

*Міністерство освіти і науки України
Конотопський інститут Сумського державного університету
Факультет заочної і дистанційної форми навчання*

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

*Індивідуальна тема: Розробка заходів щодо підвищення
конкурентоспроможності продукції (на прикладі ПрАТ «Дари ланів»)*

Напрямок підготовки 073 «Менеджмент»

Завідуючий кафедрою: Власенко Д.О./

Керівник роботи: Весперіс С.З./

*Виконавець: Малігон Я.М./
гр. Мз-б1к*

Конотоп 2020

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Поняття і сутність конкурентоспроможності продукції	6
1.2 Використання споживчих оцінок при визначення конкурентоспроможності продовольчих товарів	10
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ДАРИ ЛАНІВ»	16
2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства	16
2.2 Аналіз конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Дари ланів»	20
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ДАРИ ЛАНІВ»	28
3.1 Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності продукції	28
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів	34
ВИСНОВКИ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	39

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 21 найменування. Загальний обсяг роботи становить 40 сторінок, у тому числі 16 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел 2 сторінки.

Мета роботи. Метою кваліфікаційної роботи є розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції.

Мета роботи визначила необхідність вирішення таких *завдань*:

- розглянути поняття і сутність конкурентоспроможності продукції підприємства;
- висвітлити використання споживчих оцінок при визначенні конкурентоспроможності продовольчих товарів;
- навести техніко-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- провести оцінку рівня конкурентоспроможності продукції підприємства ПрАТ “Дари ланів”;
- розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні і практичні аспекти формування і управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.

Об’єкт дослідження - діяльність ПрАТ “Дари ланів” у напрямку формування конкурентоспроможності своєї продукції.

Методи дослідження. Методологічною базою роботи є методи синтезу, аналізу та порівняння, статистичний та графічний аналіз, комплексний підхід.

Ключові слова: КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ, ПОКАЗНИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, БЕНЧМАРКІНГ

ВСТУП

Одна з найважливіших складових зростання економіки країни - стабілізація і розвиток виробництва і послуг у всіх галузях економіки, на всіх без винятку підприємствах, в бізнесі різних рівнів і в усіх сферах підприємницької діяльності. В якості рушійної сили тут виступає конкуренція, яка інтегрує як запити споживачів, так і здатність виробника забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції та надання конкурентоспроможних послуг.

Конкуренція виступає економічним процесом взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між підприємствами, що функціонують на ринку, з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців і одержання найбільшого прибутку.

Конкурентоспроможність є найважливішим критерієм доцільності діяльності підприємства, умовою ефективного здійснення торгівельних операцій, основою вибору засобів і методів виробничо-господарської діяльності, запорукою успіху за ринкових відносин. Водночас розв'язати окремі проблеми неможливо без загального бачення внутрішніх умов підприємства, його позиції на ринку і аналізу інструментів реалізації стратегії конкуренції. У ринковій економіці перед кожним підприємством постає таке завдання: оцінити рівень конкурентоспроможності, що має стати результуючим для всієї системи управління виробництвом і збутом.

Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства вимагає виваженого і наукового підходу. Проблеми аналізу та підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства є актуальними не тільки для потужних компаній, а й для суб'єктів господарювання малого та середнього бізнесу.

Питання підвищення конкурентоспроможності продукції завжди були у центрі уваги науковців. Д. Ріккардо, Ф. Едجوорт, М. Портер, Е. Чемберлін, Г. Л. Азоєв, А. Ю. Юданов, Л. В. Балабанова, С. М. Бондаренко, І. З. Должанський, Г. В. Кривенко, М. М. Лепа, Т. П. Решетникова, Г. М. Скударь, В. Є. Титаренко та інші активно розглядали питання забезпечення конкурентоспромож-

ності підприємства і продукції, але належної уваги саме питанням конкурентоспроможності продовольчих товарів не приділяли. Цим і обумовлена актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Метою роботи є розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції.

Для досягнення поставленої мети слід розв'язати наступні **завдання**:

- розглянути поняття і сутність конкурентоспроможності продукції підприємства;
- висвітлити використання споживчих оцінок при визначенні конкурентоспроможності продовольчих товарів;
- навести техніко-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- провести оцінку рівня конкурентоспроможності продукції підприємства ПрАТ “Дари ланів”;
- розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти формування і управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.

Об'єктом дослідження є діяльність ПрАТ “Дари ланів” у напрямку формування конкурентоспроможності своєї продукції.

Науково-методологічною основою даної роботи стали монографії вітчизняних та зарубіжних дослідників, публікації в періодичних виданнях з проблем конкуренції та конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття і сутність конкурентоспроможності продукції

Вітчизняні та зарубіжні науковці внесли істотний внесок у розробку теорії конкуренції і конкурентоспроможності. Теорія конкуренції, вперше узагальнена А. Смітом, була згодом розвинена Д. Ріккардо, Ф. Еджоуртом, Е. Чемберліном, Г.Л. Азоєвим, А.Ю. Юдановим, Л.В. Балабановою, С.М. Бондаренко, І.З. Должанським, Г.В. Кривенко, М.М. Лепою, Т.П. Решетниковою, Г.М. Скударем, В.Є. Титаренко та іншими. М. Портер, І. Ансофф, Р. Уотерман, В.Д. Андріанов, П.С. Зав'ялов, Р.А. Фатхутдінов, Л.В. Балабанова, І.З. Должанський, Т.П. Решетникова досліджували не тільки природу конкуренції та конкурентоспроможності, а й проблеми забезпечення конкурентоспроможності продукції.

Порівняно недавнє формування і розвиток теорії конкурентоспроможності зумовило той факт, що в даний час загальноприйнятого визначення конкурентоспроможності немає, і дане поняття трактується в залежності від того, до якого об'єкту (предмету) воно відноситься.

У найзагальнішому вигляді конкурентоспроможність в економічній науці розуміється як здатність конкурувати з аналогічними об'єктами на конкретному ринку, використовуючи конкурентні переваги для досягнення поставлених цілей.

Конкурентоспроможність - складна економічна категорія, яка може розглядатися на декількох рівнях – рівні товару, підприємства, галузі, країни. Проведемо аналіз поняття конкурентоспроможності на рівні товару.

В монографії М. Г. Долинського та І. А. Соловйова «Основи конкурентоспроможності підприємства» автори дають таке визначення конкурентоспроможності продукції: це «характеристика продукції, яка відображає її відмінність від товару - конкурента як по ступеня відповідності конкретній суспільній потребі, так і за витратами на її задоволення» [6].

У даній роботі поняття конкурентоспроможності аналізується в зіставленні з іншого найважливішою техніко-економічною категорією - якістю продукції. Автори виділяють наступні ознаки конкурентоспроможності:

1. Тотожність властивостей якості та конкурентоспроможності товару - конкурентоспроможність визначається зіставленням його параметрів з показниками товарів-аналогів і вимогами споживачів.

2. Відмінність властивостей якості та конкурентоспроможності товару, що виражається в тому, що при визначенні конкурентоспроможності повинні враховуватися тільки ті фактори, які представляють інтерес для споживача і задовольняють його конкретну потребу.

3. Розвиток категорії якості, що дозволяє здійснювати оцінку конкурентоспроможності неоднорідних товарів.

Г.М. Скудар підкреслює, що поняття конкурентоспроможності товару ширше поняття якості та відповідності технічним параметрам, які є лише одними з головних складових конкурентоспроможності [15].

Зіставлення понять «якість» і «конкурентоспроможність» вказує на їх тісний зв'язок – одне є частиною іншого. При цьому якість виступає як абсолютний показник, а конкурентоспроможність - як відносний [16].

На нашу думку ці поняття не є тотожними і між ними існують принципові відмінності. Головна відмінність полягає в наступному: якість виробу - це просто сукупність його властивостей; конкурентоспроможність виробу - ставлення людей, споживачів виробу до його властивостей, їх сукупності, до виробу як до такого. В основі формування цього відношення лежить оцінка виробу і його властивостей споживачем, яка залежить від декількох моментів. По-перше, від рівня властивостей, які має виріб; по-друге, від наявності виробів-конкурентів; по-третє, від конкретних обставин, пов'язаних з використанням цього продукту.

Аналіз понять «якість» і «конкурентоспроможність» дозволяє зробити висновок: для споживача якість товару є обов'язковою характеристикою, але ще не достатньою для прийняття рішення про придбання саме даного товару;

конкурентоспроможним виявляється той товар, який задовольняє потреби покупця оптимальним чином, тобто виявляється найкращим з урахуванням якості, цін товарів конкурентів і умов післяпродажного обслуговування [10].

Вітчизняними авторами широко використовується підхід до визначення конкурентоспроможності, заснований на порівнянні якісних і вартісних характеристик. Так, Л.В.Балабанова під конкурентоспроможністю товару розуміє «комплекс споживчих, цінових і якісних характеристик, що визначають його успіх на внутрішньому і зовнішньому ринку» [2].

Велика кількість робіт по конкурентоспроможності написано Р. А. Фатхутдіновим. Він визначає конкурентоспроможність як "... властивість об'єктів, що характеризує ступінь задоволення конкретної потреби в порівнянні з кращими аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку". Автор підкреслює, що товар є конкурентоспроможним або неконкурентоспроможним на конкретному ринку [20].

До безлічі об'єктів, що мають властивість конкурентоспроможності, автор відносить крім продукції ще й нормативні акти, науково-методичні документи, проектно-конструкторську документацію, технологію, виробництво, персонал, цінні папери, інфраструктуру, інформацію.

Фасхієв Х.А. зазначає, що «конкурентоспроможність товару - це оцінена споживачем властивість об'єкта перевершувати в певний момент часу без шкоди виробнику за якісними і ціновими характеристиками аналогів в конкретному сегменті ринку». Визначення враховує час, ставлення споживача до товару, співвідношення ціни і якості, вигоду, тобто прибутковість виробника, і прив'язку його до конкретного ринку або його сегменту [19].

Таким чином, узагальнюючи, можна сказати, що більшість авторів у визначенні конкурентоспроможності продукції схиляються до того, що це сукупність якісних і економічних характеристик виробу. Тобто конкурентоспроможність розглядається в двомірній площині, де головне місце займає виробництво продукції і її реалізація, без урахування психологічних особливостей споживача.

На нашу думку на конкурентоспроможність продукції впливає не тільки її якість і вартісні показники, а й такі характеристики як бренд, імідж, престижність товару.

Тому, виходячи з вищевикладеного, під конкурентоспроможністю продукції ми будемо розуміти здатність продукції перевершувати в певний момент часу на конкретному ринку товари-аналоги за якісними, вартісними характеристиками, а також характеристиками товарної марки.

Зазначені характеристики є багатофакторним, кожна з яких може розглядатися як складний самостійний об'єкт.

Тобто конкурентоспроможність продукції можна розглядати як сукупність наступних елементів:

1. Цінова конкурентоспроможність продукції, яка включає співвідношення рівня ціни з цінами основних конкурентів, дієвість системи диференціації цін залежно від співвідношення попиту і пропозиції, а також політики конкурентів і привабливої для споживачів системи знижок.

2. Якість продукції. Тут можна виділити техніко-функціональні характеристики продукції (функціональність, надійність, зручність експлуатації), наявність додаткової корисності (додаткових функцій, зручності, пов'язані з процесом купівлі, з процесом оплати, з подальшою утилізацією). Сюди ж можна віднести і якість системи обслуговування (системи технічного, торгового, гарантійного, сервісного обслуговування).

3. Престижність продукції. Сюди можна віднести популярність торгової марки, бренд. В цьому випадку великий вплив має реклама і різні маркетингові заходи щодо позиціонування і просування товарів на ринку.

1.2. Використання споживчих оцінок при визначення конкурентоспроможності продовольчих товарів

Визначення рівня конкурентоспроможності - вирішальний фактор у просуванні товару, який може вплинути на комплексний результат діяльності підприємства. В даний час не існує універсальних загальноприйнятих методик, які могли бути використані як при проведенні експертних, так і споживчих оцінок.

При оцінці конкурентоспроможності товару застосовують маркетинговий і кваліметричний (за деякими джерелами товарознавчий) підходи [1, 4, 7].

Маркетинговий підхід включає визначення показників стану та тенденцій розвитку ринку, поведінки і можливостей конкурентів [7]. Властивості товару при маркетинговому підході не враховуються. Так, наприклад, висока частка товару на ринку може бути пов'язана не його споживчими характеристиками, а обумовлена значними витратами на його рекламу.

Кваліметричний підхід заснований на використанні диференціального, комплексного і інтегрального методів оцінки конкурентоспроможності продукції, що застосовуються для оцінки рівня її якості [18]. Один з етапів проведення оцінки конкурентоспроможності товарів при кваліметричному підході - визначення переліку параметрів (показників) продукції, що підлягають оцінці.

Конкурентоспроможність обумовлюється якісними, вартісними і іншими критеріями, які можуть бути досить повно охарактеризовані за допомогою системи показників. Набір показників залежить від виду продукції, умов проведення оцінки, а також суб'єкта, з позиції якого визначається конкурентоспроможність товару (виробника, продавця або споживача). Так, конкурентоспроможність з позиції виробника починається зі стадії розробки продукту при створенні споживчих властивостей продукції, розрахунку собівартості, прогнозованої ціни та інших показників.

Найбільш значима оцінка конкурентоспроможності продукції з позиції споживача, для якого привабливість продукції визначається ступенем задоволення сукупності різнопланових вимог чекають своєї черги залежить як від виду продукції, так і від типу її споживання.

Показники конкурентоспроможності товарів деякі автори [1] пропонують умовно ділити на три групи - якісні, маркетингові та економічні. Якісні параметри, в свою чергу, - на класифікаційні та оціночні.

Останні можна розглядати як нормативно-виробничі і консументні.

Також критерії конкурентоспроможності можна класифікувати на оціночні і обмежувальні [11].

Деякі науковці схиляються до окремої номенклатури показників конкурентоспроможності продовольчих товарів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Номенклатура показників конкурентоспроможності продовольчих товарів

Якісні показники			Маркетингові показники	Економічні показники
класифікаційні	оціночні			
	нормативно-виробничі	консументні		
1. Призначення продукту 2. Форма 3. Сорт 4. Займаний сегмент ринку та ін.	1. Безпека товару 2. Патентна чистота 3. Обов'язкове підтвердження відповідності 4. Справжність товару 5. Дотримання терміну придатності та ін.	1. Органолептичні показники: зовнішній вигляд форма колір консистенція смак і запах 2. Фізико-хімічні: масова частка жиру масова частка цукру тощо. 3. Харчова цінність	1. Популярність виробника 2. Популярність торгової марки 3. Іміджеві властивості упаковки 4. Функціональні властивості упаковки 5. Інформативність товару та ін.	1. Ціна споживання

Номенклатура включає якісні, що поділяються на класифікаційні та оціночні, маркетингові та економічні показники. Вони можуть бути використані при проведенні як експертних, так і споживчих оцінок. Залежно від мети оцінки конкурентоспроможності, виду товару та інших чинників набір показників може змінюватися.

Класифікаційні показники конкурентоспроможності виявляють типовість, схожість і відмінності оцінюваних зразків. Для участі в оцінці вони не пред'являються.

Оціночні показники включають нормативно-виробничі і консументні параметри, вони характеризують властивості товару, що визначають його якість. До групи нормативно-виробничих показників включені характеристики товару, за якими нормативними документами встановлено обов'язкові вимоги. При їх невиконанні товар не відповідає обов'язковим умовам і відповідно не допускається до подальшої оцінки конкурентоспроможності.

Для оцінки нормативно-виробничих параметрів рекомендується застосовувати індекс нормативно-виробничих показників, який може приймати значення 1 або 0. У випадку, коли всі нормативно-виробничі показники відповідають встановленим вимогам, вказаний індекс дорівнює 1. Якщо хоча б одна з обов'язкових вимог до продукції не виконана, індекс нормативно-виробничих параметрів має значення 0.

Консументні (від англ. *Consumer* - споживач) оціночні показники мають особливе значення в системі комплексної оцінки конкурентоспроможності товарів. У цю групу входять, перш за все, органолептичні показники, а також ті з фізико-хімічних показників, які мають значення з точки зору споживача (наприклад: вміст жиру в молочних продуктах, співвідношення складових частин консервів і ін.). До консументних показників доцільно відносити і харчову цінність продовольчих товарів. Зі збільшенням рівня доходів все більша кількість споживачів, піклуючись про своє здоров'я, звертає увагу на корисність споживаних продуктів харчування. Для цієї групи споживачів харчова цінність є вирішальним фактором при купівлі продовольчих товарів.

Маркетингові показники характеризують рівень витрат підприємства на забезпечення маркетингового оточення товару, що створює популярність товару і його марки, а також формує імідж товару. У цю групу в залежності від виду товару, ринкової ситуації та інших факторів пропонується включати або один з показників - популярність виробника і популярність торгової марки, або обидва.

Оцінювати популярність торгової марки рекомендується в тих випадках, коли на ринку присутні кілька торгових марок продукції одного виробника.

Маркетингові показники включають оцінку упаковки продукції, яку рекомендується тестувати за двома критеріями - функціональними властивостями і іміджевими властивостями. До функціональних характеристик упаковки відносять зручність у використанні, відображення споживчих властивостей самого товару, забезпечення його збереження. Гарна упаковка захищає товар від впливу навколишнього середовища і псування, може відкриватися без будь-яких пристосувань, дозволяє зберігати товар в процесі його використання.

Під іміджевими характеристиками упаковки маються на увазі властивості упаковки, що формують образ товару, що дозволяють виділяти його із загальної маси аналогічних продуктів-конкурентів. Іміджеві елементи упаковки повинні створювати комунікаційну ситуацію, коли упаковка «повідомляє», а покупець адекватно сприймає інформацію про товар. Гарна упаковка має чітку оригінальну ідею, висловлює концепцію товару.

Колір упаковки повинен викликати у споживача приємні асоціації з продуктом. Так, блакитний або синій колір надає відчуття свіжості і прохолоди, він найбільш прийнятний для питної та мінеральної води, але не зовсім підходить для виробів з шоколаду, мабуть, за винятком тих, які мають освіжаючу начинку. Блискучий чорний колір служить символом презентабельності, створює відчуття святковості, урочистості. Він використовується в оформленні упаковок дорогих товарів, часто в поєднанні з золотистими написами або малюнком.

Інформативність товару характеризує якість інформації про товар, в тому числі наявність відомостей про конкурентні переваги продукції.

Економічні показники конкурентоспроможності відображають ціну споживання, тобто витрати споживача на придбання і використання товару. Для продовольчих товарів в цю групу достатньо включати продажну ціну товару,

так як витрати на використання харчової продукції споживач, як правило, не співвідноситься з конкурентоспроможністю товару, що купується.

Необхідний етап оцінки конкурентоспроможності товарів - визначення значень одиничних якісних і маркетингових показників, оцінку яких раціонально проводити за 4-бальною системою.

Якісні показники при цьому оцінюються наступним чином:

4 бали - відмінна якість; 3 бали - гарна якість; 2 бали - задовільна якість; 1 бал - погана якість.

Чотирибальна шкала, рекомендована для оцінки маркетингових показників, наведена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Система бальної оцінки маркетингових показників

Показник	Оцінка, бал			
	4	3	2	1
1. Популярність виробника	Широко відомий в Україні, лідер ринку	Відомий в Україні	Відомий в регіоні	Маловідомий або невідомий
2. Популярність торгової марки	Міжнародний або національний бренд, який має високий позитивний імідж	Регіональний бренд, який має високий позитивний імідж	Відома або маловідома активно просувається на ринку марка	Невідома марка або немарочні продукція
3. Іміджеві властивості упаковки	Упаковка концептуально підходить для товару, відмінно оформлена, виділяє товар із загальної маси аналогічної продукції	Упаковка добре оформлена, привертає увагу споживачів	Упаковка оформлена задовільно (як у більшості товарів даного виду)	Упаковка малоприваблива або неприваблива, недбало оформлена
4. Функціональні властивості упаковки	Упаковка найбільш зручна у використанні, максимально відображає споживчі властивості товару, відмінно його зберігає	Упаковка зручна у використанні, задовільно зберігає товар	Упаковка мало зручна у використанні, задовільно зберігає товар	Упаковка має дефекти, без порушення її цілісності (герметичності)
5. Інформативність товару	Відповідає державному стандарту, має додаткову інформацію про конкурентні переваги товару, чітка, добре читається	Відповідає державному стандарту, має додаткову інформацію, добре читається	Відповідає державному стандарту, чітка, добре читається	Відповідає державному стандарту за змістом, але недостатньо чітка, погано читається

Необхідність включення в номенклатуру показників конкурентоспроможності харчової цінності продукту обумовлена усвідомленням українськими споживачами впливу харчування на здоров'я людини. Так, наприклад, при споживанні борошняних кондитерських виробів натуральність продуктів важлива для 75% опитаних, майже половина респондентів готові споживати борошняні кондитерські вироби частіше, знаючи, що до складу входять корисні компоненти або продукти [12].

Оцінка харчової цінності продукту включає визначення вмісту білків, жирів, есенціальних жирних кислот, мінеральних речовин та інших, що здійснюється тільки в спеціальних лабораторіях. При проведенні споживчих оцінок конкурентоспроможності харчова цінність може оцінюватися з урахуванням наявності компонентів, які збільшують або навпаки, знижують даний показник, наприклад, продуктів, збагачених вітамінами. Так само, як і раніше, пропонується використовувати 4-бальну систему: 4 бали - функціональний продукт; 3 бали - традиційний продукт, збагачений вітамінами або мінеральними речовинами тощо; 2 бали - традиційний продукт; 1 бал - продукт, що містить консерванти та інші харчові добавки, не властиві традиційним продуктам даного виду.

Охарактеризована вище методика оцінки конкурентоспроможності продовольчих товарів завдяки своїй простоті може бути використана як при проведенні споживчих оцінок, так і експертних.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ДАРИ ЛАНІВ»

2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства

ПрАТ «Дари ланів» розпочало свою роботу у 2006 році. Підприємство здійснює діяльність на основі статуту. Предметом основної діяльності підприємства є переробка соняшникової олії, її очищення та фасування.

У 2008 році розпочато фасування олії у пластикові пляшки. У 2011 році модернізована лінія та розпочато рафінування та дезодорування соняшникової олії. До 2010 року олію продавали тільки у місті Харкові та Харківській області, а зараз розширили ринок збуту по всій території України, завдяки чому збільшився обсяг випуску продукції та кількість робітників.

30% обсягу реалізації становить роздрібна торгівля у місті Харкові, 20% - оптова торгівля по Харкову та області, 50% - оптова торгівля по Україні.

Структура підприємства – це офіс, цех по переробці та фасуванню, складські приміщення (склад сировини та склад готової продукції), а також ремонтно-механічний цех.

ПрАТ «Дари ланів» має тісні зв'язки з різними постачальниками олії. Основні постачальники знаходяться у м. Полтаві та у м. Кировограді.

ПрАТ «Дари ланів» випускає три види продукції - олія рафінована, дезодорована в ПЕТ-пляшках; олія нерафінована в ПЕТ-пляшках; олія фільтрована на розлив.

На підприємстві є верстат для виготовлення ПЕТ-пляшок місткістю 1л та 3 л. Планується виготовляти пляшки по 0,5л та 5л для розширення асортименту продукції.

За даними активу балансу проведемо аналіз структури майна ПрАТ «Дари ланів» в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Структура майна підприємства

Назва статті	2017 р		2018 р		2019 р		Відхилення 2019 до 2017	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Всього майна в т. ч.	1295,60	100,00	1447,85	100,00	1600,10	100,00	304,50	-
1. Основні кошти і позаоборотні активи	762,10	58,82	749,15	51,74	736,20	46,01	-25,90	-12,81
2. Оборотні кошти з них:	529,20	40,85	693,95	47,93	858,70	53,67	329,50	12,82
2.1. Запаси і затрати	329,10	25,40	414,15	28,60	499,20	31,20	170,10	5,80
2.2. Кошти в розрахунках	161,30	12,45	256,15	17,69	351,00	21,94	189,70	9,49
2.3. Грошові кошти	38,80	2,99	23,65	1,63	8,50	0,53	-30,30	-2,46
3. Витрати майбутніх періодів	4,30	0,33	4,75	0,33	5,20	0,32	0,90	-0,01

Протягом трьох останніх років відбувались зміни вартості майна підприємства. Так за 2017-2019 роки вартість майна підприємства збільшилась на 304,5 тис.грн. Зміни в структурі майна підприємства свідчать про підвищення його ділової активності. Про це свідчить зменшення частки основних та відповідно збільшення частки оборотних коштів підприємства. Але зміни, що відбулися в структурі оборотних активів, свідчить про зниження їх мобільності. Про це свідчить збільшення частки запасів в структурі майна підприємства та одночасне зниження частки грошових коштів.

Для більш детального аналізу фінансового стану розраховуємо показники, що характеризують платоспроможність, ліквідність, фінансову стійкість, фінансову незалежність та прибутковість підприємства (табл.2.2 – 2.4).

Таблиця 2.2 - Показники ліквідності та платоспроможності підприємства

Найменування показника	Нормативне значення	2017 р	2018 р	2019 р	Відхилення 2019 до 2017
Маневреність грошових коштів		0,124	0,098	0,011	-0,113
Загальний коефіцієнт покриття	2 – 2,5	1,103	1,282	1,560	+0,457
Коефіцієнт покриття проміжний	> 1	0,417	0,512	0,653	+0,236
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 – 0,25	0,081	0,069	0,015	-0,066
Частка оборотних коштів у активах		0,408	0,475	0,537	+0,129
Частка запасів в оборотних активах		0,622	0,605	0,581	-0,041
Частка власних оборотних коштів у покритті запасів		0	0,002	0,009	+0,009

За даними таблиці 2.2 можна зробити загальні висновки щодо рівня платоспроможності та ліквідності підприємства. Як показує більшість показників, протягом досліджуваного періоду відбувалось підвищення рівня платоспроможності та ліквідності підприємства. Про це свідчить підвищення маневреності грошових коштів, збільшення значень коефіцієнтів покриття та проміжного покриття. Крім того, збільшення частки оборотних коштів в активах підприємства, зменшення частки запасів в оборотних активах також є свідченням збільшення рівня платоспроможності підприємства. Разом з тим значення показників ліквідності та платоспроможності не досягають нормативних значень, а коефіцієнт абсолютної ліквідності, крім того, зменшився в 2019 році, що свідчить про низький рівень ліквідності та платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.3 - Показники фінансової стійкості та фінансової незалежності підприємства

Найменування показника	Нормативне значення	2017 р	2018 р	2019 р	Відхилення 2019 до 2017
Коефіцієнт автономії (незалежності або коефіцієнт концентрації власного капіталу)	0,5 – 0,7	0,242	0,365	0,463	+0,221
Коефіцієнт співвідношення позичкових та власних коштів (коєф-т фінансового ризику)	< 1	3,140	2,912	1,160	-1,980
Коефіцієнт реальної вартості майна		0,555	0,496	0,433	-0,122
Коефіцієнт фінансової залежності	> 1	4,140	3,178	2,160	-1,980
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу		0,759	0,698	0,537	-0,222

За даними таблиці 2.3 можна зробити загальний висновок про недостатньо високий рівень фінансової стійкості, але в 2019 році спостерігається підвищення показників, що свідчить про підвищення рівня фінансової стійкості та фінансової стабільності підприємства.

Таблиця 2.4 - Показники ділової активності підприємства

Найменування показника	2017 р	2018 р	2019 р	Відхилення 2019 до 2017
Загальне обертання капіталу	1,4	1,9	2,8	+1,4
Обертання оборотних коштів	3,4	4,8	5,2	+1,8
Обертання матеріальних оборотних коштів	5,4	7,5	9,0	+3,6
Обертання кредиторської заборгованості	11	11,9	12,8	+1,8
Середній строк обороту дебіторської заборгованості	33	30	28	-5
Обертання кредиторської заборгованості	25,1	28,9	36,3	+11,2
Середній строк обороту кредиторської заборгованості	15	12	10	-5

За розрахованими показниками ділової активності (табл. 2.4) можна зробити загальний висновок про підвищення рівня ділової активності підприємства в звітному році.

За даними проведеної оцінки фінансово-майнового стану підприємства та аналізу показників платоспроможності та фінансової стійкості та ділової активності підприємства, можна зробити загальний висновок про ефективну та прибуткову роботу підприємства, в результаті якої відбулось покращання структури активів та капіталу підприємства, що призвело до незначного поліпшення показників платоспроможності та фінансової стійкості.

Разом з тим, слід відзначити низький рівень показників платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості та фінансової В 2019 році спостерігається позитивна тенденція значного підвищення ділової активності підприємства.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Дари ланів»

Місія підприємства - забезпечити підприємства і споживачів Харківської області якісною олією за помірними цінами. Цілі ПрАТ «Дари ланів» у сфері конкурентоспроможності продукції можна об'єднати в таблицю 2.5.

Таблиця 2.5 - Цілі ЗАТ "Дари ланів" у сфері конкурентоспроможності продукції

Короткострокові	Довгострокові
1. Поточний прибуток	1. Збут
<i>Максимізація поточного прибутку, швидке отримання грошей</i>	<i>Максимізація збуту, досягнення 70% ринку</i>
2. Виживаємість	2. Якість
<i>Забезпеченість окупності витрат. Збереження споживачів</i>	<i>Забезпеченість лідерства за показниками якості товарів та обслуговування</i>

В даний момент підприємство дотримується стратегії зайняття власної ніші на ринку. Для досягнення цілей, що стоять перед підприємством, необхідно виконання двох основних умов:

- 1) продукція підприємства має бути конкурентоспроможною;
- 2) стратегія підприємства повинна бути ефективною і мати переваги перед стратегією конкурентів.

Оскільки конкурентоспроможність продукції визначає ступінь задоволення конкретної потреби порівняно з кращою аналогічною продукцією, що пропонується на даному ринку, то основні вимоги, які пред'являються до продукції – це якість та економічність продукції на рівні не нижче вимог споживачів. Продукція, що пропонується підприємством, є товаром повсякденного попиту і відноситься до продуктів харчування. Продукція має достатній рівень якості.

Для аналізу ефективності стратегії підприємства, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності продукції, розрахуємо темпи росту обсягів продажу продукції та її частку на ринку. Ці показники визначимо в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Аналіз обсягів продажу ПрАТ «Дари ланів»

Показники	Роки		
	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Загальний обсяг продажу, тис. грн.	5041	5154	5183
Темп росту обсягу продажу, %	98	102,2	100,3
Обсяг продажу продукції на ринку, тис. грн.	873,0	882,0	885,5
Частка підприємства на ринку, %	17,3	17,1	17,1

Як видно з таблиці 2.6, обсяги продажу підприємства підтримуються на достатньо постійному рівні, проте підприємство за умови підтримки та підвищенні конкурентоспроможності власної продукції могло б завоювати більшу частку ринку.

Для визначення місця підприємства на ринку у відповідності з рівнем конкурентоспроможності його продукції скористаємося методом, запропонованим Бостонською консультативною групою (БКГ). Згідно матриці БКГ підприємство знаходиться в позиції матриці № 1 "Зірки" (рис.2.1).



Рисунок 2.1 Матриця Бостонської консультативної групи

Основні проблеми в управлінні стратегічних зон господарювання (СЗГ), які попадають в позицію №1, пов'язані із знаходженням фінансових ресурсів для їх

захисту і підтримання. Великі кошти для підтримки "зірок" необхідні для розширення обсягів виробництва, інтенсивної реклами та інші елементи маркетингу. Але цей аналіз дає лише узагальнену характеристику стратегічних зон господарювання.

Для більш детального аналізу використаємо матрицю Дженерал електрик. Для цього визначасмо основні параметри СЗГ - привабливість СЗГ; конкурентний статус фірми.

Оцінку привабливості СЗГ проведено за формулою:

$$\text{Прив. СЗГ} = a \cdot \Pi + b \cdot P + c \cdot C + d \cdot Z, \quad (2.1)$$

де Π - перспективи росту; P - рентабельність; C - сприятливі тенденції в ринковому середовищі; Z - ринкові загрози; a, b, c, d - коефіцієнти ваги кожного фактора.

Для оцінки привабливості діяльності підприємства фактори привабливості було оцінено трьома менеджерами - консультантами, що займаються продажем. Результати оцінки показано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Оцінка факторів привабливості СЗГ

Фактори	Оцінка експертів			Середня оцінка
	1	2	3	
Перспективи росту	4	3	4	3,7
Рентабельність	5	5	4	4,7
Сприятливі тенденції	3	4	5	4
Ринкові загрози	3	3	2	2,7

Оцінка проводилась за 5-ти бальною шкалою. За згодою експертів було прийнято такі коефіцієнти для кожного фактора: $a=0,3$; $b=0,4$; $c=0,1$; $d=0,2$.

Тоді привабливість СЗГ:

$$\text{Прив.СЗГ} = 3,7 \cdot 0,3 + 4,7 \cdot 0,4 + 4 \cdot 0,1 - 2,7 \cdot 0,2, \quad (2.2)$$

Якщо привабливість стратегічних зон господарювання оцінювалася за 5-ти бальною шкалою, то високій привабливості відповідає показник від 3,35 до 5. Отже СЗГ має високу привабливість.

Для оцінки конкурентного статусу фірми аналізуємо відносний рівень капіталовкладень в СЗГ; конкурентну стратегію; мобілізаційні можливості фірми.

Відносний рівень стратегічних капіталовкладень визначають за формулою:

$$K_B = (K_C - K_K) / (K_O - K_K), \quad (2.3)$$

де K_C - рівень стратегічних капіталовкладень; K_K - критичний рівень капіталовкладень; K_O - оптимальний рівень капіталовкладень.

Рівень стратегічних капіталовкладень підприємства складає $K_C = 420$ тис. грн.

Критичний рівень капіталовкладень складає $K_K = 150$ тис. грн.

Оцінку стратегії підприємства проведено також за 5-ти бальною шкалою в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Оцінка конкурентної стратегії підприємства

Фактори	Оцінка експертів			Середня оцінка	Оптимальна оцінка	Рівень діючої стратегії у порівнянні з оптимальною
	1	2	3			
Політика зростання	5	5	4	4,7	5	0,9
Застосовані методики	3	3	3	3	5	0,6
Витратність заходів стратегії	5	4	4	4,3	5	0,87
Віддача та ефективність	4	3	4	3,7	5	0,7
Загальна оцінка	17	15	15	15,7	20	0,8

Оптимальний рівень капіталовкладень складає 480 тис. грн.

Отже:

$$K_B = (420 - 150) / (480 - 150)$$

Для оцінки можливостей підприємства теж проведено експертну оцінку в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Оцінка мобілізаційних можливостей фірми

Фактори	Оцінка експертів			Середня оцінка	Оптимальна оцінка	Ступінь відповідності мобілізаційних можливостей оптимальним
	1	2	3			
Загальне управління	4	4	4	4	5	0,8
Маркетинг	5	5	4	4,7	5	0,93
Виробництво	4	3	3	3,3	5	0,67
НДОКР	4	5	4	4,3	5	0,87
Загальна оцінка	17	17	15	16,3	20	0,8

Отже за даними конкурентний статус СЗГ складає:

$$КС = 0,8 + 0,8 + 0,8 = 2,4.$$

Найвища оцінка кожного з факторів конкурентного статусу фірми становить 1, отже високому конкурентному статусу відповідає оцінка від 2 до 3.

Як бачимо з таблиць 2.8,2.9 підприємство має високий конкурентний статус, так як рівень діючої стратегії у порівнянні з оптимальною і ступінь відповідності мобілізаційних можливостей є оптимальними і знаходяться на рівні 80-90%. Тобто на ринку олії ПрАТ «Дари ланів» має досить стабільні позиції відносно конкурентів і своїх можливостей у боротьбі з ними.

За матрицею Дженерал електрик стратегічні зони господарювання підприємства знаходиться в позиції 1 матриці (див. рис.2.2).

		1	2	3
Конкурентний статус стратегічних зон	Високи			
	Середні	4	5	6
	Низьки	7	8	9
		Висока	Середня	Низька
		Привабливість стратегічних зон		

Рис.2.2 Матриця "Дженерал - електрик"

Для такої стратегічної зони господарювання пропонується підтримувати ці стратегічні зони господарювання, інвестувати зростання, розширювати частку ринку.

Основна продукція підприємства – олія, яка реалізується споживачам як розливна так і фасована. Одним із найважливіших параметрів конкурентоспроможності олії є її якість. Продукція підприємства сертифікована. Бальну оцінку параметрів якості продукції, здійснену експертами, наведемо у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Бальна оцінка параметрів якості продукції

	Олія розливна	Олія фасована
Споживні якості	3	4
Вміст вітамінів	3	3
Смакові якості	3	3
Зорові сприйняття	3	4
Якість і естетичність упаковки	-	2
Відповідність сучасним технологіям	2	3
Середня оцінка	2,33	3,17

Як бачимо, олія фасована має більшу середню оцінку за сукупністю перелічених параметрів у таблиці 2.10. За вмістом вітамінів, смаковим сприйняттям ці два види олії не відрізняються одна від одної. Але за споживними якостями, зоровим сприйняттям, якістю і естетичністю упаковки, відповідністю сучасним технологіям олія фасова має оцінку на рівень вище, більше ціниться споживачами і відповідно повинна мати більший попит.

Визначення абсолютного рівня якості є недостатнім, оскільки самі по собі абсолютні значення вимірників якості не відображають ступінь його відповідності сучасним вимогам. Тому поряд з тим визначаємо відносний рівень якості окремих видів вироблюваної - (проектованої) продукції, порівнюючи її показники з абсолютними показниками якості кращих аналогічних вітчизняних та зарубіжних зразків виробів.

Порівняємо отримані дані з даними оцінки експертами олії „ТМ „Чумак” (нерафінована) і „ТМ „Олейна” (табл. 2.11).

З таблиці 2.11 ми бачимо, що ці два види товарів майже не мають відмінностей за рядом параметрів. Але за споживними якостями олія "Олейна" має кращі показники.

Якщо ж порівняти олії, розглянуті як в таблиці 2.10, так і в таблиці 2.11, то

спостерігається великий відрив двох останніх. Середня оцінка за ними майже у півтора рази більша за перші дві (олія фасована і розливна).

Таблиця 2.11 - Бальна оцінка параметрів якості конкурентної продукції

	„Чумак”	„Олейна”
Споживні якості	4	5
Вміст вітамінів	4	4
Смакові якості	5	5
Зорові сприйняття	5	5
Якість і естетичність упаковки	5	5
Відповідність сучасним технологіям	5	5
Середня оцінка	4,67	4,83

Для наочності побудуємо діаграму експертних оцінок якості різних видів олії на рисунку 2.3.

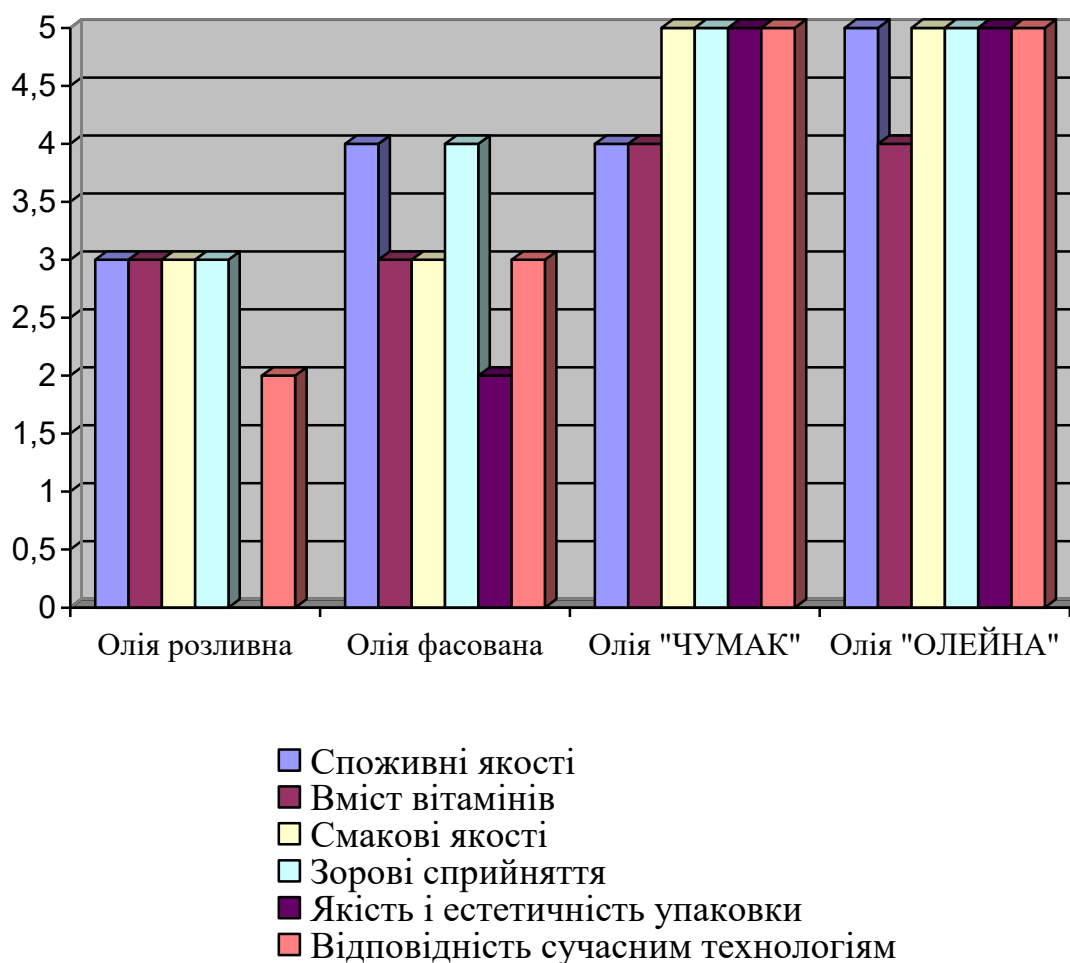


Рисунок 2.3 Порівняльна оцінка якості різних видів олії

Як видно з таблиць 2.10, 2.11 та з рисунку 2.3, найбільш високо оцінена

експертами олія "Олейна", в той час як якісні показники розливної та фасованої олії підприємства ПрАТ «Дари ланів» мають досить низький рівень.

За споживною якістю олія фасована та олія розливна знаходяться на одному рівні, олія "Олейна" має найбільшу оцінку. За вмістом вітамінів і за смаковими якостями на досліджуваному підприємстві олія має більш низький рівень, ніж олія іншого підприємства. За зоровим сприйняттям олія фасована краще за олію розливну, а у "Олейни" і "Чумака" бали за цією оцінкою найвищі і однакові. Відповідно за двома останніми характеристиками олії (якість і естетичність упаковки і відповідність сучасним технологіям) олія «Чумак» і «Олейна» залишаються поза конкуренцією.

Отже, продукція підприємства ПрАТ «Дари ланів» має недостатній рівень конкурентоспроможності.

Таким чином, за даними проведеної порівняльної оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства можна зазначити про недостатній рівень конкурентоспроможності продукції підприємства, який необхідно підвищувати шляхом впровадження нової технології, створення та затвердження торгової марки для продукції підприємства.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ДАРИ ЛАНІВ»

3.1 Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності продукції

В умовах ринкової економіки значна частка компаній досягає певний період у розвитку, коли позиції в конкурентній боротьбі залежать від досконалості власних бізнес-процесів. Компанія є успішною та конкурентоспроможною, якщо використовує ефективні інструменти конкурентної боротьби і методи управління бізнесу, що дозволяють підприємствам вдосконалюватися шляхом взаємодії з іншими учасниками ринку. Одним з них є бенчмаркінг бізнес-процесів.

Бенчмаркінг це мистецтво, яке виявляє те, що у інших виходить краще, і вивчає модернізацію і використання їх методів роботи. Метою бенчмаркінгу є збільшення ефективності власної діяльності і досягнення переваг у конкуренції. Формування бенчмаркінгу підтримує відкритість і підвищення ефективності бізнесу. Воно дає можливість знайти відповіді на питання, яка ставить практика діяльності компанії, і несе незаперечні переваги.

Позитивним є те, що маркетингові та виробничі функції стають більш керованими, коли аналізуються і впроваджуються на своєму підприємстві кращі методи і технології інших підприємств. Це найчастіше призводить до прибутку з високою економією, створенню корисної конкуренції задоволенню потреб покупців. Бенчмаркінг стає мистецтвом виявлення того, що інші здійснюють краще нас.

Для того, що б організувати ефективну концепцію бенчмаркінгу, потрібно заздалегідь спланувати процес його впровадження, і визначити головні напрямки майбутніх досліджень, відрегулювати їх на досягненні поставлених цілей і розробити технологію їх проведення.

Розглянемо алгоритм використання бенчмаркінгу для ПрАТ «Дари ланів».

Бенчмаркінг використовується для оцінки поточного стану підприємства тих напрямків, які обрані для дослідження. Далі визначають, як в подальшому повинна виглядати організація в цій області, тобто встановлюють орієнтири для підвищення ефективності і роблять оцінку поточних і передбачуваних показників компанії. Потім опрацьовується план скорочення розбіжностей і подальшого підйому рівня власної ефективності до рівня, що перевищує обрані орієнтири. Даний план включає основні етапи бенчмаркінгу бізнес-процесів.

Етап 1. Визначення важливих функції або бізнес-процесів, що вимагають поліпшення. Виявлення більшості проблем і сфер діяльності, які потрібно визначити в ході дослідження, відбувається при активному спілкуванні співробітників і менеджерів організації або шляхом проведення мозкових штурмів. Дуже часто, менеджери компанії добре уявляють, які проблеми або сфери діяльності є критичними для підприємства. Співробітники фірми можуть володіти більш глибокою інформацією в окремих областях, непогано уявляючи, де робота ведеться найбільш ефективно, а де найменш. Об'єднання знань керівників і рядових співробітників дозволяє чіткіше виявляти ті області роботи компанії, які потребують удосконалення.

Етап 2. Вибір кращих компаній Навіть якщо лідери в галузі загальновідомі, не потрібно обмежуватися співпрацею тільки з цими організаціями: їх може стурбувати бенчмаркінг з підприємствами - прямими конкурентами. До того ж, фірми в одній галузі найчастіше вирішують одні й ті ж проблеми схожими способами. Внаслідок чого, придивлятися до інших галузей, дуже корисно, тому що можна знайти щось нове і особливе. Конкурентна розвідка допомагає знайти необхідного партнера, її справжній потенціал відкривається при роботі з партнерами, які не бажають працювати з вами. У деяких компаніях рейтинг настільки великий, що багато хто бажає вести з ними бенчмаркінгове дослідження. По суті, за умови відмінно підготовленої роботи, навіть фірма, яка не згодна на бенчмаркінг через брак часу, зможе дати

відповіді на чітко сформульовані питання, і це дасть можливість реалізувати проект. Крім того, методи галузевого бенчмаркінгу зможуть допомогти знайти компанії менш відомі, але в яких бізнес-процеси, які цікавлять, поставлені так само добре, як і в компанії-лідера.

Етап 3. Визначення показників компанії (детальне дослідження циклів виробництва і його етапів). Для більш ефективного оцінювання виробничого циклу на підприємстві використовується представлення у вигляді блок-схеми. З нею найбільш точно і наочно співробітники фірми зможуть дати оцінку необхідності кожного процесу і вивчити можливість виконання його з найбільшою ефективністю і продуктивністю. Якщо в процесі аналізу з'являється ефективність з низькими показниками або марність конкретних робіт, тоді досліджується можливість виключення подібного процесу або його виправлення. Даний аналіз може бути початковою точкою для визначення прикладів кращої практики всередині організації та за її межами. Даний етап дає компаніям можливість порівнювати себе з іншими аналогічними компаніями; а також підібрати питання, які потрібно задати, і яку інформацію запросити у компаній при їх відвідуванні.

Етап 4. Визначення показників інших компаній Для того, щоб реалізувати цей етап, потрібна ретельна підготовка, тому що тут відбувається накопичення і аналіз інформації. В ході бенчмаркінгу питання повинні бути конкретними і предметними, хоча необхідно оцінити параметри кожної операції, відповівши на наступні питання: Як часто виконується цей процес? Як довго він триває? Вартість його виконання? Який обсяг транзакцій, пов'язаних з цією операцією? Вартість однієї такої транзакції? Кількість дій або кроків, з яких складається кожна така транзакція? Кількість підрозділів або співробітників, залучених до даного бізнес-процесу, ступінь залученості?

Етап 5. Аналіз і інтерпретація отриманих результатів. Після збору всіх необхідних даних, проведення аналізу, потрібно перейти до інтерпретації отриманої інформації. Слід з'ясувати:

- які з етапів виробничого процесу можна залишити без змін;

- які з етапів потрібно вилучити, так як вони дублюють один одного і не створюють доданої вартості;

- які з етапів потребують удосконалення на основі впровадження передового досвіду, встановленого всередині компанії і за її межами.

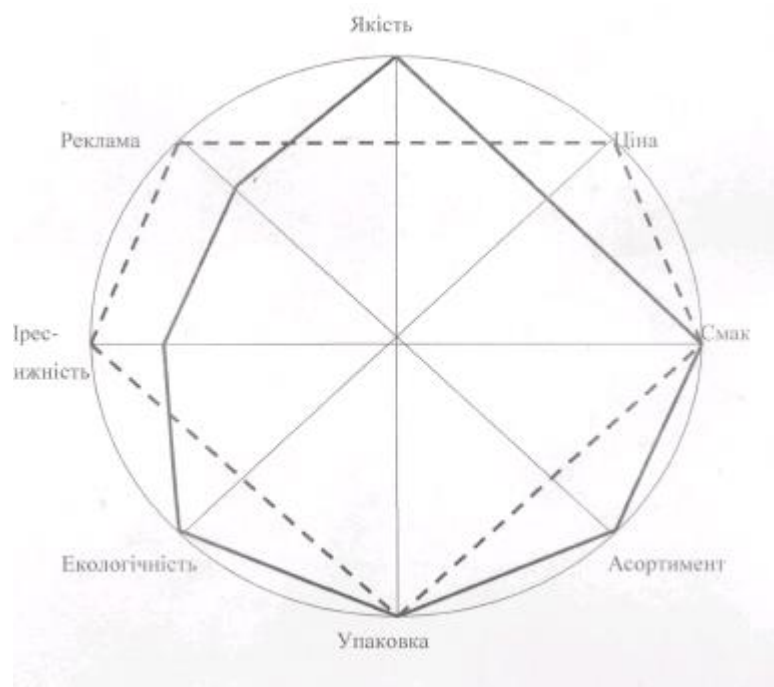
Після того, як виділені області, які потребують удосконалення, потрібно визначити величину відставання поточних параметрів роботи компанії від необхідного рівня, щоб наздогнати конкурентів, а потім і перевершити їх. Виходячи з цього, виникає потреба в пошуку прикладів передового досвіду для його впровадження в програму безперервного вдосконалення.

Етап 6. Впровадження передового досвіду. Керівник підприємства має встановити приклади передового досвіду з орієнтирами, що підлягають впровадженню. Коли ці приклади будуть визначені й узгоджені менеджерами і співробітниками, тоді складають план їх впровадження. Такий план розробляється групою з впровадження вдосконалень, а керівник лише затверджує. У той же час обидві сторони повинні добре володіти інформацією про поточний стан справ в організації і вибрати орієнтири для її розвитку.

Отже, бенчмаркінг є одним з найчастіше використовуваних механізмів удосконалення діяльності, при цьому його застосування ефективно впливає на бізнес-процеси, допомагаючи в конкурентній боротьбі. Якщо організація не використала отриману інформацію, то вона даремно витратила час. Одним з незаперечних переваг бенчмаркінгу є можливість подивитися на себе з боку, що дає об'єктивне розуміння поточних конкурентних позицій організації. У той же час, дається можливість отримання нових ідей, принципів та інструментів управління, які вже довели свою ефективність, що в цілому підтримує інноваційну діяльність в організації, що дуже важливо на сьогоднішній день.

Для прикладу розглянемо бенчмаркінг на підприємстві, що виробляє олію «Чумак». Об'єктом бенчмаркінгу візьмемо фасовані пляшки (1Літр) ПрАТ «Дари ланів». Для порівняння візьмемо пляшки (1Літр) компанії «Чумак». Виберемо порівняльні характеристики та сформуємо чек-лист.

Використавши метод експертних оцінок, сформувавши чек-лист, до якого включили такі характеристики продукту: якість, ціна, смакові властивості, асортиментні позиції, дизайн упаковки, екологічність, престижність та реклама. Рисунок 3.1. відображає, як співвідносяться конкурентні торгові марки за різними критеріями. За оцінку критерію виберемо бали від „1” до „4”, де „1” мінімальна оцінка, а „4” - максимальна.



————— олія компанії “Чумак”

- - - - - олія ЗАТ “Дари ланів”

Чек-лист:

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| 1. якість товару; | 5. дизайн упаковки; |
| 2. ціна товару; | 6. екологічність; |
| 3. смакові властивості; | 7. престижність; |
| 4. асортиментні позиції; | 8. реклама. |

Рисунок 3.1 Бенчмаркінг олії “Чумак” і ПрАТ “Дари ланів”

Отже, ПрАТ “Дари ланів” програє по таким критеріям оцінки: якість товару; асортимент продукції; екологічність. Виграє у конкурента по таких критеріях, як ціна; смакові властивості; дизайн упаковки.

Розрахуємо площі фігур, які утворились в результаті співставлення значень критеріїв для більш поглибленого аналізу конкурентоспроможності товару.

$$S_{\text{Чумак}} = 35,21 \text{ умовних квадратних одиниць};$$

$$S_{\text{Дари ланів}} = 34,5 \text{ умовних квадратних одиниць}.$$

Знайдемо відношення площ фігур конкурентів:

$$34,5 / 35,21 = 0,98 \text{ або } 98\%.$$

Отже, олія “Дари ланів” відстає по розглянутих параметрах олії “Чумак” на 2% (100% - 98%).

Розрахуємо площу всього кола і візьмемо цей показник за значення всього ринку олії : $S_{\text{КОЛА}} = 3,14 \times 16 = 50,24$ умовних одиниць

Знайдемо відношення площі олії “Чумак” до площі кола:

$$\frac{S_{\text{олія "Чумак"}}}{S_{\text{ккол}}} = \frac{35,21}{50,24} = 0,70 \text{ або } 70\%$$

$$\frac{S_{\text{олія "Дари ланів"}}}{S_{\text{ккол}}} = \frac{34,50}{50,24} = 0,69 \text{ або } 69\%$$

Отже, для досягнення максимальної конкурентоспроможності олії ПрАТ “Дари ланів” необхідно покращити всі значення параметрів приблизно на 30%. Для конкурентної продукції різниця більша = 100% - 69% = 31%, що засвідчує гіршу конкурентоспроможність продукту конкурента.

Таким чином, взявши за об’єкт бенчмаркінгу олію “Дари ланів”, порівнявши характеристики на цей продукт двох фірм та сформувавши чек-лист методом експертних оцінок, проведені розрахунки для більш поглибленого аналізу, який дав можливість визначити, що нижча конкурентоспроможність продукту у ПрАТ “Дари ланів”. Для досягнення максимальної конкурентоспроможності олії ПрАТ “Дари ланів” необхідно покращити всі значення параметрів приблизно на 30%.

Основними напрямками бенчмаркінгу ПрАТ “Дари ланів” є ринкова частка; якість продукції; технологія виробництва; репутація фірми.

Таким чином, на основі проведення бенчмакінгового дослідження, наша рекомендація – ввести власну торгову марку і підвищити якість продукції.

3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Для підвищення якості продукції, що виробляється на підприємстві пропонується ввести в дію нову лінію для переробки рослинної олії, яка включає систему фільтрів для очищення; лінію винтеризації (для виморожування); систему вакуумного сушіння, нейтралізації і гідрації; систему рафінації і відбілювання; лінію фасування.

Вартість нової лінії складає 670 тис.грн.

Оскільки у підприємства недостатньо власних коштів, для впровадження нової лінії, необхідно укласти з банком кредитний договір на довгострокове кредитування. Це виправданий крок, оскільки підприємство не має значних боргів, а заходи по підвищенню конкурентоспроможності продукції необхідно реалізувати якнайшвидше.

Для цього пропонується розробити інвестиційний проект впровадження нової лінії. Проект впровадження нової лінії переробки розрахований на 5 років. В перший рік доход від експлуатації очікується в обсязі 180 тис.грн., в другий і наступні роки очікується отримати доход в обсязі 250 тис.грн.

За кредитним договором має бути передбачено повернення кредиту рівними частками на протязі наступних чотирьох років експлуатації інвестиційного проекту з оплатою процентів за користування кредитом щороку.

Визначимо план повернення кредиту та виплати процентів в таблиці 3.1, в розрахунку 18% річних за користування кредитом, сума кредиту повертається в кінці кожного року.

Таблиця 3.1 - План повернення кредиту та оплати процентів

Показник	1-рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік	Разом
Видача кредиту, тис.грн.	500,0	-	-	-	-	500,0
Повернення кредиту, тис.грн.	-	125,0	125,0	125,0	125,0	500,0
Уплата процентів за користування кредитом, тис.грн.	90,0	90,0	67,5	45,0	22,5	315,0
Разом виплати банку, тис.грн.	90,0	215,0	192,5	170,0	147,5	815,0

Розрахуємо показники ефективності інвестиційного проекту. В таблиці 3.2. зробимо розрахунок дисконтованого грошового потоку від експлуатації інвестиційного проекту.

Таблиця 3.2 - Розрахунок дисконтованого грошового потоку

Рік	Грошовий потік, тис.грн.	Процентний фактор теперішньої вартості для дисконту 18%	Дисконтований грошовий потік, тис.грн.
1	90	1	90
2	215	0,847	182,11
3	192,5	0,718	138,22
4	170	0,609	103,53
5	147,5	0,516	76,11
Σ	815	X	589,96

Показники ефективності інвестиційного проекту мають позитивні значення, отже проект доцільно впроваджувати.

Розрахуємо рівень ефективності використання банківського кредиту за показником ефекту фінансового важеля.

Для цього спрогнозуємо показники підприємства, орієнтуючись на показники 2019 року (табл. 3.3).

Розраховані показники ефекту фінансового важеля означають, що в 2019 році за рахунок використання позикових коштів підприємство недоотримувало 0,49% рентабельності капіталу.

Від'ємне значення показника ефекту фінансового важеля обумовлено тим, що рівень економічної рентабельності активів підприємства мав значення нижче за середній рівень фінансових витрат.

Позитивне значення ефекту фінансового важеля свідчить про підвищення ефективності використання банківського кредиту на підприємстві.

Таблиця 3.3 - Економічна ефективність запропонованих заходів

Показники	Звітний 2019р.	Плановий 2020 рік	Відхилення
Вартість активів підприємства, тис.грн.	1600,1	2270,1	+670,0
Власні кошти, тис.грн.	740,8	1461,1	+720,3
Короткострокові зобов'язання, які не мають платного характеру, тис.грн.	550,3	550,3	-
Разом кошти підприємства, що мають безоплатний характер, тис.грн.	1291,1	1291,1	-
Позикові кошти, що мають платний характер (довгостроковий кредит), тис.грн.	309,0	809,0	+500,0
Операційний прибуток підприємства, тис.грн.	241,1	477,1	+236,0
Економічна рентабельності активів, %	15,07	21,02	+5,95
Рівень фінансових витрат, %	18,0	18,0	-
Ефект фінансового важеля, %	-0,49	+1,17	+1,66

Як видно з таблиці 3.3, в результаті впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства показники, що характеризують ефективність діяльності підприємства значно покращаться. В тому числі збільшиться рентабельність активів підприємства, яка характеризує загальну ефективність його діяльності, а ефект фінансового важеля матиме позитивне значення, що свідчить про ефективність використання банківського кредиту.

Крім того, в межах впровадження маркетингової підтримки товару пропонується розробити торгівельну марку олії виробництва ПрАТ “Дари ланів”.

Таким чином, з метою підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства пропонується ввести нову лінію по виробництву олії та розробити торгову марку продукції підприємства.

В результаті впровадження запропонованих заходів очікується збільшення прибутку підприємства, рентабельності та інших показників діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Під конкурентоспроможністю продукції у кваліфікаційній роботі розуміємо здатність продукції перевершувати в певний момент часу на конкретному ринку товари-аналоги за якісними, вартісними характеристиками, а також характеристиками товарної марки. Зазначені характеристики є багатофакторним, кожна з яких може розглядатися як складний самостійний об'єкт.

Для оцінки продовольчих товарів рекомендується використовувати особливу номенклатуру показників, яка складається з якісних, маркетингових та економічних показників. Якісні показники поділяються на класифікаційні та оціночні. Група оціночних показників у свою чергу поділяється на нормативно-виробничі і консументні (до них можуть входити органолептичні показники, а також ті з фізико-хімічних показників, які мають значення з точки зору споживача). Такі показники можуть бути використані при проведенні як експертних, так і споживчих оцінок. Залежно від мети оцінки конкурентоспроможності, виду товару та інших чинників набір показників може змінюватися.

Для аналізу конкурентоспроможності продукції досліджуваного підприємства ПрАТ “Дари ланів” були виконані відповідні розрахунки та проведена експертна оцінка продукції підприємства та його конкурентів.

За даними проведеної оцінки фінансово-майнового стану підприємства та аналізу показників платоспроможності та фінансової стійкості та ділової активності підприємства, можна зробити загальний висновок про ефективну та прибуткову роботу підприємства, в результаті якої відбулось покращання структури активів та капіталу підприємства, що призвело до незначного поліпшення показників платоспроможності та фінансової стійкості.

Разом з тим, слід відзначити низький рівень показників платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості та фінансової стабільності. В 2019 році спостерігається позитивна тенденція значного підвищення ділової активності підприємства.

За даними проведеної порівняльної оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства можна зробити загальний висновок про недостатній рівень конкурентоспроможності продукції підприємства, який необхідно підвищувати шляхом впровадження нової технології, створення та затвердження торгової марки для продукції підприємства.

Основним заходом, який пропонується в кваліфікаційній роботі, є впровадження бенчмаркінгу. Бенчмаркінг – це мистецтво виявлення того, що інші роблять краще нас, та вивчення, удосконалення і застосування методів роботи інших організацій. У роботі пропонується план проведення бенчмаркінгових заходів із детальною характеристикою кожного етапу. Одним з незаперечних переваг бенчмаркінгу є можливість подивитися на себе з боку, що дає об'єктивне розуміння поточних конкурентних позицій організації. У той же час, дається можливість отримання нових ідей, принципів та інструментів управління, які вже довели свою ефективність, що в цілому підтримує інноваційну діяльність в організації, що дуже важливо на сьогоднішній день.

Основні напрями бенчмаркінгу ПрАТ “Дари ланів” - ринкова частка; якість продукції; технологія виробництва; репутація фірми.

Таким чином, на основі проведення бенчмаркінгового дослідження, наша рекомендація – ввести власну торгову марку підприємства і підвищити якість продукції, для чого ввести в дію нову лінію для переробки рослинної олії, яка включає систему фільтрів для очищення; лінію винтеризації (для виморожування); систему вакуумного сушіння, нейтралізації і гідрації; систему рафінації і відбілювання; лінію фасування.

В результаті впровадження таких заходів показники, що характеризують ефективність діяльності підприємства значно покращаться. В тому числі збільшиться рентабельність активів підприємства, яка характеризує загальну ефективність його діяльності, а ефект фінансового важеля матиме позитивне значення, що свідчить про ефективність використання банківського кредиту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багиев Г.Л. , Тарасевич В.М. Маркетинг. Спб.: Изд. дом «Питер», 2010. 573 с.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 294 с.
3. Бондаренко С. М. Рейтингове управління конкурентоспроможністю продукції промислових підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01. Національний університет харчових технологій. К., 2002. 23 с.
4. Габинская О.С., Дворецкая Н.С. Значение маркировки продовольственных товаров в оценке их конкурентоспособности. *Пищевая промышленность*. 2018. № 1. С. 13–20.
5. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2016. 384 с.
6. Долинский М.Г., Соловьев И.А. Основы конкурентоспособности предприятия. М., 2018. 214 с.
7. Еремеева Н.В., Калачев С.Л. Конкурентоспособность товаров и услуг. – М.: КолосС, 2016. 192 с.
8. Клейменова Г. В., Сипливая З. Г. Сущность и виды бенчмаркинга как современного метода управления бизнесом. *Финансы и кредит*. 2016. №33.
9. Кривенко Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах маркетингової орієнтації : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01. Донецький державний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2003. 21 с.
10. Лепа М. М. Механізми маркетингово-орієнтованого управління конкурентними перевагами підприємства : автореф. дис. ... док. екон. наук : спец. 08.06.01. Донецький національний університет. Донецьк, 2004. 24 с.
11. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебное пос. М.: Юрайт-Из-дат, 2019. 460 с.

12. Молчанова Е.Н., Шипарева М.Г., Карушева М.Г. Маркетинговое исследование предпочтений потребителей мучных кондитерских изделий. *Кондитерское производство*. 2018. № 5. С. 28–32.
13. Портер М. Конкуренция. М., 2013. – 348 с.
14. Решетникова Т. П. Организационно-экономические методы управления конкурентоспособностью предприятия : дис. ... канд. эконом. наук. Донецк, 2003. 169 с.
15. Скудар Г. М. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства : автореф. дис. ... док. екон. наук : спец. 08.02.03. Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2000. 32 с.
16. Титаренко В. Є. Оцінювання та розвиток конкурентоспроможності промислових підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01. Національний університет "Львівська політехніка". Львів, 2005. 22с.
17. Титова В. А., Макаренко О.В. Бенчмаркинг как инструмент формирования инновационного потенциала предприятия. *Инновации*. 2006. №7.
18. Федюкин, В.К. Основы квалиметрии. Управление качеством. М.: Информационно-изд. дом «Филинь», 2017. 296 с.
19. Фасхиев Х. Оценка конкурентоспособности новой техники. *Маркетинг*. 2018. № 6. С. 25-35.
20. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М., 2017. 424 с.
21. Шрубченко А.В., Стенюшкина С.Г. Бенчмаркинг как метод повышения конкретности предприятия. *Теоретические и прикладные аспекты современной науки*. 2018. № 1.