чином організована діяльність усіх його підрозділів. Оцінка ефективності кожного з підрозділів передбачає визначення рівня ефективності використання ресурсів

Першу групу показників формують ті з них, що відображають ефективність управління виробничим процесом: рівень виробничих витрат, раціональність експлуатації основних засобів, досконалість технології виготовлення товару, організація праці на виробництві. Друга група об'єднує показники, що відображають ефективність управління оборотними коштами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розраховуватися за своїми борговими зобов'язаннями, можливість стабільного розвитку підприємства у майбутньому. У третю групу включені показники, що дозволяють оцінити ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку, засобами реклами і стимулювання збуту. Четверта група об'єднує показники конкурентоспроможності товару (якість товару, ціна продукції).

Найбільш докладно процедуру застосування даного методу описано В. Немцовим та Л. Довганем [45 с. 318], які для оцінки конкурентоспроможності підприємства пропонують використовувати 4 групи показників (табл. 1.3). Потім за допомогою коефіцієнтів вагомості, розрахованих експертним шляхом, вся сукупність показників зводиться до єдиної величини – коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККП) [46, с. 27]:

$$\text{ККП} = 0,15 \cdot \text{ЕВ} + 0,29 \cdot \text{ФП} + 0,23 \cdot \text{ЕЗ} + 0,33 \cdot \text{КТ}, \quad (1.2)$$

де ЕВ – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

ФП – значення критерію фінансового стану підприємства;

ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

Часткові показники конкурентоспроможності (ЕВ, ФП, ЕЗ та КТ) розраховуються наступним чином:

$$ЕВ = 0,31*В_1 + 0,19ФВ + 0,40*Рп + 0,10*Пп \quad (1.3)$$

$$ФП = 0,29*Ка + 0,20*Кп + 0,36*Кал + 0,15*Коб \quad (1.4)$$

$$ЕЗ = 0,37*Рпр + 0,29*Кзат + 0,21*Квп + 0,14*Кер \quad (1.5)$$

Критерій конкурентоспроможності товару (КТ) розраховується як співвідношення якості товару до його ціни споживання [47, с. 28].

Універсальний характер цієї моделі дозволяє змінювати перелік оцінюваних параметрів, виходячи з інформаційних можливостей, рівня кваліфікації експертів, ступеня спеціалізації виробництва. Такий методичний підхід дозволяє аналізувати вплив окремих чинників, які забезпечують відповідні конкурентні позиції фірми на ринку, а також оцінювати можливі наслідки їх зміни у майбутньому [47, с. 53].

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи результати аналізу літературних джерел щодо розуміння сутності конкуренції та конкурентоспроможності підприємства, можна відзначити, що конкуренція є необхідною і визначальною умовою нормального функціонування ринкової економіки. Явище конкуренції має свої плюси й мінуси. До позитивних рис можна віднести: активізацію інноваційного процесу, гнучке пристосування до попиту, висока якість продукції, високу продуктивність праці, мінімізацію витрат, реалізацію принципу оплати праці за її якістю й кількістю, можливість регулювання з боку держави. До негативних наслідків – те, що перемога одних супроводжується тяжкою, а подекуди катастрофічною поразкою інших, застосування нечесних прийомів, надмірна експлуатація природних ресурсів, екологічні порушення тощо. Питання конкурентоспроможності виражає об'єктивну складність предмету наукового дослідження, адже навіть щодо визначення цього терміну немає загальноприйнятого підходу. Дійсно, аналізуючи це питання, можна виділити декілька загальних підходи щодо визначення поняття «конкуренція». Причому

кожний з них має певні переваги та недоліки. На нашу думку, конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як його можливість запропонувати товар, який відповідає визначеним потребам покупця, тобто визначеної якості, в потрібній кількості, у необхідний термін і на більш вигідних умовах поставки, ніж конкуренти.

Актуальність дослідження і управління цією категорією підвищується по мірі формування ринкових взаємовідносин і створення конкурентного середовища. Вивчення конкурентів та умов конкуренції в галузі необхідне підприємству перш за все для того, щоб визначити свої переваги та недоліки порівняно з конкурентами та зробити висновки для розробки підприємством власної ефективної конкурентної стратегії або розробити заходи щодо підтримання конкурентної переваги. Визначено, що центральним аспектом у формулюванні стратегії є ретельний аналіз конкуренції. Існує чотири діагностичні компоненти аналізу конкуренції: майбутні цілі, поточна стратегія, припущення та можливості.

Узагальнивши досвід сучасної діагностики конкурентоспроможності підприємства, можна сформулювати низку методологічних підходів щодо її оцінювання. Так, сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, як правило, констатують його поточний стан, але не дають прогноз на перспективу для отримання покращених результатів або уникнення втрат. Кожен з методів оцінки конкурентоспроможності має як свої переваги, так і недоліки, у більшості з них виділено лише окремі проблемні аспекти такої оцінки. Можна відзначити, що існуючі підходи не пристосовані для системного відбору та аналізу всіх факторів, тобто відсутній комплексний підхід, який би ґрунтувався на структуризації та визначенні ієрархії чинників конкурентоспроможності. Тривала практика діяльності суб'єктів господарювання в конкурентному середовищі привела до усвідомлення того, що неможливо запропонувати єдиного стратегічного бачення для усіх випадків оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на основі науково обґрунтованої системи показників.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

2.1. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку кондитерської продукції в Україні

Ринок кондитерських виробів в Україні дуже конкурентний та стрімко розвивається і змінюється під впливом пандемії й воєнного стану. Попит на солодощі серед населення є достатньо високим. З його зростанням підвищуються вимоги до якості, асортименту, упакування, додаткових характеристик тощо. Все це призводить до підвищення конкуренції серед виробників, вихід на ринок нових гравців, необхідності пошуку нових ринків збуту. Аналізуючи динаміку розвитку галузі виробництва кондитерських виробів варто відмітити, що попит на солодощі та інші кондитерські вироби зростає. Це стимулює та підвищує зацікавленість стейкхолдерів до дослідження даної галузі. Ринок кондитерських виробів України за насиченістю та асортиментом наближається до європейських країн. Кондитерські вироби включають близько дві тисячі найменувань, з яких понад 90 % ринку солодощів належить вітчизняній продукції.

Кондитерські вироби поділяють на три групи. Цукристі – ця група включає в себе карамельні цукерки, ірис, зефір, пастилу, східні солодощі, желейні цукерки тощо. Шоколадні – батончики, плитки шоколаду, шоколадні цукерки тощо. Борошняні – торти, тістечка, пряники, вафлі, бісквіти, печиво тощо. Кондитерський виріб, до складу якого входить какао, – це шоколад у різних формах, шоколадні цукерки, цукристі вироби, покриті шоколадною глазур'ю. Ну а кондитерські вироби, до складу яких входить борошно, всім добре відомі, це торти, тістечка, печиво, рулети тощо.

Рівень споживання кондитерських виробів в Україні складає 15 кг на душу населення в рік. За цим показником Україна займає 8-ме місце в світі за споживанням кондитерських виробів. Переважна частина споживачів

відноситься до категорії – від 18-ти до 55-ти років, з них 67% – жінки, 33% – чоловіки [48]. Сьогодні, на ринку кондитерських виробів України працюють більше 850 підприємств. Найбільшими серед них виробники: «Roshen», «АВК», «Конті», «Світоч», «Mondeliz». Також ринок забезпечують такі виробники кондитерських виробів: «Бісквіт-Шоколад», «Житомирські ласощі», «Полтава-кондитер», «Ярич», «Монделіс Україна» та інші [49]. Відмітимо, що окупанти обстріляли фабрику «Монделіс Україна» та вона одна з найбільших виробників кондитерських виробів, яка понесла значних збитків.

Найуспішнішим кондитерським підприємством та лідером українського ринку кондитерських виробів є компанія «Roshen» з часткою ринку в 25%. Найбільшими конкурентами «Roshen» є компанія «Mondeliz» з часткою ринку 20%, «Конті» з часткою ринку 16%, «АВК» частка ринку – 15%, компанія «Світоч», яка здійснює свою діяльність під управлінням міжнародної компанії Nestle, з часткою ринку, яка складає 11%. На ринку також є такі відомі підприємства як: «Бісквіт-Шоколад» з часткою ринку, яка складає 4%, «Житомирські ласощі» частка ринку- 2%, «Полтава-кондитер» з часткою ринку 1%, «Ярич» частка ринку якого складає 3% та інші підприємства. На рисунку 2.1. наведено графічне представлення розподілу часток ринку між виробниками представленими на українському ринку кондитерських виробів.

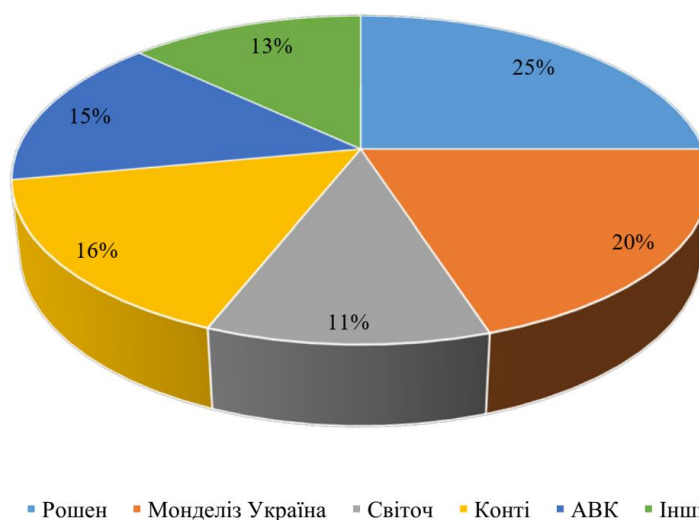


Рис. 2.1 Частки ринку підприємств кондитерського ринку України [49], %

Незважаючи на високий рівень конкуренції досліджуваний ринок залишається одним із найбільш затребуваних та популярних серед об'єктів господарювання. Стимулює розвиток даної галузі й відсутність мита на солодоці в Європейському союзі. Лідери українського ринку кондитерських виробів уже давно займаються експортом своїх товарів на зарубіжні ринки, користуючись безмитною можливістю. Найбільші країни експортери українських солодоців - це Білорусія, Литва, Польща, Молдова, Казахстан, Азербайджан, Туркменістан, а також країни Америки та Азії. Підтвердження цього є темп зростання експорту які становлять 120% в країни колишнього СНД та 60% країн Євро Союзу [50].

Для чіткішого розуміння структури галузі кондитерських виробів в Україні, слід розглянути основних гравців на ринку.

1.Корпорація «Roshen». Безперечний лідер українського ринку кондитерської продукції. Компанія збуває свою продукцію на вітчизняному та на міжнародному ринках. Компанія існує з 1996 року. Продукцію можна купити в США, Канаді, ОАЕ, Китаї, Японії, Алжирі, Ізраїлі, країнах ЄС, і СНД. Roshen стабільно входить в топ 100 кондитерських компаній світу. Споживачі люблять і довіряють торговій марці, вона асоціюється з будинком і надійністю, мережа їх фірмових магазинів збільшується, як і асортимент продукції.

2.Група «Конті». Заснована була в 1997 році, і входить в трійку лідерів українського ринку кондитерських виробів. У 2015 році також потрапили в топ 100 кондитерських компаній ринку. Виробничі активи компанії включають в себе п'ять фабрик, з яких дві зараз знаходяться на окупованих територіях Компанія експортує продукцію в усі країни СНД. Однією з візитних карток компанії є вафельна шоколадна цукерка - «Джек».

3.«АВК». Компанія працює з 1991 року, основні виробничі потужності знаходяться в Дніпропетровській області - це фабрика площею 14639 кв. м. Експортує в більш ніж 20 країн світу, серед яких Німеччина, Великобританія, Латвія, і Ізраїль. Компанія робить акцент на виробництві шоколадних, пралінових і вафельних цукерок. Однією з найпопулярніших є серія

«Труфальє». Компанія також постраждала через проведення АТО, оскільки їй довелося призупинити роботу Донецької та Луганської фабрик. Ще одна фабрика знаходиться в Мукачево (Закарпатська область), на її офіційному сайті шукають інвеститорів, готових вкласти гроші або викупити фабрику.

4. Nestle Україна. На Українському ринку з 1994 року, кондитерка - не основна спеціалізація корпорації. В Україні з 1998 року володіє брендом «Світоч». Найпопулярнішими є батончики – «Aero», «Nuts», «KitKat» (шоколадний бренд номер 3 в світі), Lion, Nesquik Fest, а також драже «сенсації».

5. Кондитерська фабрика «Житомирські ласощі». Входить до п'ятірки лідерів кондитерського ринку України. Продукція компанії розрахована швидше на споживача із середнім і низьким рівнем доходу. У компанії є лінійка для діабетиків, в яку входять цукерки на вагу. Також у компанії є серія «Халяль». Виробнича потужність підприємства - 80 тисяч тонн продукції на рік.

6. Бісквіт-Шоколад. Харківське підприємство, існує з 2001 року, включає в себе 2 фабрики. Експортує у Казахстан, Киргизстан, Грузію, Азербайджан, Молдову, Латвію, Литву, Монголію, США, Канаду, Ізраїль, Німеччину. На експорт йде близько 30% усієї виробленої продукції. Карамель, цукерки (глазуровані і неглазуровані), шоколад, зефір, ірис, мармелад – основна продукція фабрики Харків'янка. Загалом «Харківська бісквітна фабрика» займається випуском борошняних кондитерських виробів.

7. ПрАТ «Домінік». Кондитерська фабрика виробляє до 200 тонн продукції в день, експортує в Естонію і Грузію, як і інші постраждала від російського ембарго на українські продукти. Виробничі потужності - 2 фабрики, обидві в Полтаві. Бренд «Домінік» випускає близько 50 видів цукерок. З іншого боку, в регіонах продукцію частіше можна знайти на ринках або маленьких магазинчиках.

8. Монделіс Україна. Український підрозділ швейцарського гіганта, до 2014 року називався «Крафт Фудз Україна», належить групі «Mondelēz International», найбільшого в світі виробника шоколаду, шоколадних цукерок і печива. Ця фірма найбільше постраждала від нападу росії на Україну.

У структурі споживання (і відповідно виробництва) кондитерської продукції стабільно переважає борошняна продукція, зокрема, печиво та вафлі.

В Україні для споживання борошняних кондитерських виробів характерна сезонність – більше споживають восени і взимку, менше – влітку. Також попит на кондитерську продукцію зростає під час новорічних свят і 8 березня. Найбільше виробництво кондитерських виробів припадає на жовтень, найменше – на травень–червень.

Незважаючи на економічний спад кондитерська галузь є однією з найбільш потенційно ефективних серед усіх харчових. Це зумовлено особливостями продукції, що виготовляється, а саме, великий та постійно оновлюваний асортимент, відсутність державного регулювання ціноутворення, що визначає відносно великий рівень рентабельності продукції, значний термін придатності продукції, що робить географічний національний ринок майже необмеженим. Також слід відмітити значний експортний потенціал галузі. Тим не менш, економічна криза та її наслідки призвели до значного зниження ефективності діяльності галузі, що відобразилося в скороченні попиту на продукцію та зниженні ділової активності підприємств (рис. 2.2.).

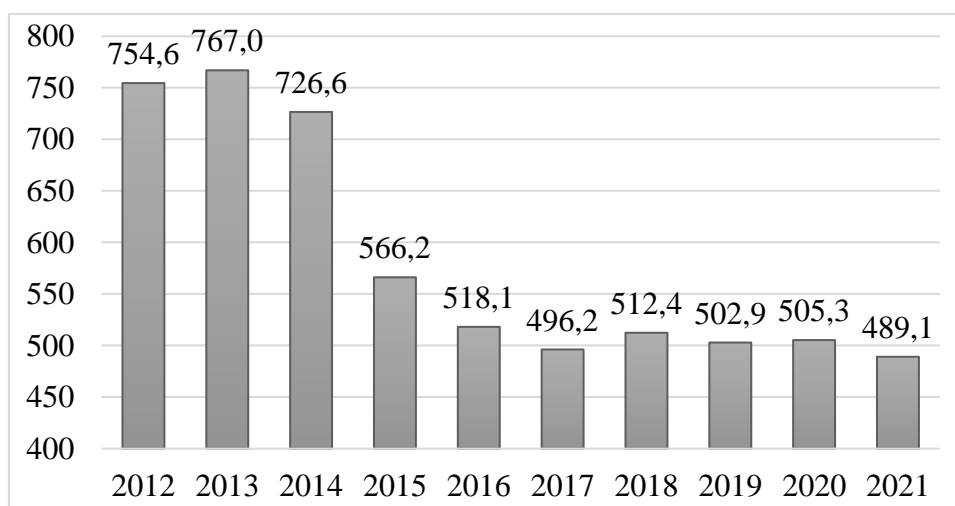


Рис. 2.2. Динаміка виробництва кондитерської продукції в Україні в 2012–2021 роках, тис. тонн

Джерело: побудовано автором на основі [51].

За підсумками 2017 року виробництво кондитерських виробів в Україні скоротилося до 496 тис. тонн, що є антирекордом за останні роки. Тим не менш в 2018 році ринок вже проявив певні ознаки одужання: обсяги виробництва

зросли до 512,4 тис. тонн, відігравши падіння попереднього року. В 2020 році відбулося незначне скорочення обсягів виробництва (-9,3 тис. тонн), що може вважатися коректуванням ринку. Про стабілізацію ринку свідчить подальша динаміка: коливання ринку відбуваються на рівні 500 тис. тонн продукції на рік.

Асортиментна структура ринку в 2021 році представлена на рисунку 2.3.

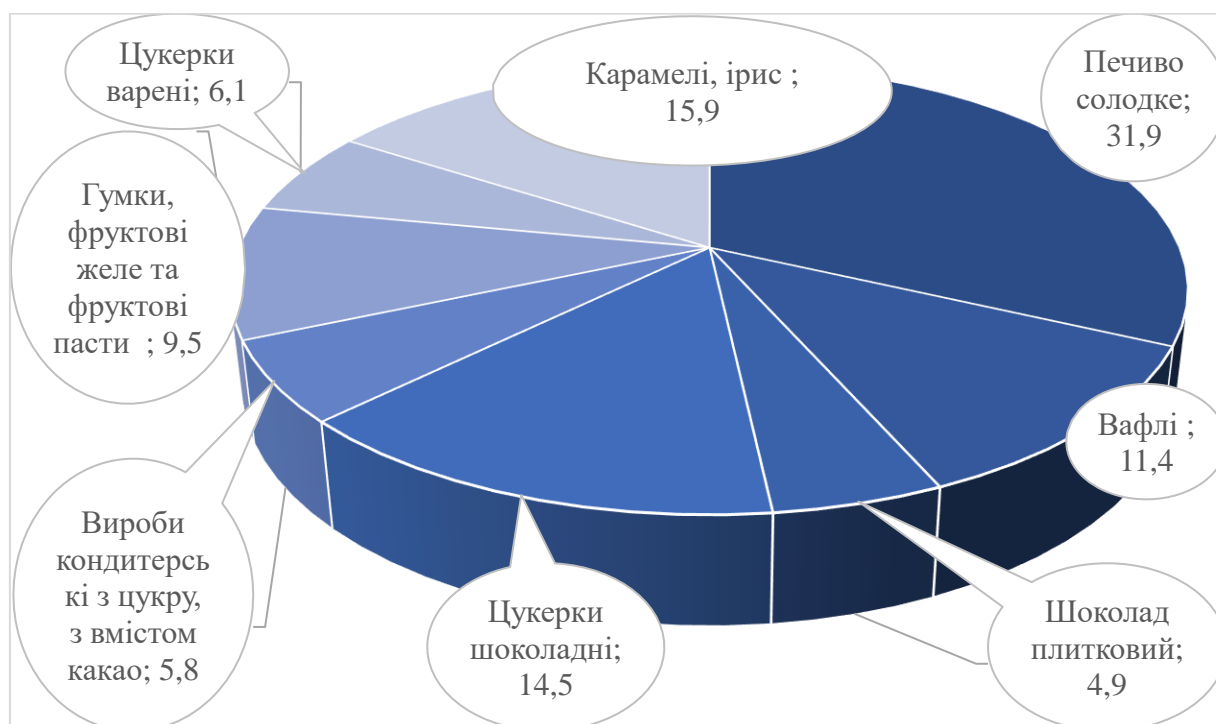


Рис. 2.3. Структура ринку кондитерських виробів в Україні в 2021 році, %

Джерело: побудовано автором на основі [51].

В структурі продукції галузі найбільшу питому вагу мають печиво солодке (31,9%), карамель, ірис (15,9%), та цукерки шоколадні (14,5%), що визначає самі ці продукти як найбільш привабливі з точки зору максимізації прибутку від їх виробництва.

Резюмуючи динаміку та зміни в структурі ринку, можна відзначити, що незважаючи на загальний спад у виробництві вітчизняних солодошів, який був певною мірою зумовлений політико-економічними змінами, фахівці зауважують, що «основним базисом росту галузі може стати розвиток інноваційних продуктів, а також зростання експорту».

2.2. Техніко-економічна характеристика та перспективи розвитку ПрАТ «Домінік»

В якості підприємства галузі, діяльність якого буде досліджена в роботі обрано ПрАТ «Домінік» [52].

ПрАТ «Домінік» або Полтавська кондитерська фабрика – одне із самих відомих компаній Полтавщини. Сучасна структура виробництва підприємства складається з двох окремих виробничих територій.

Перша складається з трьох виробничих цехів, які мають різні технологічні напрямки: карамельний цех, цукерковий цех, борошняний цех. Основою цукеркового цеху є комплекс технологічного обладнання, завдяки якому налагоджений процес стабільного виробництва традиційних сортів продукції. Цукерковий цех включає лінії з виробництва помадних та пралінових сортів цукерок. Борошняний цех оснащений лінією з виробництва халви. Халва являється унікальним продуктом, має біологічну цінність і чудові смакові властивості. На сьогодні ТМ «Домінік» має можливість запропонувати покупцям халву соняшникову ванільну, халву з арахісом, халву з родзинками. Крім цього, був розроблений і випущений на ринок новий продукт – халва соняшникова «Домінік» глазурована у вигляді батончика вагою 85 та 42 г.

Друга виробнича територія складається з шоколадного, цукерково-карамельного й борошняного виробничих цехів. Сучасний комплекс технологічного обладнання дозволяє тримати стабільно високу планку якості продукції та швидко реагувати на зміни попиту. Активна модернізація обладнання і установка нового дозволяють випускати продукцію, відповідну світовим стандартам. Шоколадний і борошняний цехи оснащені сучасним обладнанням, на якому випускається багато стратегічних продуктів. Завдяки модернізації виробництва кондитерських виробів у цехах став можливий додатковий випуск великої кількості інноваційних продуктів.

Асортимент шоколаду нараховує близько 60 найменувань продукції.

Помірна цінова політика виділяє фабрику серед інших виробників

кондитерських виробів в Україні й за кордоном. Компанія, вперше в Україні, освоїла випуск 200-грамового шоколаду, а також новинкою ринку був випуск пористого 120-грамового шоколаду. Окрім того, випускається шоколад в плитках форматом 100, 50, 32 г. Серія шоколаду «Домінік» – яскравий приклад вдалого поєднання творчого пошуку технологів підприємства і можливостей сучасного обладнання. Асортиментний ряд нараховує близько 30 найменувань шоколаду «Домінік»: молочного та чорного з різними добавками й смаками. Особливе місце в асортиментному ряді займає лінія елітного шоколаду «Домінік Преміум». На сьогодні це сміливе рішення в області різноманітності смаків. Серія тематичного шоколаду «Полтава», а також шоколад «Доминик – Де Парі», «Доминик–Дитячий», «Чарівним жінкам», «Закоханим від Домінік», «З Новим Роком та Різдвом!», «Зі святом Великодня!» розширює асортимент шоколаду і дає можливість запропонувати чудовий подарунок до свята. Гурмани оцінять шоколад з шипучою карамеллю. Також на підприємстві випускається класичний вид шоколаду: «Оленка», «Чайка», які вже достатньо довгий час мають стабільний попит. Цей шоколад представлений водночас в декількох формах, що дозволяє розширити коло його споживання. В шоколадному цеху виготовляється також фігурний шоколаду вигляді шоколадних яєць з іграшками і шоколадних пустотілих фігурок. Крім плиткового і фігурного шоколаду, цех випускає цукерки пралінових і помадних сортів з рідними наповнювачами. Це такі цукерки, як «Жолі», «Жолі» з абрикосовою начинкою, «Жолі» зі згущеним молоком, «Лайла», «Лайла» зі згущеним молоком, «Бакара» і «Труфельдин» з різними смаками. Розширюють асортимент традиційні цукерки «Смак ліщини сюрприз», «Смак ліщина оригінал» «Три мисливці оригінал».

Окрім шоколадної продукції, освоєний випуск більше сорока видів різноманітного цукрового печива. Італійське обладнання фірми «Laser» дозволяє постійно вдосконалюватися в області якості та урізноманітнювати форми виробів. Додаткові можливості обладнання дали гарний результат для розширення асортиментного ряду печива. В борошняному цеху випускається

цукрове, здобне і вівсяне печиво. Воно виготовляється з різними начинками, а також глазуроване, частково глазуроване та з присипками. Гарним попитом у споживачів користується печиво «Гармонія Сходу», «Домінік мобілка» в цукрі, «Коломбіна» в цукрі, «Квітка сакури». Великою популярністю також користується печиво «Домінік Жур-Жур», «Домінік Здобний десерт». Доповнюють асортимент продукти здорового способу життя — батончики на основі мюслі.

Особливу увагу на підприємстві приділяють контролю якості продукції. Лабораторний контроль здійснюють центральна і 8 цехових лабораторій. На підприємстві з 2005 року впроваджена і сертифікована Система менеджменту якості, що підтверджено сертифікатами на відповідність системи якості згідно вимог ГОСТУ ISO 9001-2001 і Міжнародного стандарту ISO 9001-2000. Крім того, розроблена й впроваджена Система менеджменту безпеки продуктів харчування у відповідності до вимог Міжнародного стандарту ISO 22000:2005 «Система менеджменту безпеки продуктів харчування». Діюча на підприємстві інтегрована система СМЯ і СМБВП дозволяє виявляти, оцінювати, контролювати і управляти якістю й харчовими ризиками на всіх етапах виробництва. Друга виробнича територія, перша в Україні, повністю сертифікована згідно системи НАССР. Це дало підприємству можливість продавати продукцію в Західній Європі.

Незважаючи на значний економічний потенціал частково в 2019 році та в 2020 році підприємство через кризові явища в економіці, спричинені COVID-19, стикнулося з відчутними проблемами, пов'язаними зі скороченням попиту на продукцію як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках. Незважаючи на значні негативні наслідки пандемії, найбільшої загрози діяльності підприємства спричиняє сьогодні збройне вторгнення РФ та викликані цим наслідки. Подальший розвиток підприємства сьогодні залежить від ефективності заходів, спрямованих на мінімізацію як глобальних, так і національних ризиків, що в свою чергу передбачає мобілізацію усіх внутрішніх резервів для забезпечення прибутковості діяльності та отримання достатніх фінансових ресурсів.

2.3. Аналіз ефективності діяльності та конкурентоспроможності ПрАТ «Домінік»

Конкурентоспроможність підприємства, як зазначалося в теоретичній частині роботи, є дискусійною і багатогранною економічною категорією та, в контексті необхідності її кількісної оцінки, розглядається науковцями як латентна характеристика підприємства, рівень якої характеризується ефективністю використання виробничого потенціалу, що в свою чергу передбачає аналіз виробничої програми, використання виробничих ресурсів, оптимальності витрат, фінансового та маркетингового потенціалу, а також конкурентоспроможністю продукції, що знову ж таки вимагає аналізу виробничої програми підприємства.

Таким чином, для оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Домінік» проведемо спочатку наступні види тематичного економічного аналізу:

- аналіз виробничої програми та виробничої потужності підприємств;
- аналіз наявності, стану та ефективності використання основних засобів;
- аналіз розміру, структури та ефективності використання оборотних коштів;
- аналіз трудових ресурсів підприємства;
- аналіз поточних витрат підприємств;
- аналіз фінансових результатів підприємств [53].

Аналіз виробництва та реалізації продукції ПрАТ «Домінік»

Для загального аналізу динаміки обсягу виробленої на ПрАТ «Домінік» продукції складемо аналітичну таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз обсягу виробленої продукції ПрАТ «Домінік»

Показник	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
			абс	відн
1. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ і акцизного збору), тис. грн				
у діючих цінах	429678	515538	85860	20,0
у порівняних цінах	429678	498784	69106	16,1
2. Фактично вироблено продукції, тонн	8599	9982	1383	16,1

Продовження таблиці 2.1

3. Середньорічна виробнича потужність, тонн	18100,0	18100,0	0,0	0,0
4. Коефіцієнт використання виробничої потужності, частки	0,475	0,551	0,076	16,1

Як засвідчують наведені в таблиці 2.1 розрахунки, в 2021 році в порівнянні з 2020 роком загальний обсяг виробленої продукції у діючих цінах збільшився на 85860 тис. грн або на 20,0% у відносному виразі, в той час, як у порівняних цінах загальний обсяг зріс на 69106 тис. грн, що складає 16,1% відносно рівня 2020 року. Обсяг виробництва кондитерської продукції у натуральному виразі в 2021 році збільшився на 1383 тонни або 16,1% у відносному виразі. Отже, можна зробити висновок про відчутне збільшення обсягів виробництва продукції підприємства при незначному зростанні цін на неї, що в цілому є позитивною характеристикою роботи підприємства, оскільки свідчить про посилення його позицій на ринку кондитерської продукції. Виробнича потужність підприємства в 2021 році порівняно з 2020 роком не змінилася, що свідчить про сталість виробничого потенціалу підприємства. В умовах загального зниження ділової активності, викликаній пандемією Covid-19, можна відзначити, що потужність характеризується відносно високим рівнем використання, про що говорить значення інтегрального коефіцієнта використання виробничої потужності, що в 2020 році перебувало на рівні 47,5%, а в 2021 році зменшилося на 7,6% і склало 55,1%. Збільшення коефіцієнта використання виробничої потужності з позитивної сторони характеризує роботу підприємства, оскільки є непрямою ознакою підвищення прибутковості виробничої діяльності за рахунок позитивного впливу операційного важеля або ефекту масштабу виробництва (зниження собівартості одиниці продукції за рахунок постійних витрат), що є виключно важливим в контексті теми роботи.

Для аналізу структури випуску продукції складемо таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

Структура випуску продукції ПрАТ «Домінік»

Найменування продукції	Фактично вироблено продукції, тонн		Структура, %		Відхилення	
	2020 рік	2021 рік	2020 рік	2021 рік	абс	відн
Вафлі	661	802	7,7	8,0	141	0,3
Печиво та вафлі, вкриті шоколадом	1323	1445	15,4	14,5	122	-0,9
Печиво солоне та солодке	2811	3418	32,7	34,2	607	1,6
Пралінові сорта цукерок	587	701	6,8	7,0	114	0,2
Цукерки вагові з грильязним корпусом	1247	1412	14,5	14,1	165	-0,4
Драже	1537	1752	17,9	17,6	215	-0,3
Інше	433	452	5,0	4,5	19	-0,5
Разом	8599	9982	100,0	100,0	1383	–

Протягом двох досліджуваних років найбільшу питому вагу в структурі виробництва займають печиво солоне та солодке (32,7% та 34,2% відповідно). Значну питому вагу в структурі продукції також мають драже (17,9% та 17,6% відповідно), печиво та вафлі, вкриті шоколадом (15,4% та 14,5% відповідно), та цукерки вагові (14,5% та 14,1% в кожному році відповідно). Протягом двох років в структурі продукції відбулося відносно відчутне збільшення питомої ваги печива солодкого та солоного (+1,6%) при зниженні питомої ваги печива та вафлі, вкритих шоколадом (-0,9%). В 2021 році відбулося збільшення випуску продукції підприємства на 1383 тонну, що пов'язано, насамперед, зі зростанням обсягів виробництва згаданих вище печива солодкого та солоного (607 тонн). Також варто відзначити зростання виробництва усіх видів продукції, що підтверджує тезу про загальне зростання попиту на продукцію підприємства.

Для аналізу реалізації продукції та попередньої оцінки комерційної діяльності складемо таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Співвідношення обсягу реалізованої продукції та виробленої продукції

Показник	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
			абс	відн
1. Обсяг виробленої промислової продукції в діючих цінах (без ПДВ і акцизного збору), тис. грн	429678	515538	85860	20,0

Продовження таблиці 2.3

2. Обсяг реалізованої продукції в діючих цінах (без ПДВ і акцизного збору), тис. грн	436532	521563	85031	19,5
3. Відхилення обсягу реалізації від обсягу виробництва, тис. грн	-6854	-6025	829	–

Як видно з наведених розрахунків, в 2020 році відхилення обсягу реалізованої продукції від обсягу виробленої продукції становило -6854 тис. грн, що складало 1,6% від загального обсягу виробленої в цьому році продукції, в той час, як в 2021 році відхилення обсягу реалізованої продукції від обсягу виробленої продукції становило вже -6025 тис. грн або 1,2% від фактичного обсягу виробництва в цьому році. Таким чином, можна відзначити, що на початку кожного року підприємство реалізує незначну частку продукції, виробленої в попередньому році, що з урахуванням значного терміну реалізації кондитерської продукції є нормальним явищем. В цілому можна зробити висновок про стабільність та збалансованість виробництва та реалізації продукції, що з позитивної сторони характеризує менеджмент підприємства.

Аналіз формування та використання виробничих фондів

Для аналізу динаміки основних засобів ПрАТ «Домінік» складемо аналітичну таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Зміна наявності основних засобів і їхньої динаміки на ПрАТ «Домінік»

Основні засоби	Наявність на початок року	Надійшло у звітному році		Вибуло у звітному році		Наяв-ть на кінець року	Відхилення	
		всього	у т. ч. нових	всього	у т. ч. ліквідо-вано		абс	відн
2020 рік								
Усього по підприємству, у т. ч.	309 898	79652	79652	3362	0	386 188	76290	24,6
Основні засоби основного виду діяльності	309898	79652	79652	3362	0	386188	76290	24,6
Основні засоби інших галузей	0	0	0	0	0	0	0	0
Невиробничі основні засоби	0	0	0	0	0	0	0	0
2021 рік								
Усього по підприємству, у т. ч.	386188	28522	28522	2411	55	412 299	26111	6,8

Продовження таблиці 2.4

Основні засоби основного виду діяльності	386188	28522	28522	2411	55	412299	26111	6,8
Основні засоби інших галузей	0	0	0	0	0	0	0	0
Невиробничі основні засоби	0	0	0	0	0	0	0	0

Як видно з наведених розрахунків, в 2020 році вартість основних засобів на ПрАТ «Домінік» на кінець року в цілому збільшилася на 76290 тис. грн або 24,6%, що стало наслідком зростання вартості основних засобів основного виду діяльності на цю суму. Основні засоби інших галузей та невиробничі основні засоби на балансі підприємства протягом двох досліджуваних років відсутні. В 2021 році вартість основних засобів зросла на 26111 тис. грн або 6,8%, що як і в 2020 році стало наслідком збільшення на цю суму вартості основних засобів основного виду діяльності. Динаміка вартості основних засобів та їх структура в цілому є ефективними, оскільки свідчать про те, що підприємство нарощує свій потенціал та зосереджує ресурси в операційній діяльності, тобто виробництві та реалізації кондитерської продукції.

Для аналізу технічного стану основних засобів складемо таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз технічного стану основних засобів ПрАТ «Домінік»

Показник	На початок року	На кінець року	Відхилення
2020 рік			
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	309898	386188	76290,0
Знос, тис. грн	184 712	213 030	28318,0
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	125186	173158	47972,0
Коефіцієнт придатності	0,404	0,448	0,044
Коефіцієнт зносу	0,596	0,552	-0,044
2021 рік			
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	386188	412299	26111,0
Знос, тис. грн	213030	241 947	28917,0
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	173158	170352	-2806,0
Коефіцієнт придатності	0,448	0,413	-0,035
Коефіцієнт зносу	0,552	0,587	0,035

Як свідчать дані, приведені в таблиці 2.5, протягом 2020–2021 років вартість основних засобів (первісна) зростала: в 2020 році вона збільшилася на

76290 тис. грн, в тому числі залишкова вартість збільшилася на 47972 тис. грн, в 2021 році вартість основних засобів зросла на 26111 тис. грн при зниженні залишкової вартості на 2806 тис. грн. Значення коефіцієнтів придатності й зносу та їхня динаміка, що характеризують технічний стан основних засобів підприємства і його динаміку, свідчать про покращення цього стану в 2020 році (на 0,044 скоротився коефіцієнт зносу при відповідному збільшенні коефіцієнта придатності), та погіршенні в 2021 році (на 0,035 скоротився коефіцієнт придатності при відповідному збільшенні коефіцієнта зносу). Протягом двох років в цілому коефіцієнт придатності збільшився на 0,009. Таким чином, в цілому, протягом досліджуваного періоду відбулися незначні позитивні зміни в технічному стані основних засобів підприємства. Абсолютні значення коефіцієнтів придатності говорять про досить високий рівень фізичного зносу основних засобів підприємства та необхідність їх оновлення, що передбачає пошук відповідних джерел, серед яких **3** прибутки, точки зору реальності залучення, є сьогодні практично безальтернативним.

Для аналізу показників ефективності використання основних засобів складемо аналітичну таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

Показники ефективності використання основних засобів ПрАТ «Домінік»

Показник	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення
1. Обсяг виробленої продукції в порівнянних цінах (без ПДВ), тис. грн	429678	498784	69106
2. Середньорічна вартість основних засобів основного виду діяльності, тис. грн	348043	399244	51201
3. Фондовіддача, грн/грн	1,235	1,249	0,016
4. Фондоємність, грн/грн	0,810	0,800	-0,010

Як свідчать результати проведених розрахунків, в 2021 році в порівнянні з 2020 роком ефективність використання основних засобів основного виду діяльності підвищилася: на кожну гривню вартості основних засобів обсяг виробленої продукції збільшився на 1,6 коп., про що свідчить зростання на цю величину показника фондовіддачі. Фондоємність продукції зменшилася на 1

коп. в розрахунку на одну гривню вартості продукції, що також свідчить про зростання ефективності використання основних засобів підприємства та є позитивною характеристикою його діяльності в частині використання техніко-технологічної бази.

Для аналізу складу, структури й динаміки другої частини виробничих ресурсів ПрАТ «Домінік», а саме оборотних коштів, складемо аналітичну таблицю 2.7.

Таблиця 2.7

Склад, структура й динаміка оборотних коштів ПрАТ «Домінік»

Показник	На початок року		На кінець року		Відхилення	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
2020 рік						
Оборотні кошти	287881	100,00	284514	100,00	-3367	-1,2
Виробничі запаси	65515	22,76	65334	22,96	-181	-0,3
Незавершене виробництво	2293	0,80	3922	1,38	1629	71,0
Готова продукція	16199	5,63	19189	6,74	2990	18,5
Товари	250	0,09	138	0,05	-112	-44,8
Дебіторська заборгованість	85961	29,86	82367	28,95	-3594	-4,2
Грошові кошти	117663	40,87	113564	39,92	-4099	-3,5
Інші оборотні кошти	0	0,00	0	0,00	0	–
Витрати майбутніх періодів	0	0,00	0	0,00	0	–
2021 рік						
Оборотні кошти	284514	100,00	255 307	100,00	-29207	-10,3
Виробничі запаси	65334	22,96	80172	31,40	14838	22,7
Незавершене виробництво	3922	1,38	3331	1,30	-591	-15,1
Готова продукція	19189	6,74	28834	11,29	9645	50,3
Товари	138	0,05	191	0,07	53	38,4
Дебіторська заборгованість	82367	28,95	101761	39,86	19394	23,5
Грошові кошти	113564	39,92	41 018	16,07	-72546	-63,9
Інші оборотні кошти	0	0,00	0	0,00	0	–
Витрати майбутніх періодів	0	0,00	0	0,00	0	–

На початок 2020 року в структурі оборотних коштів найбільшу питому вагу мали наступні структурні елементи: дебіторська заборгованість (29,86%), виробничі запаси (22,96%), грошові кошти (40,87%), готова продукція (5,63%). Таким чином, оборотні кошти підприємства представлені, головним чином, фондами обігу (дебіторська заборгованість, готова продукція та грошові кошти). Під кінець року відбулися незначні зміни в структурі оборотних коштів: питома вага дебіторської заборгованості та грошових коштів скоротилися до

28,95% та 39,92% відповідно при зростанні питомих ваг готової продукції та виробничих запасів до 6,74% та 22,96%. В 2021 році відбулися значно істотніші зміни в структурі оборотних коштів підприємства: в кінці року питома вага грошових коштів зменшилася до 16,07% при зростанні питомих ваг інших визначальних елементів оборотних коштів: дебіторська заборгованість зростає до 39,86%, виробничі запаси до 31,40%, готова продукція до 11,29%.

Щодо зміни величини окремих елементів оборотних коштів в абсолютному виразі, можна відзначити, що в базовому році при загальному скороченні оборотних коштів на 3367 тис. грн (1,2%), грошові кошти зменшилися на 4099 тис. грн (3,5%), дебіторська заборгованість скоротилася на 3594 тис. грн (4,2%) при зростанні абсолютного розміру готової продукції на 2990 тис. грн (18,5%) та незавершеного виробництва на 1629 тис. грн або 71,0%. В 2021 році абсолютний розмір оборотних коштів зменшився на 29207 тис. грн (10,3%), що стало наслідком зменшення величини грошових коштів на 72546 тис. грн (63,9%). В цілому структура й абсолютна величина всіх елементів оборотних коштів недостатньо ефективна: велика питома вага фондів обігу (дебіторської заборгованості, грошових коштів та готової продукції) свідчить про значне зосередження коштів у сфері обігу, де не створюється нова вартість.

При цьому однак можна зауважити, що при зростанні обсягів виробленої та реалізованої продукції відбувається зменшення величини оборотних коштів, що в цілому є ознакою підвищення ефективності їх використання. Для аналізу ефективності використання оборотних коштів за допомогою відповідних аналітичних показників складемо таблицю 2.8.

Таблиця 2.8

Показники оборотності оборотних коштів ПрАТ «Домінік»

Показник	2020 рік	2021 рік	абсолютне відхилення
1. Обсяг реалізованої продукції (без ПДВ), тис. грн	436532,0	521563,0	85031,0
2. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	286197,5	269910,5	-16287,0
3. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,53	1,93	0,41
4. Швидкість одного обороту оборотних коштів, днів	239,3	188,9	-50,4
5. Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	0,656	0,518	-0,138

Як видно з даних таблиці 2.12, в 2021 році в порівнянні з 2020 роком оборотність оборотних коштів зросла на 0,41 оборот, швидкість одного обороту зменшилася на 50,4 дня, коефіцієнт завантаження оборотних коштів скоротився на 0,138 грн. Прискорення оборотності оборотних коштів з позитивної сторони характеризує роботу підприємства по управлінню оборотними активами підприємства, оскільки свідчить про відносну економію коштів, яка в цілому склала $286197,5 * 521563,0 / 436532,0 - 269910,5 = 72034,7$ тис. грн.

Аналіз ефективності поточних витрат та собівартості продукції

Аналіз проведемо методом порівняння фактичної питомої ваги кожного елемента витрат на виробництво з питомою вагою в 2020 році. Також проведемо оцінку абсолютних значень та динаміки основного узагальнюючого показника ефективності управління витратами – витрати на одну грн продукції. Для цього складемо аналітичну таблицю 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка динаміки, структури та ефективності операційних витрат ПРАТ «Домінік»

Показник	Абсолютне значення, тис. грн		Структура, %		Відхилення	
	2020 рік	2021 рік	2020 рік	2021 рік	Абс.	Відн.
Обсяг виробленої продукції в діючих цінах, тис. грн	429678	515538	–	–	85860	20,0
Операційні витрати, тис. грн, в т. ч.	449608	576698	100,0	100,0	127090	28,3
1. Матеріальні витрати	291902	398252	64,9	69,1	106350	36,4
2. Витрати на оплату праці	66760	78626	14,8	13,6	11866	17,8
3. Відрахування на соціальні заходи (ЄСВ)	13354	15614	3,0	2,7	2260	16,9
4. Амортизація	30278	37112	6,7	6,4	6834	22,6
5. Інші операційні витрати	47314	47094	10,5	8,2	-220	-0,5
Витрати на 1 грн продукції, грн/грн	1,046	1,119	–	–	0,072	6,9

Наведені в таблиці дані свідчать про те, що виробництво продукції на підприємстві є матеріаломістким: питома вага матеріальних витрат в 2020 році склала 64,9%, а в 2021 році зросла до 69,1%; при цьому загальний розмір матеріальних витрат збільшився на 106350 тис. грн або 36,4%. Витрати на оплату праці, також як і відрахування на соціальні заходи збільшилися в

абсолютному виразі на 11866 тис. грн та 2260 тис. грн відповідно. Амортизаційні відрахування в 2021 році в порівнянні з 2020 роком зросли на 6834 тис. грн, що складає 22,6%. Стаття «інші операційні витрати» зменшилася на 220 тис. грн. Таким чином, в 2021 році порівняно з 2020 роком в абсолютному виразі збільшилися усі елементи витрат, окрім інших операційних. Як видно з таблиці структура витрат підприємства нестабільна – в 2021 році відбулося збільшення питомої ваги матеріальних витрат на 4,2% (з 64,9% до 69,1%) при зменшенні питомої ваги усіх інших видів витрат. Загальна сума витрат на виробництво збільшилася на 127090 тис. грн, що складає 28,3% у відносному виразі, що значно переважає темпи зростання обсягів виробленої продукції (20,0%). Невідповідність динаміки двох зазначених показників визначили негативну динаміку основного показника ефективності управління витратами – витрати на 1 грн продукції, які в 2021 році порівно з 2020 роком зросли на 7,2 коп. та склали 111,9 коп. Абсолютні значення показника як в 2020, так і в 2021 році (більше одиниці або 100 коп.) свідчать про низький рівень ефективності управління витратами: виробнича діяльність є збитковою, що є непрямою ознакою значних складнощів при формуванні власних фінансових ресурсів підприємства, що також має виключну актуальність в контексті теми роботи.

Для оцінки впливу зміни витрат на прибутковість діяльності скористаємося методом факторного аналізу. Прибуток від виробництва продукції, залежить, насамперед, від кількості виробленої продукції та прибутку від виробництва одиниці продукції, який в свою чергу визначається собівартістю одиниці продукції.

Для аналізу впливу обсягу виробленої продукції та собівартості на прибуток від виробництва продукції складемо аналітичну таблицю 2.10.

Прибуток від виробництва продукції (Пв) може бути визначений наступним чином:

$$Пв = ОПд * (1 - В_1), \quad (2.1)$$

де ОПд – обсяг виробленої продукції у діючих цінах;

V_1 – витрати на 1 грн продукції.

Вплив зміни обсягу виробленої продукції в діючих цінах на зміну

прибутку від виробництва продукції складає:

$$\Delta Пв_{ОПд} = (515538 - 429678) * (1 - 1,119) = -37247,5 \text{ тис. грн.}$$

Вплив ефективності управління витратами (витрат на 1 грн продукції) на зміну прибутку від виробництва продукції складає:

$$\Delta Пв_{В1} = (1,046 - 1,119) * 429678 = -3982,5 \text{ тис. грн.}$$

Загальний вплив чинників на зміну прибутку від виробництва продукції складає:

$$\Delta Пв = -37247,5 + (-3982,5) = -41230,0 \text{ тис. грн}$$

або

$$\Delta Пв = -61160 - (-19930) = -41230,0 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 2.10

Вплив ефективності управління витратами та зміни обсягу виробленої продукції на прибуток від виробництва продукції

Показник	2020 рік	2021 рік	Відхилення Пв		
			всього	У т. ч. за рахунок	
				ОПд	В1
1. Обсяг виробленої промислової продукції в діючих цінах (без ПДВ), тис. грн	429678	515538	85860	-3982,5	–
2. Операційні витрати, тис. грн	449608	576698	127090	–	–
3. Прибуток від виробництва продукції, тис. грн	-19930	-61160	-41230	-3982,5	-37247,5
4. Витрати на 1 грн продукцію, грн/грн	1,046	1,119	0,072	–	-37247,5

Як свідчать представлені розрахунки, в 2021 році в порівнянні з 2020 роком прибуток від виробництва продукції зменшився на 41230 тис. грн (точніше на цю суму збільшилися збитки), при цьому обсяг виробленої продукції у діючих цінах збільшився на 85860 тис. грн, а витрати на 1 грн виробленої продукції зросли на 7,2 коп. Фактор зміни обсягу виробленої продукції призвів до зменшення прибутку від виробництва продукції на 3982,5 тис. грн. Незважаючи на отриманий негативний результат розрахунку, насправді зменшення прибутку відбулося внаслідок збільшення виробництва продукції, що не може вважатися негативним явищем з точки зору як поточних, так і стратегічних цілей. Зміна показника, що характеризує ефективність

управління затратами – витрати на 1 грн продукції, призвів до зменшення прибутку від виробництва продукції на 37247,5 тис. грн. Даний результат з негативної сторони характеризує роботу підприємства по управлінню витратами та формуванням прибутку, оскільки абсолютні значення витрат на 1 грн як в 2020, так і в 2021 році свідчать про збитковість виробництва, про що вже було сказано вище. Результати розрахунків показують, що головним чинником, який спричинив значне зростання збитковості діяльності був якісний чинник (зростання витрат на 1 грн продукції), що з вкрай негативної сторони характеризує роботу підприємства по управлінню операційними витратами.

Для більш детального аналізу впливу собівартості продукції (операційних витрат) на прибутковість виробництва розрахуємо показники відносної економії собівартості (загальних витрат та структурних елементів собівартості продукції), які дадуть змогу виділити основні проблемні зони в управлінні витратами та, відповідно, визначити резерви підвищення ефективності управління витратами на підприємстві (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Відносна економія собівартості продукції та її структурних елементів

Показник	2020 рік	2021 рік
Вихідні дані		
1. Обсяг виробленої промислової продукції в діючих цінах (без ПДВ та акцизного збору), тис. грн	429678	515538
2. Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн, в тому числі	449608	576698
2.1. Матеріальні витрати	291902	398252
2.2. Витрати на оплату праці	66760	78626
2.3. Відрахування на соціальні заходи	13354	15614
2.4. Амортизація	30278	37112
2.5. Інші операційні витрати	47314	47094
Результати розрахунків		
Загальний індекс обсягу виробництва	1,200	
Економія собівартості (Ес), в тому числі за рахунок	-37247,5	
матеріальних витрат	-48021,0	
витрат на оплату праці	1474,3	
відрахувань на соціальні заходи	408,5	
амортизації	-783,7	
інших операційних витрат	9674,5	

Показник загальної економії собівартості складає -37247,5 тис. грн (перевитрата), що відповідає значенню впливу ефективності управління

витратами, визначеному в попередній таблиці. Розрахунок показників відносної економії структурних елементів собівартості продукції дає підстави стверджувати, що загальне зниження ефективності управління витратами та прибутковості виробничої діяльності відбулося внаслідок зниження ефективності управління матеріальними витратами (внаслідок неефективного управління матеріальними витратами, що формалізується у зростанні показника матеріалоємності, підприємство перевитратило 48021,0 тис. грн). Таким чином, саме на оптимізації матеріальних витрат мають бути зосереджені основні зусилля підприємства в контексті підвищення ефективності управління витратами та забезпечення прибутковості виробничої діяльності.

Аналіз прибутку та рентабельності діяльності підприємств

Для аналізу рівня й динаміки фінансових результатів ПрАТ «Домінік» відповідно до вимог чинного законодавства щодо складання фінансової та статистичної звітності та послідовності формування фінансових результатів складемо таблицю 2.12.

Таблиця 2.12

Фінансові результати ПрАТ «Домінік»

Найменування статті	Абсолютне значення		Відхилення	
	2020 рік	2021 рік	Абс.	Відн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	436532	521563	85031	19,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	356247	469341	113094	31,7
Валовий прибуток	80285	52222	-28063	-35,0
Інші операційні доходи	33987	16346	-17641	-51,9
Адміністративні витрати	27498	31591	4093	14,9
Витрати на збут	42213	45407	3194	7,6
Інші операційні витрати	12647	16072	3425	27,1
Фінансовий результат від операційної діяльності	31914	-24502	-56416	–
Фінансові доходи	6649	278	-6371	-95,8
Фінансові витрати	0	0	0	–
Інші доходи	381	369	-12	-3,1
Інші витрати	132	199	67	50,8
Фінансовий результат до оподаткування	38050	-24792	-62842	–
Витрати з податку на прибуток	7547	-3611	-11158	–
Чистий фінансовий результат	30503	-21181	-51684	–

Як видно з таблиці, чистий прибуток підприємства в 2021 році зменшився на 51684 тис. грн склавши в цьому році -21181 тис. грн (діяльність збиткова). Дані зміни є наслідком зниження валового прибутку на 28063 тис. грн та значного зниження інших операційних доходів (-17641 тис. грн або 51,9%). При цьому інші операційні витрати зросли на 3425 тис. грн, витрати на збут зросли на 3194 тис. грн, адміністративні витрати збільшилися на 4093 тис. грн. Таким чином, прибуток від операційної діяльності зменшився на 56416 тис. грн порівняно з 2020 роком. Отже, основними причинами зниження кінцевого фінансового результату підприємства (чистого прибутку) та збитковості діяльності в 2021 році є зниження ефективності операційної діяльності в цілому та виробництва продукції зокрема. Таким чином, з метою подолання збитковості діяльності мають бути розроблені та впроваджені заходи, спрямовані на підвищення ефективності саме виробничої діяльності: оптимізація виробничої програми, ротація асортименту продукції, оптимізація поточних витрат, насамперед, матеріальних, підвищення ефективності маркетингу та раціоналізація збуту тощо.

З метою поглибленої оцінки прибутковості діяльності проведемо аналіз показників рентабельності підприємства.

Для аналізу показників рентабельності ПрАТ «Домінік» складемо таблицю 2.13.

Таблиця 2.13

Показники рентабельності ПрАТ «Домінік»

№ п/п	Показник	2020 рік	2021 рік	Абс. від-ня
1	Чистий дохід від операційної діяльності (від реалізації продукції, інші операційні доходи), тис. грн	470519	537909	67390
2	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток або збиток), тис. грн	38050	-24792	-62842
3	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	31914	-24502	-56416
4	Чистий прибуток, тис. грн	30503	-21181	-51684
5	Витрати операційної діяльності (собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати), тис. грн	438605	562411	123806
6	Витрати звичайної діяльності (витрати операційної діяльності, фінансові витрати, інші витрати), тис. грн	439118	562979	123861

Продовження таблиці 2.13

7	Капітал підприємства (середньорічна величина), тис. грн	437558	444876	7318
8	Власний капітал підприємства (середньорічна величина), тис. грн	396713	401355	4642
9	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	348043	399244	51200,5
10	Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	286198	269911	-16287
11	Вартість виробничих фондів, тис. грн	634241	669154	34913,5
12	Рентабельність витрат операційної діяльності, %	7,28	-4,36	-11,63
13	Рентабельність продажів (ROS), %	6,78	-4,56	-11,34
14	Рентабельність виробництва, %	6,00	-3,70	-9,70
15	Загальна рентабельність, %	8,67	-4,40	-13,07
16	Рентабельність капіталу (ROA), %	6,97	-4,76	-11,73
17	Рентабельність власного капіталу (ROE), %	7,69	-5,28	-12,97

В 2021 році порівняно з 2020 роком зменшилися всі показники рентабельності, розраховані за прибутком від операційно діяльності (рентабельність витрат операційної діяльності та рентабельність продажів), що свідчить про зниження прибутковості операційної, що в даному випадку представляє собою виробничу, діяльності. Зазначене скорочення прибутковості з урахуванням зростання чистого доходу від реалізації продукції є наслідком неефективного управління операційними витратами.

Показники рентабельності, розраховані за іншими абсолютними показниками прибутку (прибутку до оподаткування та чистого прибутку) також мають негативну тенденцію до зниження, що, як і у попередньому випадку, пов'язано насамперед зі зменшенням показників прибутку. З огляду на динаміку зазначених показників рентабельності можна говорити про значне зниження ефективності використання ресурсів підприємства, про що свідчить зменшення показників рентабельності виробництва на 9,70%, коштів підприємства, про що говорить зниження рентабельності капіталу на 11,73% та рентабельності власного капіталу на 12,97%. Абсолютні значення показників рентабельності в 2021 році мають від'ємні значення, що в цілому говорить про вкрай низький рівень інвестиційної привабливості підприємства та необхідність прийняття відповідних заходів.

Аналіз фінансових джерел формування засобів підприємства

Будь-яке підприємство можна представити як взаємопов'язану систему руху фінансових ресурсів, викликаних управлінськими рішеннями. Кожне з цих рішень у кінцевому підсумку спричиняє позитивний або негативний вплив на підприємство в цілому та його прибутковість зокрема. По суті, процес управління будь-яким підприємством – це серія економічних рішень. Ці рішення викликають рух фінансових ресурсів, що забезпечують підприємство. Всі економічні рішення можна віднести до трьох основних складових бізнесу: інвестиційна діяльність, основна діяльність (виробництво) та фінансова діяльність. Всі ці складові взаємопов'язані між собою. В найбільш концентрованому вигляді аналіз зазначених бізнес-процесів можна провести в процесі оцінки фінансового стану підприємства. Таким чином, з метою оцінки процесів формування, використання та розподілу прибутку на ПрАТ «Домінік» доцільним представляється проведення аналізу його фінансового стану.

Для аналізу структури та динаміки балансу ПрАТ «Домінік» складемо аналітичну таблицю 2.14.

Таблиця 2.14

Склад та структура майна ПрАТ «Домінік»

Стаття балансу	Абсолютна величина		Структура		Відхилення		В стр-рі
	На початок року	На кінець року	На початок року	На кінець року	Абс. Величини		
					Абсолютне	Відносне	
2020 рік							
Актив							
Необоротні активи	128 004	174 717	30,8	38,0	46713	36,5	7,3
Оборотні активи	287881	284514	69,2	62,0	-3367	-1,2	-7,3
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0,0	0,0	0	0	–
Баланс	415885	459231	100,0	100,0	43346	10,4	–
Пасив							
Власний капітал	381471	411955	91,7	89,7	30484	8,0	-2,0
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1528	0	0,4	0,0	-1528	-100,0	-0,4
Поточні зобов'язання і забезпечення	32886	47276	7,9	10,3	14390	43,8	2,4
Зобов'язання, пов'язані з групами вибуття	0	0	0,0	0,0	0	0	–

Продовження таблиці 2.14

Баланс	415885	459231	100,0	100,0	43346	10,4	–
2021 рік							
Актив							
Необоротні активи	174717	175 214	38,0	40,7	497	0,3	2,7
Оборотні активи	284514	255307	62,0	59,3	-29207	-10,3	-2,7
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0,0	0,0	0	0	–
Баланс	459231	430521	100,0	100,0	-28710	-6,3	–
Пасив							
Власний капітал	411955	390755	89,7	90,8	-21200	-5,1	1,1
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0,0	0,0	0	0	–
Поточні зобов'язання і забезпечення	47276	39766	10,3	9,2	-7510	-15,9	-1,1
Зобов'язання, пов'язані з групами вибуття	0	0	0,0	0,0	0	0	–
Баланс	459231	430521	100,0	100,0	-28710	-6,3	–

Протягом 2020 року капітал підприємства збільшився на 43346 тис. грн (10,4%), що відбулося внаслідок збільшення необоротних активів (46713 тис. грн або 36,5% у відносному виразі) при зменшенні оборотних активів (-3367 тис. грн або 1,2%). У 2021 році капітал підприємства зменшився на 28710 тис. грн, що складає 6,3%. При цьому відбулося подальше зменшення оборотних активів (-29207 тис. грн або 10,3%) при незначному збільшенні необоротних (497 тис. грн або 0,3%).

Таким чином, загальне зменшення майна підприємства відбулося внаслідок зниження залишків оборотних активів, тобто найбільш мобільних активів, що в цілому відповідає їх функціональному призначенню, а саме забезпечення адаптації структури активів підприємства до мінливих зовнішніх умов.

Для оцінки ефективності використання засобів підприємства визначимо динаміку зміни (темп зростання) валюти балансу (Твб):

$$Твб = \frac{(Вб_{2021 \text{ кінець}} + Вб_{2021 \text{ початок}})/2}{(Вб_{2020 \text{ кінець}} + Вб_{2020 \text{ початок}})/2} = \frac{(430521 + 459231)/2}{(459231 + 415885)/2} = 1,02 \quad (2.2)$$

З урахуванням того, що темп зростання чистого доходу від реалізації продукції склав 1,20 (521563/436532), можна говорити про випереджаюче зростання результатів діяльності над майном або активами підприємства, що

відповідає критерію ефективності (отримання максимальних результатів при мінімальних ресурсах, що в даному випадку формалізується у вигляді відповідних темпів зростання).

Заслуговує на увагу той факт, що протягом всього періоду дослідження капітал підприємства формується переважно за рахунок власних фінансових джерел (в т. ч. нерозподіленого прибутку), що свідчить про незалежність підприємства і є ознакою низького рівня фінансового та господарського ризику. Для більш детального аналізу джерел фінансових ресурсів складемо таблицю 2.15.

Таблиця 2.15

Склад та структура джерел фінансових ресурсів ПрАТ «Домінік»

Стаття пасиву	Абсолютна величина		Структура		Відхилення		
	На початок року	На кінець року	На початок року	На кінець року	Абсолютної величини		В стр-рі
					абс	відн	
2020 рік							
1. Власний капітал	381 471	411 955	91,7	89,7	30484	8,0	-2,0
1.1 Статутний капітал	31827	31827	7,7	6,9	0	0,0	-0,7
1.2 Капітал у дооцінках	2733	2733	0,7	0,6	0	0,0	-0,1
1.3 Додатковий капітал	4779	4760	1,1	1,0	-19	-0,4	-0,1
1.4 Резервний капітал	8543	8543	2,1	1,9	0	0,0	-0,2
1.5 Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	333 589	364 092	80,2	79,3	30503	9,1	-0,9
1.6 Інші джерела власних коштів	0	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1528	0	0,4	0,0	-1528	-100,0	-0,4
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	32 886	47 276	7,9	10,3	14390	43,8	2,4
3.1 Короткострокові кредити банків	0	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0
3.2 Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	18 984	34 092	4,6	7,4	15108	79,6	2,9
3.3 Інша поточна кредиторська заборгованість	10 566	7 576	2,5	1,6	-2990	-28,3	-0,9
3.4 Доходи майбутніх періодів	0	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0
3.5 Інші поточні зобов'язання	3336	5608	0,8	1,2	2272	68,1	0,4

Продовження таблиці 2.15

4. Зобов'язання, пов'язані з групами вибуття	0	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0
Баланс	415 885	459 231	100,0	100,0	43346	10,4	-
2021 рік							
1. Власний капітал	411955	390755	89,7	90,8	-21200	-5,1	1,1
1.1 Статутний капітал	31827	31827	6,9	7,4	0	0,0	0,5
1.2 Капітал у дооцінках	2733	2733	0,6	0,6	0	0,0	0,0
1.3 Додатковий капітал	4760	4741	1,0	1,1	-19	-0,4	0,1
1.4 Резервний капітал	8543	8543	1,9	2,0	0	0,0	0,1
1.5 Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	364092	342 911	79,3	79,7	-21181	-5,8	0,4
1.6 Інші джерела власних коштів	0	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	47276	39 766	10,3	9,2	-7510	-15,9	-1,1
3.1 Короткострокові кредити банків	0	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0
3.2 Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	34092	29 910	7,4	6,9	-4182	-12,3	-0,5
3.3 Інша поточна кредиторська заборгованість	7576	6336	1,6	1,5	-1240	-16,4	-0,2
3.4 Доходи майбутніх періодів	0	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0
3.5 Інші поточні зобов'язання	5608	3520	1,2	0,8	-2088	-37,2	-0,4
4. Зобов'язання, пов'язані з групами вибуття	0	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0
Баланс	459231	430 521	100,0	100,0	-28710	-6,3	-

Протягом 2020–2021 років в структурі джерел фінансування діяльності підприємства в цілому відбулися незначні зміни: питома вага власного капіталу зменшилася з 91,7% (початок 2020 року) до 89,7% (кінець 2020 року), при аналогічному зростанні питомої ваги позикових коштів: поточні зобов'язання зросли з 7,9% на початку 2020 року до 10,3% в кінці 2020 року. В 2021 році також відбулися незначні зміни: внаслідок зникнення довгострокових зобов'язань, тобто їх перекваліфікування в поточні зобов'язання, питома вага власного капіталу зросла до 90,8%, поточних зобов'язань зменшилася до 9,2% (наслідок більш низької бази поточних зобов'язань, ніж власного капіталу). В

цілому структура капіталу підприємства, а саме значна питома вага власного капіталу, свідчить про високу фінансову незалежність підприємства.

Аналізуючи структуру кожного елементу фінансових джерел підприємства можна відзначити наступне:

– найважливіший структурний елемент власного капіталу з точки зору функціональної спрямованості на забезпечення стійкого розвитку підприємства, а саме нерозподілений прибуток, протягом 2020–2021 років має високі абсолютні значення та значну питому вагу в структурі фінансових джерел підприємства;

– в структурі поточних зобов'язань, які на сьогоднішній день для підприємства є вагомим фінансовим джерелом коштів, найбільшу питому вагу має поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги. Цей елемент позикових коштів відповідно до групування усіх зобов'язань по строковості погашення є найбільш загрозливим для підприємства з точки зору забезпечення його ліквідності. Тим не менш, невеликі абсолютні значення та незначна питома вага даного структурного елементу капіталу в цілому свідчить про відсутність реальних загроз платоспроможності підприємства.

Незважаючи на зниження в абсолютному розмірі нерозподіленого прибутку в 2021 році до 342911 тис. грн, абсолютний розмір та структура капіталу підприємства свідчить про загальний рівень ефективності управління капіталом підприємства з точки зору забезпечення високої фінансової стійкості підприємства та мінімізації фінансових ризиків.

Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Домінік»

Як зазначалося в теоретичній частині роботи, графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої «Радіальної діаграми конкурентоспроможності», яку називають також «Багатокутником конкурентоспроможності» або профілограмою.

Нижче проведемо оцінку конкурентоспроможності підприємства за допомогою зазначеного методу. В якості конкурентів досліджуваного

підприємства оберемо виробників (торгові марки), які мають значні долі на ринку кондитерської продукції. Провідними конкурентами підприємства є:

- корпорація «ROSHEN»;
- ПрАТ "Кондитерська фабрика "АВК" м. Дніпро";
- ПрАТ ВО «Конті»;
- Корпорація «Бісквіт шоколад»;
- Компанія «Монделіс Україна».

Аналіз конкурентоспроможності підприємств проведемо за допомогою двох груп показників, які відповідно характеризують:

- Конкурентоспроможність продукції;
- Економічні та фінансові характеристики підприємства.

Перша група ознак конкурентоспроможності підприємства включає наступні показники або характеристики конкурентоспроможності продукції:

- Якість продукції;
- Середні ціни на продукцію;
- Асортимент продукції;
- Привабливість упаковки;
- Лояльність покупців (імідж виробника);
- Канали збуту продукції;
- Обсяг контрольованого ринку.

Друга група показників конкурентоспроможності підприємства включає наступні економічні та фінансові характеристики підприємства:

- Рівень прибутковості діяльності;
- Структура капіталу;
- Оборотність коштів;
- Ліквідність та платоспроможність підприємства.

В таблиці 2.16 проведемо оцінку наведених чинників за допомогою методу експертних оцінок за 10-бальною шкалою (нуль означає вкрай незадовільне значення показника (критерію), десять – найефективніше).

Визначення показників оцінки конкурентоспроможності підприємства

Показники конкурентоспроможності	Підприємство					
	ПрАТ «Домінік»	Корпорація Рошен	ПрАТ "Кондитерська фабрика "АВК" м. Дніпро"	ПрАТ ВО «Конті»	Корпорація "Бісквіт-Шоколад"	Компанія «Монделіс Україна»
Характеристики конкурентоспроможності продукції						
Якість продукції	7	7	6	6	9	9
Середні ціни на продукцію	8	8	9	9	8	8
Асортимент продукції	7	9	8	7	7	9
Лояльність покупців (імідж виробника)	6	8	7	6	6	9
Канали збуту продукції	6	9	7	6	5	9
Обсяг контрольованого ринку	6	9	7	6	6	9
Економічні та фінансові характеристики підприємства						
Рівень прибутковості діяльності	3	7	5	2	5	8
Структура капіталу	10	6	4	3	4	8
Оборотність коштів	8	8	6	2	5	8
Ліквідність та платоспроможність підприємства, мобільність активів	9	6	6	3	6	6

Багатокутники конкурентоспроможності підприємств, побудовані на основі даних таблиці 2.16, наведені на рисунку 2.4.

Досліджуване підприємство (ПрАТ «Домінік») в цілому має посередній рівень конкурентоспроможності в 2021 році. Це, передусім, стосується низької прибутковості діяльності, а насправді – її значної збитковості. Слід, однак відзначити і наявність певних конкурентних переваг, до яких можна віднести структуру капіталу підприємства та його ліквідність, платоспроможність та мобільність активів. Хоч і менш вираженими, сильними сторонами підприємства є також висока оборотність коштів та конкурентні ціни на продукцію. Також можна відзначити незбалансований профіль

конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, що також потребує відповідного управлінського впливу, а саме розробки та впровадження заходів, спрямованих на вирівнювання профілю конкурентоспроможності підприємства: використання його сильних сторін для розвитку слабких.

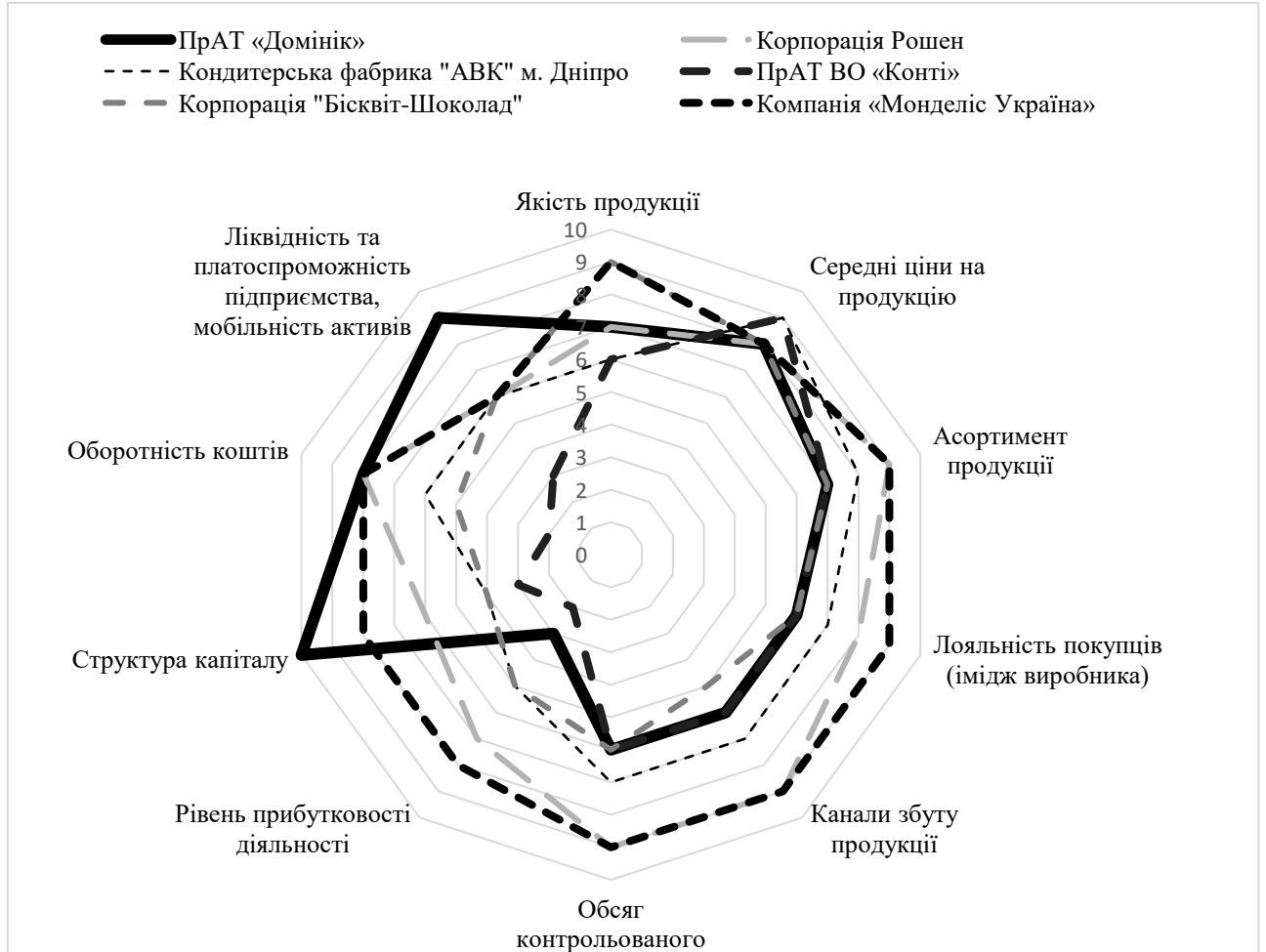


Рис. 2.4. Багатокутники конкурентоспроможності кондитерських підприємств

Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства може бути визначений площею багатокутника профіля конкурентоспроможності за наступною формулою:

$$S = \frac{1}{2} * (a * b * \sin \alpha), \quad (2.1)$$

де a, b – сторони трикутника; $\sin \alpha$ – кут між ними.

Сінус кута, утвореного осями кожної ознаки конкурентоспроможності визначимо в Excel.

$$\sin (360/10) = 0,36,$$

де 10 – кількість секторів, утворених кожною ознакою конкурентоспроможності.

Підприємству, що має найбільший рівень конкурентоспроможності, відповідатиме багатокутник з максимальною площею.

Для визначення інтегрального показника конкурентоспроможності складемо таблицю 2.17.

Таблиця 2.17

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності

Показники конкурентоспроможності	Площа сегменту ознаки конкурентоспроможності						
	ПрАТ «Домінік»	Корпорація Рошен	ПрАТ "Кондитерська фабрика "АВК" м. Дніпро	ПрАТ ВО «Конті»	Корпорація "Бісквіт-Шоколад"	Компанія «Монделіс Україна»	Еталон
Якість продукції	20,6	12,3	7,1	5,3	10,6	21,2	29,4
Середні ціни на продукцію	16,5	16,5	15,9	15,9	21,2	21,2	29,4
Асортимент продукції	16,5	21,2	21,2	16,5	16,5	21,2	29,4
Лояльність покупців (імідж виробника)	12,3	21,2	16,5	12,3	12,3	23,8	29,4
Канали збуту продукції	10,6	21,2	14,4	8,8	8,8	23,8	29,4
Обсяг контрольованого ринку	10,6	23,8	14,4	8,8	8,8	23,8	29,4
Рівень прибутковості діяльності	5,3	18,5	10,3	7,3	8,8	21,2	29,4
Структура капіталу	8,8	12,3	5,9	5,9	5,9	18,8	29,4
Оборотність коштів	23,5	14,1	7,1	5,9	5,9	18,8	29,4
Ліквідність та платоспроможність підприємства, мобільність активів	21,2	14,1	10,6	8,8	8,8	14,1	29,4
Всього	145,8	175,2	123,1	95,5	107,6	207,8	293,9
Кінтегр (Всього по підпр-ву/Всього еталон)	0,496	0,596	0,419	0,325	0,366	0,707	1,000
Рейтинг	3	2	4	6	5	1	-

На рисунку 2.5 представимо отримані значення інтегрального показника конкурентоспроможності по кожному підприємству.

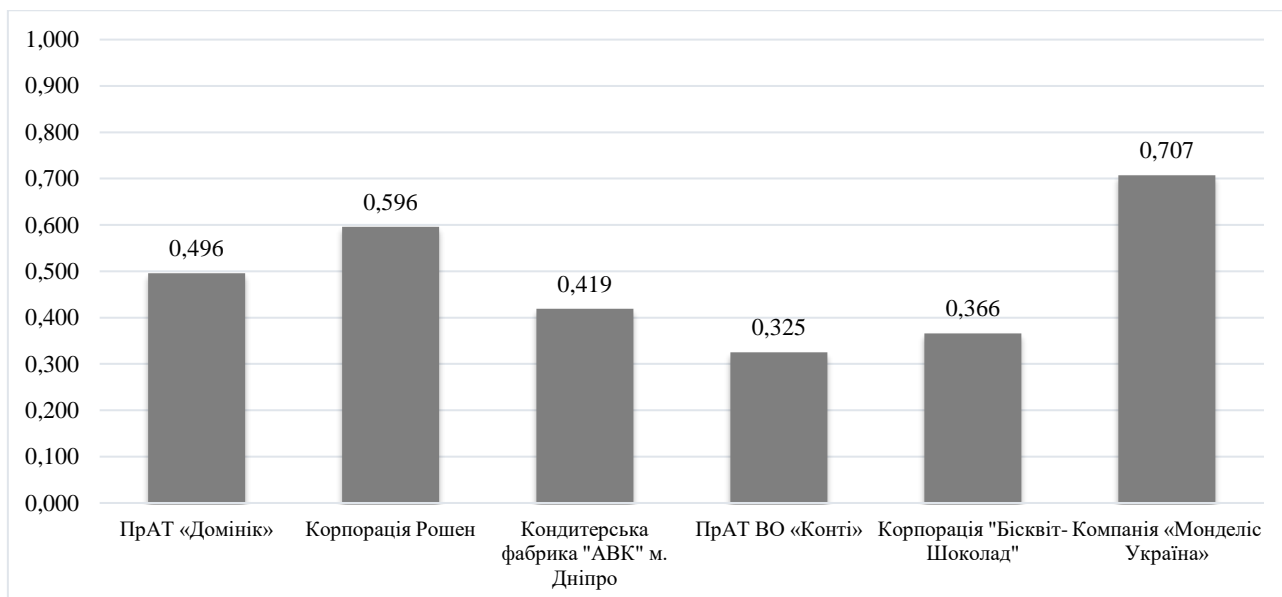


Рис. 2.5. Інтегральний показник конкурентоспроможності кондитерських підприємств

Таким чином, досліджуване підприємство (PrAT «Домінік») має низький рівень конкурентоспроможності та займає третє місце в рейтингу. Слід також відзначити значне відставання підприємства від лідерів за більшістю ознак. Як зазначалося вище, основною слабкою стороною конкурентоспроможності підприємства, є його збитковість діяльності, а тому подолання збитковості для PrAT «Домінік» – є ключовим напрямом підвищення його конкурентоспроможності.

Узагальнююча оцінка ефективності діяльності підприємства

Для узагальнюючої характеристики стану PrAT «Домінік» складемо таблицю 2.18.

Таблиця 2.18

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності PrAT «Домінік»

Показник	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
			абс	відн
1. Середньорічна виробнича потужність, тонн	18100	18100	0	0,0
2. Фактично вироблено продукції, тонн	8599	9982	1383	16,1
3. Коефіцієнт використання виробничої потужності, частки	0,475	0,551	0,076	-
4. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ), тис. грн				
у діючих цінах	429678	515538	85860	20,0

Продовження таблиці 2.18

у порівняних цінах	429678	498784	69106	16,1
5. Обсяг реалізованої продукції в діючих цінах (без ПДВ), тис. грн	436532	521563	85031	19,5
6. Середньорічна вартість основних засобів основного виду діяльності, тис. грн	348043	399244	51201	14,7
7. Фондовіддача, грн/грн	1,235	1,249	0,015	1
8. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	286198	269911	-16287	-5,7
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, частки	1,53	1,93	0,41	26,69
10. Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	689	618	-71	-10,3
11. Продуктивність праці, тис. грн	623,63	807,09	183,5	29,4
12. Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн, у тому числі	449608	576698	127090	28,3
матеріальні витрати	291902	398252	106350	36,4
витрати на оплату праці	66760	78626	11866	17,8
відрахування на соціальні заходи	13354	15614	2260	16,9
амортизація	30278	37112	6834	22,6
інші операційні витрати	47314	47094	-220	-0,5
13. Витрати на 1 грн виробленої продукції, грн/грн	1,046	1,119	0,072	6,9
14. Матеріалосмність, грн/грн	0,679	0,772	0,093	13,7
15. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	356247	469341	113094	31,7
16. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток), тис. грн	31914	-24502	-56416	–
17. Чистий прибуток, тис. грн	30503	-21181	-51684	–
18. Рентабельність продажів, %	7,31	-4,70	-12,01	–
19. Рентабельність продукції, %	7,10	-4,25	-11,35	–

ПрАТ «Домінік» володіє значною виробничою потужністю, як в 2021 році порівняно з 2020 роком не змінилася, що свідчить про стабільність виробничого потенціалу підприємства. З урахуванням значного загального падіння ділової активності та платоспроможного попиту, викликаного пандемією Covid-19, виробнича потужність характеризується відносно високим рівнем використання, про що свідчить значення коефіцієнта використання виробничої потужності, яке в 2021 році склало 55,1%. В 2021 році в порівнянні з 2020 роком збільшився обсяг виробленої продукції в натуральному виразі на 1383 тонн або 16,1% у відносному вираженні. Обсяг виробленої продукції в діючих цінах збільшився на 85860 тис. грн або 20,0%. Динаміка зміни обсягу виробленої продукції, як в натуральному, так і у вартісному виразі виразі

свідчить про посилення позиції підприємства на цільовому ринку та зростанні цін на продукцію.

Оборотність оборотних коштів підприємства прискорилося на 0,41 оборот. Підвищення оборотності говорить про відносну економію засобів підприємства, вкладених в оборотні кошти й свідчить про позитивні тенденції в управлінні оборотними активами. В 2021 році, в порівнянні з 2020 роком середньооблікова чисельність штатних працівників зменшилася на 71 особу, продуктивність праці збільшилася на 183,5 тис. грн або на 29,4%. Показник фондівіддачі, який характеризує ефективність використання основних засобів, збільшився на 1,5 коп., що свідчить про підвищення ефективності використання зазначеної частини виробничих ресурсів. З урахуванням отриманих значень показників ефективності використання виробничих ресурсів, можна констатувати підвищення ефективності використання усіх ресурсів (основних та оборотних коштів, трудових ресурсів).

Витрати на 1 гривню виробленої продукції в 2021 році збільшилися на 7,2 копійки й склали 111,9 копійок. Зростання значення цього показника є негативною характеристикою діяльності підприємства, а його абсолютні значення, які перевищують 100 копійок (1 грн) свідчать про збитковість виробничої діяльності підприємства. Чистий прибуток підприємства в 2021 році зменшився на 51684 тис. грн, що свідчить про значне загальне зниження ефективності господарської діяльності та потребує негайних та рішучих заходів. Про вкрай незадовільну ситуацію із забезпеченням діяльності підприємства власними фінансовими ресурсами в 2021 році свідчать також від'ємні значення показників рентабельності діяльності.

Резюмуємо все наведене в другому розділі роботи у вигляді матриці – SWOT-аналізу – виділення сильних і слабких сторін підприємства, а також ринкових погроз і можливостей. (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats – сила, слабкість, можливості, загрози). Аналіз полягає в оцінці слабких і сильних сторін підприємства, а також в оцінці його зовнішніх можливостей і загроз. SWOT-аналіз ґрунтується на принципі стратегічної відповідності внутрішніх

можливостей підприємства (його сильних і слабких сторін) і зовнішнього середовища (частково знаходить відбиття в можливостях і погрозах підприємства).

В таблиці 2.19 представлений SWOT-аналіз ПрАТ «Домінік» на основі узагальнення результатів діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Таблиця 2.19

Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Домінік»

<p style="text-align: center;">Внутрішні фактори</p> <p style="text-align: center;">Зовнішні фактори</p>	<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Великий асортимент продукції 2. Налагоджені зв'язки із постачальниками і покупцями 3. Гнучка цінова політика 4. Багаторічний досвід роботи на ринку 5. Екологічність продукції та дотримання вимог ISO-9001 6. Висока фінансова стійкість 	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Збитковість діяльності в 2021 році 2. Відсутність інвестування у НДДКР. 3. Посередній рівень використання виробничої потужності
<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Глобалізація економічних процесів (полегшення залучення іноземних інвестицій, доступу до техніко-технологічних інновацій) 2. Розширення асортименту продукції, здатність використати для цього техніко-технологічні інновації 3. Загальне підвищення темпів науково-технічного прогресу 4. Розвиток комунікаційних технологій та засобів інтенсифікації збуту 5. Можливість експорту продукції 	<p style="text-align: center;">Географічне розширення ринку збуту продукції за рахунок гнучкої цінової політики</p> <p style="text-align: center;">Збільшення асортименту продукції і покращення якості за рахунок підвищення технічного рівня виробництва та впровадження інновацій</p>	<p style="text-align: center;">Стимулювання збуту за рахунок активізації маркетингу та засобів стимулювання продажів</p> <p style="text-align: center;">Оптимізація витрат для подолання збитковості діяльності</p> <p style="text-align: center;">Оптимізація використання усіх виробничих ресурсів в цілому</p>
<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Військова агресія зі сторони РФ, та супроводжувані цим численні негативні наслідки (загроза фізичної втрати активів, зниження усіх показників ділової активності тощо). 2. Наслідки пандемії Ковід. 3. Велика кількість потужних конкурентів. 4. Загальна несприятлива соціально-демографічна ситуація, зниження доходів населення. 5. Високі ставки банківського кредитування 6. Зростання цін на сировину 	<p style="text-align: center;">Постійний аналіз конкурентоспроможності та швидке реагування на зміну ситуації на ринку</p>	<p style="text-align: center;">Поступове скорочення витрат та вихід з ринку при несприятливій подальшій зовнішній ситуації</p>

Висновки до розділу 2

Аналіз сучасного стану та перспектив розвитку кондитерської галузі України дозволяє зробити висновок, що в цілому харчова промисловість України є однією з небагатьох успішних і привабливих галузей вітчизняної економіки. Харчова продукція є галуззю, що орієнтована на задоволення базових потреб громадян, тому вона менше за інші галузі схильна до значних коливань і характеризується відносно стабільним попитом, але пропорційно залежить від рівня життя населення. У складі харчової промисловості кондитерська галузь, навпаки, більше орієнтована на задоволення додаткових потреб споживача, але, за оцінкою дослідників, показує низький рівень вразливості до негативних спадів в економіці країни та світу в цілому. Аналіз продуктової структури ринку дає підстави зробити висновок, що вона не є ефективною та в цілому унеможлиблює розвиток галузі в довгостроковій перспективі: низька додана вартість, яка отримується при виробництві дешевих видів продукції, питома вага яких станом на 2021 рік складає біля 78% (печиво, вафлі, карамель, халва), не може забезпечити інноваційного розвитку галузі без зовнішніх інвестицій. Аналіз ринку показав, що значний вплив на ефективності функціонування галузі робить рівень інвестиційної привабливості підприємств галузі та рівень залучення інвестицій, адже продукція галузі є високотехнологічною та постійно оновлюється, що вимагає відповідної технічної бази, своєчасне її оновлення, що в свою чергу неможливо без залучення значних коштів. В умовах ковідних афтершоків та повномасштабного військового вторгнення РФ, головною задачею є створення умов для виживання галузі в короткостроковому періоді та забезпечення самофінансування підприємства хоча б на рівні простого відтворення виробничих ресурсів. Нажаль, стратегічне планування, акцентоване на розширення діяльності, сьогодні в умовах повної невизначеності зовнішнього середовища навіть з горизонтом у п'ять років навряд чи має сенс і є доцільним.

ПрАТ «Домінік», є великим виробником кондитерської продукції з великим досвідом роботи на ринку. За рахунок значного досвіду, технічного та

кадрового потенціалу, достатньої долі ринку, підприємство генерує достатні прибутки, необхідні для забезпечення обороту коштів та відтворення усіх їх ресурсів. Незважаючи на значний економічний потенціал частково в 2019 році та в 2020 році підприємство через кризові явища в економіці, спричинені COVID-19, стикнулося з відчутними проблемами, пов'язаними зі скороченням попиту на продукцію як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках. Незважаючи на значні негативні наслідки пандемії, найбільшої загрози діяльності підприємства спричиняє сьогодні збройне вторгнення РФ та викликані цим наслідки. Подальший розвиток підприємства сьогодні залежить від ефективності заходів, спрямованих на мінімізацію як глобальних, так і національних ризиків, що в свою чергу передбачає мобілізацію усіх внутрішніх резервів для забезпечення прибутковості діяльності та отримання достатніх фінансових ресурсів.

Проведений аналіз результатів господарської діяльності підприємства за два роки не дозволяє зробити однозначних висновків: з однієї сторони на підприємстві виявлені слабкі сторони та проблеми, які вимагають якнайскорішого вирішення, а з іншої, у більшості сфер діяльності підприємства успішна та формує відповідні переваги та сильні сторони. Так, серед найбільш вагомих сильних сторін підприємства, які можуть бути використані для досягнення не тільки короткострокових, а й стратегічних цілей, можна відзначити значне зростання масштабів діяльності, що характеризується збільшенням обсягів виробленої та реалізованої продукції. Також, з позитивної сторони діяльність підприємства може бути охарактеризована з огляду на підвищення ефективності використання усіх виробничих ресурсів. Проте однією з найбільш вагомих сильних сторін підприємства є, на нашу думку, структура капіталу підприємства, яка забезпечує високу фінансову стійкість та за рахунок значного розміру нерозподіленого прибутку створює вагому «подушку безпеки», що особливо актуально в умовах військового стану та загальних постковідних депресивних наслідків. Негативні аспекти діяльності підприємства пов'язані, насамперед, з наявністю в 2021 році збитків, що в свою

чергу стало наслідком неефективного управління витратами. Таким чином, провідним шляхом підвищення конкурентоспроможності підприємства є забезпечення прибутковості його діяльності та оптимізація або мінімізація витрат, а також підвищення ефективності операційної діяльності в цілому, що може бути реалізоване через розширення або оптимізацію виробничої програми, більш ефективне стимулювання збуту, впровадження інновацій, насамперед, техніко-технологічних та продуктових.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДУ ПО ПІДВИЩЕННЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ДОМІНІК»

3.1. Обґрунтування проєкту впровадження інноваційної продукції на ПРАТ «Домінік»

В цілому, з урахуванням виду діяльності ПРАТ «Домінік» та накопиченого досвіду управлінської діяльності найвищу ефективність забезпечують заходи наступного характеру:

- посилення стимулювання збуту продукції та відповідне покращення використання виробничого потенціалу (найбільш ефективними можуть бути заходи, спрямовані на зростання обсягів виробництва в межах існуючої (фактичної) виробничої потужності, тобто таких, які не перевищують інтегральний резерв використання потужності; значна ефективність цих заходів пов'язана з економією на масштабах виробництва, тобто економії на умовно-постійних витратах (збільшення обсягів виробництва в сучасних умовах потребує відповідних заходів, спрямованих на стимулювання збуту: реклама, семплінги, спонсорство та участь у масових заходах, розширення географічних ринків збуту тощо);

- механізація та автоматизація основних технологічних та допоміжних операцій, що є одним з основних напрямків підвищення ефективності виробництва за рахунок впровадження досягнень НТП (заходи дозволять за рахунок економії коштів на оплату праці та відповідних відрахувань на соціальні заходи знизити собівартість, збільшити прибуток та підвищити якість продукції);

- технічні заходи, а саме заміна фізично та морально застарілого обладнання, модернізація, реконструкція підприємства (заходи за рахунок покращення технічної бази підприємства дозволять, як і в попередньому випадку, підвищити якість продукції, знизити її собівартість, зменшити брак).

Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективності його діяльності базуються на результатах аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «Домінік», проведеного в попередньому розділі роботи та формалізовані у вигляді SWOT-аналізу.

Оптимізація використання ресурсів, а також розширення ринку збуту продукції та її асортименту з урахуванням сучасних ринкових трендів є головним узагальнюючим напрямом розвитку підприємства в короткостроковій та довгостроковій перспективі (відповідно до інформації, наведеної в таблиці 2.19).

З урахуванням значної диверсифікації виробничої програми підприємства, вирішення завдання її оптимізації та розширення передбачає визначення найбільш перспективного сегменту ринку. В умовах сучасних реалій таким сегментом фахівці вважають печиво та борошняні кондитерські вироби в цілому. Можна виділити наступні переваги саме цих виробів порівняно з іншими сегментами ринку:

- довший термін зберігання (печиво зазвичай можна зберігати тривалий час без втрати якості, що дозволяє виробникам зберігати продукцію на складах та розподіляти її поступово, зменшуючи ризики зіпсування продукту);

- різноманітність асортименту (печиво може бути виготовлене в різних формах, розмірах, смаках та варіаціях, що дозволяє виробникам створювати широкий асортимент продуктів, який задовольняє різноманітні потреби клієнтів);

- висока прибутковість (печиво має високу маржу прибутку, оскільки витрати на виробництво порівняно з шоколадними та цукристими виробами нижче, при порівняно високих цінах);

- широкий ринок збуту (печиво є популярним продуктом, який підходить для різних категорій споживачів та може бути продано в багатьох різних місцях – від крамниць до супермаркетів та інтернет-магазинів);

- простота виробництва (виробництво печива може бути досить простим, що дозволяє виробникам знизити витрати на виробництво та прискорити процес виробництва);
- популярність і попит (печиво є одним з найпопулярніших кондитерських виробів, і його попит стабільний);
- можливості для інновацій (існує безліч можливостей для інновацій у виробництві печива, включаючи нові смаки, форми, складові і пакування);
- гнучкість в ціноутворення (печиво може бути вироблене в різних цінових категоріях, що дозволяє виробникам адресувати різні сегменти ринку і привертати широку аудиторію споживачів);
- потенціал для експорту (печиво має потенціал для експорту до інших країн. Зацікавленість споживачів з різних культурних та географічних контекстів може створити можливості для розширення бізнесу та збільшення прибутку);
- можливість сезонного та тематичного виробництва (печиво може бути легко адаптоване до сезонних та святкових подій, що надає можливість виробникам створювати спеціальні колекції та акції);
- можливість персоналізації (печиво може бути персоналізоване, наприклад, шляхом нанесення логотипу або ім'я клієнта).

Враховуючи зазначені переваги, розвиток сегменту печива для ПрАТ «Домінік» є одним з найбільш привабливих.

Забезпечення цілей стратегічного розвитку окрім максимізації прибутку передбачає всебічне впровадження інновацій. В цьому контексті доцільним є впровадження у виробництво на ПрАТ «Домінік» інноваційної продукції у сегменті печива.

Аналіз літературних джерел дозволив виділити ряд потенційно ефективних з точки зору комерційного успіху інноваційних продуктів. В даному проєкті пропонується виробництво печива ротаційного формування з високим вмістом волокна, яке містить інулін і резистентний крохмаль, основна інформація по якому міститься у відповідному Патенті на винахід [54]. Також

даний винахід стосується печива ротаційного формування і тіста, відформованого в форми, привабливі для дітей, і яке має значно більш низьку калорійність, вміст жиру і цукру і значний вміст волокон. Додавання великої кількості волокон в харчові продукти, зокрема печиво, із збереженням при цьому його органолептичних властивостей, і збільшення печива в об'ємі при випіканні, у випадку печива є великою проблемою. Інулін і резистентний крохмаль являють собою джерела волокна, які при їх доданні в печиво забезпечують добрий поживний профіль і позитивно впливають на здоров'я. Інулін являє собою розчинне волокно, що має пребіотичні властивості. Резистентний крохмаль також являє собою пребіотичне волокно, що допомагає підтримувати здоровий стан товстої кишки і також являє собою джерело харчових волокон, що поліпшують травлення.

Печиво з високим вмістом волокна, одержане з використанням ротаційного формування за даним винаходом, може бути одержане змішуванням всіх або частини борошняного компонента, такого як пшеничне борошно з інуліном, переважно в міксері для змішування сипкого матеріалу з одержанням щонайменше по суті гомогенної попередньо змішаної суміші в формі частинок. Попередньо змішана суміш може бути змішана з будь-яким борошняним компонентом, резистентним крохмалем, щонайменше одним цукром і щонайменше одним шортенінгом або жиром з одержанням щонайменше по суті гомогенного тіста з подальшим застосуванням ротаційної формувальної машини для тіста з одержанням штучних виробів і випікання штучних виробів з одержанням печива, формованого ротаційною формувальною машиною для печива.

Даний винахід стосується способу усунення грудкоутворення і поліпшення формування в процесі одержання печива з високим вмістом інуліну. Печиво, одержане способом за винаходом, демонструє чудове збільшення печива в об'ємі при випіканні, однорідний колір і текстуру, без крохмального післясмаку або небажаних темних плям і має хрустку, нетверду, але не дуже м'яку текстуру.

Печиво з високим вмістом волокон, одержане з використанням ротаційного формування, може бути відформовано з одержанням різних форм, таких як круглі, квадратні, трикутні, еліптичні, прямокутні і переважно в формі і конструкції фігури, такої як людина, тварина, риба або метелик, лялька, персонаж мультфільмів, машина, іграшка і тому подібне. У переважних варіантах втілення даного винаходу печиво, одержане з використанням ротаційного формування, може мати форму обличчя людини, тіла людини, мордочки тварини і тіла тварини. Такі широкі можливості щодо формування зовнішнього вигляду печива збільшують ймовірність отримання позитивного комерційного ефекту від впровадження нової продукції.

3.2. Оцінка ефективності проєкту впровадження інноваційної продукції на ПрАТ «Домінік»

Оцінку ефективності впровадження проєкту по виробництву нової продукції проведемо в наступній послідовності:

- Розрахунок інвестицій (капітальних витрат);
- Розрахунок виробничої програми;
- Розрахунок зміни поточних витрат та собівартості продукції;
- Оцінка ефективності та інвестиційної привабливості заходу.

До складу інвестиційних витрат включають:

- витрати на придбання (створення) основних засобів (вартість земельних ділянок, робочих машин та устаткування, інженерних комунікацій, монтажні роботи, транспортні витрати, інші витрати).

- витрати на формування оборотних коштів, необхідних для забезпечення виробничої діяльності при нормальній обіговості оборотних коштів (тривалості фінансового циклу).

$$I_{заг} = I_{оз} + I_{ок}, \quad (3.1)$$

де $I_{оз}$ – інвестиції у основні засоби, тис. грн;

$I_{ок}$ – інвестиції в оборотні кошти, тис. грн.

$$I_{оз} = I_y + I_б \quad (3.2)$$

де I_y – інвестиційні витрати на придбання виробничого устаткування;

I_b – інвестиційні витрати на будівництво виробничої будівлі;

В даному випадку з огляду на відсутність необхідності здійснення будь яких будівельних робіт, інвестиції в основні засоби представлятимуть виключно вкладення у додаткове виробниче устаткування.

Техніко-економічна характеристика впроваджуваного устаткування наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Техніко-економічна характеристика впроваджуваного устаткування

Показник	Позначення	Впроваджуване устаткування		
		Міксер для змішування сипкого матеріалу	Ротаційна формувальна машина	Бункер для сухих компонентів
Кількість	К	1	1	3
Технічна норма продуктивності, кг / год	Нп	50	50	-
Маса устаткування, кг.	М	300	500	70
Споживання електроенергії, кВт/год	Мс	3,0	4,0	-
Чисельність обслуговуючого персоналу (норма обслуговування), ос. 5-го розряду	Чп	0,5	0,5	-
Ціна придбання устаткування, грн	Ц	30000	140000	6000

Нормативно-довідкова інформація, використовувана при розрахунках представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Нормативно-довідкова інформація використовувана для розрахунків

Показники	Позначення	Значення
1. Відрахування на соціальні заходи, % від основної й додаткової зарплати	$V_{сф}$	22
2. Норма амортизації устаткування, %	HA_y	20
3. Норма витрат на ремонтні роботи устаткування, %	HP_y	5,0
4. Норма витрат по утриманню й експлуатації устаткування, %	HU_y	2,5
5. Річний фонд робочого часу, годин	Φ_p	2000
6. Собівартість 1 кВт/год електроенергії, грн	C_e	1,68
7. Коефіцієнт використання інженерного ресурсу	K_{ip}	0,8
8. Годинна тарифна ставка робітника 5 розряду, грн	TC_r	75,4

Інвестиції (капіталовкладення) по впроваджуваному устаткуванню будуть сумою наступних видів витрат:

- вартість впроваджуваного устаткування (Ц);
- транспортні витрати (Тр) – 5% від вартості впроваджуваного устаткування;
- монтажні роботи (Мн) – 10% від вартості впроваджуваного устаткування;
- інші витрати (Ін) – 2% від вартості впроваджуваного устаткування;

$$I_y = (30000+140000+6000*3) + (30000+140000+6000*3)*0,05 + (30000+140000+6000*3)*0,10 + (30000+140000+6000*3)*0,02 = 219960 \text{ грн} = 220,0 \text{ тис. грн.}$$

Розмір інвестицій в оборотні кошти з урахуванням того, що визначаються показниками виробничої програми та розміром матеріальних витрат, визначимо нижче.

З огляду на те, що зазначена продукція є досить специфічною, проект впровадження її у виробництво можна вважати пілотним з відповідним незначними плановими обсягами виробництва. Отже, заплануємо виробництво печива ротаційного формування з високим вмістом волокна, яке містить інулін і резистентний крохмаль в мінімальному обсязі на рівні 60 тонн (менше 2,0% від обсягів виробництва печива солоного та солодкого в 2021 році), що знаходиться в межах резерву використання виробничої потужності підприємства по даному виду продукції в 2021 році (за припущення про пропорційність резервів використання потужності відносно усіх видів продукції підприємства).

Наступним етапом є обґрунтування ціни на продукцію. За думкою багатьох спеціалістів-маркетологів, ціна на продукцію, яка має значні відмінності в кращу сторону від «масової» продукції, повинна перевищувати ціну на продукт-аналог на 15–20%. Це пов'язано з відповідним позиціонуванням продукції як виробу з покращеними споживчими

властивостями, що об'єктивно вказує на необхідність підвищення цін відносно класичної продукції.

Відповідно до даних підприємства, середня фактична ціна 1 тонни печива без ПДВ в 2021 році складає 28,2 тис. грн. З урахуванням зазначеної вище обставини та впливу інфляційних процесів встановимо оптову ціну без ПДВ на нову продукцію в розмірі 35 тис грн. за тонну.

Таким чином, приріст обсягу виробленої та реалізованої продукції у вартісному виразі складе $60 \cdot 35 = 2100$ тис. грн.

Визначимо зміну поточних витрат підприємства при впровадженні у виробництво нової продукції в розрізі елементів витрат, а саме:

- матеріальні витрати (витрати сировини, основних та допоміжних матеріалів, тари та пакування, енергоресурсів на технологічні цілі);
- витрати на оплату праці,
- відрахування на соціальні заходи (єдиний соціальний внесок),
- амортизація
- інші витрати.

Визначимо спочатку прямі матеріальні витрати (витрати на сировину та матеріали) виходячи з рецептури впроваджуваної продукції (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок витрат сировини та матеріалів на виробництво печива ротаційного формування з високим вмістом волокна, яке містить інулін і резистентний крохмаль

Сировина	Кількість (кг/партія)	%	Кількість на 1 тону (вихід 89%)	Ціна, грн/кг	Вартість на 1 тону, грн.
Пшеничне борошно	113	39,826	355,968	10	3559,7
Попередньо змішаний інулін (27 кг+100 кг пшеничного борошна)	127	17,622	400,070	-	-
інулін Beneo®	-	-	85,054	25	2125,4
пшеничне борошно	-	-	315,016	10	3150,2
Цукрова пудра	40	14,098	126,006	25	3150,2
Гідрогенізований рослинний жир	28	9,868	88,204	15	1323,1
Вода	12	4,229	37,802	4	151,2
Інвертний цукор	12	4,229	37,802	40	1512,1
Резистентний крохмаль Hi-Maize 240 (National Starch & Chemical Co.)	11	3,877	34,652	45	1559,3
Карамельний барвник	5,8	2,044	18,271	28	511,6

Продовження таблиці 3.3

Какао-порошок	4,5	1,586	14,176	80	1134,1
Бікарбонат натрію	2,1	0,74	6,615	25	165,4
Монокальцію фосфат	0,9	0,317	2,835	32	90,7
Сіль	1,25	0,441	3,938	12	47,3
Соєвий лецитин	1,22	0,43	3,843	19	73,0
Бікарбонат амонію	0,7	0,247	2,205	80	176,4
Знежирене сухе молоко	0,65	0,229	2,048	55	112,6
Шоколадний ароматизатор	0,51	0,18	1,607	125	200,8
Моно-дигліцериди ефіру діацетилвинної кислоти	0,07	0,025	0,221	20	4,4
Вітамінна суміш	0,032	0,011	0,101	250	25,2
Разом	360,732	100	1136,364		19073,5

Загальна вартість сировини на плановий обсяг виробництва складе $19073,5 * 60 / 1000 = 1144,4$ тис. грн.

Витрати на транспортування сировини визначимо непрямим шляхом (в розмірі 5% від вартості сировини), що складе $1144,4 * 0,05 = 57,2$ тис. грн.

Витрати на оплату праці та відповідні відрахування на соціальні заходи з урахуванням незначного планового зростання обсягів виробленої продукції, не зміняться, за виключенням додаткових витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, викликані установкою нового устаткування, що буде визначено нижче.

Зміна амортизаційних витрат також викликана установкою нового устаткування та буде визначена нижче.

Виходячи із складу можливих витрат, які включаються до «інших» та сутності впроваджуваного проєкту, даний елемент витрат включатиме роялті – плату (щорічну) за використання об'єкту інтелектуальної власності, тобто плату за впровадження винаходу у виробництво. З огляду на практику залучення подібних об'єктів інтелектуальної власності (винаходи, корисні моделі) заплануємо даний вид витрат в розмірі 3% від обсягів виробленої продукції, що складе $2100 * 0,03 = 63,0$ тис. грн.

Реалізація проєкту також можливо потребуватиме залучення позикових коштів та, відповідно, виплати відсотків по ним, що також визначатиме загальний розмір «інших» витрат. З урахуванням того, що загальні інвестиційні

витрати, а отже необхідність залучення кредитних ресурсів, будуть визначені нижче, потребу в кредитних ресурсах та можливі відсотки за ними, також визначимо нижче.

Далі визначимо зміну поточних витрат, викликану установкою нового устаткування, а саме:

- амортизація устаткування (20% від вартості об'єктів основних засобів);
- витрати на поточний ремонт устаткування (5,0% від вартості об'єктів основних засобів);
- витрати на утримання та експлуатацію устаткування (2,5% від вартості об'єктів основних засобів);
- витрати на енергоресурси, що споживаються устаткуванням (відповідно до норм споживання, терміну використання та тарифів);
- витрати на оплату праці (відповідно до норм обслуговування устаткування та тарифних ставок);
- відрахування на соціальні заходи (22% від витрат на оплату праці).

Амортизація устаткування:

$$A_u = 219960 * 0,20 = 43992,0 \text{ грн.}$$

Витрати на поточний ремонт устаткування:

$$P_u = 219960 * 0,050 = 10998,0 \text{ грн.}$$

Витрати на утримання та експлуатацію устаткування:

$$U_{Eu} = 219960 * 0,025 = 5499,0 \text{ грн.}$$

Витрати на енергоресурси, що споживаються устаткуванням (в даному випадку електроенергія):

$$E_u = (3,0 + 4,0) * 2000 * 0,8 * 1,68 = 18816,0 \text{ грн.}$$

Витрати на оплату праці:

$$O_{Pu} = K * Ч * ТС_{год} * (1 + К_{пд}) * Фр * (1 + Кд), \quad (3.3)$$

К – кількість одиниць устаткування;

Ч – чисельність обслуговуючого персоналу (норма обслуговування), ос.;

ТС_{год} – годинна тарифна ставка, грн;

Фр – річний фонд робочого часу підприємства, годин;

Кпд – коефіцієнт для визначення премій і доплат, 0,2

Кд – коефіцієнт для визначення додаткової заробітної платні, 0,15.

$ОПу = (0,5+0,5)*2000*75,4*1,15*1,2 = 208104$ грн.

Відрахування на соціальні заходи:

$Вс у = 208104*0,22 = 45782,9$ грн.

Загальні експлуатаційні витрати по устаткуванню визначимо в таблиці

3.4.

Таблиця 3.4

Загальні експлуатаційні витрати по впроваджуваному устаткуванню

Найменування витрат	Значення, грн
Амортизація устаткування	43992,0
Витрати на ремонтні роботи по устаткуванню	10998,0
Витрати на утримання і експлуатацію устаткування	5499,0
Витрати на енергоресурси, що споживає устаткування	18816,0
Витрати по оплаті праці	208104,0
Відрахування на соціальні заходи	45782,9
Разом	333191,9

Таким чином, реалізація заходу потребуватиме додаткових експлуатаційних витрат по устаткуванню на суму 333191,9 грн на рік.

Нижче визначимо необхідний розмір інвестицій в оборотні кошти, за формулою:

$$I_{обк} = \Delta MB / K_{об}, \quad (3.4)$$

де $K_{об}$ – коефіцієнт оборотності оборотних коштів підприємства у 2021 році (1,93);

– приріст матеріальних витрат про проекту.

$$I_{обк} = (1144,4 + 57,2 + 18816,0/1000)/1,93 = 632,4 \text{ тис. грн.}$$

Загальні інвестиційні витрати по проекту складуть: $632,4 + 220,0 = 852,3$ тис. грн.

Джерелами коштів для реалізації заходу можуть бути як власні (залишки грошових коштів на рахунках та частково короткострокові фінансові інвестиції, кошти від емісії цінних паперів тощо), так і залучені (банківський кредит). З урахуванням того, що на кінець 2021 року залишки грошових коштів

складали 41018 тис. грн, реалізація заходу не потребуватиме залучення банківського кредиту, тобто здійсниться за рахунок власних коштів.

Отже, зростання поточних витрат підприємства в результаті впровадження заходу складе $1144,4 + 57,2 + 63,0 + 333,2 = 1597,8$ тис. грн.

Прибуток від реалізації проєкту складе $2100,0 - 1597,8 = 502,2$ тис. грн.

Чистий прибуток від реалізації проєкту при 18% ставці податку на прибуток складе $502,2 - 502,2 * 0,18 = 411,8$ тис. грн.

Нижче оцінимо ефективність та інвестиційну привабливість проєкту за допомогою наступних показників:

- чистий приведений (дисконтований) дохід (NPV);
- внутрішня норма прибутковості (IRR);
- індекс дохідності (PI);
- період окупності (PPd);
- рентабельність інвестицій (ROI).

Необхідні для розрахунку зазначених показників грошові потоки визначимо в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок грошових потоків від проєкту (при ставці дисконтування 20%)

Показник	Рік			
	1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2100,0	2100,0	2100,0	2100,0
Собівартість продукції (поточні витрати), тис. грн, в т.ч.	1597,8	1597,8	1597,8	1597,8
матеріальні витрати	1220,4	1220,4	1220,4	1220,4
витрати на оплату праці	208,1	208,1	208,1	208,1
відрахування на соціальні заходи	45,8	45,8	45,8	45,8
амортизація	44,0	44,0	44,0	44,0
інші витрати	79,5	79,5	79,5	79,5
Прибуток, тис. грн	502,2	502,2	502,2	502,2
Чистий прибуток, тис. грн	411,8	411,8	411,8	411,8
Грошовий потік (чистий прибуток та амортизація), тис. грн	455,8	455,8	455,8	455,8
Дисконтний множник $(\frac{1}{(1+i)^t})$	0,833	0,694	0,579	0,482
Приведений грошовий потік, тис. грн.	379,8	316,5	263,8	219,8
Сумарний приведений грошовий потік, тис. грн.	379,8	696,3	960,1	1179,9

Чистий приведений (дисконтований) дохід (NPV) по проєкту складе:

$$NPV = 1179,9 - 852,3 = 327,6 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності (PI) по проєкту складе:

$$PI = 1179,9/852,3 = 1,38.$$

Внутрішня норма прибутковості (IRR) по проєкту складе 39% (розраховано за допомогою вбудованою в Ексель функції ВСД).

Дисконтований період окупності інвестицій (PPd) по проєкту складе:

$$PPd = 2 + \frac{852,3 - 696,3}{263,8} = 2,59 \text{ року.}$$

Рентабельність інвестицій (ROI) по проєкту складе:

$$ROI = 411,8/852,3 * 100\% = 48,3\%.$$

Розраховані показники ефективності та інвестиційної привабливості проєкту свідчать про високий їх рівень: показник NPV більше 0, індекс доходності більше 1, термін окупності не перевищує чотирьох років, показники рентабельності інвестицій та внутрішньої ставки доходності знаходяться на високому рівні.

3.3. Оцінка впливу заходу на показники діяльності ПрАТ «Домінік»

Для відображення впливу заходу на основні показники діяльності підприємства складемо таблицю 3.6.

Вплив заходу на основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Домінік»

Найменування заходу	Інвестиції, тис. грн			Зміни показників діяльності підприємства (±)									Строк окупності інвестицій, років
	Всього	у тому числі в		Вироблена (реалізована) продукція, тис. грн.	Собівартість, тис. грн					Чистий прибуток, тис. грн.	Чисельність зайнятих, осіб		
		основні засоби	оборотні кошти		Всього	у тому числі:							
						матеріальні витрати	витрати на оплату праці	відрахування на соціальні заходи	амортизація основних засобів			інші операційні витрати	
Виробництво продукції з підвищеними харчовими властивостями (печива з високим вмістом волокна, яке містить інουλін і резистентний крохмаль)	852,3	220,0	632,4	2100,0	1597,8	1220,4	208,1	45,8	44,0	79,5	411,8	1	2,1

З таблиці видно, що обсяг інвестицій в запропонований захід склав 852,3 тис. грн, в тому числі в основні засоби 220,0 тис. грн, в оборотні 632,4 тис. грн. В результаті проведених заходів обсяг виробленої та реалізованої продукції збільшиться на 2100 тис. грн. при зростанні собівартості на суму 1597,8 тис. грн, в тому числі матеріальні витрати збільшаться на 1220,4 тис. грн, витрати на оплату праці і відрахування на соціальні заходи внаслідок зростання чисельності персоналу на одну особу зростуть на 208,1 тис. грн та 45,8 тис. грн відповідно, інші операційні витрати зростуть на 79,5 тис. грн. В результаті підприємство одержає чистий прибуток в розмірі 411,8 тис. грн. Запропонований в роботі захід окупиться в економічно ефективний термін, а саме 2,1 року, що говорить про необхідність реалізації його на практиці.

Визначимо тепер вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Домінік» до та після впровадження заходу

Показник	2021 рік	Проект	Відхилення	
			абс	відн
1. Середньорічна виробнича потужність, тонн	18100	18100	0	0,0
2. Фактично вироблено продукції, тонн	9982	10042	60	0,6
3. Коефіцієнт використання виробничої потужності, частки	0,551	0,555	0,004	-
4. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ), тис. грн				
у діючих цінах	515538	517638	2100	0,4
у порівняних цінах	498784	500884	2100	0,4
5. Обсяг реалізованої продукції в діючих цінах (без ПДВ), тис. грн	521563	523663	2100	0,4
6. Середньорічна вартість основних засобів основного виду діяльності, тис. грн	399244	399464,0	220,0	0,1
7. Фондовіддача, грн/грн	1,249	1,254	0,005	0,4
8. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	269911	270543,4	632,4	0,2
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, частки	1,932	1,936	0,003	0,2
10. Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	618	619	1	0,2
11. Продуктивність праці, тис. грн	807,09	809,18	2,09	0,3
12. Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн, у тому числі	576698	578295,8	1597,8	0,3
матеріальні витрати	398252	399472,4	1220,4	0,3
витрати на оплату праці	78626	78834,1	208,1	0,3
відрахування на соціальні заходи	15614	15659,8	45,8	0,3

Продовження таблиці 3.7

амортизація	37112	37156,0	44,0	0,1
інші операційні витрати	47094	47173,5	79,5	0,2
13. Витрати на 1 грн виробленої продукції, грн/грн	1,119	1,117	-0,002	-0,2
14. Матеріалосмність, грн/грн	0,772	0,772	0,000	0,0
15. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	469341	470938,8	1597,8	0,3
16. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток), тис. грн	-24502	-23999,8	502,2	-
17. Чистий прибуток, тис. грн	-21181	-20769,2	411,8	-
18. Рентабельність продажів, %	-4,70	-4,58	0,12	-
19. Рентабельність продукції, %	-4,25	-4,15	0,10	-

Як свідчать розрахунки, приведені в таблиці 3.7 в результаті реалізації заходу покращаться основні техніко-економічні показники діяльності підприємства. Так, позитивну динаміку мають показники ефективності використання ресурсів: основних засобів (фондовіддача зросла на 0,5 коп.), персоналу (продуктивність праці збільшилася на 2,09 тис. грн.), оборотних коштів (коефіцієнт оборотності збільшився на 0,003). Також можна констатувати покращення узагальнюючих показників ефективності господарської діяльності: показник витрат на 1 грн продукції зменшиться на 0,2 коп., рентабельність продукції виросте на 0,10%, рентабельність продажів виросте на 0,12%. Загальні збитки підприємства зменшаться на 411,8 тис. грн.

Незважаючи на очевидні позитивні зрушення та підвищення конкурентоспроможності підприємства, для подолання збитковості діяльності мають бути розроблені та впровадженні комплексні заходи, насамперед по оптимізації собівартості продукції або поточних операційних витрат та оптимізації виробничої програми.

Висновки до розділу 3

З метою підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Домінік» та ефективності його господарської діяльності в цілому до реалізації був запропонований відповідний захід, проведені відповідні техніко-економічні розрахунки, оцінена його ефективність та інвестиційна привабливість. Розробка заходу базувалася на результатах оцінки діяльності підприємства та аналізу

зовнішнього середовища підприємства, тобто ринку кондитерських виробів, на якому сьогодні, незважаючи на загальний депресивний стан, панує тенденція чіткої спрямованості зусиль виробників на створення продукції, яка б відповідала здоровому способу життя. В цьому контексті виробництво кондитерської продукції в привабливих сегментах, яка в той же час відповідає сучасним вимогам дієтології та культури харчування, є актуальним та перспективним напрямком розвитку. Таким чином, було запропоновано впровадження у виробництво продукції з підвищеними харчовими властивостями (печива з високим вмістом волокна, яке містить інулін і резистентний крохмаль). Дана продукція призначена для споживачів, які прагнуть харчуватися у відповідності до сучасних вимог дієтології та критеріям здорового харчування.

Реалізація заходу потребуватиме інвестицій в розмірі 852,3 тис. грн. З огляду на пілотний характер проєкту (заходу) на першому етапі передбачається виробництво обмеженої кількості продукції в розмірі 60 тонн на рік на суму 2100 тис. грн. Собівартість виробництва нової продукції, розрахована за економічними елементами, складе 1597,8 тис. грн, що дозволить отримати прибуток в розмірі 502,2 тис. грн. При 18% ставці податку на прибуток чистий прибуток від реалізації проєкту складе 411,8 тис. грн. Значення розрахованих показників інвестиційної привабливості та ефективності проєкту, а саме чистий приведенний дохід, норма доходності, внутрішня ставка прибутковості, термін окупності та рентабельність інвестицій свідчать про високий рівень ефективності та привабливості заходу, тобто про перспективність реалізації його на ПрАТ «Домінік».

Абсолютні значення та динаміка основних показників ефективності діяльності та прибутковості роботи підприємства свідчать про те, що впровадження заходу позитивним чином вплине на ефективність використання усіх виробничих ресурсів (підвищиться фондоддача, продуктивність праці та коефіцієнт оборотності оборотних коштів), дозволить підвищити ефективність управління витратами (зменшиться показник витрат на 1 грн продукції) та

зменшити збитковість діяльності (зменшаться загальні збитки та збитки від операційної діяльності та скоротяться від'ємні значення показників рентабельності). Отже, в цілому можна констатувати підвищення ефективності роботи підприємства та його конкурентоспроможності в результаті впровадження заходу, проте для покриття значних збитків 2021 року має бути розроблений цілий комплекс взаємопов'язаних та взаємопідтримуючих заходів, спрямованих передусім на оптимізацію витрат та підвищення попиту на продукцію підприємства.

РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ

Законодавча і нормативна база України з охорони праці

Основою законодавства України про охорону праці є Конституція України, яка гарантує громадянам право на належні, безпечні й здорові умови праці згідно зі статтею 43, право всіх працюючих на щотижневий відпочинок та щорічну оплачувану відпустку, а також на скорочений робочий день для окремих професій та виробництв і скорочену тривалість роботи в нічний час.

Конституція встановлює також право громадян на соціальний захист щодо забезпечення їх у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування та інші права громадян, у тому числі право на охорону праці.

Основним законодавчим документом в галузі охорони праці є Закон України “Про охорону праці”. Він містить основні засади реалізації конституційного права працюючих на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на безпечні й нешкідливі умови праці, встановлює єдиний порядок організації та управління охороною праці в Україні [20].

Всі інші законодавчі й нормативні акти з охорони праці мають відповідати не тільки Конституції, але і цьому Закону.

Суттєвим документом з охорони праці є Кодекс законів про працю (КЗпП) України, який діє з 01.06.1972р. з багатьма змінами та доповненнями за минулий період. Правове регулювання охорони праці в КЗпП розглядається не тільки в главі XI “Охорона праці”, але і в ряді інших глав – “Трудовий договір”, “Робочий час”, “Час відпочинку”, “Праця жінок”, “Праця молоді”, “Професійні спілки”.

“Основи законодавства України про охорону здоров'я” вирішують спільні питання із Законом “Про охорону праці”. Вони ставлять завдання забезпечення високої працездатності і довголітнього активного життя всього населення країни, усунення чинників, що негативно впливають на здоров'я, попередження та зниження можливості захворювання, інвалідності й смертності. Цей документ

передбачає встановлення єдиних санітарно-гігієнічних вимог до організації виробничих процесів, а також до якості машин, устаткування, обладнання, будинків та об'єктів, що можуть шкідливо впливати на здоров'я людей. Передбачається проведення обов'язкових медичних оглядів осіб певних категорій, розглядаються правові механізми медико-санітарної експертизи втрати працездатності.

Закон України “Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення” декларує обов'язковість гігієнічної регламентації небезпечних та шкідливих чинників фізичної, хімічної і біологічної природи в середовищі життєдіяльності людини та їхньої державної реєстрації. Він встановлює вимоги щодо проектування, будівництва, розробки, виготовлення і використання нових засобів виробництва та технологій, гігієнічні вимоги до атмосферного повітря в населених пунктах, виробничих та інших приміщеннях тощо.

Відповідно до Конституції України і Закону “Про охорону праці” розроблено та введено в дію з 01.04.2001 р. Закон України “Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності”. Згідно з цим Законом держава бере на себе виплату всіх видів компенсації від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань, які викликали втрату працездатності або загибель працюючих. Закон встановлює правові засади, механізм дії відшкодувань постраждалим на виробництві та організаційну структуру страхового фонду.

Закон України “Про пожежну безпеку” формулює засади забезпечення пожежної безпеки на території України, встановлює взаємовідносини у цій галузі державних органів, юридичних і фізичних осіб незалежно від виду їх діяльності та форм власності. Забезпечення пожежної безпеки є складовою частиною обов'язків посадових осіб і працівників підприємств, установ і організацій та підприємців і покладається на їх керівників і уповноважених ними осіб.

Закон України “Про об’єкти підвищеної небезпеки” визначає правові, соціальні та організаційні основи діяльності, пов’язаної з об’єктами підвищеної небезпеки, і спрямований на захист життя і здоров’я людей та довкілля від шкідливого впливу аварій на цих об’єктах шляхом запобігання їх виникненню, обмеження (локалізації) розвитку і ліквідації наслідків. Він встановлює порядок ідентифікації об’єктів підвищеної небезпеки, декларацію безпеки об’єкта, обов’язки суб’єктів господарської діяльності розробляти і затверджувати план локалізації і ліквідації аварій на об’єктах підвищеної небезпеки, порядок будівництва і/або реконструкції об’єктів підвищеної небезпеки, порядок надання дозволу на експлуатацію об’єктів підвищеної небезпеки тощо.

Питання правового регулювання охорони праці знайшли відображення в різних законодавчих документах України. Так, Закон України “Про підприємства України” передбачає обов’язок підприємства забезпечити безпечні та нешкідливі умови праці всім працюючим на ньому і відповідальність за шкоду, заподіяну їх здоров’ю та працездатності. Працівник підприємства, який став інвалідом внаслідок нещасного випадку або професійного захворювання на цьому підприємстві, забезпечується додатковою пенсією незалежно від розмірів державної пенсії, а в разі смерті працівника при виконанні ним службових обов’язків підприємство забезпечує сім’ю працівника допомогою.

Закон України “Про колективні договори і угоди” передбачає, що в колективному договорі встановлюються взаємні зобов’язання роботодавця і працюючих щодо охорони праці, а в угодах на державному, галузевому та регіональному рівнях закладаються основні засади і норми реалізації соціально-економічної політики держави, зокрема щодо умов та охорони праці. Правові питання охорони праці регулюють державні законодавчі акти, міжнародні договори та угоди, підзаконні нормативні акти: укази й розпорядження Президента України, рішення Уряду України, міждержавні стандарти системи стандартів безпеки праці, нормативні акти міністерств та інших центральних органів державної влади. На сьогодні в Україні діють кілька десятків міжнародних нормативних актів та договорів, що безпосередньо стосуються або

вирішують спільні питання з охорони праці, а також більше сотні державних законів України з цих питань. Відповідно до Закону України “Про охорону праці” для 9 регламентації окремих питань прийнято близько 200 підзаконних нормативних актів з охорони праці.

Усі ці законодавчі та нормативні акти створюють єдине правове поле охорони праці в нашій державі.

Вимоги до робочого місця та приміщення офісного типу

Будівлі та приміщення, де розміщені робочі місця, повинні відповідати вимогам нормативно-технічної та експлуатаційної документації виробника персональних комп’ютерів ДСанПіН 3.3.2-007-98 та Правил. Будівлі та приміщення, де розміщені робочі місця операторів, мають бути не нижче другого ступеня вогнестійкості. Для всіх будівель і приміщень, де знаходяться робочі місця, повинно бути визначено клас зони згідно з НПАОП 40.1-1.01-97. Відповідне позначення повинно бути нанесено на вхідних дверях кожного приміщення. Не дозволяється розташування приміщень з робочими місцями у підвалах і цокольних поверхах. Неприпустимим є розташування приміщень категорій А і Б, а також виробництв з мокрими технологічними процесами поряд з приміщеннями, де розташовуються робочі місця, а також над ними чи під ними. При цьому площа приміщення має бути не менше 6,0 кв. м. із розрахунку на одне робоче місце, а об’єм – не менше 20,0 куб. м.

Віконні прорізи приміщень для роботи з персональними комп’ютерами мають бути обладнані регульованими пристроями (жалюзі, завіски, зовнішні козирки. Для внутрішнього оздоблення приміщень з персональними комп’ютерами слід використовувати дифузно-відбивні матеріали з коефіцієнтами відбиття для стелі 0,7-0,8, для стін 0,5-0,6. Покриття підлоги повинне бути матовим з коефіцієнтом відбиття 0,3-0,5. Поверхня підлоги має бути рівною, неслизькою, з антистатичними властивостями. Забороняється для оздоблення інтер’єру приміщень з персональними комп’ютерами застосовувати полімерні матеріали (деревинно-стружкові плити, шпалери, що миються, рулонні синтетичні матеріали, шаруватий паперовий пластик тощо), що

виділяють у повітря шкідливі хімічні речовини. Полімерні матеріали для внутрішнього оздоблення приміщень з персональними комп'ютерами можуть бути використані при наявності дозволу органів та установ державної санітарно-епідеміологічної служби. Приміщення можуть обладнуватись шафами для зберігання документів, магнітних дисків, полицями, стелажми, тумбами тощо з урахуванням вимог до площі приміщень.

У приміщеннях з джерелами шкідливих виробничих факторів робочі місця операторів мають розміщуватися в ізольованих кабінах, які обладнані повітрообміном.

Заземлені конструкції, що знаходяться в приміщеннях, де розміщені робочі місця (батареї опалення, водопровідні труби, кабелі із заземленим відкритим екраном), мають бути надійно захищені діелектричними щитками або сітками з метою недопущення потрапляння працівника під напругу. Приміщення, де розміщені робочі місця, мають бути оснащені системою автоматичної пожежної сигналізації і вогнегасниками відповідно до вимог чинного законодавства України. Проходи до засобів пожежогасіння мають бути вільними.

У приміщеннях, в яких розташовані робочі місця, слід щоденно робити вологе прибирання. Крім того, ці приміщення мають бути оснащені аптечками першої медичної допомоги, а при них мають бути обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного розвантаження.

При розміщенні робочих столів з персональними комп'ютерами слід дотримувати:

- відстань між бічними поверхнями персональних комп'ютерів 1,2 м.;
- відстань від тильної поверхні одного персонального комп'ютера до екрана іншого – 2,5 м.

За потреби особливої концентрації уваги під час виконання робіт суміжні робочі місця операторів необхідно відділяти одне від одного перегородками висотою 1,5–2м. Конструкція робочого місця користувача персонального

комп'ютера має забезпечити підтримання оптимальної робочої пози офісного працівника.

Конструкція робочого столу має відповідати сучасним вимогам ергономіки і забезпечувати оптимальне розміщення на робочій поверхні використовуваного обладнання (дисплея, клавіатури, принтера) і документів. Висота робочої поверхні робочого столу має регулюватися в межах 680-800 мм, а ширина і глибина – забезпечувати можливість виконання операцій у зоні досяжності моторного поля (рекомендовані розміри: 600–1400мм, глибина– 800–1000 мм).

Робочий стіл повинен мати простір для ніг заввишки не менше ніж 600мм, завширшки не менше ніж 500мм, завглибшки (на рівні колін) не менше ніж 450мм, на рівні простягнутої ноги не менше ніж 650мм. Робочий стілець має бути підйомно-поворотним, регульованим за висотою, з кутом і нахилу сидіння та спинки і за відстанню від спинки до переднього краю сидіння поверхня сидіння має бути плоскою, передній край – заокругленим. Регулювання за кожним із параметрів має здійснюватися незалежно, легко і надійно фіксуватися. Шаг регулювання елементів стільця має становити: для лінійних розмірів – 15-20мм, для кутових – 2-5 градусів. Зусилля регулювання має не перевищувати 20Н. Висота поверхні сидіння має регулюватися в межах 400-500мм, а ширина і глибина становити не менше ніж 400мм. Кут нахилу сидіння – до 15 градусів вперед і до 5 градусів назад. Висота спинки стільця має становити $(300+20)$ мм, ширина — не менше ніж 380 мм, радіус кривизни горизонтальної площини – 400мм. Кут нахилу спинки має регулюватися в межах 1-30 градусів від вертикального положення. Відстань від спинки до переднього краю сидіння має регулюватися в межах 260-400мм. Для зниження статичного напруження м'язів верхніх кінцівок слід використовувати стаціонарні або змінні підлокітники завдовжки не менше ніж 250мм, завширшки 50-70мм, що регулюються за висотою над сидінням у межах 230- 260мм і відстанню між підлокітниками в межах 350-500мм. Поверхня сидіння і спинки стільця має бути напівм'якою з нековзним, повітронепроникним покриттям, що легко чиститься і не

електризується. Робоче місце має бути обладнане підставкою для ніг завширшки не менше ніж 300мм, завглибшки не менше ніж 400мм, що регулюється за висотою в межах до 150мм і за кутом нахилу опорної поверхні підставки до 20 градусів. Підставка повинна мати рифлену поверхню і бортик по передньому краю заввишки 10мм.

Робочі місця слід розташовувати відносно світових прорізів так, щоб природне світло падало переважно з лівого боку. Монітор має розташовуватися на оптимальній відстані від очей користувача, що становить 600-700мм, але не ближче ніж за 600мм з урахуванням розміру літерно-цифрових знаків і символів. Розташування екрана монітору має забезпечувати зручність зорового спостереження у вертикальній площині під кутом +30 градусів до нормальної лінії погляду працівника. Клавіатуру слід розташовувати на поверхні столу на відстані 100-300 мм від краю, звернутого до працюючого. У конструкції клавіатури має передбачатися опорний пристрій (виготовлений із матеріалу з високим коефіцієнтом тертя, що перешкоджає мимовільному її зсуву), який дає змогу змінювати кут нахилу поверхні клавіатури у межах 5-15 градусів. Висота середнього рядка клавіш має не перевищувати 30мм. Поверхня клавіатури має бути матовою з коефіцієнтом відбиття 0,4. Розташування пристрою введення — виведення інформації має забезпечувати добру видимість монітору, зручність ручного керування в зоні досяжності моторного поля і за висотою – 900-1300мм, за шириною 400-500мм. Під матричні принтери потрібно підкладати вібраційні килимки для гасіння вібрації та шуму. Робоче місце з персональним комп'ютером слід обладнати пюпітром для документів, що легко переміщуються.

Для забезпечення захисту і досягнення нормованих рівнів комп'ютерних випромінювань необхідно застосування приєкраних фільтрів, локальних світлофільтрів (засобів індивідуального захисту очей) та інших засобів захисту, що пройшли випробування в акредитованих лабораторіях і мають щорічний гігієнічний сертифікат.

Приміщення для роботи з персональними комп'ютерами мають бути обладнані системами опалення, кондиціонування повітря, або припливно-витяжною вентиляцією. У приміщеннях на робочих місцях мають забезпечуватись оптимальні значення параметрів мікроклімату: температури, відносної вологості й рухливості повітря у відповідності до ГОСТ 12.1.005-88, СН 4088-86.

Таблиця 4.1

Оптимальні і допустимі норми температури, відносної вологості та швидкості руху повітря в робочій зоні приміщень

Пора року	Категорія робіт	Температура повітря, °С	Відносна вологість повітря, %	Швидкість руху повітря, м/с
		оптимальна	оптимальна	оптимальна
Холодна	легка-1 а	22 - 24	40 - 60	0,1
	легка-1 б	21 - 23	40 - 60	0,1
Тепла	легка-1 а	23 - 25	40 - 60	0,1
	легка-1 б	22 - 24	40 - 60	0,1

Для підтримки допустимих значень мікроклімату необхідно передбачати установки або прилади зволоження та/або штучної іонізації, кондиціонування повітря. Приміщення, в яких встановлені персональні комп'ютери, повинні мати природне та штучне освітлення відповідно до СНиП II-4-79. Природне освітлення має здійснюватися через світлові прорізи, орієнтовані переважно на північ чи північний схід і забезпечувати коефіцієнт природною освітленості (КПО) не нижче ніж 1,5%. Розраховується КПО за методикою, викладеною в СНиП II-4-79. Штучне освітлення в приміщеннях з робочими місцями має здійснюватися системою загального рівномірного освітлення. У разі переважної роботи з документами, допускається застосування системи комбінованого освітлення (крім системи загального освітлення додатково встановлюються світильники місцевого освітлення). Зазначення освітленості на поверхні робочого столу в зоні розміщення документів має становити 300-500лк. Якщо ці значення освітленості неможливо забезпечити системою загального освітлення, допускається використовувати місцеве освітлення. При цьому світильники місцевого освітлення слід встановлювати таким чином, щоб не створювати відблисків на поверхні екрана, а освітленість екрана має не перевищувати 300лк. Як джерела світла в разі штучного освітлення мають застосовуватись переважно

люмінесцентні лампи типу ЛБ. У разі влаштування відбитого освітлення у приміщеннях, де переважним чином працюють з документами, допускається застосування металогалогених ламп потужністю 250Вт. Допускається застосування ламп розжарювання у світильниках місцевого освітлення. Система загального освітлення має становити суцільні або переривчасті лінії світильників, розташовані збоку від робочих місць (переважно ліворуч), паралельно лінії зору працюючих. Допускається використання світильників таких класів світлорозподілу: прямого світла — П; переважно прямого світла — Н; переважно відбитого світла — В. Для загального освітлення слід застосовувати світильники серії ЛПО 3б із дзеркальними ґратами, що укомплектовані високочастотними пускорегулювальними апаратами (ВЧ ПРА).

Застосування світильників без розсіювачів та екрануючих ґрат заборонено. Яскравість світильників загального освітлення в зоні кутів випромінювання від 50 до 90 градусів з вертикалю в повздовжній та поперечній площинах має становити не більше ніж 200 кд/м^2 , захисний кут світильників — не менше ніж 40 градусів. Світильники місцевого освітлення повинні мати відбивач, що просвічує, із захисним кутом, не меншим ніж 40 градусів.

Слід передбачити обмеження прямої близькості від джерел природного та штучного освітлення. При цьому яскравість світлих поверхонь (вікна, джерела штучного освітлення), що розташовані в полі зору повинна бути не більше ніж 200 кд/м^2 . Необхідно обмежувати відбиту близькість на робочих поверхнях відносно джерел природного і штучного освітлення. При цьому яскравість відблисків на екрані ВДТ має не перевищувати 40 кд/м^2 , а яскравість стелі в разі застосування системи відбитого освітлення – 200 кд/м^2 .

Показник засліпленості у разі використання джерел загального штучного освітлення у виробничих приміщеннях має не перевищувати 20, а показник дискомфорту в адміністративно-громадських приміщеннях має бути не більше за 40. Необхідно обмежувати нерівномірність розподілу яскравості в полі зору працюючих з ВДТ. При цьому співвідношення яскравості робочих поверхонь має бути не більшим ніж 3:1, а співвідношення яскравості робочих поверхонь та

поверхонь стін, обладнання тощо – 5:1. Коефіцієнт запасу для освітлювальних установок загального освітлення має дорівнювати 1,4. Коефіцієнт пульсації має не перевищувати 5%, що забезпечується застосуванням газорозрядних ламп у світильниках загального та місцевого освітлення з ВЧ ПРА для світильників будь-яких типів. Якщо не має світильників з ВЧ ПРА, то лампи багатолампових світильників або світильники загального освітлення, розташовані поруч, слід вмикати на різні фази трьохфазної мережі. Для забезпечення нормованих значень освітленості у приміщеннях з ВДТ ЕОМ та ПЕОМ слід чистити шибки і світильники принаймні двічі на рік і вчасно замінювати лампи, що перегоріли.

Рівні звукового тиску в октавних смугах частот, рівні звуку та еквівалентні рівні звуку на робочих місцях мають відповідати вимогам СН 3223-85, ГОСТ 12.1.003-83, ГР 2411-81.

Устаткування, що становить джерело шуму (АЦП, принтери тощо), слід розташовувати поза приміщеннями, де знаходяться робочі місця. Для забезпечення допустимих рівнів шуму на робочих місцях слід застосовувати засоби звукопоглинання, вибір яких має обґрунтовуватись спеціальними інженерно-акустичними розрахунками. Значення характеристик вібрації на робочих місцях мають не перевищувати допустимі відповідно до СН 3044-84, ГОСТ 12.1.012-90.

Персональні комп'ютери, периферійні пристрої, інше устаткування (апарати управління, контрольно-вимірювальні прилади, світильники), електропроводи та кабелі за виконанням і ступенем захисту мають відповідати класу зони, мати апаратуру захисту від струму короткого замикання та інших аварійних режимів. Під час монтажу та експлуатації ліній електромережі необхідно повністю унеможливити виникнення електричного джерела загоряння внаслідок короткого замикання та перевантаження проводів, обмежувати застосування проводів з легкозаймистою ізоляцією і, за можливості, застосовувати негорючу ізоляцію. Лінія електромережі для живлення персональних комп'ютерів і периферійних пристроїв виконується як окрема групова трипровідна мережа шляхом прокладання фазового, нульового робочого

та нульового захисного провідників. Нульовий захисний провідник використовується для заземлення (занулення) електроприймачів.

Не допускається використовувати нульовий робочий провідник як нульовий захисний провідник. Нульовий захисний провідник прокладається від стійки групового розподільного щита, розподільного пункту до розеток електроживлення. Не допускається підключати на щиті до одного контактного затискача нульовий робочий та нульовий захисний провідники. Площа перерізу нульового робочого та нульового захисного провідника в груповій трипровідній мережі має бути не менше площі перерізу фазового провідника. Усі провідники мають відповідати номінальним параметрам мережі та навантаження, умовам навколишнього середовища, умовам розподілу провідників, температурному режиму та типам апаратури захисту.

У приміщенні, де одночасно експлуатуються понад п'ять персональних комп'ютерів і периферійних пристроїв, на помітному та доступному місці встановлюється аварійний резервний вимикач, який може повністю вимкнути електричне живлення приміщення, крім освітлення.

Персональні комп'ютери і периферійні пристрої повинні підключатися до електромережі тільки за допомогою справних штепсельних з'єднань і електророзеток заводського виготовлення. У штепсельних з'єднаннях та електророзетках, крім контактів фазового та нульового робочого провідників, мають бути спеціальні контакти для підключення нульового захисного провідника. Їхня конструкція має бути такою, щоб приєднання нульового захисного провідника відбувалося раніше, ніж приєднання фазового та нульового робочого провідників. Порядок роз'єднання при відключенні має бути зворотним. Не допускається підключати персональні комп'ютери та периферійні пристрої до звичайної двопровідної електромережі, в тому числі з використанням перехідних пристроїв.

Електромережі штепсельних з'єднань та електророзеток для живлення персональних комп'ютерів та периферійних пристроїв потрібно виконувати за магістральною схемою, по 3-6 з'єднань або електророзеток в одному колі.

Штепсельні з'єднання та електророзетки для напруги 12В та 42В за своєю конструкцією мають відрізнятися від штепсельних з'єднань для напруги 127В та 220В. Штепсельні з'єднання та електророзетки, розраховані на напругу 12В та 42В, мають візуально (за кольором) відрізнятися від кольору штепсельних з'єднань, розрахованих на напругу 127В та 220В. Індивідуальні та групові штепсельні з'єднання та електророзетки необхідно монтувати на негорючих або важкогорючих пластинах [17].

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено узагальнення теоретичних основ, практичних аспектів, удосконалені елементи оцінки та управління конкурентоспроможністю на прикладі кондитерського підприємства, а саме ПрАТ «Домінік». Проведене дослідження дозволяє узагальнити його результати у відповідних висновках.

За результатами проведеного теоретичного дослідження встановлено, що у конкурентоспроможності підприємства відображаються сукупні результати роботи всіх його підрозділів, стан матеріально-технічної бази, ефективність кадрового і фінансового забезпечення, рівень управління та здатність оперативно реагувати на зміну в поведінці та смаках покупців. В результаті узагальнення визначень конкурентоспроможності підприємства можна констатувати, що основними ознаками конкурентоспроможності як одного з критеріїв ефективності та успішності економічного суб'єкта є: відносний характер (конкурентоспроможність проявляється тільки через порівняння характеристик економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів даного ринку), релевантний характер критерію конкурентоспроможності, який означає, що траєкторія руху даного економічного суб'єкта (його конкурентна позиція) відносно інших суб'єктів може бути визначена тільки в межах релевантного зовнішнього середовища, часовий характер (динамічність) критерію конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності.

Узагальнюючи досвід сучасної діагностики конкурентоспроможності підприємства, можна сформулювати низку методологічних підходів щодо її оцінювання, а саме сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, як правило, констатують його поточний стан, але не дають прогноз на перспективу для отримання покращених результатів або уникнення втрат; кожен з методів оцінки конкурентоспроможності має як свої переваги, так і недоліки, у більшості з них виділено лише окремі проблемні аспекти такої оцінки; існуючі підходи не пристосовані для системного відбору та аналізу всіх

факторів, тобто відсутній комплексний підхід, який би ґрунтувався на структуризації та визначенні ієрархії чинників конкурентоспроможності. Тривала практика діяльності суб'єктів господарювання в конкурентному середовищі привела до усвідомлення того, що неможливо запропонувати єдиного стратегічного бачення для усіх випадків оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на основі науково обґрунтованої системи показників.

Аналіз сучасного стану ринку кондитерських виробів та перспектив його розвитку показав, що до військової агресії зі сторони РФ кондитерська галузь перебувала в стані адаптації до нових умов, які стали наслідком дії загальних кризових явищ 2013–2015 років. Нестабільність становища галузі також визначалася впливом обмежувальних адміністративних заходів, викликаних пандемією Covid-19, що значно ускладнювало не тільки роботу на внутрішньому ринку, а й, що є найважливішим з точки зору стратегічного розвитку галузі, реалізацію її експортного потенціалу. Отже, можна констатувати, що сьогодні галузь, як і більшість сфер національного господарства України, вимушена вирішувати короткострокові задачі, пов'язані виключно з виживанням та забезпеченням самофінансування на рівні простого відтворення ресурсів. В цьому контексті оптимізація процесів формування фінансових результатів, їх розподілу та використання набувають вирішального значення. Аналіз сучасної продуктової структури ринку дає підстави зробити висновок, що вона не є ефективною та в цілому унеможлиблює розвиток галузі в довгостроковій перспективі: низька додана вартість, яка отримується при виробництві дешевих видів продукції, питома вага яких станом на 2021 рік склала близько 73% (печиво, вафлі, карамель та цукристі вироби), не може забезпечити інноваційного розвитку галузі без зовнішніх інвестицій. Аналіз ринку показав, що значний вплив на ефективності функціонування галузі здійснюють рівень інвестиційної привабливості підприємств та показник залучення інвестицій, адже продукція галузі є високотехнологічною та постійно оновлюється, що вимагає відповідної технічної бази, своєчасного її оновлення, що в свою чергу

неможливо без залучення значних коштів. Розраховувати на вітчизняного інвестора з огляду вкрай дорогих кредитних ресурсів при невизначеності зовнішнього середовища та загального браку вільних коштів в державі кондитерам не доводиться. Важливими напрямками розвитку галузі є оптимізація виробничих програм підприємства з урахуванням сучасних харчових трендів (продукція з пониженим рівнем цукру, або без цукру, геродієтична та для спортивного харчування, а також інша нішова та функціональна продукція).

Досліджуване в роботі підприємство – ПрАТ «Домінік», є великим виробником кондитерської продукції з вагомими досвідом роботи на ринку. Проведений аналіз результатів господарської діяльності підприємства за два роки не дозволяє зробити однозначних висновків: з однієї сторони на підприємстві виявлені слабкі місця та проблеми, які вимагають якнайскорішого вирішення, а з іншої, у більшості сфер діяльність підприємства успішна та формує відповідні переваги та сильні сторони. Так, серед найбільш вагомих сильних сторін підприємства, які можуть бути використані для досягнення не тільки короткострокових, а й стратегічних цілей, можна відзначити значне зростання масштабів діяльності, що характеризується збільшенням обсягів виробленої та реалізованої продукції. Також, з позитивної сторони діяльність підприємства може бути охарактеризована з огляду на підвищення ефективності використання усіх виробничих ресурсів. В контексті теми роботи важливою позитивною ознакою, яка має перспективи щодо її практичної реалізації для підвищення ефективності роботи підприємства, є наявність значних резервів власних фінансових ресурсів (нерозподілений прибуток в кінці 2021 року склав 342911 тис. грн) та в цілому ефективна з точки зору забезпечення високої фінансової стійкості, структура капіталу підприємства. Негативні аспекти діяльності підприємства пов'язані, насамперед, з наявністю в 2021 році збитків, що в свою чергу стало наслідком неефективного управління витратами. Зазначена збитковість є також основною причиною посереднього рівня конкурентоспроможності підприємства, а тому провідним шляхом подальшого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності є

оптимізація або мінімізація витрат, а також підвищення ефективності операційної діяльності в цілому, що може бути реалізоване через розширення або оптимізацію виробничої програми, більш ефективне стимулювання збуту, впровадження інновацій, насамперед, техніко-технологічних.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства до реалізації був запропонований інвестиційний проект по впровадженню у виробництво інноваційної продукції: печива ротаційного формування з високим вмістом волокна, яке містить інулін і резистентний крохмаль. Реалізація заходу відобразиться як на обсязі виробленої продукції, так і її собівартості. Розмір чистого прибутку в результаті впровадження заходу складає 411,8 тис. грн. Розрахунок показників ефективності свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності: середня рентабельність продукції виростає на 0,10%, показник витрат на 1 грн зменшиться 0,2 коп. Також про інвестиційну привабливість реалізації заходу свідчать отримані значення чистого приведенного доходу, індексу доходності, внутрішньої ставки доходності та строку окупності проекту. Розрахунки показників економічної ефективності та інвестиційної привабливості заходу свідчать про господарську доцільність його впровадження з метою підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Таким чином, завдання, що були сформульовані в роботі, можна вважати виконаними, а мету – досягнутою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Гевленко О.Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10–15.
2. Романенко В. Конкуренція і конкурентоспроможність: навч. посіб. Луцьк: Вежа, 2001. 460 с.
3. Омеляненко Т.В., Барабась Д.О. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2009. 269 с.
4. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 11. С. 125–133.
5. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
6. Черемис Ю. Основні поняття та фактори конкурентоспроможності: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2009. 241 с.
7. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства та продукції: навч. посіб. Житомир: ЖІТІ, 2010. 272 с.
8. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2009. 256 с.
9. Ордець О.М., Сумець О.М. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства: навч.-практ. посіб. Київ: Професіонал, 2012. 280 с.
10. Лапченко О.К. Теоретичні аспекти формування і оцінювання конкурентоспроможності. *Держава і регіони*. 2006. №2. С. 334–340.
11. Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Київ: КНЕУ, 2012. 285 с.
12. Калугина С.А. Определение конкурентоспособности продовольственных товаров. *Маркетинг в Украине и за рубежом*. 2007. №9. С. 57–62.

13. Паризький І. В. Конкуренстоспроможність національної економіки як визначний критерій інноваційно-технологічного розвитку економіки України. *Економіка та держава*. 2017. Вип. 3. С. 47–50.

14. Пономарьова М.С., Захаров І.К., Іваненко В.Є. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємницької діяльності. *Вісник ХНАУ ім.В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2019. Вип. 1. С. 458–462.

15. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. Вип. 14. С. 33–38.

16. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-метод. аспект): монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.

17. Гарбаневич В.В. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2012. 288 с.

18. Трубілін О.А. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Київ: Професіонал, 2014. 312 с.

19. Савченко С.М. Концептуальні засади формування конкурентоспроможності підприємств з позицій системного підходу. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. С. 58–63.

20. Пономарьова М. С. Захаров І. К., Іваненко В.Є. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємницької діяльності. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2019. URL: http://visen.knau.kharkov.ua/visn_2019_1.html (дата звернення: 15.03.2023).

21. Кулішов В.В. Економіка підприємства: теорія і практика: навч. посіб. Київ: Ніка–Центр, 2002. 416 с.

22. Зось-Кіор М.В., Германенко О.М., Собакар Д.Т. Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6(11), С. 174–180.

23. Ужва А.М., Довгаль О.В. Холістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4, № 1. С. 102–108.
24. Шульга М.О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С.135–141.
25. Довбенко В. І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007. № 6 (35). С. 29–35.
26. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
27. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2010. 408 с.
28. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3 (29). С. 86–93.
29. Халімон Т.М. Конкурентна політика підприємства: сутність, принципи, орієнтири та підходи формування. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 2 (07). URL: http://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/7_2017/30.pdf (дата звернення: 18.03.2023).
30. Федірко Г. А. Формування конкурентної політики підприємства у системі корпоративних засобів управління. *Modern Economics*. 2020. № 19. URL:<https://modecon.mnau.edu.ua/issue/19-2020/fedirko.pdf> (дата звернення: 01.04.2023).
31. Полянська А. С. Формування конкурентної політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2009. № 657. С. 293–298.
32. Уніят Л. М. Організаційно-економічні засади інноваційного розвитку підприємств агропромислового бізнесу в конкурентному середовищі : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 586 с.

33. Ordgy L. C. Complex evaluation of competitiveness of agricultural enterprises. *Economics, Finance And Management Review*. 2020. Issue 1, P. 37–43.

34. Малік М. Й., Нужна О. А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств, методологія і механізми : моногр. Київ: ННЦ ІАЕ, 2007. 270 с.

35. Малярець Л.М. Норік Л.О. Економіко-математичні аспекти діагностики конкурентоспроможності: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2009. 216 с.

36. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. Одеса, Атлант, 2017. 514 с. URL: http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monograf_ep_oneu_2017_11_12.pdf (дата звернення: 05.04.2023).

37. Полтавська Є. О., Іващенко Г. А., Куліков П.М. Конкурентний аналіз. Навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 385 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/14337/1/%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9A%D0%A3%D0%A0%D0%95%D0%9D%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%99%20%D0%90%D0%9D%D0%90%D0%9B%D0%86%D0%97%20%D0%9D%D0%90%D0%92%D0%A7%20%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A.pdf> (дата звернення: 05.04.2023).

38. Савчук С. И. Методы оценки конкурентоспособности: логика построения и анализ возможностей. *Вісник Тернопільської академії народного господарства. Економіко-математичне моделювання*. 2003. № 14. С. 54–65.

39. Радева М. Аналіз конкурентоспроможності підприємства на основі розрахунку критерію ринкових можливостей підприємства. *Держава і регіони*. 2006. №2. С. 215–220.

40. Шубалий О.М. Методика порівняльної оцінки конкурентоспроможних переваг підприємств галузі. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №1. С. 70–77.

41. Porter M. E. *Competition in Global Industries*. Boston : Harvard Business School Press, 1986. 896 p.

42. Погребняк Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Зб. наук. праць*. 2011. Випуск 32. С. 45–51.

43. Костюк Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. *Зб. наук. праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки*. 2012. Випуск 2. С. 22–30.

44. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія, методологія, практика: Монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

45. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : УВПК «ЕксОб», 2004. 560 с.

46. Карпенко Л. М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. ОНЕУ. 2013. № 3(2). С. 24–31.

47. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку. *Економіка України*. 2007. – № 8. С. 52–60.

48. Сучасний стан справ в кондитерській галузі. URL: http://ukrkondprom.com.ua/stan_sprav_v_kond_galuzi/ (дата звернення: 12.04.2023).

49. Стрельникова Д. Сегментація українського ринку кондитерських виробів. *Економіка та держава*. 2012. № 3. С. 69–71.

50. Корніковський Д.О. Аналіз економічних факторів впливу на кондитерську промисловість України. *Економіка харчової промисловості*. 2019. № 4 (24) С. 17–23.

51. Статистика промисловості. Державна служба статистики України. 2023. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 12.04.2023).

52. Відомості про підприємство. *Офіційний сайт ПрАТ «Домінік»*: веб-сайт. URL: <https://dominik.ua/> (дата звернення: 01.05.2023).

53. Річна фінансова звітність емітента. *Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України*: веб-сайт. URL: <http://www.smida.gov.ua> (дата звернення: 01.05.2023).

54. Патент на винахід «Печиво ротаційного формування з високим вмістом волокна, яке містить інулін і резистентний крохмаль» № 96467C2 від 10.11.2011. URL: <https://base.uipv.org/searchINV/search.php?action=viewdetails&IdClaim=165551>. (дата звернення: 12.05.2023).

55. Методичні вказівки до виконання і оформлення дипломної роботи бакалавра напряму підготовки 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» за освітніми програмами «Економіка підприємства», «Управління бізнесом» та «Міжнародна торгівля зерном» денної та заочної форм навчання / Укл. Н.Й. Басюркіна, Т.В. Свистун. Одеса: ОНТУ, 2022. 40 с.

56. Методичні вказівки до виконання і оформлення дипломної роботи – економічної частини міжкафедрального комплексного дипломного проєкту студентів напряму підготовки 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» за освітніми програмами «Економіка підприємства», «Управління бізнесом» та «Міжнародна торгівля зерном» денної та заочної форм навчання / Укл. Н.Й. Басюркіна, Т.В. Свистун. Одеса: ОНТУ, 2022. 38 с.

57. Методичні вказівки до виконання курсової роботи «Управління проєктами» для студентів спеціальності спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» / Укл. Н.Й. Басюркіна. Одеса : ОНТУ, 2022. 45 с.

58. Басюркіна Н.Й. «Управління проєктами»: конспект лекцій для студентів, що навчаються за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» освітніми програмами «Економіка підприємства», «Управління бізнесом» та «Міжнародна торгівля зерном» за напрямом підготовки магістра денної і заочної форм навчання / Н.Й. Басюркіна. Одеса : ОНТУ, 2022. 172 с.

59. Підприємництво та інвестиційна діяльність : навч. посібник / [Свистун Т.В., Басюркіна Н.Й., Вігуржинська С.Ю.]. Одеська нац. акад. харчових технологій, 2021. 387 с.

60. Вігуржинська С.Ю., Басюркіна Н.Й., Свистун Т. В. Економіка підприємства : навч. посібник. Одеса : ОНАХТ, 2018. 116 с.

61. Карпов В.А., Басюркіна Н.Й., Горбаченко С.А., Шевченко-Перепьолкіна Р.І. Проектний аналіз : навч. посібник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2019. 324 с.

62. Методи проведення спеціальних економічних розрахунків : підручник / Осіпов П.В., Басюркіна Н.Й., Дудка Т.В. та ін.; під ред. д.е.н., проф. Осіпова П.В. Одеса: Друк, 2010. 262 с.

63. Привабливість харчового бізнесу в Україні : монографія / Басюркіна Н.Й. та ін.; за ред. д.е.н. Басюркіної Н.Й. Одеса: ОНАХТ, 2017. 192 с.

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет технології зерна і зернового бізнесу
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма «Економіка підприємництва»
Кафедра управління бізнесом

ГРАФІЧНІ МАТЕРІАЛИ

до кваліфікаційної роботи бакалавра

на тему «Планування підвищення конкурентоспроможності підприємства
кондитерської промисловості»

Кількість аркушів _____7_____

Дипломник: _____ Масенцов А.В.
(підпис)Керівник: _____ к.е.н., доц. Шалений В.А.
(підпис)

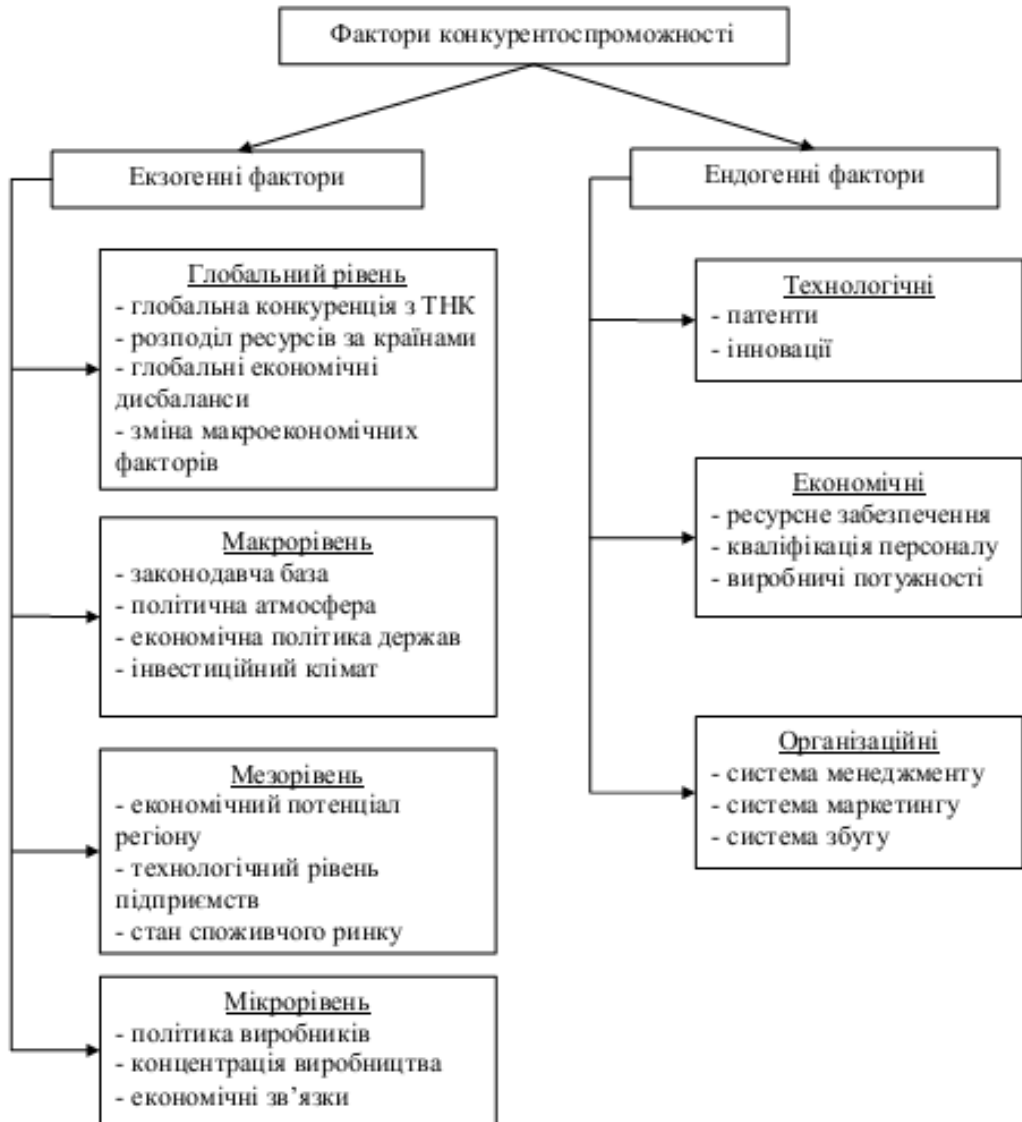


Рис. 1. Класифікація факторів конкурентоспроможності

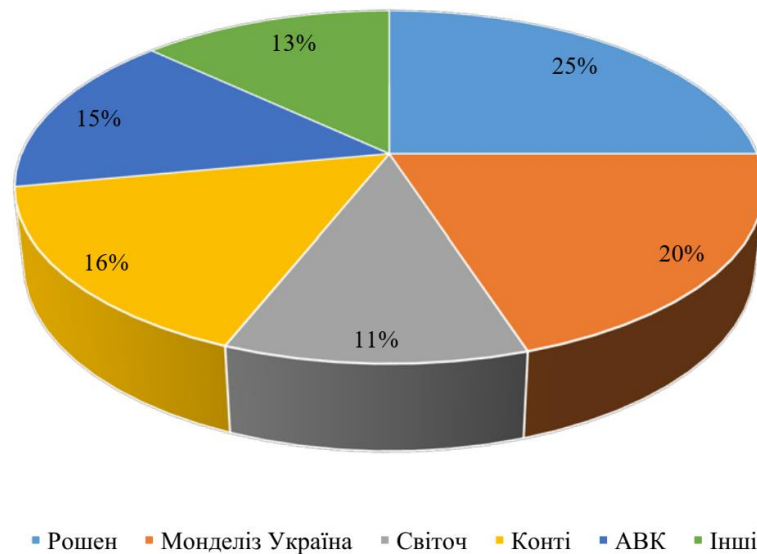


Рис. 2. Частки ринку підприємств кондитерського ринку України, %

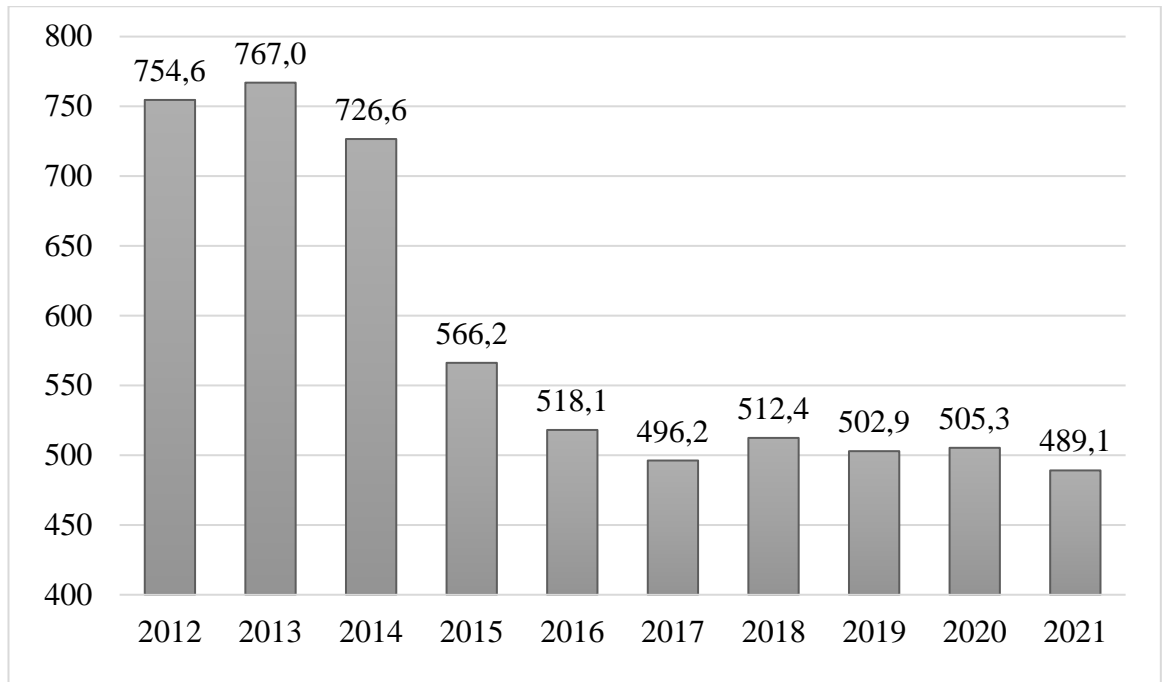


Рис. 3. Динаміка виробництва кондитерської продукції в Україні в 2012–2021 роках, тис. тонн

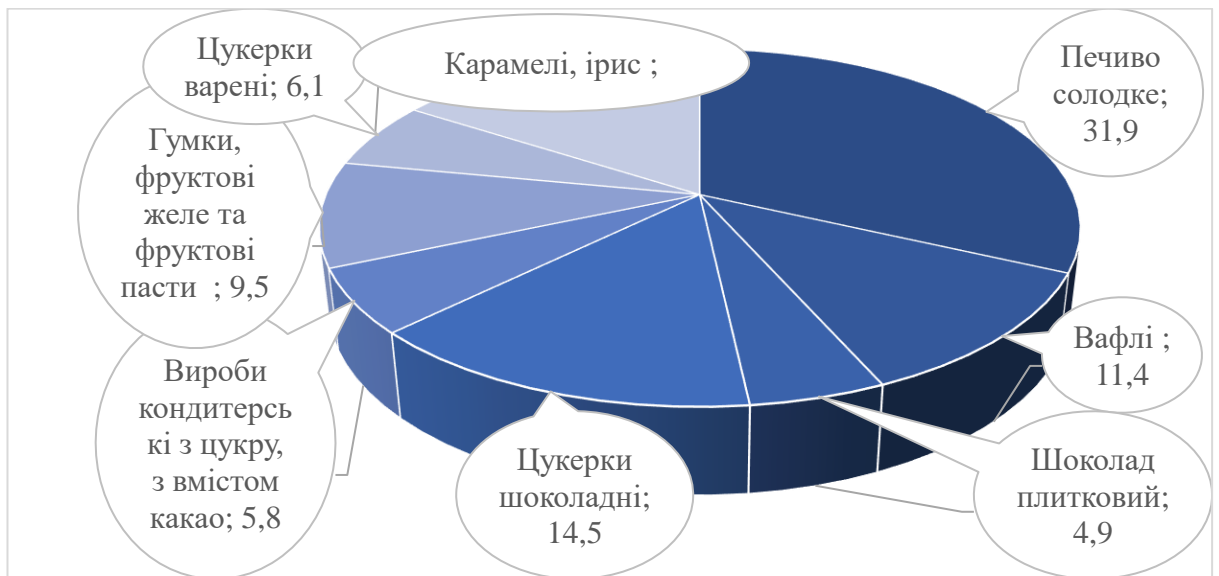


Рис. 4. Структура ринку кондитерських виробів в Україні в 2021 році, %

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Домінік»

Показник	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
			абс	відн
1. Середньорічна виробнича потужність, тонн	18100	18100	0	0,0
2. Фактично вироблено продукції, тонн	8599	9982	1383	16,1
3. Коефіцієнт використання виробничої потужності, частки	0,475	0,551	0,076	-
4. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ), тис. грн				
у діючих цінах	429678	515538	85860	20,0
у порівняних цінах	429678	498784	69106	16,1
5. Обсяг реалізованої продукції в діючих цінах (без ПДВ), тис. грн	436532	521563	85031	19,5
6. Середньорічна вартість основних засобів основного виду діяльності, тис. грн	348043	399244	51201	14,7
7. Фондовіддача, грн/грн	1,235	1,249	0,015	1
8. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	286198	269911	-16287	-5,7
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, частки	1,53	1,93	0,41	26,69
10. Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	689	618	-71	-10,3
11. Продуктивність праці, тис. грн	623,63	807,09	183,5	29,4
12. Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн, у тому числі				
матеріальні витрати	291902	398252	106350	36,4
витрати на оплату праці	66760	78626	11866	17,8
відрахування на соціальні заходи	13354	15614	2260	16,9
амортизація	30278	37112	6834	22,6
інші операційні витрати	47314	47094	-220	-0,5
13. Витрати на 1 грн виробленої продукції, грн/грн	1,046	1,119	0,072	6,9
14. Матеріалоємність, грн/грн	0,679	0,772	0,093	13,7
15. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	356247	469341	113094	31,7
16. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток), тис. грн	31914	-24502	-56416	-
17. Чистий прибуток, тис. грн	30503	-21181	-51684	-
18. Рентабельність продажів, %	7,31	-4,70	-12,01	-
19. Рентабельність продукції, %	7,10	-4,25	-11,35	-

Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Домінік»

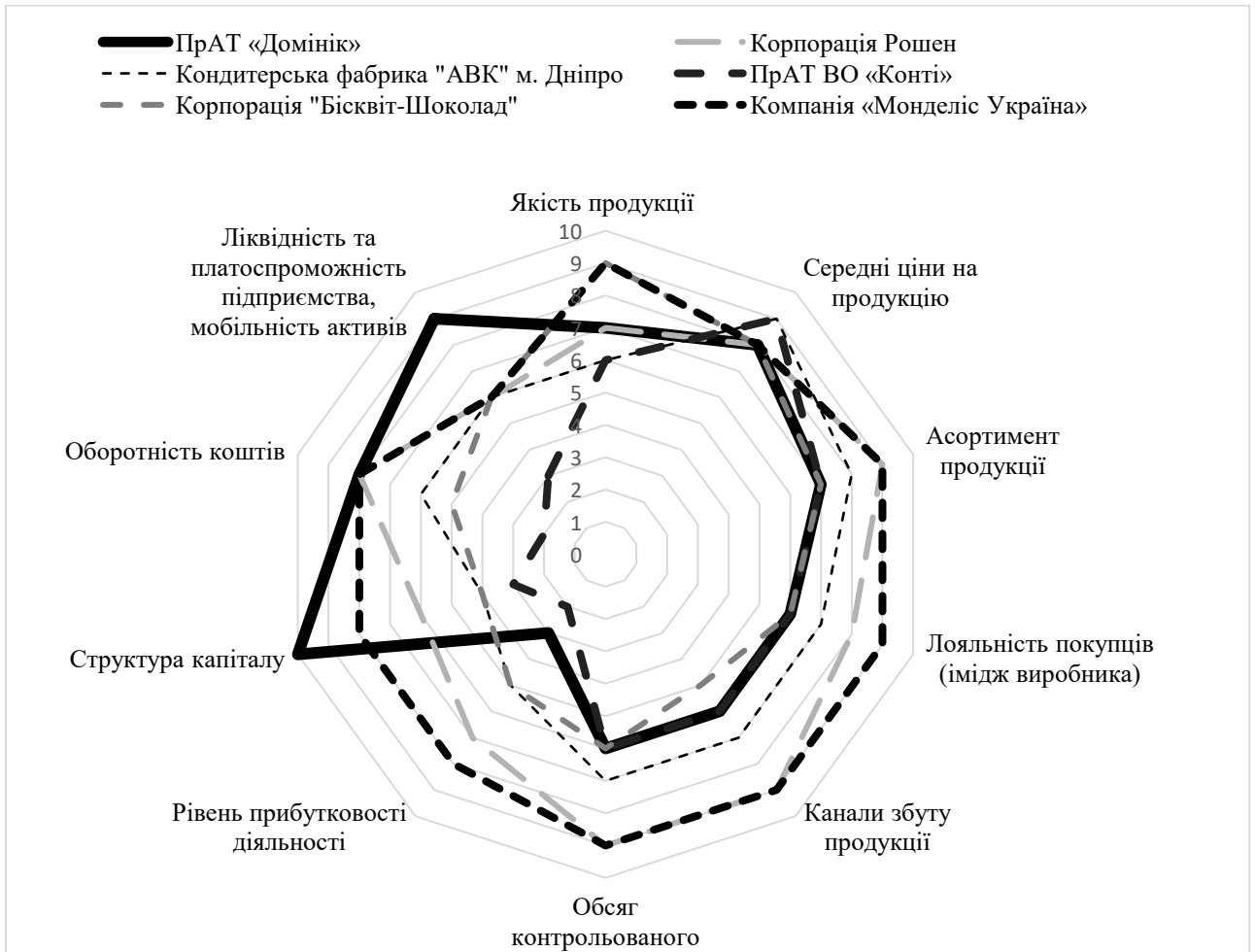


Рис. 5. Багатокутники конкурентоспроможності кондитерських підприємств

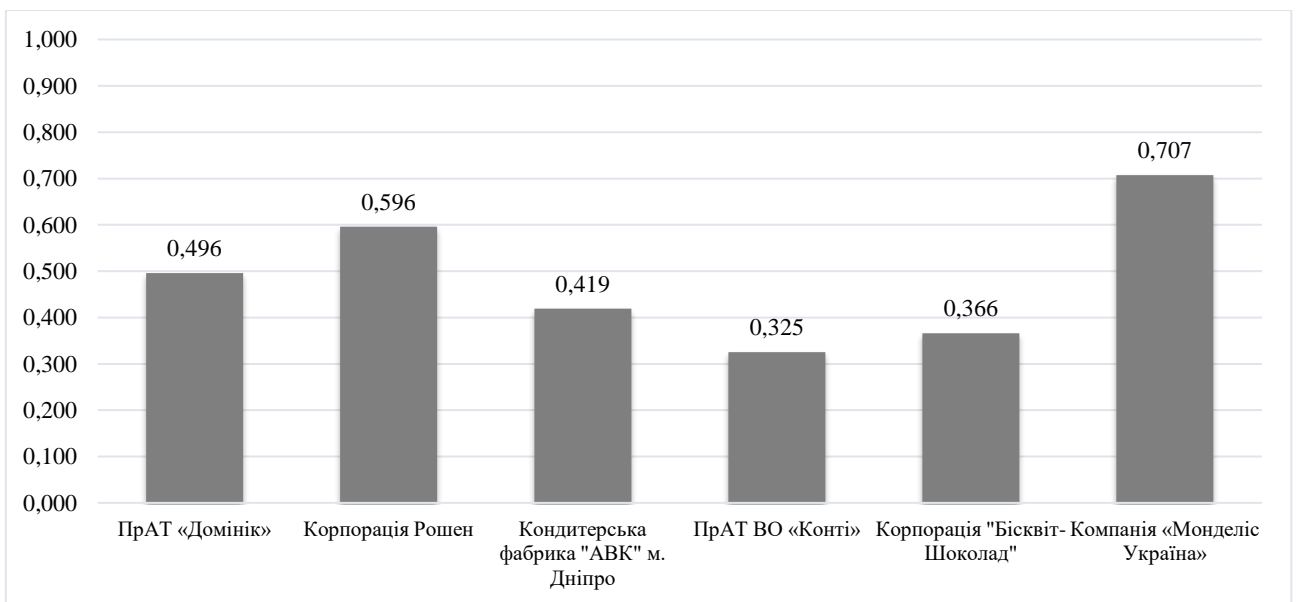


Рис. 6. Інтегральний показник конкурентоспроможності кондитерських підприємств

Вплив заходу на основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Домінік»

Найменування заходу	Інвестиції, тис. грн			Зміни показників діяльності підприємства (±)								Чистий прибуток, тис. грн.	Чисельність зайнятих, осіб	Строк окупності інвестицій, років
	Всього	у тому числі в		Вироблена (реалізована) продукція, тис. грн.	Собівартість, тис. грн					Чистий прибуток, тис. грн.				
		основні засоби	оборотні кошти		Всього	у тому числі:								
						матеріальні витрати	витрати на оплату праці	відрахування на соціальні заходи	амортизація основних засобів		інші операційні витрати			
Виробництво продукції з підвищеними харчовими властивостями (печива з високим вмістом волокна, яке містить інулін і резистентний крохмаль)	852,3	220,0	632,4	2100,0	1597,8	1220,4	208,1	45,8	44,0	79,5	411,8	1	2,1	

Таблиця 3

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Домінік» до та після впровадження заходу

Показник	2021 рік	Проект	Відхилення	
			абс	відн
1. Середньорічна виробнича потужність, тонн	18100	18100	0	0,0
2. Фактично вироблено продукції, тонн	9982	10042	60	0,6
3. Коефіцієнт використання виробничої потужності, частки	0,551	0,555	0,004	-
4. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ), тис. грн				
у діючих цінах	515538	517638	2100	0,4
у порівняних цінах	498784	500884	2100	0,4
5. Обсяг реалізованої продукції в діючих цінах (без ПДВ), тис. грн	521563	523663	2100	0,4
6. Середньорічна вартість основних засобів основного виду діяльності, тис. грн	399244	399464,0	220,0	0,1
7. Фондовіддача, грн/грн	1,249	1,254	0,005	0,4
8. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	269911	270543,4	632,4	0,2
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, частки	1,932	1,936	0,003	0,2
10. Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	618	619	1	0,2
11. Продуктивність праці, тис. грн	807,09	809,18	2,09	0,3
12. Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн, у тому числі	576698	578295,8	1597,8	0,3
матеріальні витрати	398252	399472,4	1220,4	0,3
витрати на оплату праці	78626	78834,1	208,1	0,3
відрахування на соціальні заходи	15614	15659,8	45,8	0,3
амортизація	37112	37156,0	44,0	0,1
інші операційні витрати	47094	47173,5	79,5	0,2
13. Витрати на 1 грн виробленої продукції, грн/грн	1,119	1,117	-0,002	-0,2
14. Матеріалоємність, грн/грн	0,772	0,772	0,000	0,0
15. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	469341	470938,8	1597,8	0,3
16. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток), тис. грн	-24502	-23999,8	502,2	-
17. Чистий прибуток, тис. грн	-21181	-20769,2	411,8	-
18. Рентабельність продажів, %	-4,70	-4,58	0,12	-
19. Рентабельність продукції, %	-4,25	-4,15	0,10	-