

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Конотопський інститут Сумського державного університету
Кафедра менеджменту і підприємництва

ДИПЛОМНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**Конкурентні переваги як основа формування
конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ТОВ «Якименко»)**

(назва теми роботи)

Студентки 4-го курсу гр. Мз-61к
Спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

Жукової Альони Анатоліївни

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Науковий керівник:

Іващенко М.М.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище, ініціали керівника)

Завідувач кафедри:

к.е.н., доц. Власенко Д.О.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище, ініціали)

Конотоп 2020

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 27 с., 2 таблиці, 1 рисунок, список використаної літератури із 23 джерел.

Мета роботи – узагальнити теоретичні і практичні аспекти формування конкурентних переваг виробничого підприємства (на прикладі ТОВ «Якименко»).

Задачі дослідження:

- розкрити понятійно-категоріальний апарат дослідження;
- охарактеризувати конкурентні переваги;
- провести аналіз господарської діяльності ТОВ «Якименко»;
- розробити рекомендації щодо формування конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності для ТОВ «Якименко».

Об'єкт дослідження – конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

Предмет дослідження – конкурентна перевага як засіб забезпечення конкурентоспроможності організації.

Методи дослідження: теоретичні: аналіз, контент-аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, класифікація; емпіричні: спостереження, методи математичної статистики.

Ключові слова: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА, ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Понятійно-категоріальний апарат дослідження	6
1.2 Конкурентні переваги як засоби забезпечення і підвищення конкурентноспроможності	9
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЯКИМЕНКО»	15
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Якименко»	15
2.2 Аналіз операційної та рекламної діяльності ТОВ «Якименко»	17
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ЯКИМЕНКО»	19
3.1 Шляхи підвищення конкурентноспроможності продукції ТОВ «Якименко»	19
3.2 Рекомендації щодо формування конкурентних переваг для ТОВ «Якименко»	20
ВИСНОВКИ	24
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	26

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах підсилення конкурентної боротьби та зростанням практичного інтересу з боку саме комерційних організацій до конкурентоспроможності посилюється, тому проблеми, пов'язані з розробленням і реалізацією заходів щодо її підвищення українською актуальні.

Конкурентоспроможність підприємства є одним із важливих аспектів ринкового середовища, що характеризує можливість підприємства адаптуватися до умов ринку і посісти провідне місце і втримати його якомога довше. На сучасному етапі конкурентний ринок характеризується стрімким зростанням вимог споживачів, що свідчить про посилення конкурентної боротьби, зміцнення позицій конкурентів і скорочення строків впровадження інноваційних технологій. Конкуренція змушує суб'єктів ринку постійно тримати під контролем дії власних суперників, ухвалювати рішення, що зумовлюють подолання негативних наслідків їхнього конкурентного тиску та сприяють стабільному розвитку суб'єкта в умовах конкуренції, тобто забезпечують його конкурентоспроможність.

Питання дослідження конкурентоспроможності промислових підприємств є важливими й актуальними як для економіки країни в цілому, так і для окремих виробників. У ринкових умовах висока конкурентоздатність суб'єктів господарювання є запорукою отримання високого і стабільного прибутку. Висока конкурентоспроможність – основна умова розвитку і життєдіяльності підприємства. Розуміючи це, вітчизняні товаровиробники в умовах жорсткої конкурентної боротьби ставлять перед собою такі цілі: задоволення потреб, існуючих на ринку, отримання максимального прибутку і збільшення обсягів збуту, розширення частки внутрішнього і зовнішнього ринку, забезпечення необхідного рівня якості та ціни продукції, що виробляється, впровадження нових технологічних процесів і модернізація обладнання.

Актуальність проблеми зумовили вибір теми дослідження: «Конкурентні переваги як основа формування конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ТОВ «Якименко»)».

Мета дослідження – узагальнити теоретичні і практичні аспекти формування конкурентних переваг виробничого підприємства (на прикладі ТОВ «Якименко»).

Згідно з поставленою метою було визначено такі **завдання**:

- розкрити понятійно-категоріальний апарат дослідження;
- охарактеризувати конкурентні переваги;
- провести аналіз господарської діяльності ТОВ «Якименко»;
- розробити рекомендації щодо формування конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності для ТОВ «Якименко».

Об'єкт дослідження – конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

Предмет дослідження – конкурентна перевага як засіб забезпечення конкурентоспроможності організації.

Методи дослідження: теоретичні: аналіз, контент-аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, класифікація; емпіричні: спостереження, методи математичної статистики.

Ключові слова: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА, ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО.

РОЗДІЛ 1

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Понятійно-категоріальний апарат дослідження

Дослідження поняття «конкурентоспроможність» потребує з'ясування сутності поняття «конкуренція», оскільки вони тісно взаємозв'язані не тільки на етимологічному (спільний корінь), а й логічному рівні. Так, прояв конкурентоспроможності відбувається тільки при наявності конкуренції між виробниками певної продукції (послуги).

Аналіз поняття «конкуренція» відбувся ще в XVII ст. Так, А. Сміт зазначав, що конкуренція, врівноважуючи норми прибутку, призводить до оптимального розміру праці і капіталу, регулюючи відповідність між власними та громадськими інтересами. Прояв конкуренції при цьому розглядався через дію «невидимої руки» ринку, що координує діяльність усіх його учасників. Іншими словами, конкуренція – це тип ринкової поведінки щодо найвигідніших умов купівлі-продажу товарів та послуг при менших витратах [15].

Конкуренція (від лат. *concurrentia* – стикатися, змагатися) – суперництво між товаровиробниками за найбільш сприятливі, економічно вигідні умови виробництва та реалізації продукції. Конкуренція змушує суб'єктів підприємницької діяльності не зупинятися на досягнутому, а постійно самовдосконалюватися, знижувати витрати на виробництво, покращувати якість продукції (послуг), що пропонуються на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність. Згідно з Законом України «Про захист економічної конкуренції», «економічна конкуренція (конкуренція) – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома

продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [5, с. 83-84; 13].

На сучасному етапі існує велика кількість трактувань терміна «конкуренція» (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкуренція» [5, с. 83]

Вчений	Трактування поняття «конкуренція»
Азоєв Г.Л., Зав'ялов П.С., Райзберг Б.А.	економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців
Кіперман Г.Я.	процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між відособленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найбільш вигідні умови збуту
Макконнел К.Р., Брю С.Л.	наявність на ринку більшої кількості незалежних покупців і продавців та можливість для них вільно входити на ринок і залишати його
Перцовський Н.І.	процес управління суб'єктом власними конкурентними перевагами для досягнення своїх цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах.

Аналізуючи представлені дефініції поняття «конкуренція», можна зробити висновок, що всі вони враховують такі її якості, як:

- динамічність;
- примусовість;
- єдність конкурентних і монополістичних засад;
- зв'язок з інноваційними процесами;

– зміст визначається залежно від цілей, у зв'язку з якими вона сформована.

Ми будемо розглядати конкуренцію як сукупність економічних (об'єктивних) відносин між суб'єктами господарювання в умовах ринку, що мають динамічний характер постійного суперництва товаровиробників за прихильність споживачів на основі певних переваг своєї продукції (послуг).

Далі за логікою нашого дослідження розглянемо змістове наповнення поняття «конкурентоспроможність».

Так, П. Макаровська, Н. Бондаренко, І. Должанський трактують «конкурентоспроможність» як здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію за рахунок ефективного використання трудових і фінансових ресурсів [3; 10; 22].

С. Покропивний, П. Зав'ялов, А. Савчук, розглядаючи конкурентоспроможність, звертали увагу на те, що її забезпечення полягає у можливості ефективного ведення діяльності та отриманні прибутку протягом довгострокового періоду [4; 6; 14].

За класичним визначенням М. Портера, «конкурентоспроможність – це визначене сукупністю факторів положення товаровиробника на внутрішніх і зовнішніх ринках, віддзеркалене через сукупність показників» [11, с. 18].

Т. Харченко трактує конкурентоспроможність як становище країни або окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках, що зумовлене економічними, соціальними та політичними факторами [19, с. 70].

Л. Балабанова під конкурентоспроможністю підприємства розуміє рівень його компетентності у порівнянні з іншими конкурентами за такими параметрами, зокрема: технологія, практичні навички та професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління, виробництва продукції тощо [2, с. 29].

Під конкурентоспроможністю продукції розуміють «ступінь її відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або

обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо» [21, с.59].

Не можемо не зазначити, що конкурентоспроможність не є сталою характеристикою, адже вона нерозривно пов'язана з мінливістю конкуренції. М. Портер зазначав, що «конкуренція – є динамічною і базується на оновленні та пошуку стратегічних відмінностей» [12, с.39].

1.2 Конкурентні переваги як фактори забезпечення і підвищення конкурентоспроможності

Очевидним сьогодні стає факт, що для забезпечення економічного розвитку суб'єкту господарювання потрібно забезпечити не лише стабільність показників конкурентоспроможності, а й впроваджувати заходи щодо їх підвищення.

Для того, щоб здійснити оптимальну оцінку рівня конкурентоздатності підприємств, слід, у першу чергу, усвідомити і розуміти причинно-наслідкові взаємозв'язки у системі «конкурентоспроможність – фактори», обґрунтовано відібрати основні фактори, що визначають величину даної економічної категорії, і також здійснити пошук відповідної статистичної інформації.

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, а тому вимагає управління та наявності стратегічного підходу, тобто для ефективного функціонування підприємства необхідна розробка стратегії такого підвищення з врахуванням всіх аспектів сприяння та протидії.

М. Портер розглядав «конкурентні переваги» як ключові фактори успіху, що дають підприємству переваги над конкурентами (іншими галузями), наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу тощо. За М. Портером конкурентні переваги поділяються на два основних види:

- більш низькі витрати;
- диференціація товарів [там само, с.55].

У ході досліджень М. Портер виявив, що конкурентна перевага залежить від наявності й ефективності використання наявних в організації ресурсів. Причому комбінація ключових факторів успіху не є постійною та універсальною для всіх галузей промисловості. Кожна окрема галузь має свої специфічні вимоги до такої комбінації.

Конкурентну перевагу визначають як продуктивність використання ресурсів, де критерієм виступає саме рентабельність виробництва. Конкурентні переваги існують тоді, коли суб'єкт господарювання може отримувати рентабельність вище середнього значення для даної галузі чи сегменту ринку. Конкурентна перевага визначається набором характеристик, властивостей товару або послуги, які створюють відповідне перевершення над конкурентами [18, с. 10].

Портер вказує, що рівень конкурентної переваги потрібно оцінювати щодо відповідного підприємства-лідера. За умови дотримання певних вимог (ідентичність фаз життєвого циклу товару, тотожність характеру виробництва і т.п.) рівень конкурентної переваги може бути оцінений як відношення рівня рентабельності виробництва цієї фірми до аналогічного показника пріоритетного лідера, обчисленого на певну дату.

Напрями досягнення підприємством конкурентних переваг:

- 1) організація стає виробником з найнижчим рівнем собівартості в своїй галузі (внутрішні конкурентні переваги);
- 2) організація диференціює свою продукцію (послуги) в тих напрямках, які цінуються покупцями такою мірою, що вони готові заплатити найвищу ціну за володіння ними (внутрішні конкурентні переваги).

У рамках теорії конкурентних переваг аналогічні висновки роблять Д. Кэмпбелл, Дж. Стоунхаус і Б. Х'юстон. Так, організація має конкурентну перевагу, якщо її прибуток вище, ніж прибуток конкурентів. Більш високі доходи продукують можливість інвестування нерозподіленого прибутку в майбутні проекти, підтримуючи при цьому лідерство на ринку даної галузі.

Якщо перевага зберігається протягом тривалого періоду часу, то можна говорити про «стійку конкурентну перевагу» [7, с.32].

Н. Красностанова, П. Маковєєв виділяють такі фактори конкурентоздатності організації:

1. НІОКР: якість наукових досліджень, що проводяться; можливість інновацій у виробничому процесі; можливість розробки нових товарів; ступінь оволодіння існуючими технологіями.

2. Виробництво: низька собівартість продукції (досягнення економії на масштабах виробництва); якість продукції (зниження кількості дефектів, зменшення потреб в ремонті); висока міра використання виробничих потужностей; вигідне розташування підприємства; доступ до кваліфікованої робочої сили; висока продуктивність праці; можливість виготовлення великої кількості моделей продукції різних розмірів; можливість виконання замовлень споживачів.

3. Маркетинг: широка мережа оптових дистриб'юторів; широкий доступ (присутність в точках роздрібної торгівлі); наявність точок роздрібної торгівлі, що належать компанії; низькі витрати по реалізації; швидка доставка висока кваліфікація співробітників відділу реалізації; доступна для клієнтів система технічної допомоги при купівлі і використанні продукції; акуратне виконання замовлень покупців (невелика кількість помилок і повернення); різноманітність моделей (видів продукції); мистецтво продажу; привабливий дизайн (упаковка); гарантія для покупців.

4. Персонал: ноу-хау в області контролю за якістю; компетентність в області дизайну; міра оволодіння (знання) певною технологією; здатність (уміння) створювати ефективну рекламу; здатність швидко переводити нові товари з стадії розробки в промислове виробництво.

5. Організація: рівень інформаційних систем; здатність швидко реагувати на ринкову ситуацію, що змінюється; великий досвід і ноу-хау в області менеджменту.

6. Інше: сприятливий імідж; загальні низькі витрати; вигідне розташування; приємні в спілкуванні, доброзичливі службовці; доступ на фінансові ринки; наявність патентів [9, с.55].

Л. Шевченко також зазначає, що конкурентоспроможність організації є функцією всіх її внутрішніх ресурсів [20, с.88]:

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

де КСП – конкурентоспроможність організації;

П – персонал;

Н – науково-дослідна база;

Т – техніко-технологічна база;

Ф – фінанси;

М – маркетинг;

У – управління (загальний менеджмент).

У наведеній формулі (1.1) ознаки {П, Н, ..., У} виконують роль як внутрішніх, так і зовнішніх чинників-симптомів, за величиною яких можна визначити рівень конкурентоздатності організації. Саме значення окремих техніко-технологічних, фінансових, економічних та інших показників і коефіцієнтів сприяють оптимізації діагностування такого складного поняття, як конкурентоспроможність.

Існує безліч методів та прийомів аналізу конкурентних переваг організації, що ґрунтуються на застосуванні матричних методів чи експертного опитування фахівців відповідної галузі промисловості – моделі Бостонської консультативної групи, метод «ланцюжка цінності» Портера, методи PIMS, LOTS, GAP, «Мак-Кінзі», SWOT-аналіз та ін.

Основними користувачами інформації щодо конкурентоспроможності організації, на думку Н. Тарнавської, є споживачі продукції (послуг), конкуренти, персонал, власники та менеджмент підприємства, інвестори [17,

с.103], «а сфери їх інтересів подано у полігармонійній теоретичній моделі конкурентоспроможності підприємства»:

- для споживачів продукції (послуг) – здатність задовольняти їх потреби, що переважають конкурентів за необхідним набором параметрів, та можливість залучення споживача до формування бізнес-процесу;

- для конкурентів – здатність створювати поточні та стратегічні конкурентні переваги;

- для персоналу (теперішнього і потенційного) – конкурентоспроможність системи винагороди і вигод, що формує привабливість підприємства бути місцем реалізації трудового (у т.ч. креативного) потенціалу працівника та очевидність перспектив розширення мотиваційного поля активації трудової діяльності;

- для власників і менеджменту підприємства – здатність превентивного формування і використання систем знань, умінь і навичок спільного зі споживачем творення продукту, випереджаючи за часом теперішніх і можливих конкурентів;

- для інвесторів (у т.ч. й потенційних), кредиторів, партнерів – наявність сутнісних ознак, що є пріоритетом для власників, за умови стратегічної та інноваційної спрямованості потенціалу конкурентоспроможності (орієнтація на створення нових ринків та розширення існуючих) та високоякісного менеджменту, якій забезпечує ефективне використання власних і залучених ресурсів та гнучкість підприємства як економічної системи в умовах існуючого конкурентного середовища» [там само, с.102].

Конкурентоспроможність підприємства можна охарактеризувати дією факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища його функціонування. Так, до факторів зовнішнього середовища відносять:

- рівень державного регулювання та розвитку економіки країни;
- особливості внутрішніх реформ; пріоритети розвитку країни та її стабільність;

- участь країни у світових інтеграційних процесах;
- напрями зовнішньої політики;
- система комунікацій;
- гармонійність нормативно-правової бази;
- фактори, які визначають споживання продукції (ємність ринку, вимоги споживачів до якості продукції та ін.);
- кількість та структура природних монополій в країні;
- ефективність діяльності антимонопольного комітету;

Фактори внутрішнього середовища:

- технічний рівень виробництва;
- організація виробництва та управління;
- система формування та стимулювання попиту;
- стан ресурсного потенціалу (технічне та технологічне оснащення,
- виробничо-сировинна структура, кадрове забезпечення, фінансові та інноваційні можливості) [16, с. 226].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЯКИМЕНКО»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Якименко»

ТОВ «ЯКИМЕНКО» здійснює діяльність у сфері виробництва сухарів і сухого печива; виробництва борошняних кондитерських виробів, тортів та тістечок тривалого зберігання.

Товариство є юридичною особою – підприємницьким товариством, створеним у відповідності до Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України та інших законодавчих та нормативних актів, згідно затвердженого Статуту. Даний Статут затверджений Загальними зборами учасників ТОВ «ЯКИМЕНКО» від 25 грудня 2013 року. Практика проходиться на посаді бухгалтера у бухгалтерському відділі даного підприємства.

Юридична адреса підприємства: 41500, Сумська область, Путивльський район, місто Путивль, вулиця Заводська, будинок 10.

Форма власності – приватна власність.

Власник підприємства – Якименко Роман Юрійович.

Ідея створення даного підприємства виникла у 2009 році. Протягом наступних років розроблявся та реалізовувався чіткий та виважений бізнес-план. Першочерговою метою підприємства було виробництво найякіснішої продукції у даному сегменті харчової промисловості на обласному та навіть всеукраїнському рівні. Згідно виписки з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців товариство було зареєстроване 1 березня 2012 року.

Щодо галузевої належності, то підприємство займається у сфері харчової промисловості, здійснює виробництво сухарів і сухого печива, тортів та тістечок тривалого зберігання. Спеціалізація – виробництво солодких кукурудзяних паличок.

Кукурудзяні солодкі палички – це масовий, що користується попитом і популярністю і в нашій країні продукт, відповідно до визначеної кваліфікації,

цей товар відноситься до сухих сніданків, популярність яких в країні сильно зростає, приблизно до десяти відсотків на рік. Є деякі фактори, від яких залежить зростання ринку подібної продукції, а також перспективність розвитку цього бізнесу з виробництва кукурудзяних паличок:

- клієнтами даного продукту в Україні виявляються всі вікові групи, хоча домінує, природно, дитячий сегмент;
- в Україні сформувалися багаторічні традиції вживання даного продукту, це робить його відомим і перспективним для цього бізнесу;
- даний продукт практично не залежить від зміни сезонів, попит на нього цілорічний, тому стабільний фінансовий потік забезпечений протягом всього року;
- попит стимулюють і самі виробники, вони експериментують з дизайном і смаками паличок, що подобається споживачам.

Місія даного підприємства – виробництво найякіснішої продукції в даному сегменті в Україні.

Висока якість продукції є основною ціллю персоналу підприємства. Чітке дотримання технологічного процесу, виважена кадрова політика та використання новітнього та якісного обладнання дають можливість виготовляти продукцію найвищого гатунку. Продукція даного виробництва займає високу позицію на ринку цієї галузі. У 2015 та 2016 роках підприємство отримало Диплом регіонального етапу Всеукраїнського конкурсу якості продукції – «100 кращих товарів України» у номінації «Продовольчі товари» виданий Міністерством економічного розвитку і торгівлі України (ДП «Сумистандартметрологія»).

4 січня 2018 року підприємство отримало відзнаку у Національному бізнес-рейтингу України «Лідер року 2017» та зайняло позицію 1 місця серед суб'єктів господарювання Сумської області у номінації «Фінансові показники успішної діяльності» та 9 місця серед суб'єктів господарювання України за показником «Рентабельність діяльності».

На сьогоднішній день підприємство знаходиться на стадії дитинства, характеризується закріплення на ринку, забезпечення беззбиткової діяльності, впровадження нових ідей для суттєвого розширення цільових сегментів ринку.

ТОВ «ЯКИМЕНКО» характерний лінійно-функціональний тип організації підприємства. Лінійно-функціональна організаційна структура управління передбачає розподіл повноважень і відповідальності за функціями управління й прийняття рішень по вертикалі. При цьому управління організоване за лінійною схемою, а функціональні підрозділи апарату управління допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання (рис. 2.1).

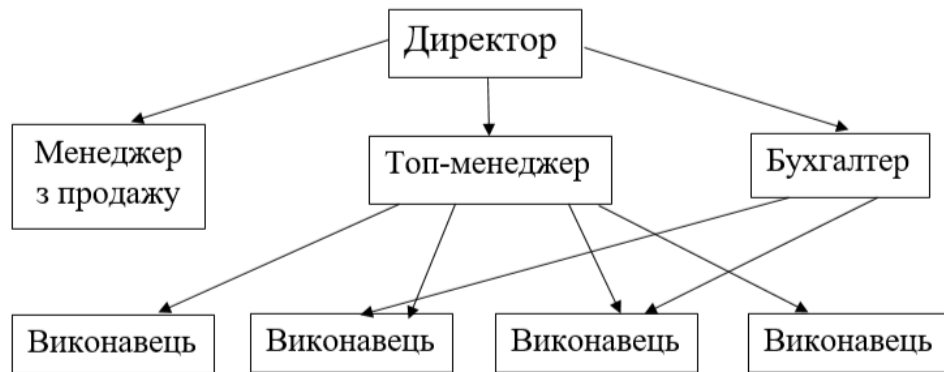


Рис. 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ЯКИМЕНКО»

2.2 Аналіз операційної та рекламної діяльності ТОВ «Якименко»

Виробничий процес виробництва кукурудзяних паличок передбачає обробку (теплову та механічну) кукурудзяної крупи. В процесі виготовлення додається вода та інші інгредієнти.

Для виробництва кукурудзяних паличок «Золото інків» використовується: крупа кукурудзяна; сіль; соняшникова олія; пудра цукрова; питна вода.

Високоякісне обладнання, чітке дотримання технології та тільки натуральні інгредієнти дозволяють виготовляти найякіснішу продукцію. Як уже згадувалось підприємство веде діяльність у трьох виробничих лініях.

Перша виготовляє палички по 50г в упаковці, за одну зміну пакується приблизно 300 паків по 30 пачок в одній. Рентабельність цього продукту сягає 25%. Друга лінія виготовляє палички з іграшкою всередині, рентабельність цього продукту складає 18%. Третя лінія спеціалізується на виготовленні паличок з магнітом с логотипом футбольного клубу «Шахтар», згідно договору. Рентабельність цього продукту – 20%. Вся вироблена продукція постачається компаніями-дистриб'юторами до окремих та мережеских торгових точок. Планується введення нових виробничих ліній та збільшення обсягів виробництва. Таким чином показники прибутковості та обсяги реалізації підприємства лише зростають.

Аналізуючи собівартість товарної та реалізованої продукції, що виготовляється на першій виробничій лінії складає 1,91 грн. за 1 пачку, відпускна ціна 2,65 грн. На другій виробничій лінії собівартість продукції складає 6,03 грн. за 1 пачку, відпускна ціна 7,85 грн. Собівартість продукції, що виготовляється на третій лінії складає 5,05 грн. та відпускна ціна 6,45 грн. за 1 пачку. В ході ретельного пошуку альтернатив для зменшення собівартості продукції, визначилось, що зниження собівартості неможливе, оскільки в такому випадку буде погіршуватись якість продукції, що неприпустимо для підприємства першочерговою ціллю якого є максимізація показників якості продукції.

Для реалізації маркетингових цілей організації застосовують інформаційну, переконуючу та підкріплюючу види реклами. Засобами поширення реклами є: радіореклама по Сумській області, також друкована реклама – буклети представлені у вигляді презентерів, які поширюються у різних торгових точках торговими представниками дистриб'юторів. Підприємство є спонсором баскетбольної команди «СумДУ» у Вищій Лізі України, бере участь у щорічному конкурсі «100 кращих товарів Сумщини» та має офіційний сайт: www.zolotoinkiv.in.ua/.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ
ТОВ «ЯКИМЕНКО»

3.1 Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Якименко»

Аналіз діяльності ТОВ «Якименко» дозволив виявити, що організація у своїй діяльності керується стратегією диференціації. Так, зменшення собівартості продукції не розглядається керівництвом організації, як перевага, тому що це призведе до погіршення якості продукції, що неприпустимо для ТОВ «Якименко», першочерговою ціллю якого є максимізація показників якості продукції.

Тому зосередимося на можливих шляхах підвищення конкурентоспроможності, враховуючи при цьому наступне: для того, щоб стратегія диференціації привела до позитивного результату – необхідно виконати наступні умови:

- диференціація повинна продукувати появу чогось унікального;
- елемент унікальності повинен бути ціннісним для покупців;
- цінність для покупця повинна бути досить велика, щоб він погодився сплатити за неї відповідну цінову премію;
- елемент диференціації повинен бути стійкий, щоб конкуренти не змогли відтворити його в найближчому часовому періоді;
- цінова премія, що готові платити покупці, повинна перевищувати підвищення витрат, що несе організація в процесі створення й збереження елемента диференціації.
- якщо елемент диференціації не відомий ринку, організація повинна розробити відповідну систему просування товару.

Крім того, кінцевим результатом диференціації є збільшення ринкової частки організації, тобто її конкурентоздатності, тому що відмінність означає конкурентну перевагу даного товару чи послуги, лояльність споживачів і знижену (за абсолютною величиною) чутливість до його ціни. У результаті ринкова сила покупців, що діє на кожного виробника згідно з теорією «п'яти сил Портера», частково нейтралізується. Диференціація також захищає організацію від атак з боку конкурентів, за умови, звичайно, що відмінність дозволяє знизити взаємозамінність товарів [8].

3.2 Рекомендації щодо формування конкурентних переваг для ТОВ «Якименко»

Ми вже зазначали, що конкурентоспроможність є відносним, а не абсолютним поняттям. Тому для того, щоб бути конкурентоспроможним і випускати конкурентоспроможну продукцію, організація повинна мати конкурентні переваги.

Конкурентна перевага визначається «набором характеристик, властивостей товару або марки, який створює для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами» [1 с.28].

Вважаємо за необхідне зазначити, що конкурентоспроможність підприємства не може бути виміряна єдиним статистичним показником. Це підтверджується тим, що поняття «конкурентоспроможність» носить ознаки прихованої властивості виробничої системи, якою є суб'єкт господарювання, та проявляється на поверхні у вигляді різних факторів-симптомів. Отже, конкурентоспроможність підприємства є латентним показником [23, с.51-52].

Усі конкурентні переваги, на думку, поділяються на переваги вищого і нижчого порядку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Конкуrentні переваги вищого і нижчого порядку

Вид	Основа	Особливість
Вищого порядку	результат цілеспрямованої витратної діяльності, що не можуть бути відновлені у короткостроковій перспективі	забезпечують переваги у довгостроковому періоді
Нижчого порядку	вартість та/або доступність факторів виробництва (ресурсів)	можуть бути відтворені конкурентами

Аналізуючи конкурентні переваги ТОВ «Якименко», зокрема, продукції – палички «Золото інків», враховуємо:

- унікальність (виготовляють з найякіснішої сировини, до складу якої входить кукурудза, соняшникова олія, цукор та сіль. У виробництві не використовуються смакові добавки, барвники, поліпшувачі та ароматизатори);
- складність імітації та атрибутів (середня, можуть бути відтворені конкурентами);
- ступінь позитивного впливу конкурентного статусу на результати діяльності (4 січня 2018 року підприємство отримало відзнаку у Національному бізнес-рейтингу України «Лідер року 2017» та зайняло позицію 1 місця серед суб'єктів господарювання Сумської області у номінації «Фінансові показники успішної діяльності» та 9 місця серед суб'єктів господарювання України за показником «Рентабельність діяльності»).

Крім того, клієнтами даного продукту в Україні виявляються всі вікові групи, хоча домінує, природно, дитячий сегмент; даний продукт практично не залежить від зміни сезонів, попит на нього цілорічний, тому стабільний фінансовий потік забезпечений протягом всього року; попит стимулюють і самі виробники, вони експериментують з дизайном і смаками паличок, що подобається споживачам.

Конкуентоспроможність підприємства сьогодні представляє собою здатність ведення ефективної господарської діяльності в умовах динамічного та складного зовнішнього середовища, шляхом раціонального використання наявних ресурсів, серед яких пріоритетним виступає робоча сила. Як бачимо, трактування подано на основі ресурсного підходу, що характеризує ефективність використання наявних ресурсів. Так, «ключовим ресурсом підприємства є робоча сила ... від людей, від їх інтелекту, здібностей, кваліфікації, досвіду роботи та мотивації до праці залежить ефективність використання всіх видів ресурсів підприємства (матеріальних, організаційних, фінансових, інформаційних та ін.)» [16, с.25-27]. Ми повністю згодні з цією думкою.

Тож, ТОВ «Якименко» для забезпечення конкурентних переваг у довгостроковому період слід звернути увагу саме на кадрову складову їх конкурентоспроможності, що визначатиме їх здатність протидіяти на ринку підприємствам-конкурентам шляхом ефективного використання персоналу підприємства, виготовлення та реалізації конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку від ведення ефективної господарської діяльності.

Крім того, в сучасних умовах нестабільного та динамічного зовнішнього оточення керівництву ТОВ «Якименко» слід використовувати й більш потужний інструмент, що продукував би перенесення підприємств на новий ефективніший рівень управління, а також враховував основні цілі, які стоять перед ним. Однією із ключових умов успішного функціонування підприємства є необхідність використання ефективного механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю. Очевидно, що для ТОВ «Якименко», враховуючи особливості ринку можливо сформулювати резерв формування конкурентної переваги у напрямі удосконалення реалізованої на внутрішньому ринку продукції та розширення їх діяльності на міжнародному ринку, зокрема через забезпечення пріоритетності продукції, зміни якості товару і його технічних параметрів з метою задоволення потреб і конкретних запитів споживача, визначення переваг товару в порівнянні із заміниками, визначення недоліків

товарів-аналогів, які випускають конкуренти, вивчення методів конкурентів щодо вдосконалення аналогічних товарів, визначення і використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції, нові пріоритетні сфери використання продукції, диференціацію продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги споживачам, яким надаються певні види взаємозамінних товарів, вплив безпосередньо на споживача шляхом обмеження появи на ринку нових товарів, проведення реклами, надання грошового або товарного кредиту [там само, с. 229].

ВИСНОВКИ

У відповідності до поставленої мети та завдань дослідження отримано такі висновки:

1. Конкурентоспроможність – здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію за рахунок ефективного використання трудових і фінансових ресурсів.

2. Конкурентоспроможність продукції – це ступінь її відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.

3. Конкурентні переваги – це ключові фактори успіху, що дають підприємству переваги над конкурентами (іншими галузями), наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу тощо. За М. Портером конкурентні переваги поділяються на два основних види: більш низькі витрати та диференціація товарів.

4. Конкурентна перевага залежить від наявності й ефективності використання наявних в організації ресурсів. Конкурентну перевагу визначають як продуктивність використання ресурсів, де критерієм виступає саме рентабельність виробництва. Конкурентні переваги існують тоді, коли суб'єкт господарювання може отримувати рентабельність вище середнього значення для даної галузі чи сегменту ринку.

5. Фактори конкурентоздатності організації: НІОКР; виробництво; маркетинг; персонал; організація; інше.

6. ТОВ «ЯКИМЕНКО» здійснює діяльність у сфері виробництва сухарів і сухого печива; виробництва борошняних кондитерських виробів, тортів та тістечок тривалого зберігання. Юридична адреса підприємства: 41500, Сумська область, Путивльський район, місто Путивль.

7. Клієнтами ТОВ «Якименко» в Україні виявляються всі вікові групи, хоча домінує, природно, дитячий сегмент; даний продукт практично не

залежить від зміни сезонів, попит на нього цілорічний, тому стабільний фінансовий потік забезпечений протягом всього року; попит стимулюють і самі виробники, вони експериментують з дизайном і смаками паличок, що подобається споживачам.

8. ТОВ «Якименко» у своїй діяльності керується стратегією диференціації. Так, зменшення собівартості продукції не розглядається керівництвом організації, як перевага, тому що це призведе до погіршення якості продукції, що неприпустимо для ТОВ «Якименко», першочерговою ціллю якого є максимізація показників якості продукції.

9. Шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Якименко» полягають у виконанні таких умов:

- диференціація повинна продукувати появу чогось унікального;
- елемент унікальності повинен бути ціннісним для покупців;
- цінність для покупця повинна бути досить велика, щоб він погодився сплатити за неї відповідну цінову премію;
- елемент диференціації повинен бути стійкий, щоб конкуренти не змогли відтворити його в найближчому часовому періоді;
- цінова премія, що готові платити покупці, повинна перевищувати підвищення витрат, що несе організація в процесі створення й збереження елемента диференціації.
- якщо елемент диференціації не відомий ринку, організація повинна розробити відповідну систему просування товару.

10. ТОВ «Якименко» для забезпечення конкурентних переваг у довгостроковому період слід звернути увагу саме на кадрову складову їх конкурентоспроможності, що визначатиме їх здатність протидіяти на ринку підприємствам-конкурентам шляхом ефективного використання персоналу підприємства, виготовлення та реалізації конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку від ведення ефективної господарської діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. М.: ОАО «Типография НОВОСТИ», 2000. 459 с.
2. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга : [монографія] / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. 147 с.
3. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. К.: Центр навч. л-ри, 2006. 84 с.
4. Економіка підприємства: підручник / За ред. С.Ф. Покропивного. К.: КНЕУ, 2011. 528 с.
5. Єлець О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_082.pdf (дата звернення: 24.04.2020).
6. Завьялов П.С. Формула успеха: маркетинг; сто вопросов – сто ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке / П.С. Завьялов, В.Е. Демидов. М.: Международные отношения, 1999. 70 с.
7. Кемпбелл Д. Стратегічний менеджмент: Підручник / Д. Кемпбелл. М., 2003. 336 с.
8. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
9. Красностанова Н.Е. Стратегічний аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового виробництва / Н.Е. Красностанова, П.С. Маковеев // Фінансова консультація. 2001. № 21-22. С. 55-59.
10. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. / Т.П. Макаровська, Н.М. Бондар. К.: МАУП, 2003. 304 с.
11. Портер М. Конкуренция: уч. пособ. / М. Портер; [пер. з англ. О.Л. Пелявского]. М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. 496 с.

12. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. М. : Международные отношения, 1993. 896 с.
13. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. Дата оновлення: 13.02.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 04.06.2020).
14. Савчук С.И. Основы теории конкурентоспособности: монография / С.И. Савчук; [під ред. Б.В. Буркинського]. М.: Рената, 2007. 520 с.
15. Сміт А. Дослідження про природу й причину багатства народів. URL: <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/70320/> (дата звернення: 16.05.2020).
16. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. Економічний форум. № 2, 2017. С. 223-230.
17. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теорія, методологія, практика / Н.П. Тарнавська; Тернопільський екон. ун-т. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
18. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник / Р.А. Фатхундинов. М.: Дело, 2000. 640 с.
19. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. АПЕ. 2003. № 2. С. 70-73.
20. Шевченко Л.С. Конкурентное управление : Уч. пособие / Л.С. Шевченко. Харьков : Эспада, 2004. 520 с.
21. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Навч. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
22. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. Харьков: ХНАДУ, 2015. 186 с.
23. Янковой А.Г. Многомерный анализ в системе STATISTICA / Янковой А.Г. Вып. 1. Одесса: Оптимум, 2001. 216 с.