

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до випускної кваліфікаційної роботи

на тему Конкурентоспроможність виробничого підприємства та обґрунтування пропозицій щодо її забезпечення

Виконав студент 4 курсу,
групи ЕП-20-1
спеціальності 051 «Економіка»

Федосєєва Д.М.
(П.І.Б.)

Керівник Ільченко В.О.
(П.І.Б.)

Рецензент Короленко О.Б.
(П.І.Б.)

Кривий Ріг
2024р.

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
зав. кафедри ЕОУП,
д.е.н., проф. Шахно А.Ю.

« » червня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студенту

ФЕДОСЕЄВИЙ Дар'ї Максимівні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Конкурентоспроможність виробничого підприємства та обґрунтування пропозицій щодо її забезпечення

Керівник теми к.е.н., ст.викл. Ільченко Володимир Олександрович

Затверджені наказом по університету від 02.04.2024р № 241с

2. Строк подання студентом роботи: 10.06.2024р

3. Вихідні дані до роботи: статистична фінансова звітність підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2017-2021рр (баланс, звіт про фінансові результати), поточна внутрішня звітність підприємства

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідження сутності та основних чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства; розгляд системи управління конкурентоспроможністю підприємства; визначення методичних основ до аналізування рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції; загальна характеристика підприємства – об'єкту дослідження; оцінка конкурентоспроможності на основі показників фінансово-економічного стану підприємства; оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства; економічне обґрунтування заходів, котрі запропоновані для реалізації.

5. Перелік графічного матеріалу: Основні показники фінансово-економічної діяльності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»; Оцінка конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у відношенні до найближчих конкурентів; Показники ефективності організації збуту та просування продукції підприємства

6. Консультанти розділів роботи:

Розділи	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	ст.викл. Ільченко В.О.	19.03.24	02.04.24
Розділ 2	ст.викл. Ільченко В.О.	03.04.24	23.04.24
Розділ 3	ст.викл. Ільченко В.О.	20.04.24	24.05.24
Нормоконтроль	доц. Поліщук І.Г.	10.06.2023	

7. Дата видачі завдання 28.02.2024р

Календарний план виконання роботи

№	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	28.02.2024р	виконано
2	Збір матеріалів до випускної роботи	01.03 - 10.03.2024р	виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань випускної кваліфікаційної роботи	11.03 - 18.03.2024р	виконано
4	Підготовка I розділу випускної кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	19.03 - 02.04.2024р	виконано
5	Підготовка II розділу випускної кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	03.04 - 23.04.2024р	виконано
6	Підготовка III розділу випускної кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	20.04 - 24.05.2024р	виконано
7	Підготовка вступної частини	25.05 - 07.06.2024р	виконано
8	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	08.06 - 09.06.2024р	виконано
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	10.06 - 13.06.2024р	виконано
10	Попередній захист роботи	14.06.2024р	виконано
11	Захист роботи в ЕК	14.06.2024р	

Студент

(підпис)

Федосєєва Д.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Ільченко В.О.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на випускню кваліфікаційну роботу за темою: **Конкурентоспроможність виробничого підприємства та обґрунтування пропозицій щодо її забезпечення**

Випускна кваліфікаційна робота: 91 с., 31 табл., 17 рис., 12 формул, 52 джерел, 6 додатки.

Об'єкт дослідження: фінансово-господарська діяльність підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що здійснює реалізацію своєї діяльності на ринку молока та молокопродуктів.

Мета роботи: є дослідження теоретичних і методичних аспектів аналізу конкурентоспроможності підприємства та обґрунтування науково-практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на засадах розширення його діяльності.

Предмет дослідження: складають науково-методичні та практичні аспекти розробки в аспекті забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства на засадах розширення діяльності.

Методи дослідження у роботі використано загальнонаукові методи: системно-структурний, табличний, графічний методи, а також стандартні прийоми аналізу фінансового стану: горизонтальний, коефіцієнтний і порівняльний аналіз.

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

За рахунок реалізації інноваційного впровадження технологічної лінії «JUMO» і виробництва інноваційної продукції на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зростатиме обсяг реалізації продукції на 321449,41 тис.грн. (середньорічний приріст та реалізація інноваційного проекту) за весь період та на 16032 тис.грн. щорічно за рахунок реалізації проекту. Збільшення обсягів реалізації продукції вплинуло на збільшення обсягів собівартості реалізації продукції на 340532,95 тис.грн., при чому на 10876 тис.грн. щорічно за рахунок реалізації інноваційного проекту.

Для виконання роботи використовувалися фінансова звітність підприємства, сучасна нормативна та правова література, посібники та наукові праці в періодичних виданнях.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ,
ФІНАНСОВИЙ СТАН, СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та основні чинники забезпечення конкуренто- спроможності підприємства	8
1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства та методичні основи аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції	15
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» ТА ЙОГО ПРОДУКЦІЇ	29
2.1. Загальна характеристика підприємства – об’єкту дослідження	29
2.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на основі показників фінансово економічного стану	37
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРО- МОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИМ МОЛОКОЗАВОД»	53
3.1. Організаційно-економічний механізм підвищення конкуренто- спроможності підприємства	53
3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів	70
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Особливого значення з погляду забезпечення високої фінансової результативності в діяльності та стабільної конкурентної позиції набуває формування, ефективна реалізація та підтримка наявних конкурентних переваг підприємства, котрими, власне, й забезпечується його конкурентоспроможність та ефективність. Досвід останніх років підказує, що далеко не всі вітчизняні підприємства готові до ведення конкурентної боротьби. Навіть при наявності конкурентоздатної продукції, багато з них, через відсутність практики у використанні всього комплексу маркетингу, не можуть реалізувати цю перевагу.

На сьогоднішній день вихід на зарубіжні ринки відкриває перед українськими підприємствами великі можливості для збуту продукції, збільшення рентабельності та уможливорює залучення технологічних новинок. Проте, це не означає, що вихід на міжнародний ринок буде для них простим і безболісним, а їхня продукція на сучасному глобалізованому ринку відразу виявиться конкурентоздатною.

Разом з тим конкурентна ситуація із кожним роком поступово ускладнюється через розширення меж ринку і залученням до нього західних компаній, котрі мають значний досвід роботи в умовах значної конкуренції. Безпосереднє використання зазначеного досвіду на вітчизняних підприємствах часто ускладнене через відсутність універсальних схем конкурентної поведінки на ринку. Проблематику забезпечення зростання рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств за умов подальшого розвитку економіки пов'язують, насамперед, з формуванням системи управління конкурентоспроможністю. Завоювання та подальше утримання конкурентних переваг – є визначальними чинниками комерційного успіху підприємства в конкурентній боротьбі.

Особливо гостро ця проблема постає в умовах посилення інтенсивності конкуренції на окремо взятих ринках збуту, де виробники продукції повинні

постійно відслідковувати зміни попиту, вартості сировини та ресурсів, а питання рентабельності активів має пряму залежність від ступеню використання інноваційних підходів у сфері реалізації стратегічного маркетингу на підприємстві.

Формування конкурентних відносин обумовлює створенню цивілізованого та розвинутого ринку, складовою якого є сфера виробництва та товарообміну. Активний інтерес до проблем підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, викликаний розвитком ринкових відносин, сприяв появі великої кількості розробок, що спрямовані на вирішення цієї проблеми.

В сучасних умовах, для кожного підприємства, особливо важливим є правильна оцінка наявної ринкової ситуації для того, щоб, в подальшому, запропонувати ефективні інструменти конкуренції, котрі, з одного боку, відповідали б даній ринковій ситуації і тенденціям її подальшого розвитку, а з іншого боку – особливостям конкретного виробництва. Найскладнішими етапами у цій роботі є визначення шляхів досягнення конкурентних переваг підприємства і його продукції та розроблення на цій основі заходів щодо покращення конкурентної позиції підприємства. Наведені аргументи зумовили вибір теми «Розробка механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства», яка буде виконуватися на матеріалах діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Дослідженню проблем підвищення конкурентоспроможності підприємства присвячена значна кількість наукових публікацій та практичних розробок різноманітних науковців. Дослідженню проблем управління та забезпечення зростання конкурентоспроможністю підприємств їх діяльності займалися вітчизняні та зарубіжні науковці серед них слід відмітити праці Арнаута І.П., Артеменко Л. П., Бондаренко Л.А., Васютіна І.О., Вініченко І.І., Заріцької Н. М., Костюк Л. А., Портер М., Скударь Г.М., Смоленюк П.С., Теслюк Н.П. та ін.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і

методичних аспектів аналізу конкурентоспроможності підприємства та обґрунтування науково-практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на засадах розширення його діяльності.

Об'єкт дослідження - фінансово-господарська діяльність підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що здійснює реалізацію своєї діяльності на ринку молока та молокопродуктів.

Завданнями даної кваліфікаційної роботи є вивчення таких питань:

- дослідження сутності та основних чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- розгляд системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- визначення методичних основ до аналізування рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції;
- загальна характеристика підприємства – об'єкту дослідження;
- оцінка конкурентоспроможності на основі показників фінансово-економічного стану підприємства;
- оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства;
- економічне обґрунтування заходів, котрі запропоновані для реалізації.

Предмет дослідження - складають науково-методичні та практичні аспекти розробки в аспекті забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства на засадах розширення діяльності.

У процесі дослідження використовувалися методи збору та обробки інформації як спеціальні методи дослідження аналізу – при оцінці наявного рівня конкурентоспроможності підприємства, обґрунтуванні методичних засад системи оцінки конкурентоспроможності; синтезу – при розробці програми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах розвитку ринкових відносин; системного підходу – при визначенні складових конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та основні чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Сучасна ринкова економіка є складним організмом, елементи якого включають різноманітні комерційні, виробничі, фінансові та інформаційні структури, котрі взаємопов'язані і взаємодіють на фоні розгалуженої системи правових норм, і об'єднуються єдиним узагальнюючим поняттям - ринок. Ринок можна визначити як організовану структуру, де «зустрічаються» виробники і кінцеві споживачі, продавці та покупці продукції, в результаті взаємодії попиту споживачів і пропозиції виробників встановлюються як ціни на товари, так і обсяги продажів. Конкурентоспроможність може виявлятися лише в умовах конкуренції і через конкуренцію.

В країнах із розвинутою ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства виступає результатом переплетення різноманітних чинників, котрі породжені об'єктивним розвитком продуктивних сил та відображають особливості політики великих компаній (монополій) у боротьбі за якість, ринки збуту та отримання прибутку.

Сьогодні поняття конкурентоспроможність підприємства є широкоживаним і в той же час багатозначним. Існування різних підходів до розуміння конкурентоспроможність підприємства пояснюється перш за все тим, що категорію і показники рівня конкурентоспроможність досліджують різні економічні науки, і кожна з них пропонує своє визначення конкурентоспроможність підприємства, методи її оцінки та шляхи підвищення. Найбільш загальне розуміння конкурентоспроможності підприємства можна визначити як здатність протистояти конкурентам та

отримувати перевагу над ними. В економічній літературі наводиться значна кількість визначень конкурентоспроможності підприємства, деякі з них представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
1	2
Г.М. Скудар	конкурентоспроможність - це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни [42, с. 31].
Г.Л. Азоев	конкурентоспроможність - це здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [1].
М. Портер	конкурентоспроможність підприємства - це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм [38, с. 76], здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами.
М.О. Єрмолов	конкурентоспроможністю підприємств вважає «відносну характеристику, яка відображає відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності» [6].
Ф. Зав'ялова, Б. Райзберга, Л. Лозовського та А. Поршнєва	конкурентоспроможність - це здатність фірми, компанії конкурувати на ринках із виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів [8].
Швейцарська організація «Європейський форум із проблем управління»	конкурентоспроможність - це реальна або потенційна можливість фірм в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти і збувати товари, що за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів [22, с. 26].
А. Яновський	конкурентоспроможність підприємства є багаторівневою категорією, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу) [48, с. 22].
С. Ярошенко	підприємства конкурентоспроможні, якщо вони можуть більш тривалий період часу відстоювати власні переваги на ринку завдяки наявності ефективнішої стратегії або здатності функціонувати в довгостроковому періоді на ринку й отримувати при цьому прибуток, після перерозподілу якого залишиться можливість для вдосконалення виробництва, підтримання якості продукції та стимулювання робітників [49].

Продовження табл.1.1.

Автор	Визначення
1	2
А. Маренич та І. Астахова	конкурентоспроможність - це комплексна характеристика діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами [27, с. 23].
Л.М. Калашникова	конкурентоспроможність підприємства розглядає як комплексне поняття, що характеризується системою і якістю управління, якістю продукції, широтою та глибиною асортименту, затребуваного суспільством або окремими його членами, стабільним фінансовим станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом, рівнем системи товароруку і сервісом фірми [15, с.16].

Здійснення порівняльного аналізу теоретичних визначень та виявлення глибини розкриття поняття «конкурентоспроможність підприємства» показало, що його можна розділити за наступними напрямками:

1) здатність підприємства: до успішного розвитку в умовах конкурентної боротьби; до адаптації до змін зовнішнього середовища; до забезпечення певного рівня конкурентних переваг; до протистояння конкурентам (зважаючи на ступінь задоволення суспільної потреби та ефективність виробничої діяльності; задля досягнення власних цілей); до проектування, виготовлення, збуту привабливіших для споживачів товарів (продукції) чи послуг в конкурентних умовах;

2) можливість (спроможність) підприємства: до виготовлення та реалізації конкурентоспроможної продукції; до ефективної господарської діяльності та її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку; до ефективного розпорядження власними та позиковими ресурсами в умовах ринку;

3) характеристика ефективності роботи підприємства: відображення рівня ефективності використання ресурсів у порівнянні з конкурентами; ефективність задоволення потреб клієнтів у порівнянні з конкурентами;

4) перевага над конкурентами – стосовно інших, подібних, підприємств визначеної галузі в країні та поза її межами.

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

Аналіз визначення сутності поняття «конкурентоспроможність» дав можливість виділити наступні характерні ознаки поняття (рис. 1.1). Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується наступними властивостями: просторовість, порівнюваність, предметність, динамічність, системність, атрибутивність, об'єктивність.

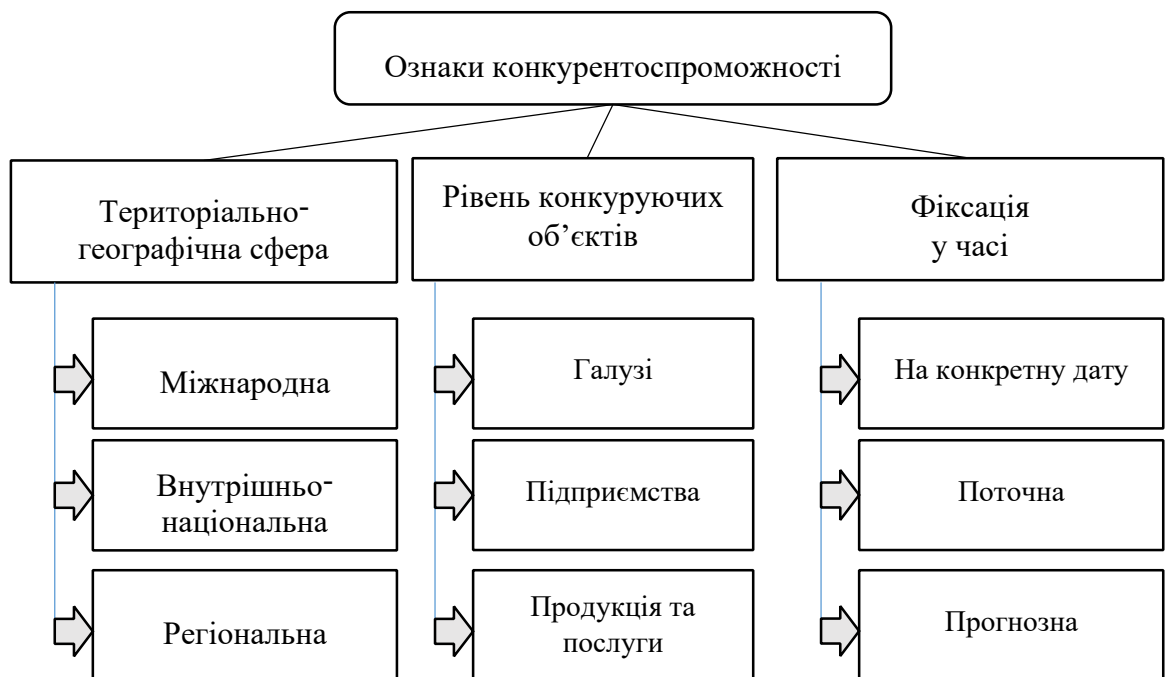


Рисунок 1.1. – Класифікація конкурентоспроможності за різними ознаками [14]

Порівнюваність демонструє те, що конкурентоспроможність окремого підприємства визначається і досліджується у порівнянні з реальними конкурентами, котрі є виробниками аналогічної продукції або надають послуги та функціонують на тому ж ринку. Просторовість вказує на те, що конкурентоспроможність будь-якого підприємства визначається межами конкретного ринку, оскільки за рівнозначних умов підприємство може виявитися більш конкурентоспроможним на одному ринку і неконкурентоспроможним – на іншому. Динамічність показує те, що сутність конкурентоспроможності має часові обмеження, так як підприємство може бути конкурентоспроможним за один період, і позбутися провідних позицій в іншому часовому періоді.

Предметністю передбачається виділення набору параметрів, котрі формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість продукції; застосування сучасних інноваційних технологій; високий рівень кваліфікації управлінського персоналу; формування позитивного іміджу підприємства на ринку та якості його продукції в свідомості споживачів; застосування інструментарію маркетингу при просуванні продукції на ринки збуту; забезпеченість підприємства різними видами ресурсів; наявність патентів на унікальні винаходи; застосування прогресивних управлінських технологій в управлінській діяльності тощо. Атрибутивність показує виокремлення унікальних характеристик, котрі формують конкурентну позицію та перевагу підприємства на ринку (додатковий сервіс, унікальність продукції, оригінальна технологія виробництва тощо) [3, с.11].

Результати проведених досліджень дають змогу стверджувати, що категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується набором притаманних їй властивостей, які подані на рис. 1.2.

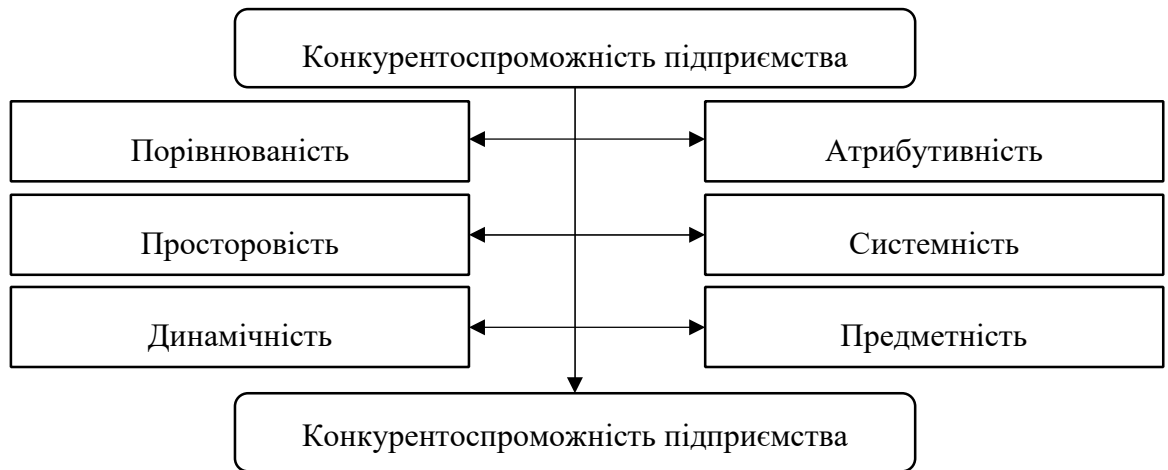


Рисунок 1.2. – Властивості категорії «конкуреноспроможність підприємства» [26]

Варто зазначити, що у всіх класифікаціях чинниках конкурентоспроможності підприємства слід виокремити одну особливість, а саме: їх поділ на внутрішні й зовнішні (рис.1.3).

Під зовнішніми і внутрішніми чинниками вчені іноді розуміють кардинально різні складові. Зокрема, Н. Грицишин відносить до внутрішніх чинників наступні: діяльність управлінського персоналу та апарату управління підприємства, виробнича та організаційна структура підприємства, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу; технічні засоби та система технологічного оснащення. Оновлення технологій та обладнання, заміна їх на сучасні інноваційні засоби забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва; наявність якісної сировини та матеріали. Відповідно, якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів в подальшому мають значний вплив на конкурентні позиції підприємства. Зниження виходу продукції із сировини призводить до зростання виробничих витрат, і відповідно до зменшення рівня чистого прибутку; збутова політика та збут продукції. В аспекті підвищення конкурентоспроможності підприємства слід здійснювати активний і ефективний збут продукції, завойовувати нові ринки збуту, стимулювати реалізацію продажу продукції,

використовувати якісний маркетинговий інструментарій та вживати маркетингові заходи [5, с.83].



Рисунок 1.3. – Система чинників конкурентоспроможності [26]

Як зовнішні чинники визначають сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, котрі діють у глобальному оточенні і впливають чи можуть вплинути на функціонування підприємства. До зовнішніх чинників, котрі визначають конкурентність підприємства при виході на зовнішній ринок Нефедова О.Г. визначає наступні: економічні — фінансова політика, інфляційні процеси, податкова політика в країні; соціальні — рівень кваліфікованості працівників, її кількість та структурний склад; політичні — наявність міжнародних конфліктів; природні чинники — вичерпність окремих різновидів ресурсів; техногенні чинники — поступова зміна клімату та глобальне потепління;

зовнішні чинники мезорівня — підприємства-контрагенти, підприємства-конкуренти, кредитно-фінансові установи та кінцеві споживачі [11, с.65]. Будь-яке підприємство стає більш конкурентоспроможним у результаті реалізації комплексу дій, спрямованих на створення і подальше утримання конкурентних переваг. Окремі дії, які спрямовані на забезпечення переваг, дають підприємствам змогу мобілізувати потенціал і конкурувати на ринку протягом обмеженого періоду. Проводячи аналіз існуючих класифікацій чинників конкурентоспроможності, можна відзначити, що більшість існуючих класифікацій обмежуються переліком факторів внутрішнього формування, а також ототожнюють оціночні показники факторів безпосередньо із самими факторами конкурентоспроможності. На конкурентоспроможність продукції окремого підприємства має вплив низка чинників.

В залежності від сфери та галузі функціонування підприємства, міри його самостійності (інтегрованості), вибору альтернативних і пріоритетних напрямів у дослідженні конкурентоспроможності підприємства, важливо визначену систему чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств. В даному аспекті важливим є розуміння, що при правильному управлінні кожен із представлених чинників може стимулювати формуванню додаткових конкурентних переваг, відповідно, важливим є визначення методів і різних напрямків управління чинниками конкурентоспроможності як підприємства загалом, так і його продукції, зокрема.

1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства та методичні основи аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції

Управління конкурентоспроможністю охоплює всі рівні підприємства, різноманітні підрозділи, служби та, відповідно, забезпечує залучення всіх

працівників. Процес управління являє собою відкриту систему, що має входи і виходи та складається з керуючої та керованої систем, які тісно взаємодіють.

Керуюча система складається із тих елементів, які забезпечують процес управління. Керована система містить елементи, що забезпечують безпосередній процес виробничої, технологічної, господарської, зовнішньоекономічної, комерційної і інших видів діяльності [2, с.117].

Серед різних систем управління, котрі використовуються на вітчизняних підприємствах, варто виділити адаптивну систему управління конкурентоспроможністю, що дає змогу: врахувати в управлінні конкурентоспроможністю наявні особливості зовнішнього середовища функціонування та динамічного державно-правового поля; підвищити надійність управлінської системи в умовах впливу випадкових чинників; забезпечити інваріантність системи конкурентоспроможності щодо різноманітних типів підприємств; оптимізувати час розробки та подальшого впровадження системи в практику функціонування сучасних підприємств; підвищити рівень мобільності і гнучкості системи управління конкурентоспроможністю [4, с. 12].

Внутрішня будова системи управління конкурентоспроможністю, за Р.А. Фатхудіновим [46, с. 32], сформована з п'яти взаємопов'язаних підсистем: наукова підтримка, цільова, забезпечуючи, керуюча та керована (рис. 1.4).

Складові внутрішньої структури і зовнішнього оточення в діяльності підприємства мають індивідуальну структуру для кожного об'єкта управління: персонал, продукція, підприємство, регіон, галузь або країна. Зазначений підхід є достатньо обґрунтований, у ньому виділяється керуюча та керована підсистеми, проте не зрозуміло, за допомогою яких чинників повинні відбуватися зміни в конкурентоздатності підприємства.

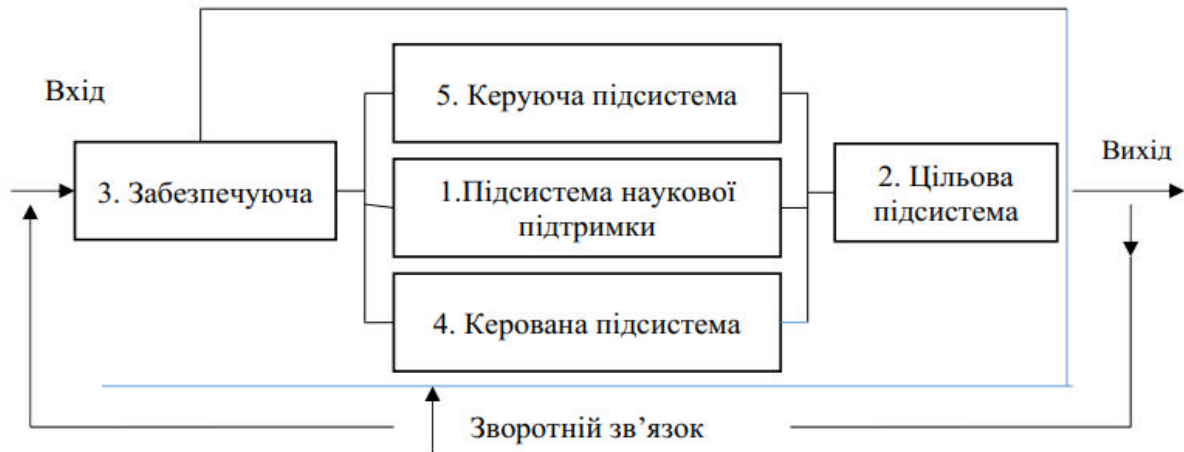


Рисунок 1.4. – Структура системи забезпечення конкурентоспроможності [46, с.32]

Організаційно-економічна концепція представлена в роботі Ю.Б. Іванова [13, с.17] і спрямовується на забезпечення конкурентоспроможності підприємства та сформульована завдяки дослідженню механізму взаємодії чинників внутрішнього середовища і їхнього впливу на конкурентні позиції підприємства. Структура пропонованої концепції містить три рівні: цілі, інструментарій практичної реалізації та комплекс теоретично-методичного забезпечення (рис. 1.5).

Склад і структура основних елементів системи управління конкурентоспроможністю сформовані в програмно-цільові інтегровані блоки: економічні, організаційні, техніко-технологічні заходи, котрі розглядаються як система і включають різні системо утворювальні компоненти. Усі блоки системи пов'язуються один із одним та створюють певну цілісність.

Зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, прискорення науково-технічного розвитку в усіх сферах суспільного життя зумовлюють необхідність для суб'єктів господарювання швидкої адаптації до змінюваних умов, ефективних рішень у сфері управління виробництвом.

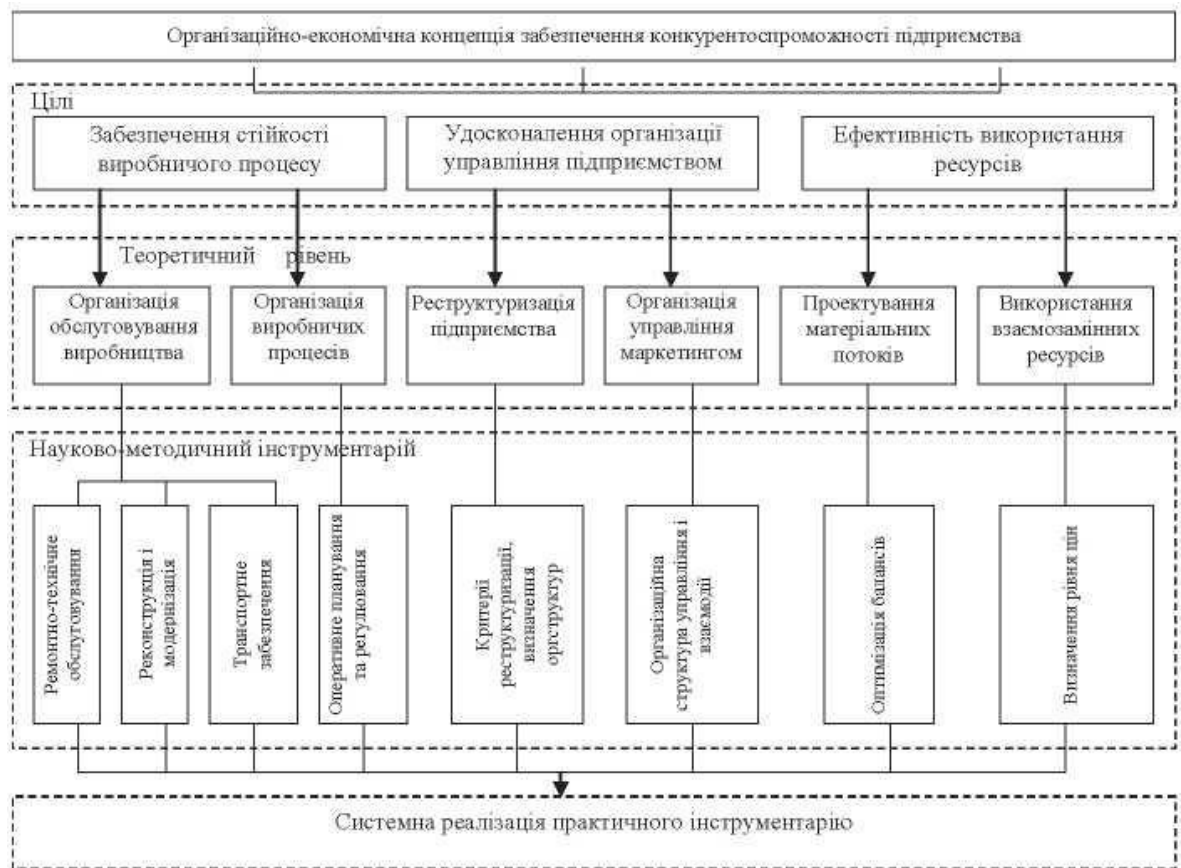


Рисунок 1.5. – Структура організаційно-економічної концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємства [4, с.13]

Конкурентоздатним на локальному ринку може стати тільки те підприємство, котре володітиме конкурентною перевагою у визначеному місці, в певний час, необхідна наявність також вміння здобувати та підтримувати, а також зміцнювати зазначену перевагу. Відповідно, конкурентоспроможність підприємства розуміють як: – процес, при якому учасники ринку, що прагнуть реалізації своїх інтересів, здійснюють спроби представити корисніші в порівнянні з іншими пропозиції цін, якості чи інших характеристик, котрі впливають на процес укладення угоди; – здатність підприємства до стабільного розвитку на тривалу перспективу, а також прагнення до формування, подальшого утримання та забезпечення зростання частки ринку; – здатність підприємства збільшувати внутрішню ефективність функціонування за рахунок зміцненню і покращенню позиції на локальному

ринку; – можливості проектування, забезпечення виробництва і подальшого продажу продукції, ціни, якість та інші особливості яких привабливіші від відповідних ознак продукції, що пропонується споживачам; – здатність досягати і/чи утримувати конкурентні переваги; – суперництво і співпраця, котрі одночасно сприяють освоєнню важливих інноваційних технологій, потреб та подальших вимог клієнтів [16, с.82].



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

Модель та структура ключових програмно-цільових блоків організаційно-економічного механізму була розроблена науковцями О.Є.

Кузьмінім, М.І. Долішнім, І.П. Тулєєвим, котрими також представлено науково-методичні рекомендації та визначені практичні рішення стосовно вибору та реалізації конкретних організаційних, економічних і техніко-технологічних заходів для кожного з них, котрі сукупно створюють реальні передумови щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства за умов нестабільного зовнішнього середовища та динамічних змін кон'юнктури ринку техніки та технологій [4, с.116]. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства відображено на рис. 1.6.

На процес управління конкурентоздатністю підприємства впливає сукупність різноманітних чинників. В умовах посиленої конкуренції, важливу роль у формуванні поведінки підприємства на ринку відіграють чинники зовнішнього середовища. Зазвичай, безпосередньо їх вплив і визначає конкурентну ситуацію та конкурентні можливості підприємства на локальному ринку. Оскільки підприємство є системо утворювальним ядром мікросередовища, то, відповідно, різноманітні зміни в його діяльності впливають на взаємопов'язані із ним елементи середовища.

Узагальнена схема реалізації управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням дії чинників внутрішнього та зовнішнього середовища наведена на рис. 1.7.

Зазначена система визначає особливості функціонування підприємства - з одного боку, стан зовнішнього середовища та його місце на локальному ринку - із іншого.

Спільна реалізація зазначених вимог може забезпечуватись в рамках реалізації стратегічного управління, котре набуло значного поширення, в останні десятиліття, в промислово розвинутих країнах.

Відповідно, ефективне управління конкурентоспроможністю будь-якого підприємства можливе лише за умови врахування дії чинників його зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування.



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

Конкурентоспроможність підприємства визначається рядом різноманітних показників, котрі якісно характеризують визначені параметри: конкурентоспроможність товарів; фінансовий стан підприємства; ефективність сформованої системи збуту та просування продукції; результативність реалізації виробничо-господарської діяльності підприємства; подальше забезпечення позитивного іміджу підприємства та ін.

Конкретний набір показників залежить від методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Класифікацією методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства передбачається їхній розподіл на визначені групи за певними ознаками. Такими ознаками зазвичай можуть виступати форма відображення результатів оцінки, у відповідності до якої виділяються матричні, розрахункові, графічні та комбіновані методи. Зокрема, графічний метод оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на побудові «Радіальної діаграми

конкурентоспроможності» чи «Багатокутника конкурентоспроможності».

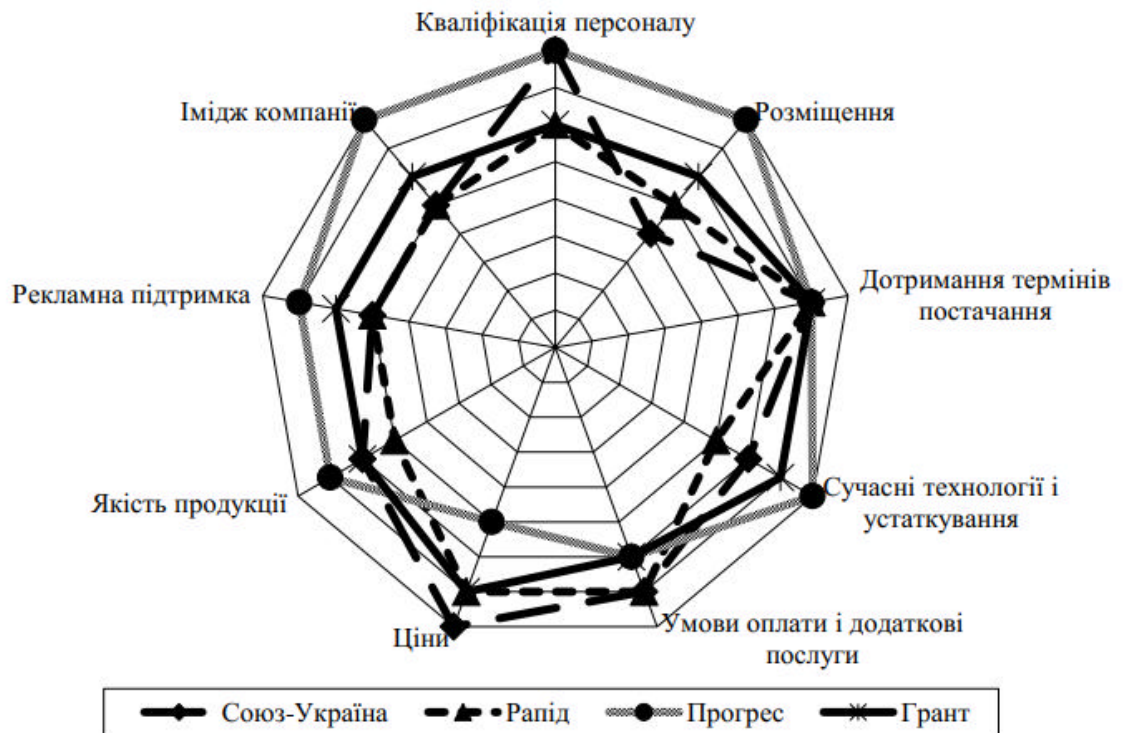


Рисунок 1.8. – Багатокутник конкурентоспроможності [44, с.208]

Перевагою графічного методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства в його простоті розрахунку та наочності відображення; його недоліком може вважатись те, що немає повноцінної можливості встановити значення інтегрального критерію конкурентоспроможності підприємства.

Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності будь-якого підприємства містять в основі використання матриці. Найбільш показовим прикладом може виступати відома матриця Бостонської консалтингової групи» (рис. 1.9), що будується за методом системи координат: по вертикалі розміщується темп зростання ємності ринку; по горизонталі – в логарифмічному масштабі відображають відносну частку підприємства та його продукції на ринку. Найбільш конкурентоздатними вважаються підприємства, котрі займають значна частка на ринку та їх питома вага на ринку швидко зростає.

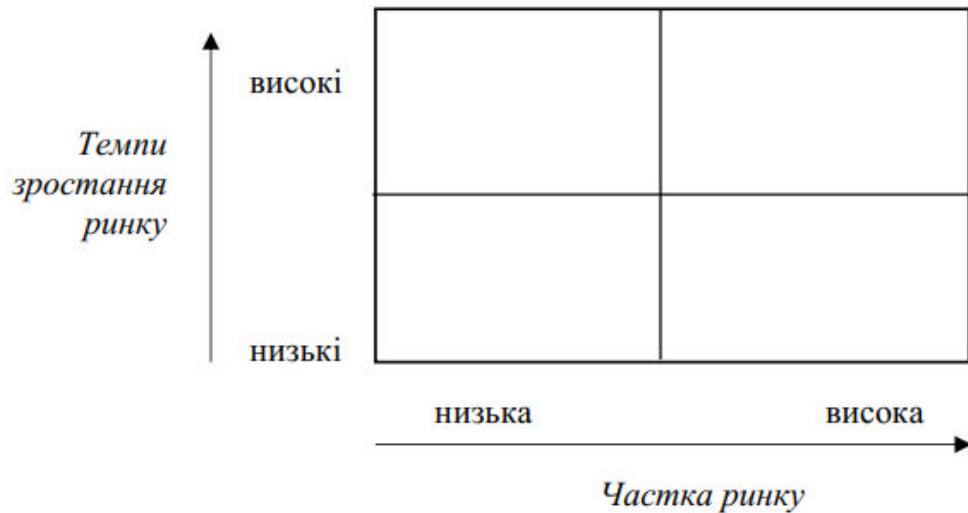


Рисунок 1.9. – Вигляд матриці «Бостонської консалтингової групи»

Перевага зазначеного методу полягає в наступному: можливості дослідження у динаміці розвитку процесів конкуренції на локальному ринку, при умові повної та достовірної інформації щодо обсягів та структури реалізації продукції, відповідно забезпечується висока репрезентативність оцінювання; недоліком даного методу слід вважати простоту методу, що не дає можливості провести комплексний аналіз причин та умов того, що відбувається і ускладнює прийняття виважених управлінських рішень.

Найбільш ефективним та розповсюдженим методом визначення конкурентоспроможності підприємств є методика, заснована на теорії ефективної конкуренції. Відповідно до цієї теорії найбільш конкурентоспроможними будуть підприємства, де найкраще організовано роботу всіх підрозділів і служб як системи. Ефективність діяльності кожної служби визначається багатьма факторами [47, с.60].

За основу в даному методі взято оцінку 4-х групових показників (критерії) конкурентоспроможності підприємства.

Першою групою є показники, що характеризують ефективність управління виробничою діяльністю та виробничим процесом, відповідними критеріями оцінки є економічність виробничих затрат, раціональність експлуатації основних засобів, досконалість технології виготовлення

продукції, організацію управління та праці на підприємстві.

Першу групу показників оцінки конкурентоспроможності підприємства представимо у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. – Показники оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства [17]

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

Друга група об'єднує показники, котрі відображають ефективність управління оборотним капіталом: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування (кредити, позики, інвестиції), здатність підприємства розраховуватися за своїми боргами, можливість стабільного розвитку організації в майбутньому (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Показники оцінювання фінансового стану підприємства [17]

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

Третя група показників включає показники, котрі дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутовою діяльністю (табл.1.4).

Таблиця 1.4 – Ефективність організації збуту та просування продукції [17]

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

Четверта група показників містить критерії конкурентоспроможності продукції та її ціни. Вони характеризують здатність продукції підприємства задовольняти вимоги та запити споживачів у відповідності з її призначенням.

Кожен з груп показників має різноманітні ступені важливості для

розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства (Кп/п). Експертним методом були розроблені коефіцієнти вагомості критеріїв.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнтів визначається за формулами середньозваженої арифметичної [20, с.38-39]:

$$K_{п/п} = 0,15EВ + 0,29ФП + 0,23ЕЗ + 0,33КТ, \quad (1.1)$$

де EВ – критерій ефективності виробничої діяльності;

ФП – критерій оцінки фінансового стану підприємства;

ЕЗ – критерій оцінки ефективності збутової діяльності;

КТ – критерій оцінки конкурентоспроможності продукції.

$$EВ = 0,31В + 0,19Ф + 0,40РТ + 0,10ПП, \quad (1.2)$$

де В – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Ф – відносний показник фондівіддачі;

РТ – відносний показник рентабельності товару;

ПП – відносний показник продуктивності праці.

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

де КА – відносний показник фінансової незалежності підприємства;

КП – показник платоспроможності;

КЛ – показник ліквідності обороту капіталу;

КО – показник оборотності оборотного капіталу.

$$EЗ = 0,37РП + 0,29КЗ + 0,21КМ + 0,13КР, \quad (1.4)$$

де РП – рентабельність реалізації;

КЗ – затовареність готовими товарами (продукцією);

КМ – показник завантаження виробничих потужностей (виробничі можливості);

КР – ефективність засобів стимулювання збуту.

Для визначення конкурентоспроможності продукції розраховуються два параметри - технічний та економічний. Оціночними показниками визначається рівень економічного або технічного параметру у відсотковому визначенні до величини ідентичного параметра продукції (товару)-конкурента. Груповим показником об'єднуються оціночні показники однорідної групи параметрів (технічних, економічних) за допомогою вагових коефіцієнтів, що визначені експертним способом.

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

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

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

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

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

де q_i – одиничний показник і-го технічного параметра;

v_i – коефіцієнт вагомості і-го параметра.

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

де $P_{\text{оцін}}$ – значення оцінюваного параметра продукції,

$P_{\text{баз}}$ – значення зазначеного параметра базової продукції.

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

де $C_{\text{спож}}^{\text{оцін}}$, $C_{\text{спож}}^{\text{баз}}$ – ціна споживання відповідно оцінюваної продукції та

базового.

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

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

За результатами оцінки конкурентоспроможності продукції (товару) із використання комплексного методу, необхідно зробити висновок: – якщо $K_{\text{інт}} > 1$, то відповідний досліджуваний товар кращий за своїми параметрами ніж базовий; – якщо $K_{\text{інт}} = 1$ – конкурентоспроможність товарів є рівномірною; – якщо $K_{\text{інт}} < 1$ – товар дещо поступається базовому за своїми параметрами.

Отже, конкурентоспроможністю підприємства слід відмітити можливість раціонального розпорядження різноманітними видами ресурсів підприємств в умовах насиченого конкурентного ринку. Обов'язковою умовою конкурентоспроможності будь-якого підприємства є виробництво та подальша реалізація конкурентоспроможної продукції (товарів). Якщо розглядати більш ширше, то для забезпечення конкурентоспроможності підприємства важливою є систематична робота з усім виробничо-господарським циклом, результатом такої роботи повинні стати конкурентні переваги у сфері реалізації наукових досліджень та інновацій, управлінні, виробництві, маркетингу, фінансах та інших сферах.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» ТА ЙОГО ПРОДУКЦІЇ

2.1. Загальна характеристика підприємства – об'єкту дослідження

Об'єктом дослідження виступає господарська діяльність підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Досліджуване підприємство утворено у 1956 році, із дати і створення та по цей час підприємство реалізує свою діяльність у сфері виробництва та реалізації молока і молокопродуктів. Сьогодні підприємство є одне із найбільш потужних та успішних підприємств в західному регіоні України. Досліджуване підприємство здійснює переробку понад 400 тон продукції у день, при цьому кількість персоналу залежить від виробничих потужностей та зростає до показника 1500 працівників. Починаючи із 2011 року підприємство стало акціонерним товариством та працює під відомою торговою маркою ТМ «Молокія».

Реалізуючи виробничо-господарську діяльність активно впроваджує інноваційні технології у виробничий процес і стало першим підприємством, що забезпечує виготовлення продукції за технологією «Fresh Milk Technology» («Свіже молоко»). Вся продукція даного підприємства має сертифікати якості Standard ISO 22000:2005, що засвідчує її високу якість та значну конкурентоспроможність [16].

Підприємство сформувало досить ефективну та раціональну організаційну структуру, котра в повній мірі визначає особливості функціонування підприємства. Дана структура лінійно-функціонального типу і представлена на рисунку 2.1.

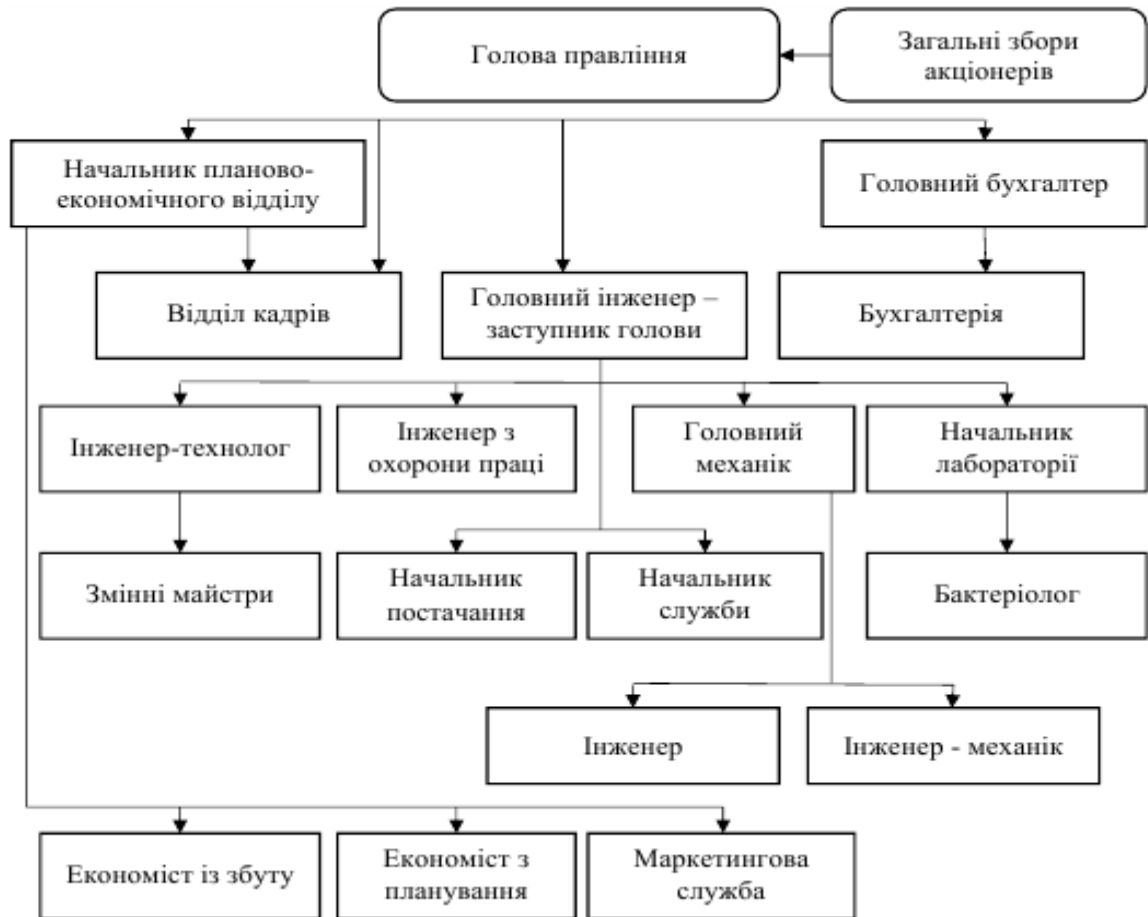


Рисунок 2.1. – Організаційна структура підприємства

Досліджуючи організаційну структуру управління фінансово-економічною діяльністю підприємства необхідно відмітити наявність начальника планово-економічного відділу, який реалізує діяльність у сфері планування (фінансів, залучення інвестицій, маркетингу). Планування фінансово-економічних показників здійснює економіст із планування, який формує плани на поточний та перспективний періоди. Здійснимо дослідження основних показників фінансово-економічної діяльності підприємства і представимо дані у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники фінансово-економічної діяльності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Показники	Роки					Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2020	2021	2021/ 2020	2021/ 2017	2021/ 2020	2021/ 2017
Активи (пасиви)	266214	366174	468308	832083	856423	24340	590209	2,93	221,7
Основні засоби	115642	152022	223515	489890	495926	6036	380284	1,23	328,85
Дебіторська заборгованість	15335	69422	118200	187077	169359	-17718	154024	-9,47	1004,4
Запаси	73806	58145	73901	85590-	90109	4519	16303	5,28	22,09
Власний капітал	124965	138137	182779	434722	400919	-33803	275954	-7,78	220,83
Довгострокові зобов'язання	69656	122193	163951	176799	193724	16925	124068	9,57	178,12
Поточні зобов'язання	71593	105884	121578	220562	261780	41218	190187	18,69	265,65
Довгострокові кредити банків	69656	122193	163951	123138	147296	24158	77640	19,62	111,46
Короткострокові кредити банків	2985	3357	8688	17256	17125	-131	14140	-0,76	473,7
Чистий дохід від реалізації продукції	867708	1172345	1522871	1799343	1752721	-46622	855013	-2,59	101,99
Собівартість реалізації	707475	970317	1228697	1382956	1505362	122406	797887	8,85	112,78
Валовий прибуток	160233	202028	294174	416387	247359	-169028	87126	-40,59	54,37
Адміністративні витрати	26341	36094	39421	35888	44162	8274	17821	23,06	67,65
Витрати на збут	85887	119465	164214	276595	161446	-115149	75559	-41,63	87,97
Прибуток до оподаткування	34474	16366	52452	52678	-33862	-86540	-68336	-164,28	-198,22
Чистий прибуток	28207	13172	42550	42905	-33803	-76708	-62010	-178,79	-219,84
Кількість працівників	1342	1286	1374	1432	1494	72	152	4,33	11,33
Фонд оплати праці	74992	116612	114800	143087	205803	62716	130811	43,83	174,43
Продуктивність праці	646,58	991,62	1108,35	1256,52	1173,17	-83,37	526,59	-6,63	81,44

Досліджуючи показники, котрі представлені у таблиці 2.1. слід відмітити позитивну динаміку до зростання вартості активів підприємства, зокрема у 2017 році показник становив 266214 тис.грн. та зростає до рівня 856423 тис.грн., при цьому приріст показника протягом досліджуваного періоду становив 590209 тис.грн., при цьому абсолютний приріст за досліджуваний період складає 221,7%.

В структурі активів підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» спостерігається наявність основних засобів, дебіторської заборгованості та запасів. Досліджуючи динаміку зміни основних засобів підприємства необхідно відмітити приріст основного капіталу на 380284 тис.грн. або на 328,85%, відповідний показник зростає із 115642 тис.грн. у 2017 році до рівня 496926 тис.грн. у 2021 році. Приріст основного капіталу свідчить про модернізацію основних засобів, орієнтацію підприємства на нові прогресивні технології. Зокрема, на досліджуваному підприємстві впроваджуються інноваційні технології: ПрАТ «Тернопільський молокозавод» перше підприємство в нашій країні, котре здійснює виготовлення молока за німецькою технологією «Fresh Milk Technology» («Свіже молоко»).

Аналізуючи дебіторську заборгованість підприємства необхідно відмітити її зростання протягом досліджуваного періоду на 154024 тис.грн. або на 1004,4%, відповідний показник у 2017 році становив 15335 тис.грн., а у звітному 2021 році значення показника становило 169359 тис.грн., відповідне зростання показника обумовило накопичення рівня дебіторської заборгованості, що негативно впливає на структуру капіталу та обумовлює необхідність подальшого вирішення проблем пов'язаних із накопиченням дебіторської заборгованості на підприємстві.

Орієнтація на виробничо-господарську діяльність даного підприємства обумовлює необхідність накопичення запасів, відповідне значення показника запасів збільшується, зокрема, якщо у базовому 2017 році рівень показника запасів становив 73806 тис.грн., то у звітному 2021 році показник збільшується до значення 90109 тис.грн. Зростання показника становило протягом усього

досліджуваного періоду 16303 тис.грн. або на 22,09%, при цьому за останні два роки показник виріс на 4519 тис.грн. або на 5,28%. Динаміку зміни активів підприємства представимо на рисунку 2.2



Рисунок 2.2. – Динаміка зміни основних статей активів підприємства
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Досліджуючи пасиви підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» необхідно відмітити динаміку до їх зростання, зокрема у 2017 році показник становив 266214 тис.грн. та зростає до рівня 856423 тис.грн., при цьому приріст показника за весь досліджуваний період становив 590209 тис.грн., при цьому абсолютний приріст за досліджуваний період складає 221,7%.

В структурі пасивів необхідно виділити наявність власного та позичкового капіталу – поточні та довгострокові зобов'язання. Досліджуючи власний капітал підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2017-2021 рр. необхідно відзначити його приріст, зокрема показник зростає із 124956 тис.грн. у 2017 році до рівня 400919 тис.грн. у 2021 році, при цьому приріст показника становив 275954 тис.грн. або 220,83% за весь досліджуваний період. В структурі власного капіталу необхідно відмітити

наявність резервного капіталу та нерозподіленого прибутку, розмір якого щороку збільшується.

Досліджуючи позичковий капітал необхідно відмітити наявність як довгострокових так і короткострокових зобов'язань. Відповідне значення показника довгострокових зобов'язань збільшується із 69656 тис.грн. у 2017 році до значення показника 193724 тис.грн. у 2021 році, зростання показника обумовлено приростом довгострокових кредитів отриманих підприємством протягом даного періоду. Збільшується обсяг і поточних зобов'язань із 71593 тис.грн. у 2017 році до рівня 261780 тис.грн. у 2021 році, при цьому приріст показника становив 190187 тис.грн. або 265,65% за весь досліджуваний період. Підприємство отримувало короткострокові кредити банків протягом усього періоду, основними напрямками використання короткострокових кредитів стало оновлення основного капіталу, маркетингова політика просування нової продукції, підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Динаміку пасивів підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2017-2021 рр. представимо на рис. 2.3.

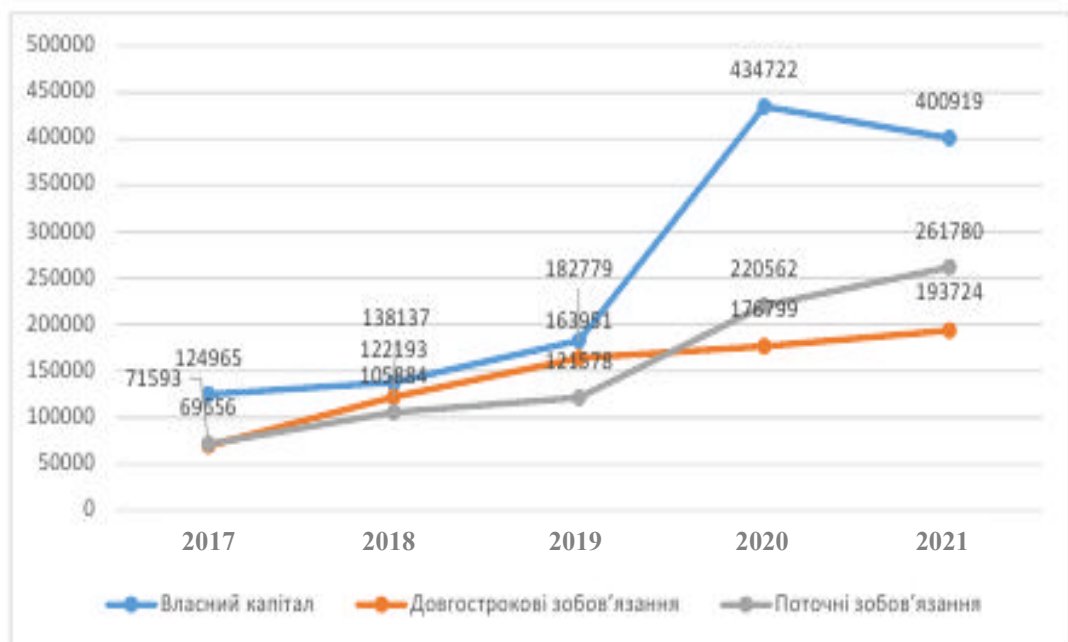


Рисунок 2.3. – Динаміка основних статей пасивів підприємства

В своїй діяльності підприємство орієнтується на позичковий капітал, при цьому, в більшості на поточні зобов'язання, які превалюють у структурі джерел фінансування активів.

Далі здійснимо дослідження основних фінансових результатів діяльності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод», в даному контексті слід відмітити, що протягом досліджуваного періоду спостерігається приріст чистого доходу від реалізації продукції, відповідне значення показника зростає на 885013 тис.грн. за весь досліджуваний період, при цьому значення показника збільшується на 101,99%. Також протягом досліджуваного періоду збільшується обсяг собівартості реалізованої продукції, відповідне значення показника зростає із 707475 тис.грн. у 2017 році до рівня 1505365 тис.грн. у 2021 році. Відповідний приріст показника за досліджуваний період становив 885013 тис.грн., при цьому абсолютний приріст показника складав 112,78%.

Протягом досліджуваного періоду збільшується розмір адміністративних витрат та витрат на збут, відповідне значення зростання показника становило 67,65% та 87,97%.

Зростання собівартості та зниження темпів приросту доходів підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зниження прибутковості виробничо-господарської діяльності підприємства та обумовили збитковість його діяльності у звітному періоді. Відповідне значення показника чистого прибутку знижується за період 2017 до 2020 року із показника 28207 тис.грн. до рівня 42905 тис.грн., при цьому у звітному 2021 році підприємство діяло неефективно та збитково, відповідний показник збитковості становив 33803 тис.грн.

Динаміку показника чистого прибутку (збитку) досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представимо на рис. 2.4. Досліджуючи показники ефективності використання наявного трудового потенціалу підприємства, необхідно відмітити зростання чисельності персоналу на 152 працівника, у звітному періоді значення показника наявного

персоналу становило 1494 працівника.

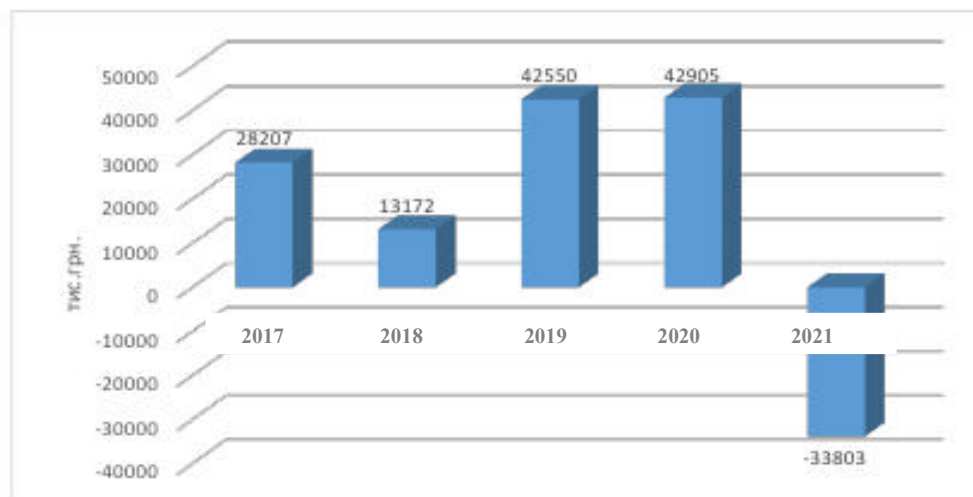


Рисунок 2.4. – Динаміка зміни чистого прибутку (збитку) підприємства

Аналізуючи продуктивність праці на підприємстві, необхідно відмітити значне зниження продуктивності праці протягом досліджуваного періоду, відповідний показник знижується із значення 646,58 тис.грн./працівника у 2017 році до значення 1173,17 тис.грн./працівника у 2021 році. Відповідне значення показника збільшується на 526,59 тис.грн./працівника протягом усього періоду, відповідне зростання показника в відносному вимірі становило 81,44 %.

Узагальнюючи результати дослідження необхідно відмітити зростання основних показників діяльності підприємства (активів та пасивів, розміру власного капіталу, основних засобів, працівників підприємства, продуктивності праці), поряд із цим збільшується собівартість реалізації, зростає орієнтація на позичковий капітал, підприємство у звітному 2021 році отримало значний збиток. Відповідно необхідно відмітити позитивні риси в діяльності підприємства протягом 2014-2020 рр., та неефективність його виробничо-господарської діяльності у звітному 2021 році. Основною рисою неефективності даної діяльності є зниження конкурентоспроможності підприємства як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на основі показників фінансово економічного стану

Наступним етапом стане дослідження конкурентних позицій підприємства та його конкурентоспроможності на локальному ринку. Перш за все, здійснимо аналіз основних конкурентів даного підприємства на ринку молока та молокопродуктів. Основними конкурентами підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку молока та молокопродуктів є підприємство ТОВ «Молочна компанія «Галичина» (м.Львів) – ТМ «Галичина», підприємство ПП «Альма-Віта» (с.Золотники Тербовлянський район) – ТМ «Альма - Віта», компанія «Люстдорф» (м.Іллінці, Вінницька область) – ТМ «Селянське», група компаній «Терра Фуд» (м.Київ) – ТМ «Тульчинка», ТМ «Ферма». Практика функціонування підприємства показує, що найбільшу конкуренцію досліджуване підприємство отримує від компанії «Люстдорф», що заснована у 1997 році і почала своє функціонування на базі Іллінецького молокозаводу. Основна продукція даного підприємства: молоко тривалого терміну зберігання, йогурти, вершкове масло, молочні десерти, сир, кисломолочна продукція тощо. На Тернопільщині найбільш популярнішою торговою маркою є ТМ «Селянське», поряд із даною маркою продукція виготовляється під іншими ТМ «Селянське», ТМ «На здоров'є», ТМ «Бурёнка», ТМ «Люстдорф», ТМ «Тотоша», ТМ «Весела Бурьонка» та ТМ «Смачно шеф». Підприємство сформувало штат із 1700 працівників. Сировина даного підприємства збирається із 50 провідних фермерських господарств регіону. Підприємство «Люстдорф» являється лідером на ринку власного регіону, продукція постачається і в інші регіони, в тому числі і Тернопільську область. Також реалізується зовнішньоекономічна діяльність, зокрема продукція експортується у Грузію, Молдову, Білорусь та Азербайджан.

Компанія «Люстдорф» також здійснює розвиток власної мережі та стрімко розширює географію своєї діяльності. Так, у 2019 році компанія

отримала дозвіл на реалізацію зовнішньоекономічних операцій (експорт у країни ЄС) і, в сучасних умовах, вона забезпечує постачання продукції до більш ніж 25 різноманітних країн світу. Продукція компанії «Люстдорф» отримала сертифікат за стандартом «Халяль». Для здійснення дистрибуції регіональні відділення даного підприємства розташовані у багатьох містах країни, зокрема у Києві, Львові, Дніпрі, Одесі, Харкові, Миколаєві, Запоріжжі, Луцьку, Вінниці, Кривому Розі та інших. Якість продукції компанії «Люстдорф» підтверджена міжнародним сертифікатом якості ISO 22000:2020.

Іншим важливим конкурентом виступає підприємство ТОВ «Молочна компанія «Галичина», яка почала свою діяльність у 1998 році відновивши виробництво високоякісної молочної продукції. Виробничо-господарська діяльність даного підприємства реалізується на інноваційному європейському обладнанні фірм GEA (Німеччина), TEWES-BIS (Польща), ALFA LAVAL (Швеція), Obram (Польща), TEWES-KLIMA (Польща), Tetra Pak (Швеція). Більш ніж 80 відсотків із сировини підприємство отримує від фермерських господарств. Даний факт забезпечує високу якість молока під час виготовлення широкого асортименту якісної продукції. У 2020 році на підприємстві відбулися ребрендинг, зокрема змінилися асортимент та дизайн продукції, випускалася нова інноваційна продукція за авторським рецептом, в тому числі Карпатський йогурт та кефір. В сучасних умовах насиченого конкурентного ринку компанія виготовляє більш ніж 60 різновидів продукції (карпатський кефір, йогурти, сметана, кисломолочний сир, казеїн). Якість продукції підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина» підтверджена міжнародним сертифікатом відповідності FSSC 22000, даний сертифікат є найвищою оцінкою у сфері харчових продуктів.

Лідером ринку вітчизняного ринку молокопродуктів виступає компанія «Терра Фуд», котра випускає преміальний сегмент молочної продукції, а також фасованого вершкового масла. Основними брендами даного підприємства є ТМ «Ферма», ТМ «Золотий резерв», ТМ «Тульчинка», ТМ «Лауреат», ТМ Premiale, ТМ «Біла лінія», ТМ «Сорочинське», ТМ

«Вапнярка» та ряд інших відомих брендів. Підприємство «Терра Фуд» забезпечує переробку більш ніж 553000 тон молока, здійснює виробництво сиру – 54000 тон на рік; виробництво вершкового масла і рослинно-вершкових сумішей – 113600 тон на рік; виробництво м'якого сиру – 2900 тон на рік; виробництво продукції з незбираного молока – 120000 тон на рік.

Основною продукцією даного підприємства виступає молоко, сметана, тверді сири, продукція із незбираного молока, вершкове масло, суміші з вершкового масла та олії, кисломолочний сир. Продукція зазначеного підприємства експортується у більш ніж 30 країн, серед яких Грузія, Ізраїль, ринки країн Балканського півострова, Північної Африки, Азії та Близького Сходу. Спеціально для експорту продукції дане підприємство заснувало відому торгову марку «Ukrainian Glory». Під даною ТМ виготовляється асортимент продукції, а саме масло і суміші з вершкового масла та олії. Безпосередньо ТМ засвідчує високу якість, натуральність продукції, і те, що продукція дійсно смачна є справжньою гордістю вітчизняного ринку. Найменшим серед представлених підприємств - конкурентів виступає приватне підприємство «Альма-Віта». Підприємство створено у 2001 році та розміщується у Тернопільській області - с.Золотники Теребовлянського району. Зазначене підприємство, хоча і мале за розмірами, проте повністю автоматизоване та випускає широкий асортимент високоякісної продукції – масло, йогурти, сметану, твердий та кисломолочний сир та інше. Продукція підприємства сертифікована за міжнародним стандартом ISO і виготовляється у поліетиленових пакетах та ПЕТ-тарі.

Далі здійснимо дослідження сили основних конкурентів підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та їх конкурентоспроможності, представивши дані у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Оцінка конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
у відношенні до найближчих конкурентів

Чинники конкурентоспроможності	Питома вага показника, коеф	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»		ТОВ «Люстдорф»		ТОВ «Молочна компанія «Галичина»		ПАТ «Терра Фуд»		ПП «Альма-Віта»	
		Бал	Бал із врах. коеф	Бал	Бал із врах. коеф	Бал	Бал із врах. коеф	Бал	Бал із врах. коеф	Бал	Бал із врах. коеф
Якість продукції	0,2	9	1,8	9	1,8	7	1,4	8	1,6	6	1,2
Використання інноваційних технологій	0,12	9	1,08	8	0,96	9	1,08	7	0,84	7	0,84
Собівартість виробництва та реалізації продукції	0,1	6	0,6	7	0,7	7	0,7	8	0,8	8	0,8
Розташування підприємства	0,1	8	0,8	7	0,7	8	0,8	8	0,8	7	0,7
Виробничі потужності	0,07	9	0,63	8	0,56	9	0,63	8	0,56	7	0,49
Реалізація інноваційної політики та НДДКР	0,06	8	0,48	7	0,42	6	0,37	8	0,48	6	0,36
Місткість ринків збуту	0,06	7	0,42	8	0,28	8	0,48	7	0,42	9	0,54
Реалізація ЗЕД	0,05	7	0,35	8	0,4	8	0,4	8	0,4	6	0,3
Сформована збутова мережа	0,05	8	0,4	7	0,35	8	0,4	8	0,4	6	0,3
Маркетинг/реклама	0,06	9	0,54	7	0,42	8	0,49	8	0,48	7	0,42
Професійність персоналу	0,05	8	0,4	7	0,35	8	0,4	7	0,35	7	0,35
Фінансовий стан	0,08	6	0,48	8	0,64	8	0,64	8	0,64	7	0,56
Всього	1	94	7,98	91	7,78	94	7,77	93	7,77	83	6,86

Досліджуючи конкурентні позиції та конкурентоспроможність даного підприємства необхідно відмітити найвищий рейтинговий показник серед підприємств-конкурентів, зокрема досліджуване підприємство отримало (94 бали та рейтинговий показник 7,98), при цьому найближчий конкурент – підприємство ТОВ «Молочна компанія «Галичина» отримало ідентичних 94 бали, проте рейтинговий показник дещо нижчий – 7,77 через менш привабливі чинники конкурентоспроможності. Практично ідентичні позиції у підприємств ТОВ «Люстдорф» (91 бал та показник 7,78) та ПАТ «Терра Фуд» (93 бали та показник 7,78), значно відстає від лідерів підприємство ПП «Альма-Віта» (значення показника 83 бали та 6,86 пунктів).

В цілому, слід відмітити достатньо конкурентний ринок та достатню конкурентоспроможність даного підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Ключовими чинниками забезпечення достатньо високої конкурентоспроможності даного підприємства є висока якість продукції, використання інноваційних технологій, значні виробничі потужності, кваліфікований персонал та широке використання різноманітних маркетингових засобів для просування продукції.

Негативними рисами в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства є висока собівартість виробництва та реалізації продукції, від'ємні показники фінансового стану підприємства, орієнтація в більшості на регіональний ринок.

Наступним етапом стане дослідження конкурентоспроможності підприємства із використанням методу, заснованому на теорії ефективної конкуренції і визначимо інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства (представлений у параграфі 1.3 даної роботи). Перш за все здійснимо дослідження показників виробничої діяльності підприємства та представимо дані аналізу в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники ефективності виробничої діяльності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Показники	Роки					Відхилення (+;-)		
	2017	2018	2019	2020	2021	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вхідні дані								
Валові витрати	120239	170369	219253	349379	243996	4888	130126	123777
Обсяг випуску продукції	997864	1348197	1751302	2069244	2017629	403104,9	317942,8	1017765
Вартість основних засобів	115642	152024	223515	489890	495926	71493	266375	380284
Дохід від реалізації	867708	1172345	1522871	489890	1752721	350526	276472	885013
Собівартість реалізації	707475	970317	1228697	1382956	1505362	258380	154259	797887
Чисельність персоналу	1342	1286	1374	1432	1494	88	58	152
Розрахункові показники								
1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	0,12	0,13	0,13	0,17	0,12	-0,001	0,044	0,001
2. Показник фондівдачі (Ф)	8,63	8,87	7,84	4,22	4,06	-1,03	-3,61	-4,56
3. Показник рентабельності товару (РТ)	1,23	1,21	1,24	1,30	1,16	0,03	0,06	-0,06
4. Показник продуктивності праці (ПП)	743,56	1048,36	1274,60	1445,00	1349,15	226,24	0,06	605,58

Дослідивши показники виробничої діяльності підприємства слід відмітити, що знижується фондовіддача підприємства на 4,56 пункти, знижується показник рентабельності продукції на 0,6%, зростає продуктивність праці персоналу підприємства на 605,58 тис.грн. / працівника. Визначимо інтегральні показники ефективності виробничої діяльності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2017-2021 рр.:

$$EB_{2017} = 0,31 * 0,12 + 0,19 * 8,63 + 0,4 * 1,23 + 0,1 * 743,56 = 76,52$$

$$EB_{2018} = 0,31 * 0,13 + 0,19 * 8,87 + 0,4 * 1,21 + 0,1 * 1048,36 = 107,04$$

$$EB_{2019} = 0,31 * 0,13 + 0,19 * 7,84 + 0,4 * 1,24 + 0,1 * 1274,6 = 129,48$$

$$EB_{2020} = 0,31 * 0,17 + 0,19 * 4,22 + 0,4 * 1,3 + 0,1 * 1445 = 145,88$$

$$EB_{2021} = 0,31 * 0,12 + 0,19 * 4,06 + 0,4 * 1,16 + 0,1 * 1349,15 = 136,19$$

Далі визначимо показники фінансового стану підприємства представивши дані у таблиці 2.4.

Досліджуючи дані представлені у таблиці 2.4. необхідно відмітити зростання автономності підприємства із 0,38 пункти у 2018 році до рівня 0,52 пункти у 2020 році, орієнтацію на позичковий капітал, зниження оборотності оборотних активів досліджуваного підприємства.

Визначимо інтегральні показники фінансового стану підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2017-2021 рр.:

$$ФП_{2017} = 0,29 * 0,47 + 0,2 * 1,88 + 0,36 * 0,03 + 0,15 * 6,53 = 1,5$$

$$ФП_{2018} = 0,29 * 0,38 + 0,2 * 1,61 + 0,36 * 0,04 + 0,15 * 8,85 = 1,77$$

$$ФП_{2019} = 0,29 * 0,39 + 0,2 * 1,64 + 0,36 * 0,14 + 0,15 * 7,25 = 1,58$$

$$ФП_{2020} = 0,29 * 0,52 + 0,2 * 2,09 + 0,36 * 0,03 + 0,15 * 6,4 = 1,54$$

$$ФП_{2021} = 0,29 * 0,47 + 0,2 * 1,88 + 0,36 * 0,03 + 0,15 * 6,5 = 1,5$$

Таким чином, інтегральний показник фінансового стану даного підприємства знижується із 1,77 пункти у 2018 році до рівня 1,5 пункти у 2021 році.

Далі визначимо показники третьої групи - ефективність організації збуту та просування товару, представивши дані у таблиці 2.5.

Таблиця 2.4 – Показники фінансового стану підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Показники	Роки					Відхилення (+;-)		
	2017	2018	2019	2020	2021	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вхідні дані								
Власний капітал	124965	138137	182779	434722	400919	44642	251943	275954
Загальна сума активів	266214	366174	468308	832083	856423	102134	363775	590209
Загальні зобов'язання	14124	228037	285529	397361	455504	57492	111832	314255
Грошові кошти	1830	3856	17316	6669	9109	13460	-10647	314255
Поточні зобов'язання	7159	105884	121578	220562	261780	15694	98984	190187
Дохід від реалізації	867708	1172345	1522871	179934	1752721	350526	276472	885013
Обіговий капітал	132884	132480	210064	281133	269809	77584	71069	136925
Розрахункові показники								
1. Коефіцієнт автономії (КА)	0,47	0,38	0,39	0,52	0,47	0,01	0,13	0,00
2. Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) (КП)	1,88	1,61	1,64	2,09	1,88	0,03	0,45	0,00
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,03	0,04	0,14	0,03	0,03	0,11	-0,11	0,01
4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	6,53	8,85	7,25	6,40	6,50	-1,60	-0,85	-0,03

Таблиця 2.5 – Показники ефективності організації збуту та просування продукції підприємства

Показники	Роки					Відхилення (+;-)		
	2017	2018	2019	2020	2021	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вхідні дані								
Власний капітал	124965	138137	182779	434722	400919	44642	251943	275954
Пасиви	266214	366174	468308	832083	856423	102134	363775	590209
Готова продукція	34128	32074	42543	52059	53962	10469	9516	19834
Дохід від реалізації	867708	1172345	1522871	1799343	1752721	350526	276472	885013
Обсяг випуску	997864	1348197	1751302	2069244	2017629	403105	317943	1017765
Основні засоби	115642	152024	223515	489890	495926	71493	266375	380284
Витрати на збут	85887	119465	164214	276595	161446	44749	112381	380284
Зростання доходу від реалізації	208250	257916	319803	341875	385599	61887	112381	177349
Розрахункові показники								
1. Рентабельність продажів (РП)	0,24	0,22	0,21	0,19	0,22	-0,01	-0,02	-0,02
2. Коефіцієнт затовареності продукцією (КЗ)	0,04	0,03	0,03	0,03	0,03	0,00	0,00	-0,02
3. Коефіцієнт використання виробничих потужностей (КМ)	8,63	8,87	7,84	4,22	4,06	-1,03	-3,61	-4,56
4. Коефіцієнт ефективності реклами й засобів стимулювання збуту (КР)	1,84	2,41	2,65	12,53	3,69	0,25	9,88	1,85

Аналізуючи дані представлені у таблиці 2.5. необхідно відзначити зниження рентабельності продажів, зокрема показник 2017 року становив 0,24 пункти і знижується до рівня 0,22 пункти, постерігається незначний показник затовареності продукцією, знижується коефіцієнт використання виробничих потужностей, поступово зростає ефективність вкладання в збутову політику підприємства.

Визначимо інтегральні показники ефективності організації збуту та просування продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2017-2021 рр.:

$$EZ_{2017} = 0,37 * 0,24 + 0,29 * 0,04 + 0,21 * 8,63 + 0,13 * 1,84 = 2,15$$

$$EZ_{2018} = 0,37 * 0,22 + 0,29 * 0,03 + 0,21 * 8,87 + 0,13 * 2,41 = 2,27$$

$$EZ_{2019} = 0,37 * 0,21 + 0,29 * 0,03 + 0,21 * 7,84 + 0,13 * 2,65 = 2,08$$

$$EZ_{2020} = 0,37 * 0,19 + 0,29 * 0,03 + 0,21 * 4,22 + 0,13 * 12,53 = 2,59$$

$$EZ_{2021} = 0,37 * 0,22 + 0,29 * 0,03 + 0,21 * 4,06 + 0,13 * 3,69 = 1,42$$

Отже, протягом досліджуваного періоду спостерігається зниження показника ефективності організації збуту та просування продукції підприємства, відповідне значення показника знижується із 2,15 пунктів у 2017 році до рівня 1,42 пункти у 2021 році.

В узагальненні представимо таблицю зведеного інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Роки	Критерії ефективності виробничої діяльності	Критерії фінансового стану	Коефіцієнт ефективності організації збуту і просування товарів	Коефіцієнт конкурентоспроможності товару	Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства
2017	76,52	1,5	2,15	1,09	11,48
2018	107,04	1,77	2,27	1,07	16,06
2019	129,48	1,58	2,08	1,01	19,42
2020	145,88	1,54	2,59	1,15	21,88
2021	136,19	1,5	1,42	1,15	20,43

Дослідивши інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» необхідно відмітити найвищу конкурентоспроможність підприємства у 2020 році, відповідне значення показника становило 21,88 пункти, в зазначений період значними були показники ефективності виробничої діяльності, ефективності організації збуту і просування продукції та найвищим був показник конкурентоспроможності товару.

На зростання конкурентоспроможності даного підприємства вплинули наступні чинники: зростання якості та оптимізація ціни на основний асортимент товару, підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, використання ефективного маркетингового інструментарію.

Наступним етапом стане дослідження конкурентоспроможності продукції, що реалізує підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод», при цьому акцентуватимемо увагу при дослідженні на технічні та економічні параметри продукції даного підприємства. Для реалізації діагностики конкурентних позицій продукції даного підприємства та підприємств конкурентів візьмемо масло 72,5% за оцінюваними параметрами. Оцінюючи конкурентоспроможність продукції слід використати метод, котрий дозволяє зіставляти параметри продукції досліджуваного підприємства та конкурентного товару із рівнем, що заданий споживачем, а також слід порівняти отримані результати дослідження. Визначимо одиничні показники (технічні показники) конкурентоспроможності продукції, представивши основні результати дослідження у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники конкурентоспроможності продукції підприємств-конкурентів на ринку молока та молокопродуктів (технічні показники)

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

Здійснимо розрахунок показників конкурентоспроможності продукції за технічними показниками:

- визначимо показник за параметром тип сировини:

$$\rho_1 = \frac{9}{9} = 1; \rho_2 = \frac{9}{7} = 1,29; \rho_3 = \frac{9}{8} = 1,125; \rho_4 = \frac{9}{8} = 1,125; \rho_5 = \frac{9}{8} = 1,125$$

- визначимо показник за параметром жирність молока:

$$b_1 = \frac{7}{8} = 0,875; b_2 = \frac{8}{8} = 1; b_3 = \frac{8}{8} = 1; b_4 = \frac{7}{8} = 0,875; b_5 = \frac{7}{8} = 0,875$$

- визначимо показник за параметром безпечність:

$$d_1 = \frac{8}{8} = 1; d_2 = \frac{7}{8} = 0,875; d_3 = \frac{7}{8} = 0,875; d_4 = \frac{7}{8} = 0,875; d_5 = \frac{8}{8} = 1$$

- визначимо показник за параметром упаковка:

$$e_1 = \frac{6}{8} = 0,75; e_2 = \frac{7}{8} = 0,875; e_3 = \frac{8}{8} = 1; e_4 = \frac{7}{8} = 0,875; e_5 = \frac{8}{8} = 1$$

- визначимо показник за параметром відповідність екологічним нормам

$$e_1 = \frac{9}{9} = 1; e_2 = \frac{8}{9} = 0,889; e_3 = \frac{7}{9} = 0,778; e_4 = \frac{8}{9} = 0,889; e_5 = \frac{7}{9} = 0,778$$

Для визначення інтегрального показника на основі експертного дослідження визначимо важливість кожного із представлених показників-параметрів (таблиця 2.8):

Таблиця 2.8 – Експертна оцінка параметрів конкурентоспроможності продукції підприємства (технічні показники)

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

Здійснимо визначення інтегрального показника конкурентоспроможності продукції підприємства (технічні параметри):

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

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

$$I_{T3} = 1,125 * 0,28 + 0,875 * 0,23 + 0,875 * 0,2 + 0,875 * 0,15 + 0,889 * 0,14 \\ = 0,947$$

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

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

Поряд із технічними показниками конкурентоспроможності продукції здійснено дослідження економічних показників (таблиця 2.9).

Визначимо показник за параметром економічний показник:

$$EP_1 = \frac{47,2+9,7}{43,4+9,7} = 1,072; EP_2 = \frac{43,9+8,4}{43,4+9,7} = 0,984; EP_3 = \frac{47,2+8,8}{43,4+9,7} = 1,055;$$

$$EP_4 = \frac{43,4+9,2}{43,4+9,7} = 0,991; EP_5 = \frac{45,5+9,3}{43,4+9,7} = 1,032$$

За результатами здійсненого технічного та економічного аналізів конкурентоспроможності продукції підприємства визначимо інтегральний показник:

$$IK_1 = \frac{1,072}{0,932} = 1,15; IK_2 = \frac{0,984}{0,999} = 0,985; IK_3 = \frac{0,98}{1,055} = 0,928;$$

$$IK_4 = \frac{0,947}{0,991} = 0,956; IK_5 = \frac{0,975}{1,032} = 0,945$$

Таблиця 2.9 – Показники конкурентоспроможності продукції конкурентів на ринку молока та молокопродуктів
(економічні показники)

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

Узагальнюючи результати дослідження конкурентоспроможності продукції (масло солодко вершкове 72,5%) підприємств конкурентів на ринку молока та молокопродуктів необхідно відмітити найвищий інтегральний показник досліджуваного підприємства, котрий становив 1,15 пункти, при цьому показник найближчого із конкурентів складав 0,985 пункти (компанія «Люстдорф»), показник ТОВ «Компанія «Галичина»» складав 0,956 пункти, показник ПП «Альма-віта» становив 0,945 пункти, і найнижчий рейтинг компанії «Тера-фуд» складав 0,928 пункти.

Досліджуючи технічні параметри даного підприємства необхідно відмітити значний показник, який становив 0,932 пункти. Дослідивши економічні параметри необхідно відмітити найвищу ціну на досліджуваний продукт через високу його якість, при цьому рівень економічної ефективності даного продукту складав 9,7 грн.

В подальшому досліджуваним підприємствам необхідно орієнтуватися на оновлення асортиментного ряду продукції, покращення технічних параметрів, що стимулюватиме зростання якості продукції і відповідно підвищуватиме економічні параметри (економічна ефективність реалізації продукції).

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИМ МОЛОКОЗАВОД»

3.1. Організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства

Сучасні умови господарювання, коли умови конкуренції та необхідність формування конкурентоспроможності набувають глобальних характеристик, особливо важливим для підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є комплексне управління конкурентоспроможністю та вироблення організаційно-економічного механізму її забезпечення, що стимулюватиме стійке її зростання у довгостроковій перспективі.

На наш погляд, механізм удосконалення управління конкурентоспроможністю даного підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» повинен передбачати:

- 1) побудову сучасного механізму організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- 2) удосконалення системи управління конкурентоспроможності продукції.

Основою формування сучасного механізму організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є ідентифікація тих чинників, котрі на нього впливають. При цьому, всю сукупність факторів впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства можна умовно поділити на: фактори-стимулятори, тобто ті, що впливають на зростання рівня конкурентоспроможності підприємства; де стимулятори - ті, що негативно впливатимуть на загальне зниження рівня конкурентоспроможності підприємства.

Основними найбільш важливими характеристиками конкурентоспроможності підприємства є досягнення ефективного функціонування

підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (внутрішня конкурентоспроможність), а також забезпечення високої цінності продукції досліджуваного підприємства, що представлено на рисунку 3.1.

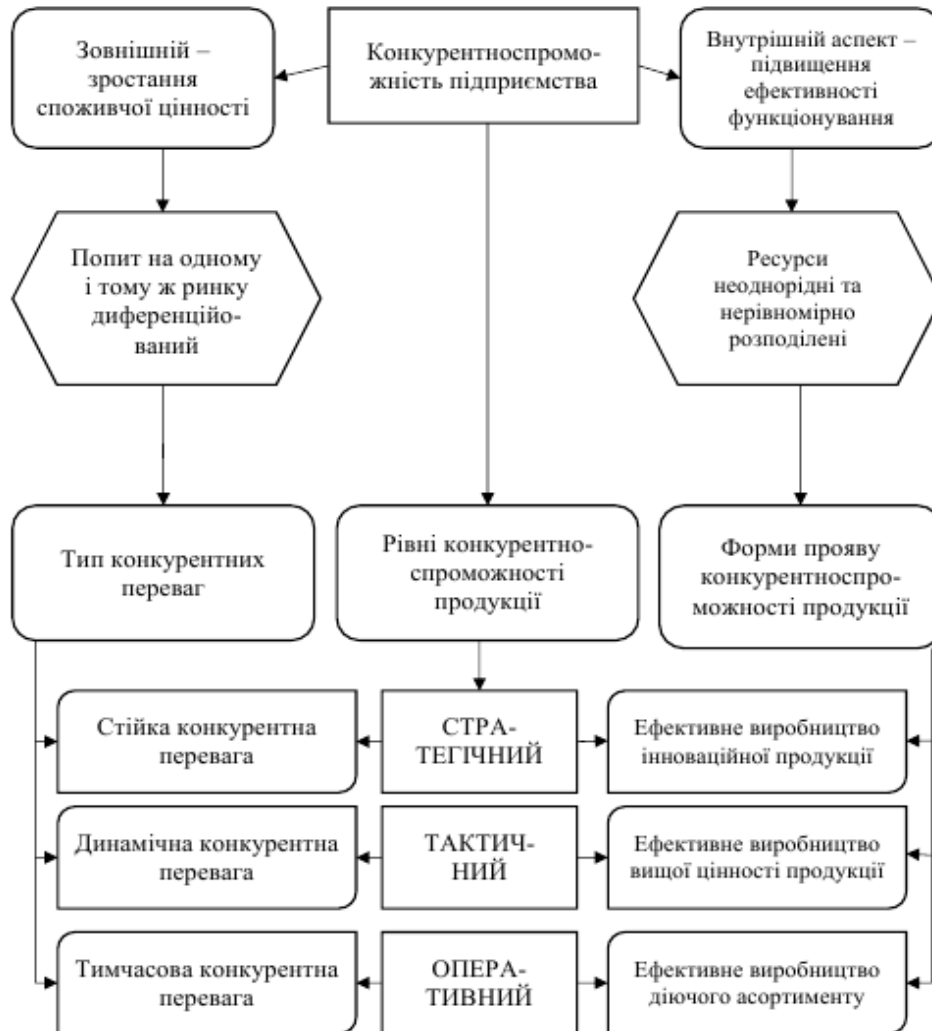


Рисунок 3.1. – Логіко-структурна схема елементів конкурентоспроможності продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Формами прояву конкурентоспроможності продукції на кожному із рівнів управління є здатність підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виготовляти: на стратегічному рівні - найбільш ефективну та інноваційну, у порівнянні з конкурентами, споживчу цінність продукції (послуги); на тактичному рівні – більш ефективно виробляти, у порівнянні з

конкурентами, цінність продукту (послуги) підприємства; на оперативному рівні - більш якісно та ефективно виробляти однакову із конкурентами цінність продукту (послуги).

В контексті реалізації управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» безперечно найбільш важливе значення відіграє саме стратегічний рівень, при цьому об'єктом дослідження виступатиме стійка конкурентна перевага та механізм її досягнення. На рис. 3.2 представимо ключові параметри, які визначають стійку конкурентну перевагу, і виступають основою формування конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у перспективному періоді.



Рисунок 3.2. – Ресурсні характеристики стійкої конкурентної переваги продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Спираючись на результати дослідження конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод», джерел і природи конкурентних переваг представимо узагальнену схему механізму організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства (рис.3.3).



Рисунок 3.3. – Механізм організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Основним аспектом механізму організаційно-економічного забезпечення конкурентних можливостей даного підприємства виступають стратегічні цілі його розвитку, котрі спираються на внутрішні і зовнішні чинники конкурентоспроможності та є вихідною платформою управління процесами конкурентоспроможності. Представлений на рис.3.3. механізм управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» реалізується через управління окремими конкурентними перевагами та чинниками конкурентоспроможності на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях.

Система управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» повинна реалізовуватися у синергії із управлінням та забезпеченням конкурентоспроможності продукції. Сформована система управління та забезпечення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства повинна доповняти систему управління якістю, зокрема слід здійснювати аналізом конкурентів, здійснити розробку конкурентної стратегії, визначити можливості підприємства.

Поряд із цим, система забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має охоплювати наступні напрями:

- 1) заходи на підвищення технічного рівня та подальшого забезпечення якості продукції, що передбачатиме: удосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, покращення умов праці на підприємстві, підвищення культури виробництва; забезпечення зміцнення бази та покращення організації наукових досліджень; стимулювати прискорену реалізацію інвестиційної політики і структурних зрушень, у відповідності до пріоритетів науково-технічного прогресу і соціального розвитку; підвищення на цій основі ефективності інвестувань у оновлення основного капіталу; організацію ефективної діяльності груп якості та цільового навчання управлінського персоналу та працівників підприємства, перебудову завдань і

функцій управління якістю продукції, а також створення соціальних умов якості праці; сертифікацію та стандартизацію;

2) заходи, орієнтовані на оптимізацію витрат виробничо-господарської діяльності та на зниження ресурсоемності продукції, витрат виробництва;

3) заходи щодо вдосконалення обслуговування споживачів, маркетинг та вивчення ринку збуту. На реалізацію зазначених заходів слід спрямувати, у перспективному періоді, організаційні та економічні важелі управління.

В цілому, забезпечення високої конкурентоздатності продукції підприємства передбачатимуть розробку цілісної системи взаємопов'язаних елементів, котрі стануть основою процесів управління нею. Структуру та механізм системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» подано на рисунку 3.4.

Відповідно управління конкурентоспроможністю продукції досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» передбачає комплексне управління за наступними напрямками:

- управління якістю передбачає по-елементне управління якістю технологій, сировини, персоналом, транспортування, логістику;

- управління асортиментом включає аналізування структури асортименту та частоти його оновлення, визначення частки продукції для експорту у загальному обсязі;

- управління собівартістю продукції, котре полягає в контролюванні цін на сировину, цін транспортування, собівартості обробки, вартості зберігання та визначенні сучасних методів обліку собівартості продукції;

- управління збутовою діяльністю та збутовим процесом забезпечує визначення оптимальної та раціональної стратегії просування продукції.

Проаналізувавши конкурентні можливості та конкурентоспроможність підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія») нами відзначено ряд недоліків, котрі негативно впливають на діяльність підприємства, зокрема: підприємство орієнтується на виготовлення та реалізації обмеженого асортименту продукції, що значно звужує сегмент

споживачів підприємства; продукція підприємства хоча і досить високої якості проте відстає за показником рентабельності від ідентичних товарів конкурентів, що обумовлено обмеженими можливостями виробництва та подальшого формування достатнього рівня рентабельності; значна зношеність основного капіталу, що обмежує виробничі можливості та відповідно забезпечення конкурентних переваг даного підприємства, як наслідок неоптимальна виробнича структура та обмеженість в можливостях випуску необхідного асортименту продукції.



Рисунок 3.4. – Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

В даному контексті, пропонується реалізація інноваційного проекту розширення асортименту продукції за рахунок модернізації основного капіталу та введення додаткових виробничих потужності даного підприємства. Нами пропонується досліджуваному підприємству ПрАТ «Тернопільський молокозавод» окрім виготовлення сиру також забезпечити виробництво різновидів йогуртів та масла шоколадного ТМ «Молокія».

Асортимент продукції та орієнтовні ціни на новостворену продукцію підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представимо у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Асортимент та макет цін на нову продукцію підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія»)

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

В подальшому підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» розширять асортимент продукції за рахунок введення лінійки йогуртів ТМ «Молокія» 2,7% та 3,2% у тарах HDPE 200 г. та пластиковому стакані 550 г., а також виготовлятиме масло шоколадне натуральне 82,5% в розфасовках 100 г., 200 г., 500 г. (фольга).

Комплект обладнання необхідний для виробництва нової продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» наступний: завантажувач сировини з візком; дозатор начинки; машина згущувач; котел-вимішувалка; охолоджувач; система транспортерів; пакувальний автомат; транспортер накопичувальний; гомогенізатор вершкового масла. Представимо кошторис витрат на формування та запуск технологічної лінії виробництва нової

продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод», визначимо альтернативні варіанти підприємств виробників обладнання (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Витрати на запуск технологічної лінії виробництва нової продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

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

Отже, найоптимальнішим є обрання обладнання для виробництва йогуртів та масла підприємства JUMO (Німеччина), відповідний розмір витрат складатиме 2153,4 тис.грн. Обладнання високоякісне і готове для використання із нашою сировиною, котра має дещо більшу жирність.

При реалізації проекту оновлення виробництва та реалізації інвестиційно-інноваційного проекту запуску нової технологічної лінії «JUMO» необхідно сформувати організаційну структуру, що дозволить якісно реалізувати зазначений проект. Для реалізації інвестиційно-інноваційного проекту впровадження нової технологічної лінії досліджуваного підприємства побудуємо матричну структуру управління даним проектом (рис.3.5).



Рисунок 3.5. – Матрична структура реалізації проекту впровадження нової технологічної лінії «JUMO» для виробництва продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Для розробки та реалізації інвестиційно-інноваційного проекту формується проектна група, яка забезпечуватиме повноцінну реалізацію проекту. В структурі проекту створюються – техніко-технологічний відділ, фінансово-економічний відділ, маркетинговий відділ, виробничий відділ. Контролюватиме виконання проекту – проект – менеджер (керівник проекту). Керівник проекту запуску нової технологічної лінії визначає особливості виконання проекту, функціональність усіх підрозділів, здійснює контроль за реалізацію проекту. Штатний розпис проекту представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Штатний розпис реалізації проекту впровадження нової технологічної лінії «JUMO» для виробництва продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Назва посади	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн	Місячний фонд заробітної плати, грн	Річний фонд заробітної плати, грн
1	2	3	4	5
Комерційний директор	1	25000	25000	300000
Проект-менеджер	1	25000	25000	300000
Головний бухгалтер	1	20000	20000	240000
Технологи	2	15000	30000	360000

Продовження табл.3.3

Назва посади	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн	Місячний фонд заробітної плати, грн	Річний фонд заробітної плати, грн
1	2	3	4	5
Фінансовий менеджер	2	15000	30000	360000
Керівник відділу маркетингу	2	20000	40000	480000
Керівник виробництва	1	20000	20000	240000
Працівники виробничого	9	14000	126000	1512000
Разом	19		316000	3792000

Отже, проект потребує залучення 19 працівників, при цьому місячний фонд оплати праці становить 316000 грн., а річний фонд оплати праці становитиме 3792000 грн. Здійснимо розрахунок постійних та змінних витрат інвестиційно-інноваційний проект підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4. – Розрахунок постійних витрат впровадження нової технологічної лінії «JUMO» для виробництва продукції підприємства

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

Отже, розмір постійних витрат складатиме 4645240 грн., при чому значний обсяг витрат на оплату праці та відрахування 4626240 грн. Розрахуємо змінні витрати впровадження нової технологічної лінії «JUMO» для виробництва продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Розрахунок змінних витрат впровадження нової технологічної лінії «JUMO» для виробництва продукції підприємства

Показник	Значення
Витрати на закупівлю сировини та матеріалів, грн.	5600000
Витрати на транспортування, грн.	140000 0
Технічне обслуговування та поточний ремонт обладнання, грн.	60000
Всього змінних витрат на рік, грн.	5800000

Розмір змінних витрат впровадження нової технологічної лінії «JUMO» для виробництва продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» складає 5800000 грн., значна частка витрат на закупівлю сировини та матеріалів (матеріальні витрати) становить 5600000 грн. Планово-економічним відділом підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» планується реалізацію інноваційний проект впровадження нової технологічної лінії виробництва нової продукції визначається наступними показниками:

- обсяги витрат на оновлення основного капіталу в процесі впровадження проекту становитимуть 2153,4 тис.грн.;
- фінансування капіталовкладень реалізуватиметься за рахунок кредитування отриманого від державного банку ПАТ КБ «Приватбанк», іншу частину коштів було отримано за рахунок власних коштів;
- загальний обсяг кредитних коштів, що необхідні для реалізації проекту, складатиме 5437,96 тис.грн.;
- плановий обсяг виробництва та реалізації продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод», виходячи із розміру виробничих потужностей підприємства та величини попиту на нову продукцію (таблиця 3.3). Зазначений розмір виробництва стосуватиметься усього періоду реалізації інноваційного проекту впровадження нової технологічної лінії;
- загальний період реалізації інвестиційно-інноваційного проекту виходячи із строку функціонування основного капіталу становитиме п'ять років.

Амортизаційні відрахування підприємства ПрАТ «Тернопільський

молокозавод» складатимуть (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Амортизаційні відрахування підприємства

Показники	Роки				
	1	2	3	4	5
Вартість основних засобів на початок періоду, грн	2153400	1722720	1292040	861360	430680
Сума амортизаційних відрахувань за рік, грн	430680	430680	430680	430680	0

Протягом досліджуваного періоду амортизаційні відрахування зараховуватимуться лінійним методом, при чому щорічно до складу витрат діяльності відноситься 430680 грн. амортизаційних відрахувань. Здійснимо розрахунок операційних витрат впровадження нової технологічної лінії «JUMO» для виробництва нової продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – Розрахунок собівартості витрат впровадження нової технологічної лінії «JUMO» для виробництва продукції підприємства

Показники	Роки				
	1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	5800000	5800000	5800000	5800000	5800000
Витрати на оплату праці	3792000	3792000	3792000	3792000	3792000
Відрахування на соціальні заходи	834240	834240	834240	834240	834240
Амортизація	430680	430680	430680	430680	430680
Інші витрати	19000	19000	19000	19000	19000
Разом	10875920	10875920	10875920	10875920	10875920

Отже, загальна сума витрат реалізації інноваційного проекту «JUMO» для виробництва нової продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» складала 10875920 грн. щорічно.

На наступному етапі визначається оптимальна структура джерел фінансування проекту на основі ефекту фінансового левериджу. Цей показник відображає рівень отримання додаткового прибутку на власний капітал за

рахунок різної частини використання позикових засобів і визначається за формулою [40, с.192]:

$$\text{ЕФЛ} = (1 - \text{СП}_p) * (\text{КВРА} - \text{ВК}_p) * \frac{\text{ПК}}{\text{ВК}}$$

де ЕФЛ – ефект фінансового левириджу, котрий передбачає зростання рентабельності власного капіталу, %;

СП_p – ставка податку на прибуток; КВРА – коефіцієнт рентабельності активів (відношення валового прибутку до вартості активів), %;

ВК_p – середній розмір відсотків за використання позичкового капіталу, %;

ПК – середня сума використовуваного позикового капіталу;

ВК – середня сума власного капіталу підприємства.

Оптимальним вважається значення фінансового левириджу на рівні 30-50%. Якщо кредит приносить менше 30% додаткового прибутку, то його залучення є недоцільним, а при значенні більше 50% – значно підвищуються фінансові ризики.

Як видно з таблиці, оптимальним співвідношенням власного і залученого капіталу для даного проекту є 50/50%. У цьому випадку коефіцієнт рентабельності власного капіталу перевищує коефіцієнт рентабельності активів, а значення фінансового левириджу перебуває в межах оптимальних значень.

В цілому, для реалізації проекту необхідно залучити 5437960 грн. Визначимо розмір щорічних відрахувань врахуючи, що необхідно отримати кредит у сумі 5437960 грн. на п'ять років під 30% річних

$$A = 5437960 \times \frac{(1 + 0,3)^5 \times 0,3}{(1 + 0,3)^5 - 1} = 2227356 \text{ грн}$$

Таблиця 3.8 – Структура джерел формування інноваційного проекту
«JUMO» для виробництва нової продукції підприємства

Показник	Співвідношення власного і позикового капіталу			
	100/0	75/25	50/50	25/75
Загальний обсяг інвестицій (активів), грн	10875920	10875920	10875920	10875920
Власний капітал, грн	10875920	8156940	5437960	2718980
Позиковий капітал, грн	0	2718980	5437960	8156940
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, грн	5156180	5156180	5156180	5156180
Фінансові витрати, грн	0	815694	1631388	2447082
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток, грн	5156180	4340486	3524792	2709098
Податок на прибуток (18%), грн	928112	781287	634463	487638
Чистий фінансовий результат: прибуток, грн	4228068	3559199	2890329	487638
Коефіцієнт рентабельності активів	0,47	0,47	0,47	0,47
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,39	0,44	0,53	0,52
Ефект фінансового леверидж	0,00	0,06	0,17	0,52

План погашення кредиту представимо у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – План погашення кредиту банку ПАТ КБ «Приватбанк»
впровадження технологічної лінії «JUMO» для виробництва нової продукції
підприємства

Показники	Роки				
	1	2	3	4	5
Залишок непогашеного кредиту на початок року, грн	5437960	4836622	4054883	3038621	1717482
Сума річного платежу, в т.ч.	2232726	2232726	2232726	3038621	2232726
-- проценти за кредит	1631388	1450987	1216465	911586	515244
- погашена частина кредиту	601338	781739	1016261	1321140	1717482
Залишок непогашеного кредиту на кінець року, грн	4836622	4054883	3038621	1717482	0

Отже, фінансові витрати за обслуговування кредиту банку ПАТ КБ «Приватбанк» становитимуть 1631388 грн. за перший рік, 1450987 грн. за другий рік, 1216465 грн. за третій рік, 1321140 грн. за четвертий рік, 515244 грн. за п'ятий рік. Для дослідження доходів та фінансових результатів впровадження нової технологічної лінії «JUMO» для виробництва продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» визначимо особливості реалізації продукції (таблиця 3.10).

Протягом досліджуваного періоду підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» планує реалізовувати 16032100 грн., найбільші обсяги реалізації плануються масла натурального ТМ «Молокія» 82,5% 200 г. – обсяги реалізації становитимуть 2149500 грн., масло натуральне ТМ «Молокія» 82,5% 500 г. – 1999800 грн., масло натуральне ТМ «Молокія» 82,5% 100 г. – 1759200 грн.

Таблиця 3.10 – Розрахунок доходів від реалізації нової продукції за рахунок технологічної лінії «JUMO» для виробництва нової продукції підприємства

Показники	Роки				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
Йогурт ТМ «Молокія» 2,7% пляшка з HDPE 200 г. (білий безлактозний)					
Загальна кількість реалізації на рік, шт.	130000	130000	130000	130000	130000
Вартість одиниці, грн	11,99	11,99	11,99	11,99	11,99
Чистий дохід за рік, грн	1558700	1558700	1558700	1558700	1558700
Йогурт ТМ «Молокія» 2,7% пляшка з HDPE 200 г. (чорниця)					
Загальна кількість реалізації на рік, шт.	120000	120000	120000	120000	120000
Вартість одиниці, грн	12,99	12,99	12,99	12,99	12,99
Чистий дохід за рік, грн	1558800	1558800	1558800	1558800	1558800
Йогурт ТМ «Молокія» 2,7% пляшка з HDPE 200 г. (ожина)					
Загальна кількість реалізації на рік, шт.	90000	90000	90000	90000	90000
Вартість одиниці, грн	12,99	12,99	12,99	12,99	12,99
Чистий дохід за рік, грн	1169100	1169100	1169100	1169100	1169100

Продовження табл.3.10

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

Реалізація представленого проекту впровадження технологічної лінії «JUMO» для виробництва нової продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є економічно вигідною оскільки доходи перевищуватимуть витрат впровадження нової продукції. Інноваційна активність вплине на забезпечення конкурентних переваг підприємства та зростання обсягів реалізації продукції.

3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Далі визначимо фінансову результативність проекту та показники, котрі характеризують ефективність проекту впровадження технологічної лінії «JUMO» для виробництва нової продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод», основними серед яких є показники чистої теперішньої вартості (NPV), індексу прибутковості (PI), внутрішньої норми рентабельності (IRR) та періоду окупності (DPP). Визначимо фінансову результативність проекту впровадження технологічної лінії «JUMO» для виробництва нової продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (таблиця 3.11).

Результати дослідження засвідчують зростання розміру чистого прибутку від реалізації проекту впровадження технологічної лінії «JUMO» для виробництва нової продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» протягом досліджуваного періоду із 2890329 грн. за перший рік реалізації проекту і до 3805568 грн. у п'ятий рік реалізації проекту.

Склавши звіт про фінансові результати реалізації проекту впровадження технологічної лінії «JUMO» для виробництва нової продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» визначимо грошові потоки проекту (таблиця 3.12).

Таблиця 3.11 – Фінансові результати інноваційного проекту впровадження технологічної лінії «JUMO» для виробництва нової продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Показники	Роки				
	1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції	16032100	16032100	16032100	16032100	16032100
Собівартість реалізованої продукції	10875920	10875920	10875920	10875920	10875920
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	5156180	5156180	5156180	5156180	5156180
Фінансові витрати	1631388	1450987	1216465	911586	515244
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	3524792	3524792	3939715	4244594	4640936
Податок на прибуток (18%)	634463	666935	666935	764027	835368
Чистий фінансовий результат: прибуток	2890329	3038258	3230566	3480567	3805568

Таблиця 3.12 – Грошові потоки реалізації інноваційного проекту впровадження технологічної лінії «JUMO» для виробництва нової продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Показники	Роки					
	0	1	2	3	4	5
Чистий рух коштів від операційної діяльності	-8722520	4952397	4919925	4877711	4822833	4751492
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-2153400	0	0	0	0	0
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	10875920	-601338	-781739	-1016261	-1321140	-1717482
Чистий рух грошових коштів за звітний період	0	4351059	4138186	3861450	3501693	034010

Виходячи із представлених у таблиці 3.12. даних здійснимо розрахунок чистої теперішньої вартості реалізації інноваційного проекту впровадження технологічної лінії «JUMO» для виробництва нової продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дані представши у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Визначення чистої теперішньої вартості проекту ($r=12\%$)

Показники	Роки					
	0	1	2	3	4	5
Чистий рух грошових коштів за звітний період	-10875920	4351059	4138186	3861450	3501693	3034010
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $r=20\%$	1	0,893	0,797	0,712	0,636	0,567
Дисконтований грошовий потік (NPV1)	-10875920	3884874	3298937	2748504	2225389	1721579

$$NPV_1 = -10875920 + 3884874 + 3298937 + 2748504 + 2225389 + 17221579 = -10875920 + 12879282 = 3003362 \text{ (грн)}$$

Протягом досліджуваного періоду чистий приведений дохід NPV_1 реалізації проекту впровадження технологічної лінії «JUMO» для виробництва нової продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» становив 3003362 грн. Якщо $NPV_1 > 0$ – проект можна рекомендувати для фінансування.

Наступним показником для дослідження стане оцінка індексу прибутковості, який відзначає в скільки разів дисконтовані грошові потоки перевищуватимуть інвестиційні витрати на організацію інвестиційного проекту

$$PI = \frac{13879282}{10875920} = 1,28$$

Таким чином, реалізація проекту впровадження технологічної лінії «JUMO» для виробництва нової продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» визначає перевищення грошових потоків від реалізації проекту над інвестиційними витратами, відповідно на 1 грн. інвестиційних витрат підприємство отримуватиме 1,28 грн. чистих дисконтованих грошових потоків.

Внутрішня норма рентабельності IRR дорівнює максимальному проценту за позиками, який можна платити за використання необхідних ресурсів, залишаючись при цьому на беззбитковому рівні, і визначається за формулою (3.2)

$$IRR = r_1 + (r_2 - r_3) * \frac{NPV_1}{NPV_1 + |NPV_2|}$$

де r_1 – ставка дисконту, при якій $NPV_1 > 0$;

r_2 – ставка дисконту, при якій $NPV_2 < 0$

Чиста теперішня вартість проекту при ставці дисконту 20% має позитивне значення і може бути використана при визначенні внутрішньої норми рентабельності як NPV_1 . Для визначення NPV_2 довільно обираємо ставку дисконту $r_2 = 25\%$.

Розрахунки дисконтованого грошового потоку за обраної ставки дисконту наведені в табл. 3.14

Таблиця 3.14 – Визначення чистої теперішньої вартості проекту ($r=25\%$)

Показники	Роки					
	0	1	2	3	4	5
Чистий рух грошових коштів за звітний період	-10875920	4351059	4138186	3861450	3501693	3034010
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $r=20\%$	1	0,800	0,640	0,512	0,410	0,328
Дисконтований грошовий потік (NPV_2)	-10875920	3884874	2648439	1977062	1434293	994184

$$NPV_2 = -10875920 + 3480847 + 2648439 + 1977062 + 1434293 + 994184$$

$$= -10875920 + 10534826 = -314094 \text{ (грн).}$$

Таким чином

$$IRR = 12 + (25 - 12) * \frac{3003362}{3003362 + |-314094|} = 23,7 (\%)$$

Період окупності (DDP) характеризує термін, за який будуть відшкодовані витрати проекту і визначається за формулою (3.3) з використанням даних табл. 3.15.

Дисконтований період окупності (DPP) визначається за формулою [30]:

$$DDP = T + \frac{|\sum_{t=0}^T CF_t|}{CF_{T+1}}$$

де T – кількість повних років відшкодування інвестиційних витрат, роки;

CFt – дисконтований грошовий потік t-го періоду, грош. од.

Таблиця 3.15 – Визначення періоду окупності проекту (DPP) при ставці дисконту 12%

Показники	Роки					
	0	1	2	3	4	5
Дисконтований грошовий потік	-10875920	3884874	3298937	2748504	2225389	1721579
Кумулятивний дисконтований грошовий потік	-10875920	-6991046	-3692109	-943605	1281784	3003363

$$DDP = 3 + \frac{943605}{2225389} = 3,42 (\text{років})$$

Таким чином, інноваційний проект впровадження технологічної лінії «JUMO» для виробництва нової продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» окупиться за 3,42 роки.

Результати розрахунків критеріїв ефективності проекту реалізації інноваційного проекту впровадження технологічної лінії «JUMO» для виробництва нової продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлено в табл. 3.16.

Таблиця 3.16 – Критерії ефективності проекту впровадження технологічної лінії «JUMO» для виробництва нової продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Показники	Позначення	Одиниці виміру	Значення
Чиста теперішня вартість	NPV	Грн	3003362
Індекс рентабельності	PI	-	1,23
Внутрішня норма рентабельності	IRR	%	23,7
Термін окупності	DPP	Роки	3,42

Отже, проект впровадження технологічної лінії «JUMO» для виробництва нової продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» можна вважати ефективним, оскільки $NPV > 0$, індекс прибутковості $PI > 1$, внутрішня норма рентабельності (23.7%) більша за альтернативну вартість капіталу (20.0 %), а термін окупності менший за життєвий цикл проекту. В узагальненні результатів дослідження визначимо, як інноваційний проект впровадження технологічної лінії «JUMO» для виробництва нової продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» впливатиме на узагальнюючі показники фінансово-господарської діяльності підприємства і фінансового стану, а також як зміниться інтегральний індекс конкурентоспроможності підприємства враховуючи особливості реалізації інноваційного проекту. Перш за все проаналізуємо вплив інноваційного проекту на показники фінансово-господарської діяльності та фінансового стану підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод», результати дослідження представимо у таблиці 3.17

Таблиця 3.17 – Показники фінансово-господарської діяльності та фінансового стану підприємства

ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Показник	До реалізації проекту (факт)		Після реалізації проекту (план)		Відхилення (+;-)			
	2020	2021	2023	2024	2024/ 2020	2024/ 2021	2023/ 2020	2023/ 2021
Обсяг реалізації продукції	1799343	1752721	1927993,1	2120792,4	321449,41	368071,41	128650,1	175272,1
в тому числі за рахунок реалізації проекту	-	-	16032	16032	16032	16032	16032	16032
Собівартість реалізації	1382956	1505362	1610737,34	1723489	340532,95	218126,95	227781,34	105375,34
в тому числі за рахунок реалізації проекту	-	-	10876	10876	10876	10876	10876	10876
Фінансові витрати	30503	36904	38749,2	40686,66	10183,66	3782,66	8246,2	1845,2
в тому числі за рахунок реалізації проекту	-	-	1631	1451	1451	1451	1631	1631
Чистий прибуток	42905	-33803	4200	15800	-27105	49603	-38705	38003
в тому числі за рахунок реалізації проекту	-	-	2890	3038	3038	3038	2890	2890
Активи	832083	856423	860623	876423	44340	20000	28540	4200
Основні засоби	489890	495926	570000	600000	110110	104074	80110	74074
Власний капітал	434722	400919	405119	420919	-13803	20000	-29603	4200
Позикові кошти	397361	455504	164881	179081	-218280	-276423	-232480	-290623
Коефіцієнт автономії	0,522	0,468	0,471	0,480	-0,042	0,012	-0,052	0,003
Фондовіддача	3,673	3,534	3,382	3,535	-0,138	0,000	-0,291	-0,152
Рентабельність активів	0,052	-0,039	0,005	0,018	-0,034	0,057	-0,047	0,044
Оборотність власного капіталу	4,139	4,372	4,759	5,038	0,899	0,667	0,620	0,387
Оборотність активів	2,162	2,047	2,240	2,420	0,257	0,373	0,078	0,194

Джерело: [складено автором на основі фінансового плану]

ПрАТ «Тернопільський

За рахунок реалізації інноваційного проекту впровадження технологічної лінії «JUMO» і виробництва нової продукції на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зростатиме обсяг реалізації продукції на 321449,41 тис.грн. (середньорічний приріст та реалізація інноваційного проекту) за весь період та на 16032 тис.грн. щорічно за рахунок реалізації проекту. Збільшення обсягів реалізації продукції вплинуло на збільшення обсягів собівартості реалізації продукції на 340532,95 тис.грн., при чому на 10876 тис.грн. щорічно за рахунок реалізації інноваційного проекту.

Сформований узагальнюючий показник – чистий прибуток підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» збільшиться саме за рахунок реалізації проекту, адже інші види продукції не дають достатній ефект від її реалізації (фактичний нульовий приріст чистого прибутку протягом трьох років). У 2023 році планується зростання чистого прибутку підприємства на 2890 тис.грн., а у 2024 році зростання чистого прибутку складатиме 3038 тис.грн. Зростання чистого прибутку свідчить про ефективність реалізації проекту та можливості забезпечення конкурентоспроможності нової продукції підприємства на ринку.

Позитивні результати господарської діяльності впливатимуть на фінансовий стан підприємства у прогностному періоді, зокрема збільшуватиметься показник автономії, хоча і залишатиметься на від'ємному рівні.

Збільшуватиметься фондвіддача від використання основного капіталу підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» із 3,534 пункти у 2021 році до рівня 3,535 пункти у 2024 році. На достатньо високому рівні залишатиметься рентабельність активів підприємства 1,8%, а також зростатиме оборотність оборотних активів даного підприємства, відповідний показник збільшуватиметься із 4,139 пункти у 2020 році до рівня 4,759 пункти у 2023 році та 5,038 пункти у 2024 році.

Відповідно реалізація інноваційного проекту впровадження технологічної лінії «JUMO» для виробництва нової продукції підприємства

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дає позитивні результати покращення показників фінансово-господарської діяльності та забезпечуватиме зростання основних показників фінансового стану підприємства у перспективному періоді.

Визначивши показники фінансово-господарської діяльності та фінансового стану підприємства здійснимо розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у перспективному періоді (таблиця 3.18).

Таблиця 3.18 – Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Показник	2021	2023	2024
Критерії ефективності комерційної діяльності	136,19	144,27	153,22
Критерії фінансового стану	1,5	1,81	1,93
Коефіцієнт ефективності організації збуту і просування товарів	1,42	1,25	1,33
Коефіцієнт конкурентоспроможності товару	1,15	1,15	1,15
Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства	20,43	22,83	24,22

Представимо дослідження інтегрального показника конкурентоспроможності аналізованого підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2023-2024 рр.

$$K_{\text{КП}2023} = 0,15 * 144,27 + 1,81 * 0,29 + 1,25 * 0,23 + 1,15 * 0,33 = 22,83 =$$

$$K_{\text{КП}2024} = 0,15 * 153,22 + 1,93 * 0,29 + 1,33 * 0,23 + 1,15 * 0,33 = 24,22$$

В цілому, реалізація інноваційного проекту також позитивно вплине на зростання інтегрального показника аналізованого підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод», зокрема у 2023 році показник становив 22,83 пункт та у 2024 році зростає до значення 24,22 пункти.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» орієнтуватиметься на механізм управління конкурентоспроможністю, що реалізується через управління окремими конкурентними перевагами та чинниками конкурентоспроможності на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях. Реалізація системи управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства повинна відбуватися комплексно із реалізацією управління конкурентоспроможністю продукції. Інтегрована система управління конкурентоспроможністю даного підприємства повинна доповняти систему управління якістю продукції, а саме аналізом конкурентів, розробкою конкурентної стратегії, вдосконалення маркетингової діяльності даного підприємства, що в сукупності дає можливість спланувати діяльність та забезпечити конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі представлено теоретичні та практичні підходи розробки механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод». За результатами дослідження виявлено наступне:

1. Конкурентоспроможність підприємства – це спроможність господарських одиниць до ефективного їх функціонування на локальному ринку, що базується на пропозиції товарів, котрі відповідають запитам споживачів і перевагам покупців за кількістю, якістю і асортиментом в необхідні терміни і на вигідніших умовах в порівнянні із конкурентами. Основні умови забезпечення конкурентоспроможності наступні: використання наукових підходів до стратегічного менеджменту; створення умов для єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління; використання сучасних методів дослідження і розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.); дослідження взаємозв'язків функцій управління будь-якими процесами на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта; формування системи заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

2. Під зовнішніми і внутрішніми чинниками науковці розуміють різноманітні складові. Зокрема, до внутрішніх чинників відносять наступні: – діяльність управлінських структур підприємства, організація та виробнича структура, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу; – система технічного та технологічного забезпечення. До зовнішніх чинників відносять сукупність суб'єктів господарювання, економічні, суспільні і природні умови, національні і міждержавні інституціональні структури та інші зовнішні умови і чинники, котрі діють в глобальному оточенні та впливають чи можуть вплинути на функціонування підприємства.

3. Виділяються матричні, графічні, розрахункові та комбіновані методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Графічний метод

оцінювання конкурентоспроможності в своїй основі базується на побудові «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» чи «Багатокутника конкурентоспроможності». Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства за основу беруть використання матриці, тобто таблиці впорядкованих елементів за рядками та стовпцями. Найбільш показовим прикладом може бути широковідома матриця Бостонської консалтингової групи. Найбільш популярним для використання є метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. Відповідно до даного методу, найбільш конкурентоздатнішим є те підприємство, котре найкраще організує та реалізовує роботу усіх служб та підрозділів.

4. Для визначення конкурентоспроможності продукції розраховуються два параметри - технічний та економічний. Оціночними показниками визначається рівень економічного або технічного параметру у відсотковому визначенні до величини ідентичного параметра продукції (товару)-конкурента. Груповим показником об'єднуються оціночні показники однорідної групи параметрів (технічних, економічних) за допомогою вагових коефіцієнтів, що визначені експертним способом. У підсумку оцінювання здійснюється розрахунок інтегрального показнику конкурентоспроможності, котрий відображається відношенням групового показника за визначеними технічними параметрами до групового показника за визначеними економічними параметрами. Зазначеним показником відображається різниця між продукцією, котру порівнюють в споживчому ефекті, що приходить на одиницю витрат споживача на придбання і використання продукції.

5. Об'єктом дослідження виступала господарська діяльність підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Досліджуване підприємство утворено у 1956 році, із дати і створення та по цей час підприємство реалізує свою діяльність у сфері виробництва та реалізації молока і молокопродуктів.

Узагальнивши результати дослідження необхідно відмітити зростання основних показників діяльності підприємства (активів та пасивів, розміру власного капіталу, основних засобів, працівників підприємства, продуктивності праці), поряд із цим збільшується собівартість реалізації, зростає орієнтація на позичковий капітал, підприємство у звітному 2021 році отримало значний збиток. Відповідно необхідно відмітити позитивні риси в діяльності підприємства протягом 2017-2020 рр., та неефективність його виробничого-сподарської діяльності у звітному 2021 році. Основною рисою неефективності даної діяльності є зниження конкурентоспроможності підприємства як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках.

6. Основними конкурентами підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку молока та молокопродуктів є ПП «Альма-Віта» (с.Золотники Тербовлянський район) – ТМ «Альма - Віта», ТОВ «Молочна компанія «Галичина» (м.Львів) – ТМ «Галичина», Група компаній «Терра Фуд» (м.Київ) – ТМ «Тульчинка», ТМ «Ферма», компанія «Люстдорф» (м.Іллінці, Вінницька область) – ТМ «Селянське». Необхідно відзначити достатньо конкурентний ринок та достатню конкурентоспроможність даного підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Ключовими чинниками забезпечення достатньо високої конкурентоспроможності даного підприємства є висока якість продукції, використання інноваційних технологій, значні виробничі потужності, кваліфікований персонал та широке використання різноманітних маркетингових засобів для просування продукції. Негативними рисами в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства є висока собівартість виробництва та реалізації продукції, від’ємні показники фінансового стану підприємства, орієнтація в більшості на регіональний ринок.

7. Дослідивши інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» необхідно відмітити найвищу конкурентоспроможність підприємства у 2020 році, відповідне значення показника становило 21,88 пункти, в зазначений період значними

були показники ефективності виробничої діяльності, ефективності організації збуту і просування продукції та найвищим був показник конкурентоспроможності товару. На зростання конкурентоспроможності даного підприємства вплинули наступні чинники: зростання якості та оптимізація ціни на основний асортимент товару, підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, використання ефективного маркетингового інструментарію.

8. Узагальнивши результати дослідження конкурентоспроможності продукції (масло солодковершкове 72,5%) підприємств конкурентів на ринку молока та молокопродуктів необхідно відмітити найвищий інтегральний показник досліджуваного підприємства, котрий становив 1,15 пункти, при цьому показник найближчого із конкурентів склав 0,985 пункти (компанія «Люстдорф»), показник ТОВ «Компанія «Галичина»» склав 0,956 пункти, показник ПП «Альма-віта» становив 0,945 пункти, і найнижчий рейтинг компанії «Тера-фуд» склав 0,928 пункти. Досліджуючи технічні параметри даного підприємства необхідно відмітити значний показник, який становив 0,932 пункти. Дослідивши економічні параметри необхідно відмітити найвищу ціну на досліджуваний продукт через високу його якість, при цьому рівень економічної ефективності даного продукту склав 9,7 грн.

В подальшому досліджуванім підприємствам необхідно орієнтуватися на оновлення асортиментного ряду продукції, покращення технічних параметрів, що стимулюватиме зростання якості продукції і відповідно підвищуватиме економічні параметри (економічна ефективність реалізації продукції).

Підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» орієнтуватиметься на механізм управління конкурентоспроможністю, що реалізується через управління визначеними конкурентними перевагами та чинниками забезпечення конкурентоспроможності підприємства на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях. Система управління конкурентоспроможністю

підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» повинна відбуватися у синергії із управління конкурентоспроможністю продукції, адже це два не від'ємні параметри. Система управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» повинна доповняти систему управління якістю, а саме розробкою конкурентної стратегії, аналізом конкурентів, можливостями фірми, що в сукупності дає можливість спланувати діяльність та забезпечити конкурентоспроможність.

Також для підвищення конкурентоспроможності пропонується реалізація інноваційного проекту розширення асортименту продукції за рахунок модернізації основного капіталу та введення додаткових виробничих потужностей даного підприємства. На досліджуваному підприємству ПрАТ «Тернопільський молокозавод» забезпечити виробництво різновидів йогуртів ТМ «Молокія» та масла шоколадного ТМ «Молокія».

Планово-економічним відділом підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» планується реалізацію інноваційний проект впровадження нової технологічної лінії виробництва нової продукції за наступними показниками: – обсяги витрат на оновлення основного капіталу в процесі впровадження проекту становитимуть 2153,4 тис.грн.; – фінансування капіталовкладень реалізуватиметься за рахунок кредитування отриманого від державного банку ПАТ КБ «Приватбанк», іншу частину коштів було отримано за рахунок власних коштів; – загальний обсяг кредитних коштів, що необхідні для реалізації проекту, складатиме 5437,96 тис.грн.; – плановий обсяг виробництва та реалізації продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод», виходячи із розміру виробничих потужностей підприємства та величини попиту на нову продукцію. Зазначений розмір виробництва стосуватиметься усього періоду реалізації інноваційного проекту впровадження нової технологічної лінії; – загальний період реалізації інвестиційно-інноваційного проекту виходячи із строку функціонування основного капіталу становитиме п'ять років.

Результати аналізу вказують на те, що проект впровадження технологічної лінії «JUMO» для виробництва нової продукції підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» можна вважати ефективним, оскільки $NPV > 0$, індекс прибутковості $PI > 1$, внутрішня норма рентабельності (23.7%) більша за альтернативну вартість капіталу (20.0%), а термін окупності менший за життєвий цикл проекту.

За рахунок реалізації інноваційного впровадження технологічної лінії «JUMO» і виробництва інноваційної продукції на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зростатиме обсяг реалізації продукції на 321449,41 тис.грн. (середньорічний приріст та реалізація інноваційного проекту) за весь період та на 16032 тис.грн. щорічно за рахунок реалізації проекту. Збільшення обсягів реалізації продукції вплинуло на збільшення обсягів собівартості реалізації продукції на 340532,95 тис.грн., при чому на 10876 тис.грн. щорічно за рахунок реалізації інноваційного проекту.

Сформований узагальнюючий показник – чистий прибуток підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» збільшиться саме за рахунок реалізації проекту, адже інші види продукції не дають достатній ефект від її реалізації (фактичний нульовий приріст чистого прибутку протягом трьох років). У 2023 році планується зростання чистого прибутку підприємства на 2890 тис.грн., а у 2024 році зростання чистого прибутку складатиме 3038 тис.грн.

Зростання чистого прибутку свідчить про ефективність реалізації проекту та можливості забезпечення конкурентоспроможності нової продукції підприємства на ринку. Також реалізація інноваційного проекту також позитивно вплине на зростання інтегрального показника аналізованого підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод», зокрема у 2023 році показник становив 22,83 пункт та у 2024 році зростає до значення 24,22 пункти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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

ім. В.Н. Каразіна. Економічна серія; зб. наук праць. Х.: ХНУ ім. В.Н. Каразіна. 2019. С.63-67.

12. Зулькарнаев И.У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2018. №4. С.118-126

13. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики : монография. Х. : ХГЕУ, 1997. 246 с.

14. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають *Ефективна економіка* 2014. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_104

15. Калашникова Л.М. Конкурентоспособность предприятия и их продукции. *Машиностроитель*. 2003. № 11. С. 15-18.

16. Кафлевська С.Г., Ганжа Т.І. Оцінка конкурентоспроможності підприємств за допомогою методики теорії ефективної конкуренції. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2017. №4. С.80-85.

17. Клітна М. Р. Оцінка конкурентоспроможності продукції ПАТ «Полтавський машинобудівний завод». *Ефективна економіка*. №4. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3992>

18. Кобелєв В. М., Болтенко В. І. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та фактори її підвищення. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»* : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ «ХПІ». 2015. № 60 (1169). С. 60-64.

19. Ковінько О.М., Панькова С. М. Стан та перспективи розвитку ринку сиру в Україні в умовах глобалізації. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/20_ukr/6.pdf

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

21. Колмакова О.М., Смачило В.В. Адаптація систем збалансованих показників для оцінювання діяльності транспортних підприємств. *Вісник*

економіки транспорту і промисловості. Харків: УкрДАЗТ. 2011. № 33. С. 191–194.

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

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

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

25. Мамотенко Д.Ю. Оцінка ефективності інвестиційних проєктів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. №628. С. 209-216. URL: <http://vlp.com.ua/periodicals/bulletins>.

26. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №4. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>

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

28. Махмудов Х. З. Інвестиційний проєкт як форма реалізації інвестиційного потенціалу підприємства. *Економіка і регіон*. 2011. № 2. С. 132-136.

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

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

31. Офіційна інформація по підприємству ТОВ «Люстдорф». URL: <https://www.loostdorf.com/>
32. Офіційна інформація по підприємству ТОВ «Молочна компанія «Галичина». URL: <https://galychyna.com.ua/>
33. Офіційна інформація по компанії «Терра Фуд». URL : <https://terrafood.ua/>
34. Офіційна інформація по підприємству ПП «Альма-Віта». URL: <http://tcci.te.ua/tcci/ua/palata/members/972-alma-vita>
35. Офіційна інформація про підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: <https://molokija.com/>
36. Парій Л.В. Сучасні тенденції розвитку ринку сиру в Україні. Економіка. 2014. С. 255–261.
37. Перцовский Н.И. Международный маркетинг: учеб. пособие. М. : Высшая школа, 2001. 239 с.
38. Портер Майкл С. Конкуренція.: Пер. с англ. М. Видавничий дім «Вільямс» 2005. 608 с.
39. Продукція підприємства ТМ «Молокія». URL: https://molokija.com/storage/files/produksiya_1606313213.pdf
40. Проектний аналіз: навч. підручник / за ред. Карлова В.А. – К. : Центр навчальної літератури. – 324 с.
41. Світовий ринок молока і місце України на ньому. Agronews. 2018. URL: <https://agronews.ua/node/69825>. (дата звернення до ресурсу 28.11.2020 року)
42. Скудар Г.М. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства: автореф. дис . д-ра екон. наук/ НАН України; Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2000. 35 с.
43. Спіріна М.В. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 8. С. 176-182.

44. Сумець О. М., Пеліхов Є.Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства. К,: Видавничий дім «Професіонал», 2009. 280 с.
45. Управление проектами: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» . М.: Издательство «Омега-Л», 2010. 960 с
46. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М. : Маркетинг, 2002. 892 с.
47. Хамініч С.Ю. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економіст*. 2006. № 10. С. 59–61.
48. Яновский А. Конкурентоспособность товара и товаропроизводителя. *Информ*. 2016. № 5. С. 21-23.
49. Ярошенко С.П. Принципи конкурентоздатності сфери матеріального виробництва. *Регіональні перспективи*. 2018. № 1(2). С. 37-39.
50. Яценко В.Ф., Земська Г.О. Оцінка інвестиційних проєктів: вітчизняна та зарубіжна практика. *Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка*. 2019. Спецвипуск. 29. Ч. 2 : Удосконалення обліку, аналізу, аудиту і звітності в сучасних умовах глобалізаційних процесів у світовій економіці. С. 183– 187.
51. Яремко З. М., Тимошук С. В., Третяк О. І., Ковтун Р. М. Охорона праці: навч. посіб. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2010. 374 с.
52. Яремко З.М., Ковтун Р.М. Безпека життєдіяльності на підприємстві. Львів, Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2015. 228 с.

ДОДАТКИ