

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»

Інститут заочно-дистанційного навчання

Форма навчання заочна

(денна, заочна, заочно-дистанційна)

Кафедра менеджменту

**Допускається до захисту**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 р.

**ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**на тему «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В  
СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ»**

(за матеріалами ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»)

(повна назва підприємства)

**зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і  
адміністрування», освітнього ступеня «магістр»**

(шифр та назва)

**Виконавець роботи**

Сафонов Владислав В'ячеславович

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Науковий керівник**

д. держ. упр., проф. Козюра Ігор Валерійович

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Рецензент**

.....  
(посада, місце роботи, прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Полтава 2019**

## ЗМІСТ

№ з/п		Стор.
	ВСТУП	3
	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	7
1.1	Сутність, роль, чинники та доцільність підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання	7
1.2	Конкурентна політика підприємства як засіб управління його конкурентоспроможністю	17
1.3	Методичні підходи щодо оцінювання ефективності конкурентної політики підприємства та його конкурентоспроможності	24
	РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТО- СПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «НОВОМОСКОВСЬКИЙ ЗАВОД МІНВОДИ» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ	36
2.1	Управлінська діагностика та характеристика ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» як соціально-економічної системи	36
2.2	Аналіз господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»	47
2.3	Аналіз та оцінка рівня конкурентоспроможності та ефективності конкурентної політики ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»	63
	РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖ- НОСТІ ПрАТ «НОВОМОСКОВСЬКИЙ ЗАВОД МІНВОДИ»	75
3.1	Напрями удосконалення конкурентної політики ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» як засобу підвищення його конкурентоспроможності	75
3.2	Розробка та реалізація програми підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»	83
3.3	Запровадження менеджменту якості як фундаменту формування ефективної конкурентної політики та підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»	91
	Висновки	101
	Список використаних джерел	109
	Додатки	117

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку вітчизняних підприємств управління їх конкурентоспроможністю розглядається як один з аспектів менеджменту, дія якого спрямована на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг й забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Практика розвитку сучасного бізнесу доводить, що без конкурентоспроможності неможливо забезпечити успіх підприємства в його боротьбі за виживання, досягнення провідних ринкових позицій та забезпечення довготривалого ефективного функціонування в динамічному конкурентному середовищі.

Однією зі стратегічних задач забезпечення розвитку економіки України на сучасному етапі є підвищення конкурентоспроможності підприємств. Важливий фактор вирішення даної задачі – створення ефективної системи управління на підприємствах, яка б забезпечувала їм стійкі конкурентні переваги на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства – це реальна та потенційна спроможність підприємства проектувати та виготовляти продукцію, яка користується більш пріоритетним попитом у споживачів за умови ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкретного ринку.

Розглядаючи конкурентоспроможність, як об'єкт управління, визначаємо зосередженість усієї сукупності взаємопов'язаних елементів управління на укріплення лідерських позицій на конкурентному ринку, а також формування та зміцнення конкурентних переваг. В умовах наростаючої конкурентної сили, що існує на ринку України, збільшується вагомість управлінських рішень топменеджменту підприємств стосовно пошуку нових ефективних інструментів та способів управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що в свою чергу зумовлює актуальність вивчення цієї проблематики.

У сучасній світовій літературі теоретичні проблеми конкуренції і конкурентоспроможності досліджуються досить широко. Визначення цього поняття розкривається в працях таких зарубіжних дослідників: Ж. Ламбена, М. Портера, Ф. Котлера, Р. Фатхудінова та інших. Різні аспекти забезпечення конкурентоспроможності об'єктів є предметом дослідження вітчизняних авторів, таких як В. Д. Базилевич, Я. Б. Базиліук, Я. А. Жаліло, З. С. Варналій, В. М. Геєць, Б. Є. Кваснюк, С. К. Реверчук, А. І. Кредісов, А. С. Філіпенко, А. В. Шегда та інших. Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки і характеризує можливість та ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища. У зв'язку з цим обґрунтування підходів до її дослідження з метою подальшої розробки системи управління конкурентоспроможністю підприємств є актуальним.

Метою дипломної магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання, розробки та запровадження комплексу практичних заходів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи».

Для досягнення мети роботи потрібно вирішити наступні завдання:

розглянути сутність, роль, чинники та доцільність підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання;

визначити конкурентну політику підприємства як засіб управління його конкурентоспроможністю

розглянути методичні підходи щодо оцінювання ефективності конкурентної політики підприємства та його конкурентоспроможності

здійснити управлінська діагностику та характеристику ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» як соціально-економічної системи

проаналізувати господарсько-фінансову діяльність ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»

провести оцінку рівня конкурентоспроможності та ефективності конкурентної політики ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»

запропонувати напрями удосконалення конкурентної політики ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» як засобу підвищення його конкурентоспроможності

розробити програму підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»

запровадити менеджмент якості як фундамент формування ефективної конкурентної політики для підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Новомосковський завод мінводи».

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні комплексу питань управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Новомосковський завод мінводи».

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Новомосковський завод мінводи». Основні наукові положення роботи доведено до рівня методичних рекомендацій, які можна використовувати у практиці господарювання ПрАТ «Новомосковський завод мінводи».

Теоретичною базою дослідження є сучасні теорії ринкової економіки, наукові концепції, монографії та періодичні публікації українських і зарубіжних учених з питань підприємництва, менеджменту, формування механізмів управління розвитком підприємства, оцінки конкурентоспроможності, формування конкурентних стратегій, управління процесом забезпечення конкурентоспроможності. У роботі використано законодавчі і нормативні акти України, інструктивні відомчі матеріали.

Інформаційною базою дослідження є статистична, фінансова та оперативна звітність підприємства, наукова вітчизняна і зарубіжна література з досліджуваної проблеми; законодавчі та нормативно-правові акти України з питань забезпечення

конкурентоспроможності підприємства; наукові статті, опубліковані у вітчизняних періодичних виданнях.

У роботі використані статистичні та евристичні методи, порівняльний та техніко– економічний аналіз, узагальнення експертних оцінок.

Структура роботи: Дипломна магістерська робота виконана на 116 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів та висновків, 76 переліку використаних джерел, 5 додатків. Робота містить 29 таблиць, 13 рисунків.

На матеріалах дослідження написана стаття під керівництвом професора, д.н. з держ упр. Козюри І.В. на тему «Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання», яка опублікована в збірнику наукових статей магістрів.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутність, роль, чинники та доцільність підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання

На сьогодні існує велика кількість тлумачень поняття «конкурентоспроможність підприємства», але не існує єдиного трактування, оскільки частина дослідників вважає, що конкурентоспроможність підприємств – це категорія, яка прямо визначається характеристиками їх продукції; інші дослідники беруть за основу ефективність виробничого процесу чи стратегічного планування розвитку підприємств, їхню спроможність упроваджувати нові технології та боротися з суперниками на ринках тощо. (табл.1.1).

Так, М. Портер вважав, що конкурентоспроможність підприємства – це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм [56, с. 76], здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами. На нашу думку, це визначення є недостатньо повним, оскільки метою кожного підприємства є одержання максимального прибутку, більшого, ніж у конкурента.

М.О. Єрмолов під конкурентоспроможністю підприємств вважає «відносну характеристику, яка відображає відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності» [31]. Це визначення було б точнішим, якщо його доповнити характеристикою впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства.

А. Яновський зазначає, що в широкому розумінні конкурентоспроможність підприємства є багаторівневою категорією, оскільки передбачає оцінку всіх

функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу) [74, с. 22]. Знову ж таки поза увагою автора залишилися взаємовідносини підприємства із зовнішнім середовищем.

Таблиця 1.1

### Визначення конкурентоспроможності підприємства [18]

Визначення конкурентоспроможності	Джерело
Конкурентоспроможність підприємства визначається як середньозважена величина за показниками конкурентоспроможності конкретних товарів на конкретних ринках	Р.А. Фатхутдінов [64]
Конкурентоспроможність підприємства – характеристика, що визначає стійкість підприємства, здатність його зберігати своє становище на ринку чи розширювати займаний сектор ринку	О.Г. Савчук [59]
Конкурентоспроможність підприємства – порівняльна перевага підприємства відносно інших підприємств галузі країни та за її межами	А.П. Градов [16]
Конкурентоспроможність підприємства – комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображує ступінь переваги оціночних показників діяльності підприємства, що визначає його успіх на певному ринку за певний проміжок часу щодо сукупності показників	В.Ф. Оберемчук [51]
Конкурентоспроможність підприємства – рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні і використанні виробничого потенціалу визначеної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що знаходять вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність	З.Е. Шершньова, С.В. Оборська [71]
Конкурентоспроможність підприємства - це система, яка складається з безперервно взаємодіючих факторів та характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства до отримання та утримання конкурентної переваги	Ю.Б. Іванов [29]
<i>Продовж. табл. 1.1</i>	
Конкурентоспроможність підприємства – динамічна характеристика властивості підприємства адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі та забезпечувати при цьому достатній рівень конкурентних переваг	Г.С. Бондаренко, В.Г. Шинкаренко [72]
Конкурентоспроможність підприємства – визначає конкурентостійкість підприємства та визначається внутрішніми факторами	В.Л. Дикань [20]
Конкурентоспроможність підприємства - це спроможність підприємства до отримання синергічного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг	А.Н. Тищенко, О.С. Головка [40]

С. Ярошенко стверджує, що підприємства конкурентоспроможні, якщо вони можуть більш тривалий період часу відстоювати власні переваги на ринку завдяки наявності ефективнішої стратегії або здатності функціонувати в довгостроковому періоді на ринку й отримувати при цьому прибуток, після перерозподілу якого залишиться можливість для вдосконалення виробництва, підтримання якості



продукції та стимулювання робітників [75]. Автор чітко не окреслює, за рахунок яких факторів підприємства одержуватимуть конкурентні переваги на ринку.

Г.Л. Азоев вважає, що конкурентоспроможність – це здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів – обов’язкова умова конкурентоспроможності фірми, оскільки є результатом її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією [3]. У цьому разі автором на перший план вноситься фінансова складова, а решта є похідними від неї, у тому числі й випуск конкурентоспроможної продукції. Вважаємо, що таке твердження не повною мірою відображає сутність конкурентоспроможності підприємства.

А. Маренич та І. Астахова стверджують, що конкурентоспроможність – це комплексна характеристика діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами [47, с. 23]. Автори концентрують увагу лише на виробничогосподарській діяльності підприємства, не враховуючи інших сфер, які також мають істотний вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Л.М. Калашникова [32] конкурентоспроможність підприємства розглядає як комплексне поняття, що характеризується системою і якістю управління, якістю продукції, широтою та глибиною асортименту, затребуваного суспільством або окремими його членами, стабільним фінансовим станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом, рівнем системи товароруху і сервісом фірми. Із цього визначення не зрозуміло, чи це є перманентний процес, чи це є планомірна цілеспрямована робота, яка ґрунтується на стратегічному підході.

На думку М.І. Перцовського, конкурентоспроможність підприємства – це можливість проведення ефективної господарської діяльності та її практичної

прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це узагальнювальний показник життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали [54]. Вважаємо, що перелік потенціалів підприємства в зазначеному визначенні є певним чином звуженим.

П.К. Канінський під конкурентоспроможністю підприємства розуміє його здатність отримувати прибутки, достатні для відтворення простого або розширеного виробництва, мотивації праці та поліпшення властивостей продукції [33, с. 532]. На нашу думку, поняття конкурентоспроможності підприємства є значно ширшим, ніж просто перерозподіл отриманих коштів.

На думку Ф. Зав'ялова, Б. Райзберга, Л. Лозовського та А. Поршнева, конкурентоспроможність – це здатність фірми, компанії конкурувати на ринках із виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів [25]. У цьому визначенні, на відміну від попередніх, поза увагою залишилися фактори внутрішнього середовища підприємства.

Р.А. Фатхутдінов розглядає конкурентоспроможність як властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку [64, с. 35]. Він зазначає, що конкурентоспроможність підприємства – це його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію.

З.А. Васильєва [14] під конкурентоспроможністю підприємств розуміє здатність задовольняти потреби споживачів на основі виробництва товарів і послуг, що перевершують конкурентів за необхідним набором параметрів.

На думку П.Ю. Беленького [11, с. 10], конкурентоспроможність підприємства є показником узагальнювальним, який відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів і механізмів. Вважаємо таке визначення найбільш загальним та всеохоплюючим, проте саме в цьому є його недолік.

В.Г. Шинкаренко і А.С. Бондаренко вважають, що конкурентоспроможність підприємства – це динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг [72, с. 14]. Вважаємо це визначення найбільш вдалим із усіх нами розглянутих.

Отже, із вищенаведеного можна зробити такі висновки:

конкурентоспроможність підприємства є відносним поняттям і, відповідно, може мати різний рівень по відношенню до різних конкурентів;

конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим кращі його результати на міжнародних (глобальних) ринках;

конкурентоспроможність підприємства – це результат ефективної господарської діяльності підприємства за умов конкурентного ринку;

конкурентоспроможність підприємства розглядається як комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображає сукупність переваг над конкурентами, гармонійність розвитку підприємства;

невід’ємною складовою конкурентоспроможності підприємства на ринку є маркетингова складова, а саме: задоволеність споживачів, позитивний імідж, наявність сильної торговельної марки тощо;

в основу конкурентоспроможності підприємства покладена конкурентоспроможність продукції або послуг, яку воно виготовляє або надає, проте ці категорії, хоч і є взаємозв’язаними, але не тотожними.

Конкурентоспроможність - ринкова категорія, що має динамічний, мінливий характер. Так, при незмінних якісних характеристиках товару, його конкурентоспроможність може змінюватися в широких межах залежно від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів тощо.

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління.

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:  
 застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;  
 забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;  
 застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень);  
 розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;  
 формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Аналізуючи визначення сутності «конкурентоспроможність» можна виділити наступні ознаки даного поняття (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками [7]

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком наступних властивостей: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність.

Порівнюваність вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку.

Просторовість означає те, що конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому.

Динамічність свідчить про те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому. Тому, дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують та дослідження джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, професійно-кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних.

Предметність передбачає виділення набору параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість продукції; використання сучасних технічних засобів та технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; формування позитивного іміджу підприємства та його продукції в свідомості споживачів; застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо.

Атрибутивність вказує на виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо).

Системність передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх

складових. Тобто під системністю розуміють сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем. [6].

Об'єктивність свідчить про те, що дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно базуватися на достовірній, перевірених інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками .

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і як результат — зміна частки продукції підприємства на ринку. Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні (рис. 1.2).

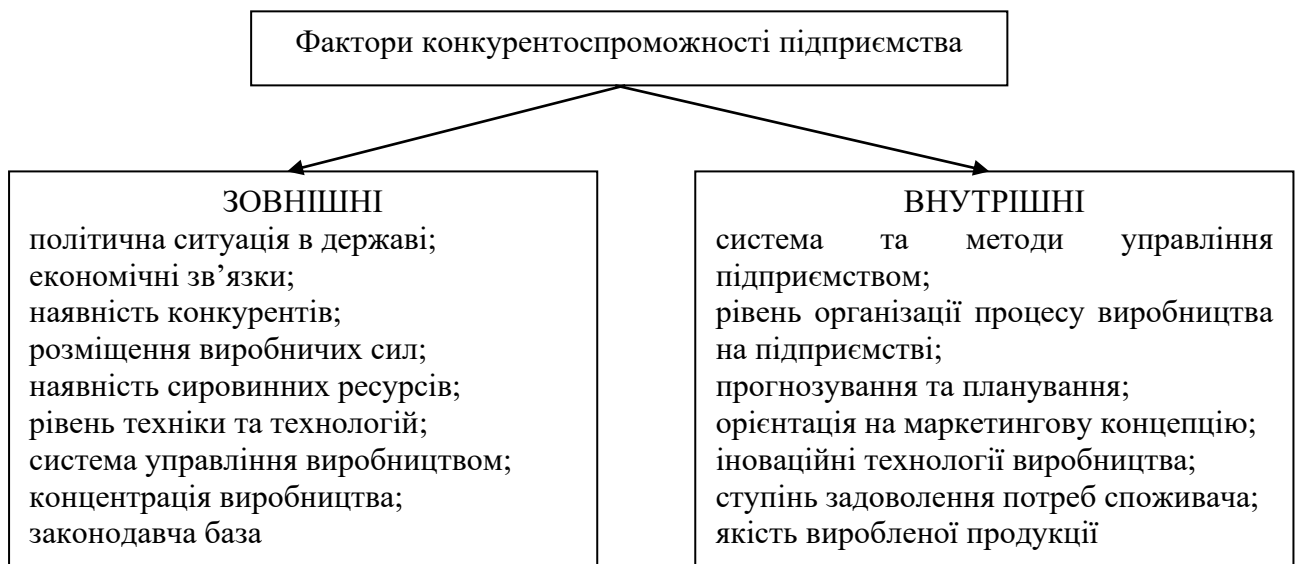


Рис. 1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства [5, с. 17]

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [2].

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства проводиться у загальновизнаному порядку. Після встановлення місії й цілей підприємства виконується діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; визначення факторів, що представляють погрозу для конкурентоспроможності потенціалу підприємства; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [8].

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. До них відносяться:

1. Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу).

2. Система технологічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства.

4. Збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію. Вплив цього фактора є суттєвим на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок реалізації продукції, що користується попитом на ринку, стимулювання збільшення об'ємів продаж, розширення ринків збуту. Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства.

Отже, під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.

Доцільність підвищення рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства полягає в наступному: сприяє виготовленню конкурентоспроможної продукції, реалізуючи яку, підприємство здатне забезпечити власне існування на ринку в довготерміновій перспективі і, як результат, у збільшенні прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства, а отже, у появі можливості не тільки в простому, але і розширеному відтворенні; в появі більшої можливості для матеріального стимулювання працівників і вирішення багатьох соціальних проблем колективу підприємства; в поліпшенні фінансового стану підприємства та зниження ступеню ризику банкрутства, в можливості зниження продажної ціни на свою продукцію, що дозволяє значною мірою підвищити конкурентоспроможність продукції та збільшити обсяг продажів та займати гідне положення на конкуруючому ринку.

Отже, для ефективного функціонування на ринку недостатньо лише оцінювати конкурентоспроможність підприємства і на цій основі приймати певні рішення. Потрібно бути готовим до різних ситуацій на ринку. Саме управління конкурентоспроможністю допоможе підприємству постійно вдосконалюватися та керувати всіма процесами на підприємстві, які забезпечуватимуть його конкурентними перевагами з усіма наслідками, що випливають для успішної діяльності підприємства.



## 1.2. Конкурентна політика підприємства як засіб управління його конкурентоспроможністю

Забезпечення конкурентоспроможності та стабільної діяльності підприємств на галузевих ринках є однією з найбільш актуальних проблем сьогодення. Удосконалення методів та засобів ведення конкурентної боротьби спонукає суб'єктів господарювання до пошуку якісно нових, стратегічних підходів до управління підприємством, використання інструментів забезпечення ефективної та успішної діяльності, створення механізмів забезпечення економічної безпеки. Одним з таких інструментів є обґрунтована конкурентна політика підприємства.

Конкурентна політика є складовою теорії конкуренції.

Конкурентна політика є своєрідним „Кодексом поведінки” підприємства у його конкурентному середовищі. Конкурентне середовище визначає характер конкурентної політики підприємства - систему принципів, інструментів, методів та методик ведення конкурентної боротьби [34, с. 68].

Основними елементами конкурентного середовища є конкурентні сили підприємства: потенційні конкуренти, постачальники, прямі конкуренти, покупці, товари-субститути. Система принципів взаємодії підприємства з основними конкурентними силами і становить фундаментальну основу формування його конкурентної політики. При формуванні конкурентної політики також враховуються фундаментальні правила конкуренції, обумовлені особливостями діяльності підприємства в галузі, та закони конкуренції.

За результатами теоретичного дослідження виявлено, що конкурентною політикою підприємства є система принципів, фундаментальних правил та законів конкуренції, що формуються відповідно до характеру конкурентного середовища підприємства та його внутрішнього потенціалу. На рис. 1.3. зображено складові конкурентної політики підприємства.

Конкурентна політика підприємства формується на рівні вищого керівництва, а також на рівні керівників функціональних підрозділів. На рівні вищого керівництва компанії регламентуються основні принципи, правила та

закони конкурентної політики, а на рівні керівників функціональних підрозділів, зазначені елементи конкурентної політики деталізуються [37, с.79].



Рис. 1.3. Компоненти конкурентної політики [26]

Конкурентна політика підприємства формується відповідно до характеру конкурентного середовища та з урахуванням наявного конкурентного потенціалу. Процес формування конкурентної політики підприємства передбачає реалізацію наступних етапів [37, с.112]:

- формування переліку законів конкуренції;
- визначення галузевих правил ведення конкурентної боротьби;
- формування політики взаємодії підприємства з прямими конкурентами;
- формування політики взаємодії підприємства з основними силами в галузі;
- зведення результатів реалізації попередніх етапів до єдиної форми;
- порівняння зведених положень з наявним конкурентним потенціалом та їх корегування;

визначення основних положень конкурентної політики підприємства та їх затвердження вищим керівництвом.

Перший етап – формування сукупності законів конкуренції. Закони конкуренції є умовно постійними правилами взаємодії конкурентів. Такі правила не залежать від специфіки галузі, в межах якої функціонує підприємство і є подібними для всіх суб'єктів діяльності. Формування законів конкуренції

зводиться до їх формалізації, уточнення в межах розробки конкурентної політики та конкурентної стратегії підприємства.

Другий етап – визначення галузевих правил конкуренції. Галузеві правила конкуренції є умовно постійними правилами взаємодії конкурентів в межах певної галузі. Такі правила формуються на рівні об'єднань підприємств, що функціонують в галузі. Формування галузевих правил конкуренції на рівні підприємства зводиться до їх формалізації, уточнення та доповнення (при необхідності).

Третій етап – розробка політика взаємодії підприємства з прямими конкурентами. Політика взаємодії підприємства з прямими конкурентами визначає лінію поведінки компанії по відношенню до підприємств-конкурентів і спрямована на забезпечення сталих конкурентних переваг.

Четвертий етап – формування політика взаємодії підприємства з основними силами в галузі (окрім прямих конкурентів). Політика взаємодії підприємства з основними силами в галузі (окрім прямих конкурентів) – це обґрунтована та чітко структурована система принципів взаємодії підприємства з споживачами, постачальниками, товарами-субститутами, бар'єрами, що є основними конкурентними силами в галузі (окрім прямих конкурентів). Процес формування політики взаємодії підприємства з основними силами в галузі передбачає формування політики взаємодії компанії зі споживачами, постачальниками, товарами-замінниками, вхідними бар'єрами .

П'ятий етап - агрегування сформованих на етапах №1-4 політик до єдиної форми, їх аналіз, групування, усунення зайвого. Після розробки основних компонентів конкурентної політики, сформовані принципи та правила необхідно звести до єдиного документу та піддати детальному аналізу (з метою уточнення на усунення зайвого).

Шостий етап – порівняння отриманих результатів з наявним конкурентним потенціалом, їх коригування. Розроблені положення конкурентної політики повинні бути адаптовані до наявного потенціалу компанії. На наш погляд, адаптації підлягають лише дві компоненти конкурентної політики - політика

взаємодії підприємства з основними конкурентними силами та політика взаємодії підприємства з прямими конкурентами, адже зміст законів конкуренції та галузевих правил конкуренції не залежить від потенціалу конкретного підприємства – оператора ринку. Процес адаптації передбачає уточнення „проблемних” положень конкурентної політики.

Сьомий етап - визначення основних положень конкурентної політики підприємства та їх затвердження вищим керівництвом. Розробка конкурентної політики (як і будь-якої іншої функціональної політики) відбувається на рівні керівників функціональних підрозділів, після чого вона переглядається, доповнюється та затверджується на рівні вищого керівництва підприємства.

Реалізація конкурентної політики дозволяє підприємству забезпечити конкурентоспроможність та стабільну діяльність на галузевих ринках.

Основними завданнями конкурентної політики є створення конкурентного середовища всередині підприємства, яке б давало змогу підприємствам ефективно реалізовувати власні конкурентні переваги, та забезпечувати конкурентоспроможність національної економіки в умовах глобалізації [16, с. 58].

Конкурентна політика підприємства визначає напрями підтримки та розвитку конкурентоспроможності підприємства в умовах сформованого в країні конкурентного середовища. Для реалізації конкурентної політики застосовують підходи відповідно до професійної специфіки та спонукальних мотивів підприємств.

Отже, конкурентна політика економічної системи містить дії для досягнення певної мети та спрямована на підтримку та стимулювання конкуренції. Ці дії можна сформулювати або вони можуть мати стихійний характер та формуватимуть конкурентну стратегію економічної системи.

Конкурентну політику для підприємництва можна розглядати на трьох рівнях: державному, галузевому або регіональному, рівні індивідуального підприємця [41, с. 67].

Взаємозв'язок (взаємозалежність) конкурентної політики держави, об'єднання підприємств, індивідуального підприємця проявляється в тому, що:

1) конкурентна політика держави – один із найважливіших засобів, за допомогою якого досягається певна структура економіки;

2) цільова структура економіки визначається характером антимонопольного регулювання, регіоном, активністю громадських об'єднань, конкурентним середовищем;

3) конкурентне середовище зумовлює зміст конкурентної політики підприємця.

Формування конкурентної політики відбувається в умовах економічної нестабільності, кризового стану виробничих галузей, нерозвиненості інфраструктури, тиску з боку сильних конкурентів, у тому числі іноземних. Усі ці фактори чинять певний вплив на утворення відповідних конкурентоспроможних ринкових структур.

У цілому конкурентоспроможність - це внутрішня властивість суб'єкта ринкових відносин, виявлених у процесі конкуренції. Вона дає можливість зайняти свою нішу в ринковому господарстві шляхом покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від легальної господарської діяльності. Конкуренція є одним з основних елементів ринку. По суті-це процес боротьби за доходи, за своє місце в системі "виробництво -споживач". У зв'язку з розвитком інтеграції економіки, конкуренція виходить з регіонального на міжрегіональний, і навіть на загальнодержавний рівень. Відповідно до кожного рівня конкуренція має свої особливості. Наприклад, на рівні підприємства вона сприяє виготовленню і реалізації товарної продукції за цінами не вищими і за якістю не гіршими, ніж в інших ринкових контрагентів у своїй ринковій ніші. При цьому норма прибутку, обсяг продажу, частка ринку характеризують результат господарської діяльності конкретного економічного суб'єкта [44, с. 49].

Важливе місце у формуванні конкурентоспроможності економіки належить трудовому потенціалу, його якісній характеристиці. Сучасна конкурентоспроможна економіка неможлива без висококваліфікованої, гнучкої та мобільної робочої сили, яка може вирішувати найскладніші виробничі і соціальні завдання.

Зародження конкурентної політики починається у сфері трудових відносин за окремими елементами, з одного боку, з попиту на робочу силу, з іншого-з її пропозиції.

Конкурентоспроможність на ринку праці як локальному визначається його здатністю отримувати дохід у сфері своєї професійної діяльності, яка дає змогу відтворювати свою робочу силу та підвищувати рівень і якість життя. Найчастіше саме можливість зміни професії, місця роботи з метою збільшення доходів і якості життя підвищує конкурентоспроможність конкретної особи. Необхідно зазначити, що розлад економічної та соціальної інфраструктури призведе в першу чергу до падіння конкурентоспроможності особистості та робочої сили держави в цілому. Як наслідок - втрата молодих талантів і значне зниження конкурентоспроможності на всіх рівнях господарювання.

Усі показники конкурентоспроможності також поділяють на такі, що характеризують внутрішнє, і такі, що характеризують зовнішнє середовище. До традиційних показників конкурентоспроможності внутрішнього середовища належать характеристика і динаміка розвитку підприємства, його привабливість для іноземних інвестицій. Це перш за все місткість внутрішнього ринку, споживання на одну особу, демографічні показники приросту, загальна структура населення, рівень заробітної плати, податкові ставки, тарифи, ресурсна база (обсяги розвіданих корисних копалин), наявність відтворювальних природних ресурсів [63, с. 39].

До характеристики як внутрішньої, так і зовнішньої конкуренції належить якість робочої сили, включаючи рівень освіти, традиційні цінності, стан здоров'я та ін. Сюди також варто віднести державне управління, правове забезпечення, рівень злочинності, рівень корумпованості, рівень компетентності керівництва.

Важливим у конкуренції політиці, у визначенні конкурентоспроможності підприємства є оцінка сегментації ринку, враховуючи принципи поділу ринків і встановлення їх профілю, вибір цільового сегмента з детальною оцінкою ступеня привабливості окремих видів діяльності та вибір одного або декількох видів діяльності. Сама сегментація ринку передбачає поділ їх на групи, враховуючи

різні потреби. Наявний також вибір цільових сегментів ринку, який передбачає прийняття рішень щодо входу на ринок. Подальша дія на ринку повинна забезпечуватися чітким відділенням своєї діяльності від діяльності інших суб'єктів ринку. Від того, на скільки правильно обрано сегмент ринку, залежить успіх підприємства в конкурентній боротьбі. Тут важливо розрізняти ознаки та критерії сегментації ринку.

Ознаки сегментації-це спосіб виділення певного сегмента на ринку. Кожна з ознак на практиці повинна використовуватися при аналізі ринку не відокремлено, а в комбінації з іншими, маючи на меті чітке визначення рівня задоволення певної потреби. Важливими є критерії, за якими оцінюються такі потреби [63, с.86].

Критерії сегментації ринку-це спосіб оцінювання обґрунтованості вибору того чи іншого сегмента ринку для підприємства. Ці критерії охоплюють кількісні параметри, доступність, важливість сегмента, прибутковість, сумісність сегментів свого ринку з ринком основних конкурентів, ефективність роботи на обраному сегменті ринку і захищеність обраного сегмента від конкуренції. Така сукупність запропонованих критеріїв сегментації ринку дає змогу здійснювати більш повне та всебічне оцінювання ринку з позиції його конкурентоспроможності, захищеності обраного сегмента від конкуренції, проводити аналіз ринкових можливостей, які відкриваються перед підприємством. У процесі таких досліджень є можливість визначити місткість ринку, частку підприємства на ньому, прогнозувати попит на товар. Такий підхід до аналізу складових дає змогу враховувати особливості національного ринку та окремих регіональних товарних ринків, зокрема оцінювати чисельність населення, рівень його урбанізації, ступінь і характер поділу суспільства на прошарки, особливості транспортної мережі та інфраструктури регіону, структуру галузей промисловості, ступінь насиченості ринку певним видом товарів і динаміку його розвитку, загально-соціальні тенденції розвитку механізму господарювання, очікуваний рівень стабільності економічної кон'юнктури, наявність гарантій проти насильницького відчуження власності, відношення до підприємницької діяльності, ступінь і характер закріплення конкурентами за собою ринкових ніш, можливість цілеспрямованого

впливу на ринок у боротьбі за певний його сегмент, імовірність завойовування покупцю шляхом досягнення порівняльних переваг у своїй ринковій діяльності, інші ознаки, які доповнюють характеристику монополізованого ринку.

У конкурентній політиці, особливо при її формуванні, важливим є визначення ступеня монополізації товарних ринків. До методики визначення ступеня монополізації регіональних товарних ринків варто включати аналіз переліку підприємств, що займають монопольне становище на ринку, беручи за основу чинне нормативне положення про складання таких переліків. Цей підхід значно спрощує визначення сукупності суб'єктів господарювання, щодо яких застосовуватимуть антимонопольне регулювання, дає можливість систематизувати проаналізовану інформацію і виробити відповідний підхід щодо застосування антимонопольної політики до таких підприємств з урахуванням особливостей регіону. Формуючи цей перелік, необхідно спочатку проаналізувати ринки, що мають найстійкіший вплив на інтереси мешканців регіону, включаючи загальнодержавні ринки [65, с. 97].

Отже, конкурентна політика передбачає перш за все підвищення конкурентоспроможності підприємства. А це можливо лише за рахунок застосування принципово нових (відмінних від традиційних) підходів до розуміння і оцінки конкурентоспроможності підприємства, розробки та впровадження комплексної системи управління конкурентоспроможністю, вибору конкурентної стратегії ринку товарів і ринку технологій, скерованих на сучасний і правильний шлях, що відповідає рівню мінливості навколишнього середовища в період глобалізації.

### 1.3. Методичні підходи щодо оцінювання ефективності конкурентної політики підприємства та його конкурентоспроможності

Разом з різноманітністю визначень поняття „конкурентоспроможність підприємства” в теорії і практиці пропонуються й різноманітні підходи до її оцінки, що висвітлювались у працях зарубіжних і вітчизняних вчених.



Проведений аналіз літератури показав, що існують наступні методичні підходи оцінювання ефективності конкурентної політики підприємства та його конкурентоспроможності.

Можна запропонувати наступну класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка передбачає їх розподіл на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності». Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність; недоліком слід вважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома матриця БКГ («Бостонської консалтингової групи»), побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку. Найбільш конкурентоздатними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку.

Табличний метод оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства фактично являє собою варіацію матричного і тому не виділяється тут у окрему категорію.

Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є вельми численними. Вони поділяються на:

специфічні методи – методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства по окремих аспектах його діяльності – виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому тощо;

комплексні методи – методи, що базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

До ключових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відносяться методи, в основі яких лежить:

життєвий цикл товару (послуги); оцінка конкурентоспроможності одиниці продукції;

частка ринку;

теорія ефективної конкуренції;

конкурентна перевага;

метод бенчмаркінга;

споживча вартість тощо.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції [3, с.75]. Згідно цієї теорії найбільш конкурентоздатними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожною із служб впливає безліч чинників - ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів припускає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів.

На базі теорії ефективної конкуренції запропоновано методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства [51]. В. Ф. Оберемчук сформовано вісім груп показників, які різною мірою впливають на конкурентоспроможність підприємства, експертним шляхом визначено коефіцієнти вагомості кожної груп показників, і на цій основі визначено інтегральний показник його конкурентоспроможності [51].

Перевагою такого підходу [51] є те, що він комплексно враховує найбільш важливі сторони діяльності підприємства. Але, до недоліків слід віднести наступне. Не враховане динаміку чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, тобто при розрахунку ми отримаємо

статичну оцінку. Склад комплексних показників не повний. До складу показників одночасно віднесено як такі, що визначають конкурентоспроможність на даний час, так і такі, що визначають конкурентостійкість підприємства.

Аналогічний підхід до формування показників запропоновано в роботі Г. А. Іващенко [30]. Оцінка факторів формування конкурентоспроможності підприємства проводилася за узагальнюючими таксономічними показниками рівня розвитку:

- ефективність виробничої діяльності;
- ефективність фінансової діяльності;
- ефективність управління персоналом;
- ефективність інноваційної діяльності;
- ефективність маркетингової діяльності.

Такий підхід містить більш повний склад узагальнюючих показників, але не враховує динаміки чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Одним з методів оцінки рівня конкурентоспроможності є метод, заснований на положеннях теорії мультиплікаторів. Механізм мультиплікації стосовно оцінки рівня конкурентоспроможності: підприємство для підтримки високого рівня конкурентоспроможності повинне постійно здійснювати інвестиції в розвиток свого стратегічного потенціалу, а також в заходи, пов'язані з адаптацією до умов, які формуються детермінантами “національного ромба” М. Е. Портера. Ефект від цих інвестицій тим вище, чим вище якість задоволення потреб покупців, а в перспективі тим вищі доходи підприємства, його прибуток. Проте, ефекти залежать від їх стимулів послідовно. Тому зниження впливу одного із стимулів може порушити весь подальший ланцюжок ефектів.

Результати методу оцінки конкурентоспроможності підприємства, що базується на теорії рівноваги підприємства і галузі, мають умовний характер, оскільки на практиці в світовій економіці досконалої конкуренції не існує, а галузі в результаті свого розвитку ніколи не перейдуть в стан рівноваги [56]. Тому такий метод існує, але практично не використовується, а в період перехідної економіки

його взагалі застосовувати недоцільно. До методів оцінки конкурентоспроможності також відноситься метод кількісного аналізу на основі розрахунку інтегрального показника. На конкурентоспроможність підприємства впливає велика кількість чинників. Конкурентоспроможним виявляється те підприємство, товар якого задовольняє потреби покупця оптимальним чином, і виробництво цього товару є найефективнішим.

Такий метод передбачає аналіз не одного виду продукції, а всього асортименту продукції, що випускається, тому вимагає об'ємних розрахунків по різних наборах як технічних, так і економічних характеристик продукції, з метою їх зіставлення і порівняння із нормативними параметрами.

Інтегральний метод передбачає комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства є і достатньо наглядним засобом, що дозволяє одержати однозначні оцінки конкурентних позицій підприємства. На практиці він найчастіше застосовний, тому що враховує в рівній мірі як оцінку конкурентоспроможності продукції, так і ефективність виробничогосподарської діяльності підприємства, характеризує реальні умови функціонування підприємства.

Запропонований в роботі Н. М. Соломянюк підхід до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства через інтегральний показник, що враховує силу впливу як факторів мікросередовища підприємства, які визначають рівень конкурентоспроможності, так і ймовірних факторів оточуючого середовища, що впливають на його стратегічні плани [61]. Однак такий підхід не враховує окремо статичні і динамічні властивості підприємства як системи. Системи факторів, до яких входять фактори, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства у даний час, і фактори, що забезпечують збереження конкурентоспроможності у майбутньому, є різними. У випадку, коли такі фактори збігаються, то вони мають різну силу впливу на конкурентоспроможність підприємства.

Таксонометричний метод надає можливість оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони і ступінь впливу на нього зовнішнього середовища, розробити конкурентну

стратегію, яка направлена на перехід в більш привабливу стратегічну зону господарювання, що дозволяє підвищити конкурентні переваги і частку ринку [21, С. 142].

Позитивним моментом такого підходу є те, що конкурентоспроможність продукції виступає окремим елементом конкурентоспроможності підприємства поряд із рівнем фінансового стану й величини ринкової частки, тобто будується конкурентний простір у тривимірній площині.

Методи, які спираються на конкурентоспроможність товару і ефективність виробництва є такими: методика інтегрального показника І. Зулькарнаєва та Л. Ільясової [27], методика загального показника конкурентоспроможності, що базується на задоволенні споживача та ефективності виробництва, методика оцінки за теорією ефективної конкуренції О. Млотов [49].

У методиці, яка запропонована І. Зулькарнаєвим та Л. Ільясовою [27] в роботі пропонується модель конкурентоспроможності підприємства, що виявляє залежність частки ринку та її динаміки, що виступають зовнішніми факторами конкурентоспроможності, від ресурсів підприємства. В роботі не наведено перелік показників, які характеризували би використання ресурсів підприємства, але аналізуючи наведений в роботі приклад зрозуміло, що величина ринкової частки залежить від дії таких вагоміших факторів: продуктивність праці (характеризує одночасно рівень кадрового і виробничого менеджменту), залишкова вартість основних засобів (характеризує матеріальнотехнічний ресурс), фінансовий менеджмент, що обумовлює рентабельність власного капіталу.

До переваг методу І. Зулькарнаєва та Л. Ільясової можна віднести математично обґрунтований вибір форми інтегрального показника та об'єктивна оцінка вагових коефіцієнтів, що надає можливості менеджерам докладати зусилля в окремих напрямках діяльності відповідно до їхньої вагомості. Будь-який розрахунковий показник роботи підприємства є характеристикою потенціалу, який може бути як реалізованим, так і ні. Тому при оцінці стратегічної конкурентоспроможності має бути враховано конкурентостійкість підприємства.

Неточним, на наш погляд, є розгляд авторами понять “конкурентоспроможність підприємства” та “частка ринку” як рівнозначних.

В роботі Х. Фасхієва [65] для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства запропоновано сімдесят сім показників, які згруповані у шість груп:

показники фінансово-господарської діяльності;

виробничі показники;

показники якості продукції;

показники розвитку;

показники рівня персоналу та соціальної сфери;

показники рівня досконалості управління.

Слід відмітити, що з одного боку, враховано принцип комплексності при оцінці конкурентоспроможності підприємства, і велика кількість показників дає змогу точніше її оцінити; з іншого боку – більшість з цих показників вимагає для розрахунку закритої інформації, а також існує ризик дублювання показників.

В методиці, яка запропонована К. Щиборцем, для оцінки якості функціонування групи підприємств було використано десятифакторну модель, в основу якої закладено дві структурні компоненти - ефективність господарської діяльності і фінансова стабільність [73]. Показники першої групи, до яких віднесено – чотири показники рентабельності та показник ступеню зносу основних засобів, характеризують довгострокову ефективність підприємства. Показники другої групи – три коефіцієнти ліквідності, показник оборотності оборотного капіталу та частка власних коштів у сукупних пасивах підприємства, зумовлюють поточну фінансову стабільність підприємства.

Запропонована О. Млотов методика оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, що базується на теорії ефективної конкуренції, містить чотири критерії (групові показники): ефективність виробничої діяльності, фінансовий стан, ефективність організації збуту і просування товару, конкурентоспроможність товару [49].

До переваг методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства О. Млотов можна віднести те, що вона охоплює найбільш важливі сторони

господарської діяльності промислового підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко отримати уявлення про положення підприємства на галузевому ринку. У той же час, одночасно використовуються показники, що характеризують як тактичну конкурентоспроможність підприємства, так і його конкурентостійкість. До недоліків також слід віднести, недостатню обґрунтованість коефіцієнтів вагомості; використання шкали бальних оцінок з великим кроком.

Методика, що запропонована О. Батуровим і Л. Мошковою, базується на використанні трьох груп базових показників, які враховують більшість аспектів фінансово-господарської діяльності підприємства: маркетингові, фінансові та організаційно-технологічні [8]. За результатами проведеного кореляційного аналізу з одинадцяти базових показників було обрано п'ять статистично значущих показників: коефіцієнт фінансової стійкості, рентабельність власного капіталу, залишкова вартість основних засобів, обсяг реалізації продукції, продуктивність праці. Слід відзначити, що, з одного боку, визначення п'яти статистично значущих показників, які запропоновано в методиці [8], передбачає використання наявної інформації і виключає експертні оцінки, що дозволяє уникнути суб'єктивізму, з другого боку, склад показників не відображає складність і комплексність конкурентоспроможності підприємства. Також, на нашу думку, повинно бути враховано особливості галузі, до якої відноситься підприємство.

В методиці, що запропонована В. Білоусовим, рівень конкурентоспроможності підприємства визначається як добуток коефіцієнту маркетингового тестування конкурентоспроможності, що характеризує ефективність маркетингової діяльності, та коефіцієнтів поточної ліквідності і забезпеченості підприємства власними засобами [10]. В методиці визначення загального показника оцінки конкурентоспроможності підприємства, що базується на задоволенні споживача та ефективності виробництва [10] наведено принципний підхід до розрахунку індексу конкурентоспроможності за товарною масою та індексу відносної ефективності, але не наведено формули до їх розрахунку.

Р. А. Фатхутдинов пропонує оцінювати конкурентоспроможність організації – в статистиці і в динаміці [64]. У статистиці при її оцінці повинні бути враховані: конкурентоспроможність кожного виду товару на певному ринку; частка обсягу продажів цього товару на даному ринку в загальному обсязі продажів підприємства; значущість даного ринку, на якому продається даний вид товару. „Конкурентоспроможність товарів та послуг визначається їх питомою вагою в загальному обсязі товарної продукції підприємства, а також ефективністю виробничої і соціально-економічної діяльності підприємства” [64, С. 70]. На даний момент Р. А. Фатхутдиновим не наведено підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства в динаміці.

Широко поширені матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Для аналізу конкурентних позицій підприємства можна використовувати широко відомі і часто використовувані в зарубіжній практиці моделі. Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) є своєрідним відображенням позицій конкретного виду діяльності в стратегічному просторі, що визначаються двома координатними осями. Одна з них використовується для відображення темпів зростання галузі, а інша – для відображення контрольованої відносної частки продукції на ринку.

Даний метод можна використовувати для одного або групи однорідних товарів. В цьому випадку найбільш конкурентоспроможним буде товар, або група однорідних товарів, що займає значну частку на ринку, що швидко зростає. Недоліком методу є неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, і ускладнює процес прийняття управлінських рішень.

Модель “Привабливість ринку – переваги в конкуренції” є розвитком описаної вище моделі. Матриця дозволяє визначити положення даного товару (підприємства) на ринку відносно інших конкурентів, а також дозволяє виробити стратегічні рекомендації по поліпшенню рівня конкурентоспроможності товару (підприємства). Слід відзначити, що визначення чинників моделі вимагає великої кількості інформації, яка найчастіше буває недоступна. Модель статична і відображає тільки заданий проміжок часу.



Матриця Портера побудована на основі концепції конкурентної стратегії: у центрі уваги підприємства не тільки задоволення потреб покупців, але і конкуруючі сили ринку [56]. Така концепція передбачає наявність особливої позиції по відношенню до конкурентів, але невідомі способи досягнення цих позицій. В концепції не враховано швидкі зміни ринкових умов.

Матричні методи можна застосовувати для оцінки конкурентоспроможності підприємства на різних стадіях життєвого циклу його товару і технології. Проте, експертна оцінка рівня показників за двох - або трьохбальною шкалою (високий, середній і низький рівень) без виділення значущості показників робить підхід надмірно спрощеним. При комплексному дослідженні економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан застосовуються такі прикладні прийоми і методи: STEP – аналіз, SWOT – аналіз, SPACE– аналіз, GAP– аналіз, метод аналізу LOTS, PIMS– аналіз, модель GE/McKinsey, система 111-555 [25 - 28].

Метод STEP – аналізу дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових. Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці, на горизонтальній осі якої визначаються чинники макросередовища, на вертикальній – сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру [26 - 28].

Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу позиції підприємства в конкурентній боротьбі є метод SWOT – аналізу [26 - 28]. SWOT – аналіз не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок, а також дає змогу сформуванню загального переліку стратегічних і тактичних заходів підприємства з урахуванням його особливостей та оточення, розробити відповідні стратегії – адаптації до середовища чи формування впливу на нього.

Для оцінювання стратегічного положення підприємства можна використовувати SPACE-аналіз, який є похідним від SWOT – аналізу [26 - 28]. У

SPASE-аналізі виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання організації: економічний потенціал (або фінансова сила), конкурентні переваги, привабливість галузі (бізнес-напрямок), стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу). Кожен із критеріїв складається з певного переліку факторів, що знаходять вираз у відповідних показниках. Привабливість цього метода пояснюється тим, що він дає можливість проаналізувати наявну стратегію організації навіть тоді, коли вона не існує в наявному вигляді.

Доволі відомим підходом до аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз, який не тільки передбачає аналіз стану середовища, а й визначає тенденції його розвитку за допомогою сценарного прогнозування [26 - 28].

Метод аналізу GAP становить спробу знайти методи розробки стратегії та методи управління, які дозволяють привести справи у відповідність із найбільш високим рівнем вимог [26 - 28].

Метод LOTS включає детальне, послідовне обговорення ряду проблем бізнесу на різних рівнях і різному ступені складності: від корпоративної місії компанії в цілому до індивідуального проекту усередині підприємства. Кінцевою метою є вироблення позиції, яка дозволить компанії, підрозділу будувати свої взаємини з зовнішнім оточенням [26 - 28].

Метод PIMS – аналізу ґрунтується на використанні емпіричної моделі, що пов'язує широкий діапазон стратегічних змінних (ринкова частка, якість продукту, вертикальна інтеграція) і ситуаційних змінних (швидкість зростання ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу) з величиною прибутковості та здатністю організації генерувати готівку [26 - 28].

Багатофакторна модель GE/McKinsey є матрицею, що складається з 9 кліток для відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій і напрямів господарської діяльності підприємства. Порівняння видів діяльності здійснюється не тільки за такими показниками, як обсяг продажів, прибуток, рентабельність, інвестиції і т.п., але і за показниками, які можна оцінити тільки якісно, суб'єктивно – мінливість частки ринку, технології, стан забезпеченості кадрами і т.д. [26 - 28]. Перевагою даної моделі є можливість присвоєння різним чинникам

різних вагових коефіцієнтів залежно від їх відносної важливості для того або іншого виду діяльності в тій або іншій галузі, що робить оцінку конкурентних позицій підприємства точнішою. Використання більш широкого кола показників для формування комплексного критерію дає змогу оцінити внесок кожного та розробити відповідні заходи для виправлення, у разі потреби становища, що склалося. Водночас модель має недоліки.

Матриця GE/McKinsey не дає реальних ключів до виявлення перспектив тих чи інших бізнес-напрямків, так само як і матриця BCG. Матриця McKinsey є формальним, структурним підходом до співставлення сильних сторін підприємства із можливостями ринка. Особливістю матриці МК-GE є те, що її можливо використовувати на всіх стадіях життєвого циклу за різних умов конкуренції. Матриця допускає уточнення і збільшення кількості факторів, які застосовують при оцінюванні привабливості стратегічних зон господарювання і конкурентоспроможності підприємства або розширення варіантів стратегії для кожної із позицій матриці [22, 25]. Ринкові параметри розглядаються в статичній, що призводить до помилок в оцінці перспектив в системі “продукт-ринок”. Конкурентоспроможність бізнес-напрямків оцінюється досить поверхово, відсутні методичні рекомендації до розрахунку окремих складових.

Модель Shell/DPM зосереджує увагу на аналізі розвитку поточної ситуації в галузі і перспективах. Дана модель об'єднує кількісні і якісні показники в єдину параметричну систему і на відміну від матриці BCG безпосередньо не залежить від статистичного зв'язку між часткою ринку і прибутковістю виробництва [26 - 28]. Безперечною перевагою застосування методів оцінки конкурентного статусу є можливість отримання оцінок в динаміці, тобто в різних часових інтервалах.

Таким чином, розглянуті основні методи оцінки рівня конкурентоспроможності, на підставі яких визначені методичні підходи щодо оцінювання ефективності конкурентної політики підприємства та його конкурентоспроможності. В наступному розділі проведемо дослідження рівня конкурентоспроможності та конкурентної політики ПрАТ «Новомосковський завод мінводи».

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «НОВОМОСКОВСЬКИЙ ЗАВОД МІНВОДИ» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ

2.1. Управлінська діагностика та характеристика ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» як соціально-економічної системи

Новомосковський завод мінводи (НЗМВ) почав свою виробничу діяльність в 1961 році.

Основою для виготовлення всієї продукції заводу служить природна мінеральна столова вода, видобута в заповідній зоні Солоний Лиман, в селі Знаменівка, де відсутні будь-які джерела забруднення.

Природа наділила нашу воду кальцієм, магнієм, натрієм та іншими природними мінералами. А низька природна мінералізація дозволяє вживати її без будь-яких обмежень, як дорослим, так і дітям.

ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» одне з найпотужніших підприємств України з виробництва безалкогольних напоїв та мінеральної води під торгівельною маркою «Дніпропетровська», «Новотроїцька», «Шустрик», «Аквілея», «Хіт Парад».

Згідно статуту (додаток А) основним видом діяльності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» є виробництво безалкогольних напоїв та мінеральної води.

Своєю місією колектив підприємства вважає збільшення свого вкладу у розвиток української економіки шляхом виробництва високоякісної безалкогольної продукції і зміцнення лідерських позицій в Україні та за її межами.

Високий рівень автоматизації виробництва, запровадження найсучасніших технологій та чіткий контроль якості вивели підприємство на теперішній рівень виробничих потужностей. На сьогодні асортимент продукції налічує 40

найменувань. Це мінеральна вода «Знаменівська», питна вода «Два океани», серія низькокалорійних напоїв «Джага», серія напоїв з використанням цукрового сиропу. У 2004 році на підприємстві розпочато вперше в СНД виробництво натуральних соків і нектарів у ПЕТ пляшках. Також на підприємстві розпочато випуск вуглекислоти на унікальному компактному обладнанні, яке дозволяє отримувати продукт високого ступеня чистоти і повністю забезпечувати потреби свого виробництва.

Виробничий комплекс оснащений 2-ма лініями по випуску газованих напоїв та мінеральної води потужністю 42000 бут/год і 11000 бут/год. Лінії укомплектовані устаткуванням ведучих європейських фірм.

На сьогоднішній день встановлено високоякісне імпордне обладнання, яке відповідає всім вимогам європейських стандартів. Підприємство динамічно розвивається і зараз на заводі виготовляється як газована і негазована мінеральна вода, так і безалкогольні напої на її основі в ємностях від 0,500 літрів до 20 літрів.

Головною метою підприємства є випуск продукції, яка відповідає вимогам і побажанням споживачів. Тому контролю якості приділяється особлива увага.

На підприємстві розроблена, запроваджена та сертифікована система контролю якості, яка охоплює всю діяльність.

Міжнародний орган з сертифікації Бюро Веритас в квітні 2003 року провів сертифікаційний аудит системи менеджменту з якості ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» на відповідність МС ISO-9001 та нагородив сертифікатом.

Рейтинг підприємства має тенденцію до зростання за рахунок взаємовигідних відносин з партнерами-споживачами, сучасного дизайну, високої якості продукції, швидкого реагування на зміни попиту споживачів.

Колектив підприємства розробив політику підприємства та успішно виконує її. Основними напрямками стали:

визначення потреб споживачів та перевищення їх очікувань щодо високоякісної та безпечної продукції;

зацікавленість всього персоналу в покращенні діяльності підприємства, яке забезпечується високим професіоналізмом;

забезпечення економічної ефективності господарчої діяльності;  
 формування стійких та взаємовигідних відносин з партнерами;  
 застосування ефективно діючої системи управління якістю.

Організаційна структура управління — це впорядкована сукупність тісно зв'язаних елементів, які забезпечують функціонування та розвиток підприємства як єдиного цілого (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Структура управління ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»

На сьогодні організаційна структура управління на ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» представляє собою лінійно-функціональну структуру та відображає цілі та завдання підприємства, дозволяє взаємодіяти з зовнішнім середовищем, продуктивно та цілеспрямовано розподіляти та направляти сили працівників в досягненні своїх завдань з високою ефективністю.

Головний недолік лінійно-функціональної структури заключається в тому, що лінійний керівник перевантажений через необхідність приймати рішення стратегічного характеру.

Безпосередньо президенту підвітні: управляючий виробництвом, управляючий службою маркетингу, управляючий комерційним відділом, фінансовий директор, директор по питанням персоналу та керівник відділу планування. А управляючий виробництвом в свою чергу керує управляючим виробництвом Цех 1, управляючим виробництвом Цех 2, управляючим виробництвом Цех 3, та керівник відділу планування керує системними адміністраторами.

Щоб більш ретельно проаналізувати підприємство ПрАТ «Новомосковський завод мінводи», як систему управління розглянемо загальну структуру та динаміку персоналу. Для цього користуючись звітами по роботі з персоналом, (додаток Б) які складаються на підприємстві, проведемо аналіз загальної структури персоналу по категоріях зайнятих у виробничому та управлінському процесі та розглянемо її динаміку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Загальна структура персоналу ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» по категоріях зайнятих за 2016-2018 рр.**

Категорія зайнятих	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення (+;-) у % 2018 р.до	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2016р.	2017р.
Управлінський персонал	46	31,9	42	30,7	42	29,8	-2,1	-0,9
у тому числі:								
Керівники	3	2,1	3	2,2	3	2,1	0	-0,1
Спеціалісти	40	27,7	36	26,3	36	25,6	-2,1	-0,7
Технічні працівники	3	2,1	3	2,2	3	2,1	0	-0,1
Виробничий персонал	98	68,1	95	69,3	99	70,2	2,1	0,9
Разом	144	100,0	137	100,0	141	100,0	--	-
Частка управлінського персоналу, %	31,94	x	30,66	x	29,79	x	-2,16	-0,87

Аналізуючи таблицю 2.1, можна зробити висновок, що чисельність управлінського персоналу у 2018 р. порівняно з 2017 р. залишається не змінною, а в порівнянні з 2016 р. зменшилася на 4 особи. Питома вага виробничого персоналу має стійку тенденцію: у 2018 р. в порівнянні з попереднім 2017 р. збільшилась на 4 особи (0,9%), а у порівнянні з 2016 р. збільшилося на 1 особу.

Не менш важливо у процесі аналізу персоналу ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» визначити чисельність окремих працівників (табл.2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка показників чисельності окремих категорій працівників ПрАТ  
«Новомосковський завод мінводи» за 2016-2018 рр.**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018р.	Відхилення (+,-) 2018 року від	
				2016 р.	2017 р.
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб, з них:	144	137	141	-3	4
- працівники основного складу, осіб	137	130	134	-3	4
Крім того :					
- сумісники, осіб	4	3	3	-1	-
- працюючі за договорами цивільно-правового характеру, осіб	3	4	4	1	-

За останні роки на ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» працюють в основному працівники основного складу, чисельність яких зменшилася у 2018 р. порівняно з 2016 р. на 3 особи і зросла на 4 особи порівняно з 2017 р.

Наступним кроком нашого аналізу є оцінка соціальної структури ПрАТ «Новомосковський завод мінводи». Тому насамперед, доцільно оцінити персонал по складу та охарактеризувати його загальну вікові структуру ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» (табл. 2.3).

Відносно аналізу вікової структури персоналу ПрАТ «Новомосковський завод мінводи», можна зробити висновок, що переважна більшість працівників мають вік від 41-50 років, дещо менша чисельність працівників віком 29-40 років.



Таблиця 2.3

**Вікова структура персоналу ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» за  
2016-2018 рр.**

Вікові категорії	2016р.		2017 р.		2018р.		Відхилення (+;-) у % 2018р. від	
	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %	2016р.	2017р.
<b>Персонал підприємства в цілому</b>								
Молодь віком 15-28 років	21	14,58	16	11,68	13	9,22	-5,36	-2,46
29-40 років	29	20,14	20	14,60	36	25,53	5,39	10,93
41-50 років	65	45,14	73	53,28	63	44,68	-0,46	-8,60
Передпенсійні роки	16	11,11	13	9,49	15	10,64	-0,47	1,15
Пенсійні роки	13	9,03	15	10,95	14	9,93	0,90	-1,02
Разом	144	100,0	137	100,0	141	100,0	-	-
<b>Управлінський персонал</b>								
Молодь віком 15-28 років	2	1,39	2	1,46	1	0,71	-0,68	-0,75
29-40 років	16	11,11	15	10,95	14	9,93	-1,18	-1,02
41-50 років	22	15,28	20	14,60	21	14,89	-0,38	0,30
Передпенсійні роки	4	2,78	4	2,92	4	2,84	0,06	-0,08
Пенсійні роки	2	1,39	1	0,73	2	1,42	0,03	0,69
Разом	46	31,94	42	30,66	42	29,79	-2,16	-0,87
<b>Виробничий персонал</b>								
Молодь віком 15-28 років	19,00	13,19	14	10,22	12	8,51	-4,68	-1,71
29-40 років	13,00	9,03	5	3,65	22	15,60	6,58	11,95
41-50 років	43,00	29,86	53	38,69	42	29,79	-0,07	-8,90
Передпенсійні роки	12,00	8,33	9	6,57	11	7,80	-0,53	1,23
Пенсійні роки	11,00	7,64	14	10,22	12	8,51	0,87	-1,71
Разом	98,00	68,06	95	69,34	99	70,21	2,16	0,87

Останньої категорії питома вага зростає у 2018 р. порівняно із 2016 р. на 5,39 %, а порівняно з 2017 р. на 10,93%. Скорочується питома вага молодих працівників віком 15-28 років. У 2018р. порівняно із 2016 р. на 5,36 %, з 2017 р. на 2,46 %.

Серед управлінського персоналу ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» скорочується питома вага у загальній структурі працівників практично всіх

вікових категорій, особливо 29-40 років. У 2018 р. порівняно із 2016 р. на 1,18%, з 2017 р. на 1,02 %.

Водночас суттєво зростає питома вага працівників пенсійного віку на 0,69 % порівняно із 2017р. і на 0,03% порівняно із 2016р. Скорочення найбільш продуктивного управлінського персоналу слід вважати негативною тенденцією. Виробничий персонал ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» характеризується наступними тенденціями. Зростає питома вага працівників, які мають вік 29-40 років. У 2018 р. порівняно із 2016 р. на 6,58 %, порівняно із 2017 р. на 11,95 %. Суттєво скорочується питома вага молоді. У 2018 р. порівняно із 2016 р. на 4,68 %, 2017 р. на 1,71 %. У виробничій структурі персоналу відбуваються більш позитивні зміни.

Отже, ми можемо зробити висновки, що за 2016-2018 рр. у віковій структурі персоналу ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» відбуваються зміни, які пов'язані із рухом персоналу. Одним із елементів соціальної структури персоналу є стаж роботи, тобто, прихильність працівників до роботи на ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Структура персоналу ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» за  
стажем роботи за 2016 - 2018 р.р.**

Стаж роботи	2016р.		2017р.		2018р.		Відхилення (+;-) питомої ваги у % 2018 р. від	
	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %	2016р.	2017р.
Менше 1 року	-	-	-	-	-	-	-	-
1-3 роки	5	3,47	3	2,19	3	2,13	-1,34	-0,06
3-5 роки	26	18,06	23	16,79	22	15,60	-2,45	-1,19
5-10 років	37	25,69	32	23,36	34	24,11	-1,58	0,76
10-20 років	47	32,64	46	33,58	49	34,75	2,11	1,18
Понад 20 років	29	20,14	33	24,09	33	23,40	3,27	-0,68
Разом	144	100	137	100	141	100	-	-

Аналіз даних таблиці 2.4 дозволяє зробити висновок, що на даному підприємстві працює переважно персонал, який має досвід роботи. Найбільша

питома вага припадає на працівників, які мають досвід роботи 10-20 років, а найменш чисельну групу становлять працівники ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» з досвідом менше 1 – 3 роки. Така ситуація, в свою чергу, взаємопов'язана з освітою працівників. Для того, щоб виконувати ту чи іншу роботу різної складності та відповідальності, необхідно мати певний рівень підготовки, спеціальність за фахом, вміння використовувати отримані знання на практиці.

Все це характеризує рівень освіти працівників ПрАТ «Новомосковський завод мінводи», бо чим краще вони підготовлені, тим вищою буде якість їх роботи. Характеристика освітньої структури працівників ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» наведена у таблиці 2.5.

Аналіз таблиці 2.5 показує, що станом на кінець 2018 р. на підприємстві переважають працівники з вищою освітою. Серед управлінського персоналу ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» позитивним явищем є зростання питомої ваги працівників, які мають повну вищу освіту. У 2018 р. їх питома вага зросла на 0,86% у порівнянні із 2017р. і на 3,90% порівняно із 2016 р. У цьому році також зросла питома вага виробничих працівників, які мають вищу повну освіту на 0,40% порівняно із 2017р.

В 2018 р. порівняно з 2017 р. відбувається скорочення працівників, які мають базову вищу освіту як серед працівників управлінського складу, так і виробничого відповідно – 3,73 % та 1,08 %. Це негативне явище, так як, зрозуміло, що чим вищий рівень кваліфікації працівників, тим більших результатів слід очікувати від такого колективу. Разом з тим, взаємовідносини у колективі, що складаються з висококваліфікованих працівників значно рівніші, стриманіші, ніж у колективі працівників більш низької кваліфікації.

Не менш важливо провести аналіз персоналу за статтю (табл. 2.6), що дасть змогу визначити особливості управління трудовим колективом ПрАТ «Новомосковський завод мінводи».

Таблиця 2.5

**Освітня структура персоналу ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»  
за 2016-2018 рр.**

Рівень освіти	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення (+;-) у % 2018р. до	
	кіль- кість, осіб	питом а вага, %	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	2016р .	2017р .
Середня освіта, з них: - управлінський персонал - виробничий персонал								
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ), з них: - управлінський персонал - виробничий персонал	8 3	5,56 2,08	8 4	5,84 2,92	7 5	4,96 3,55	-0,59 1,46	-0,87 0,63
Неповна вища освіта (вищі навчальні заклади I-II рівня акредитації – освітньо- кваліфікаційний рівень – «молодший спеціаліст») з них: - управлінський персонал - виробничий персонал	22 3	15,28 2,08	25 5	18,25 3,65	24 4	17,02 2,84	1,74 0,75	-1,23 -0,81
Базова вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо- кваліфікаційний рівень «бакалавр») з них: - управлінський персонал - виробничий персонал	44 16	30,56 11,11	43 18	31,39 13,14	39 17	27,66 12,06	-2,90 0,95	-3,73 -1,08
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо- кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр») з них: - управлінський персонал - виробничий персонал	24 24	16,67 16,67	27 15	19,71 10,95	29 16	20,57 11,35	3,90 -5,32	0,86 0,40
Разом	144		137		141			

Аналіз даних таблиці 2.6 дозволяє зробити висновок, що за останні три роки чисельність чоловіків зменшилася, особливо серед управлінського персоналу: в 2018 році на 0,17% порівняно із 2017 р. і на 0,58% порівняно із 2016 р. Питома вага жінок зросла у 2018 р. порівняно із 2017 р. на 0,08%, порівняно із 2016 р. на

2,20%. Проте у структурі управлінського персоналу зменшилася і питома вага жінок: у 2018 р. порівняно із 2016 р. на 1,58%, з 2017 р. на 0,70%.

Таблиця 2.6

**Статеві структура персоналу ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»  
за 2016-2018 рр.**

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага)			Відхилення (+;-) питомої ваги у % 2018 р. від	
	2016р.	2017р.	2018р.	2016р.	2017р.	2018р.	2016р.	2017р.
Персонал в цілому								
Чоловіки	43	38	39	29,86	27,74	27,66	-2,20	-0,08
Жінки	101	99	102	70,14	72,26	72,34	2,20	0,08
Управлінський персонал								
Чоловіки	9	8	8	6,25	5,84	5,67	-0,58	-0,17
Жінки	37	34	34	25,69	24,82	24,11	-1,58	-0,70
Виробничий персонал								
Чоловіки	34	30	31	23,61	21,90	21,99	-1,63	0,09
Жінки	64	65	68	44,44	47,45	48,23	3,78	0,78
Разом	144	137	141	100	100	100	-	-

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що за останні роки відбуваються не значні зміни у структурі працівників ПрАТ «Новомосковський завод мінводи».

Проте слід зазначити, що скорочення чоловіків у загальній кількості працівників обумовлене в значній мірі незначними темпами зростання заробітної плати. Покращити оцінку персоналу допоможе дослідження руху персоналу на ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» за 2016 - 2018 рр. (табл. 2.7).

Аналіз даних таблиці 2.7 дозволяє зробити висновок, що на ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» за 2016-2018 рр. відбувається не суттєве зменшення кількості працівників. Основною причиною скорочення чисельності працівників є звільнення за власним бажанням: у 2017 р. порівняно із 2016 р. на 4 особи, з 2017 р. на 14 осіб. Скорочується кількість відпрацьованих людино-годин у 2018 р. порівняно із 2017 р. на 49418 годин і на 564662 годин менше ніж у 2016 р.

Таблиця 2.7

**Динаміка абсолютних показників руху персоналу ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» за 2016-2018рр.**

Показники	2016р.	2017р.	2018р.	Відхилення (+,-) 2018 р. від	
	кількість, осіб	кількість, осіб	кількість осіб	2016р.	2017р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	144	137	141	-3	4
з них :					
- жінки	101	99	102		
Звільнено працівників, осіб					
З них :					
- за власним бажанням	28	38	24	-4	-14
- скорочення штату					
- за порушення дисципліни					
Прийнято на роботу, осіб	32	31	28	-4	-3
Кількість відпрацьованих людино- годин протягом року	235941	228893	179475	-56466	-49418
Кількість втрачених годин протягом року людино - годин	38333	42592	55466	17133	12874

Негативом є зростання кількості втрачених людино-годин. У 2018 році порівняно із 2016 р. на 17133 годин і на 12874 годин порівняно із 2017 р. Значна кількість людино-годин втрачена в результаті тимчасової непрацездатності працівників ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» в 2016-2018 роках (відповідно 12572, 18005,14682 людино-годин). Це призводить до витрачання фонду робочого часу ПрАТ «Новомосковський завод мінводи», зниження рівня продуктивності працівників і погіршення показників господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.8

**Динаміка відносних показників плинності персоналу ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» за 2016-2018 рр.**

Показники	Звітні роки			Відхилення 2018 від 2016 (+, -)	Відхилення 2018 від 2017 (+,-)
	2016	2017	2018		
1. Коефіцієнт оновлення персоналу, %	0,2	0,3	0,2	0,0	-0,1
2. Коефіцієнт вибуття персоналу, %	0,3	0,4	0,3	0,0	-0,1
3. Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,3	0,4	0,2	-0,1	-0,2

Як свідчать розрахунки таблиці 2.8, на ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» існує плинність кадрів. Значення коефіцієнту вибуття персоналу у 2016 році становить 0,3, у 2017 році -0,4, 2018 році – 0,3.3 метою забезпечення ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» працівниками відбувається поновлення кадрів. Значення коефіцієнту у 2016 році становить – 0,2, 2017 році - 0,3, 2018 році – 0,2.

В цілому за даними аналізу персонал ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» можна охарактеризувати як кваліфіковану, кількісно оптимальну сукупність працівників, яка має досить високий творчий управлінський та виробничий потенціал. Це свідчить, про те що з кожним роком налагоджується як система управління, так і механізм роботи з персоналом.

Таким чином, щоб визначити насамперед фактори, які спонукали працівників звільнитися необхідно, на нашу думку, проаналізувати господарсько-фінансову діяльність, адже саме від її стану залежать можливості ПрАТ «Новомосковський завод мінводи».

## 2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»

Аналіз господарської та фінансової діяльності є важливим елементом в системі управління виробництвом, основою розробки науково обґрунтованих планів-прогнозів і управлінських рішень та контролю за їх виконанням з метою підвищення ефективності функціонування підприємства. У змістовному плані аналіз господарсько-фінансової діяльності підприємства являє собою цілеспрямовану діяльність аналітика, що складається в ідентифікації показників, чинників та алгоритмів і дозволяє, по-перше, дати певну формалізовану характеристику, факторне пояснення фактів господарського життя, як мали місце в минулому, так і очікуваних або плануються до здійснення в майбутньому, і, по-друге, систематизувати можливі варіанти дій.

На основі звітності (Додатки Г, Д, Е) розрахуємо динаміку основних показників господарської діяльності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка основних показників господарської діяльності ПрАТ  
«Новомосковський завод мінводи» за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення, 2018 від (+;-)	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	8888	11013	14647	+5759	+3634
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	144	137	141	-3	+4
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	1065	1322	1641	+576	+319
Матеріальні затрати, тис. грн.	1236	940	1299	+63	+359
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	2345	2016	1987	-358	-26
Амортизація, тис. грн.	99	116	120	+21	+4
Оборотні активи, тис. грн.	898	1094	1654	+756	+560
Продуктивність праці, тис. грн./особу	61,72	80,39	103,88	+42,16	+23,49
Матеріаловіддача	7,19	11,72	11,43	+4,24	-0,28
Фондовіддача основних засобів	3,79	5,47	7,37	+3,58	+1,90
Фондоємність продукції	0,26	0,18	0,14	-0,13	-0,05

Провівши аналіз основних показників господарської діяльності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» за 2016-2018 рр., спостерігаємо, що середньооблікова чисельність працівників у 2018 році у порівнянні з 2016 роком мала тенденцію до скорочення на 3 особи, а у порівнянні з 2017 роком - навпаки до зростання на 4 особи.

У 2018 році витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи у порівнянні з 2016 р. зросли на 576 тис. грн, а у порівнянні з 2017 роком на 319 тис. грн.

Матеріальні затрати у 2018 році у порівнянні з 2016 р. зросли на 63 тис. грн, а у порівнянні з 2017 роком - на 359 тис. грн.

Продуктивність праці - це показник трудової діяльності працівників, що



характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції.

Продуктивність праці ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» за аналізований період зростала, що позитивно характеризує діяльність підприємства. Так, у 2018 році продуктивність праці у порівнянні з 2016 р. зросла на 42,16 тис. грн, а у порівнянні з 2017 роком - на 23,49 тис. грн.

Узагальнену характеристику використання предметів праці дає відношення обсягу доходу (або товарної продукції) до величини матеріальних витрат на виробництво у вигляді показників матеріаловіддачі і матеріаломісткості.

Матеріаловіддача ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» за аналізований період зростала, що позитивно характеризує діяльність підприємства. Так, у 2018 році матеріаловіддача у порівнянні з 2016 р. зросла на 4,08, а у порівнянні з 2017 роком скоротилася на 0,44 грн. Збільшення матеріаловіддачі свідчить про покращення використання матеріалів, що позитивно впливає на ефективність виробництва.

Фондовіддача - це відношення вартості випущеної продукції у вартісному виразі до середньорічної вартості основних виробничих фондів. Вона виражає ефективність використання засобів праці, тобто показує, скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих фондів.

Фондовіддача ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» за аналізований період зростала. Так, у 2018 році фондовіддача у порівнянні з 2016 р. зросла на 3,58 грн, а у порівнянні з 2017 роком - на 1,9 грн.

Фондоємність – це показник, який характеризує відношення середньорічної вартості основних виробничих фондів підприємства до обсягу виробленої продукції за один рік.

Фондоємність ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» за аналізований період скорочувалася. Так, у 2018 році фондоємність у порівнянні з 2016 р. скоротилася на 0,13, а у порівнянні з 2017 роком - на 0,05, тобто на 13 та на 5 коп. на 1 грн. середньорічної вартості основних засобів.

З отриманих результатів видно, що за аналізований період фондоддача ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» зростала, а фондоемність відповідно скорочувалася, що свідчить про збільшення вартості основних виробничих засобів. Отримана динаміка обчислених показників свідчить про ефективність використання основних фондів.

На нашу думку, поліпшити використання основних фондів та виробничих потужностей на ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» можна завдяки підвищенню використання виробничих потужностей і основних фондів.

Проведемо коротку характеристику діяльності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» за 2016-2018 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Динаміка показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» за 2016-2018 рр.**

Показник	Роки			Відхилення (+;-) 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	8888	11013	14647	+5759	+3634
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	7324	9001	11783	+4459	+2782
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	1564	2012	2864	+1300	+852
Інші доходи (операційні, позареалізаційні, фінансові), тис. грн.	742	193	136	-606	-57
Інші витрати (операційні, фінансові), тис. грн.	2287	2170	2886	+599	+716
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн.	19	35	114	+95	+79
Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн.	4	14	28	+24	+14
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	15	21	86	+71	+65

За даними табл. 2.10 можна зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» за 2016-2018 рр. постійно збільшується. У 2018 році у порівнянні з 2016 роком його розмір збільшився на 5759 тис. грн., або на 64,8%, а у порівнянні з

2017 роком – на 3634 тис. грн., або на 33,0%. Аналогічну динаміку має і собівартість реалізованої продукції, проте позитивним є те, що чистий дохід від реалізації продукції зростає більш швидкими темпами, ніж його собівартість.

Чистий прибуток, також має тенденцію до зростання, що оцінюється позитивно.

Результатом діяльності у 2018 році є прибуток розмір, якого складає 86 тис. грн. Отже, за результатами проведеного аналізу діяльність ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» за 2016-2018 рр. можна оцінити як задовільну. Проведемо аналіз ефективності складу і розміщення активів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Динаміка складу і розміщення активів ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» за 2016-2018 рр.**

Показник	Роки			Відхилення (+/-) 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Незавершені капітальні інвестиції	29	29	19	-10	-10
Основні засоби	2058	1968	2006	-52	+38
Інші фінансові інвестиції	275	275	275	-	-
Запаси	551	825	1456	+905	+631
Дебіторська заборгованість	129	70	58	-71	-12
Гроші та їх еквіваленти	218	199	140	-78	-59
Разом	3260	3366	3954	+694	+588

Аналізуючи дані табл. 2.11 відмітимо, що основні засоби підприємства протягом досліджуваного періоду у 2018 порівняно із 2016 зменшилися на 52 тис. грн., а порівняно з 2017 роком навпаки зросли на 38 тис. грн.

Дебіторська заборгованість за аналізований період має тенденцію до скорочення, що характеризує діяльність підприємства позитивно. Так, у 2018 році дебіторська заборгованість у порівнянні з 2016 роком скоротилася на 71 тис. грн., а у порівнянні з 2017 роком - на 12 тис. грн.

Запаси за аналізований період мають навпаки тенденцію до зростання. Так, у 2018 році запаси зросли на 905 тис. грн. порівняно з 2016 роком, а у порівнянні з 2017 роком - на 12 тис. грн.

Взагалі активи підприємства збільшилися у 2018 році на 2817 тис. грн. порівняно з 2016 роком і на 1471 тис. грн. порівняно з 2017 роком, що може свідчити про певне розширення обсягів діяльності товариства.

Важливе значення в процесі оцінки активів посідає склад активів підприємства, що впливають на платоспроможність підприємства (табл. 2.12).

*Таблиця 2.12*

**Динаміка структури активів ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» за 2016-2018 рр.**

Активи	Роки						Відхилення (+;-) 2018 р. від	
	2016		2017		2018		2016 р.	2017 р.
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Оборотні Активи	898	27,5	1094	32,5	1654	41,8	+756	+560
Необоротні Активи	2362	72,5	2272	67,5	2300	58,2	-62	+28
Разом	3260	100,0	3366	100,0	3954	100,0	+694	+588

В процесі проведення аналізу структури активів ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» за 2016-2018 р. (табл. 2.12) ми побачили, що оборотні та необоротні активи підприємства зростали. Так, у 2018 році оборотні активи у порівнянні з 2016 роком зросли на 756 тис. грн., а у порівнянні з 2017 роком – на 560 тис. грн.

У 2018 р. необоротні активи також мають тенденцію до зростання по сумі, а по питомій вазі, навпаки скоротилися. У звітному році необоротні активи скоротилися на 62 тис. грн. порівняно з 2016 роком, а у порівнянні з 2017 роком навпаки зросли на 588 тис. грн.

Для оцінки здатності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» виконувати свої поточні зобов'язання розрахуємо показники платоспроможності (табл. 2.13).

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами - показник, який характеризує рівень забезпеченості підприємства власними джерелами формування оборотних активів, тобто показує, скільки власних джерел формування оборотних активів підприємства припадає на одиницю цих активів.

Як показують розрахунки таблиці 2.13 підприємство спроможне забезпечити власними коштами формування оборотних активів.

Таблиця 2.13

**Динаміка показників платоспроможності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» за 2016 - 2018 рр.**

Показники	Роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+,-)		
	2016	2017	2018		2016 р.	2017 р.	2018 р.
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	218	199	140	X	X	X	X
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	129	70	58	X	X	X	X
Оборотні активи (всього), тис. грн.	898	1094	1654	X	X	X	X
Необоротні активи (всього), тис. грн.	2362	2272	2300	X	X	X	X
Власний капітал, тис. грн.	3152	3291	3742	X	X	X	X
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	103	75	212	X	X	X	X
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	2,117	2,653	0,660	>0,2	+1,917	+2,453	+0,460
Коефіцієнт проміжної (термінової) ліквідності (платоспроможності)	3,369	2,653	0,934	>0,7	+2,669	+1,953	+0,234
Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності)	8,718	14,587	7,802	> 1	+7,718	+13,587	+6,802
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,880	0,931	0,872	>0,1	+0,780	+0,831	+0,772

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найбільш жорстким критерієм платоспроможності і показує, яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити найближчим часом. Даний коефіцієнт на ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» у аналізованому періоді був вищим нормативного значення, що є позитивним. Так, у 2018 році коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс на 1,917 у 2016 році, на 2,453 у 2017 році та на 0,460 у 2018 році відносно нормативного значення 0,2.

Виробництво та реалізація продукції потребують матеріальних, трудових та грошових витрат. Оскільки економічний результат виробництва в загальному вигляді розраховуються як різниця між прибутком від продажу продукції та витрат на їх виробництво і реалізацію, важко переоцінити важливість аналізу витрат та управління ними на підприємстві.

Розмір витрат визначає профіль діяльності кожного підприємства, у значній мірі впливає на ефективність його функціонування, а також є основою для формування прибутку та виконання своїх зобов'язань перед державою і власним персоналом.

Перейдемо до аналізу динаміки і структури джерел фінансових ресурсів підприємства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Динаміка структури джерел фінансових ресурсів ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» за 2016-2018 рр.**

Джерела фінансових ресурсів	Роки						Відхилення у % (+,-) 2018 від	
	2016		2017		2018		2016 р.	2017 р.
	тис. грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%		
Власний капітал	3152	96,7	3291	97,8	3742	94,6	-2,1	-3,2
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	5	0,1	-	-	-	-	-0,1	-
Поточні зобов'язання і забезпечення	103	3,2	75	2,2	212	5,4	2,2	3,2
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	3260	100,0	3366	100,0	3954	100,0	-	-

Проаналізувавши табл. 2.14 можна зробити висновки, що за аналізований період власний капітал ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» зріс у 2018 році у порівнянні з 2016 роком на 590 тис. грн., а у порівнянні з 2017 роком – на 451 тис. грн.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення займали у 2016 р. у валюті балансу 0,1% або 5 тис. грн., у 2017 р. та у 2018 р. сума довгострокових зобов'язань взагалі відсутня.

Скорочення довгострокових зобов'язань ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» свідчить про своєчасне погашення заборгованості перед діловими партнерами та про добру репутацію товариства. Така тенденція призвела до забезпечення фінансової незалежності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи», оскільки питома вага власного капіталу у структурі капіталу станом на 01.01.2016 року займає 94,6%.

Така динаміка забезпечує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, хоча при цьому не використовуються інші джерела, які дозволяють розширювати потенціал ПрАТ «Новомосковський завод мінводи».

Таким чином, можна зробити висновок про неефективну структуру капіталу ПрАТ «Новомосковський завод мінводи», оскільки не дотримується рекомендоване співвідношення між власним та позиковим капіталом підприємства (50:50). Слід звернути увагу на високу питому вагу власного капіталу, в тому числі нерозподіленого прибутку.

Аналіз фінансової стійкості на певну дату дозволяє встановити, на скільки раціонально підприємство керує власними та позичковими коштами протягом періоду, який передував цій даті. Важливо, щоб стан джерел власних та позикових засобів відповідав стратегічним цілям розвитку ПрАТ «Новомосковський завод мінводи», так як недостатня фінансова стійкість може призвести до його неплатоспроможності, тобто відсутності грошових коштів, що необхідні для розрахунків з внутрішніми та зовнішніми партнерами, а також державою. Одночасно наявність значних залишків вільних грошових коштів ускладнює діяльність підприємства за рахунок іммобілізації в надлишкові матеріально-виробничі запаси та витрати. Показники фінансової стійкості характеризують ступінь захищеності інтересів кредиторів та інвесторів, що мають довгострокові вкладення в ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» (табл. 2.15).

**Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» за 2016 - 2018 рр.**

Показники	Роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+,-)		
	2016	2017	2018		2016	2017	2018
Власний капітал, тис. грн.	3152	3291	3742	X	X	X	X
Позичковий капітал, тис. грн.	108	75	212	X	X	X	X
у т.ч. довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	5	0	0	X	X	X	X
Всього використано капіталу, тис. грн.	3260	3366	3954	X	X	X	X
Коефіцієнт автономії	0,967	0,978	0,946	>0,5	+0,767	+0,778	+0,746
Коефіцієнт фінансування	0,034	0,023	0,057	<1	-0,966	-0,977	-0,943
Коефіцієнт заборгованості	0,033	0,022	0,054	<0,5	-0,467	-0,478	-0,446
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,968	0,978	0,946	→1	-0,032	-0,022	-0,054
Коефіцієнт фінансової стійкості	29,185	43,880	17,651	>1	+28,185	+42,880	+16,651

Коефіцієнт автономії показує, яка частина власних коштів формує активи підприємства. Значення цього коефіцієнта протягом 2016 - 2018 років було вищим нормативного, що є позитивним фактором у діяльності підприємства.

Коефіцієнт фінансування показує скільки позикових коштів підприємства припадає на гривню власних коштів.

У 2018 році на 1 грн. власних коштів ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» припадало 0,06 грн позикових. Протягом усього досліджуваного періоду коефіцієнт фінансування був у межах нормативного значення, що є позитивним.

Коефіцієнт заборгованості характеризує співвідношення поточних



позикових і власних коштів. У 2018 році ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» на 1 грн. власних коштів залучило для фінансування поточної діяльності 0,05 грн. позикових коштів. Протягом 2016 – 2018 рр. цей показник був у межах нормативного значення, що є позитивним.

Коефіцієнт фінансової стабільності показує скільки власних коштів підприємства припадає на 1 грн. позичкових. На ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» вказаний коефіцієнт протягом усього досліджуваного періоду був більшим нормативного значення, так у 2018 році 17,65, що характеризує підприємство, як фінансово-стійким.

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, насамперед, у швидкості обороту його коштів. Аналіз ділової активності полягає у дослідженні рівня динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності, які в узагальненому вигляді являють собою співвідношення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) до середньої за період величини коштів або їхніх джерел.

Проаналізуємо наявність власних оборотних активів підприємства, що забезпечують його поточну господарську діяльність (табл. 2.16).

*Таблиця 2.16*

**Динаміка структури власних оборотних коштів ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення, 2018 від (+;-)	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Власний капітал, тис. грн.	3152	3291	3742	+590	+451
Необоротні активи, тис. грн.	2362	2272	2300	-62	+28
Власні оборотні кошти, тис. грн.	790	1019	1442	+652	+423

Більшу частку власних оборотних коштів підприємства становить власний капітал, слід відзначити, що ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» має достатню кількість власних оборотних коштів для забезпечення фінансової стійкості.

Наступним кроком аналізу ділової активності підприємства є оцінка ефективності використання ресурсів, що впливають на величину активів,

необхідних для здійснення процесу виробництва та збуту продукції. З цією метою використовують показники ефективності обертання активів підприємства (табл. 2.17), що дають змогу якісно оцінити деякі аспекти його фінансової політики.

Таблиця 2.17

**Динаміка показників ефективності обертання оборотних активів ПрАТ  
«Новомосковський завод мінводи» за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	8888	11013	14647	+5759	+3634
Кількість днів аналізованого періоду, дні	360	360	360	X	X
Одноденний чистий дохід, тис. грн.	24,69	30,59	40,69	+16,00	+10,09
Середній залишок оборотних активів, тис. грн.	670	996	1374	+704	+378
Тривалість обороту активів, дні	27,14	32,56	33,77	+6,63	+1,21
Коефіцієнт обертання оборотних активів, обороти	13,27	11,06	10,66	-2,61	-0,40
Коефіцієнт завантаження активів в обороті, коп.	0,08	0,09	0,09	+0,01	-

Коефіцієнт обертання оборотних активів – це відношення чистого доходу від реалізації продукції до середнього залишку оборотних активів. Цей показник відбиває швидкість обороту (у кількості оборотів за період) усього капіталу підприємства.

За даними табл. 2.17 впливає, що коефіцієнт обертання оборотних активів у 2018 р. порівняно з 2016 р. скоротився на 2,61 обороти, що свідчить про підвищення ефективності використання оборотних активів, а порівняно з 2017 р. – на 0,4 обороти, що на отримання результату від діяльності підприємство витрачає менше часу, а, отже ефективність вкладених коштів зростає за рахунок коротшого періоду їх обертання.

Одноденний чистий дохід у 2016 р. склав 24,69 тис. грн. Це пояснюється хорошою роботою підприємства у 2016 році.

В 2017 р. він мав тенденцію до зростання і склав 30,59 тис. грн., а у 2018 р. чистий дохід зріс на 10,09 тис. грн. у порівнянні з 2017 роком і становить 40,69 тис. грн.

Такі зміни одноденного чистого доходу у 2018 р. свідчать про зростання обсягів виробництва і реалізації продукції на кінець аналізованого періоду.

За результатами дослідження ми бачимо, що тривалість одного обороту у 2016 р. становив 27,14 обороти, а у 2017 р. зріс до 32,56 обороти, а у 2018 р. даний показник зріс – до 33,77 оборотів.

Заходами щодо оптимізації розміру оборотних коштів, що обслуговують господарські потреби підприємства можуть стати: планування потреби підприємства в формуванні оборотних коштів, нормуванні обсягів окремих їх груп, контролю за ступенем виконання розроблених планів і нормативів та організації роботи з виявлення можливостей скорочення потреби в оборотних коштах.

Наступним аспектом нашої оцінки діяльності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» буде аналіз витрат даного підприємства, що представлено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

**Структура операційних витрат ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» за економічними елементами за 2016 - 2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Матеріальні затрати, тис. грн.	1236	940	1299	+63	+359
Витрати на оплату праці, тис. грн.	783	984	1281	+498	+297
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	282	338	360	+78	+22
Амортизація, тис. грн.	99	116	120	+21	+4
Інші операційні витрати, тис. грн.	609	704	1129	+520	+425
Всього операційних витрат, тис. грн.	3069	3082	4189	+1120	+1107

Дані табл. 2.18 свідчать про те, що витрати ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» по видах за аналізований період постійно збільшувались. Так, в 2016 році матеріальні витрати (витрати на сировину, основні матеріали, комплектуючі вироби, покупні напівфабрикати, допоміжні матеріали, паливо, електроенергію тощо) становили 1236 тис. грн, а в 2018 році вони зросли до 1299 тис. грн.

Це пов'язано з тим, що матеріальні затрати належать до змінних витрат, розмір яких прямо пропорційно залежить від функціональних змін обсягів виробництва продукції. Тому основною причиною збільшення матеріальних затрат є збільшення обсягів діяльності виробництва.

Необхідно також зазначити, що постійно зростає сума витрат на оплату праці персоналу ПрАТ «Новомосковський завод мінводи». У 2018 році порівняно з 2016 роком вони зросли на 498 тис. грн., а у порівнянні з 2017 роком на 297 тис. грн. Тобто динаміка витрат на оплату праці має позитивну тенденцію.

Пропорційно сумі основної та додаткової оплати праці проводять відрахування на соціальні заходи у які входять відрахування на державне (обов'язкове) соціальне страхування. Так, у 2018 році порівняно з 2016 роком вони зросли на 78 тис. грн., а у порівнянні з 2017 роком на 22 тис. грн.

Відбулося збільшення відрахувань на амортизацію (джерело відтворення основних фондів підприємства). Це говорить про те, що ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» ефективно використовує свою амортизаційну політику та може у повній мірі нараховувати амортизаційні відрахування на основні засоби, які зношуються. У 2018 році порівняно з 2016 роком вони зросли на 21 тис. грн, а у порівнянні з 2017 роком на 4 тис. грн.

Інші операційні витрати (оплата послуг зв'язку, охорони, страхування майна, витрати на відрядження, орендна плата за окремі об'єкти основних засобів, витрати на гарантійний ремонт тощо) в 2018 році зменшилися порівняно з 2016 роком на 6839 тис. грн, а у порівнянні з 2017 роком навпаки зросли на 284 тис. грн.

Найбільшу питому вагу у структурі витрат займають матеріальні затрати, а саме 40,27%, 30,5% та 31,01% відповідно у 2016, 2017 та 2018 роках. Оскільки

підприємство виробниче, то така структура витрат є логічною. Графічно структуру витрат ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» зображено на рис. 2.2.

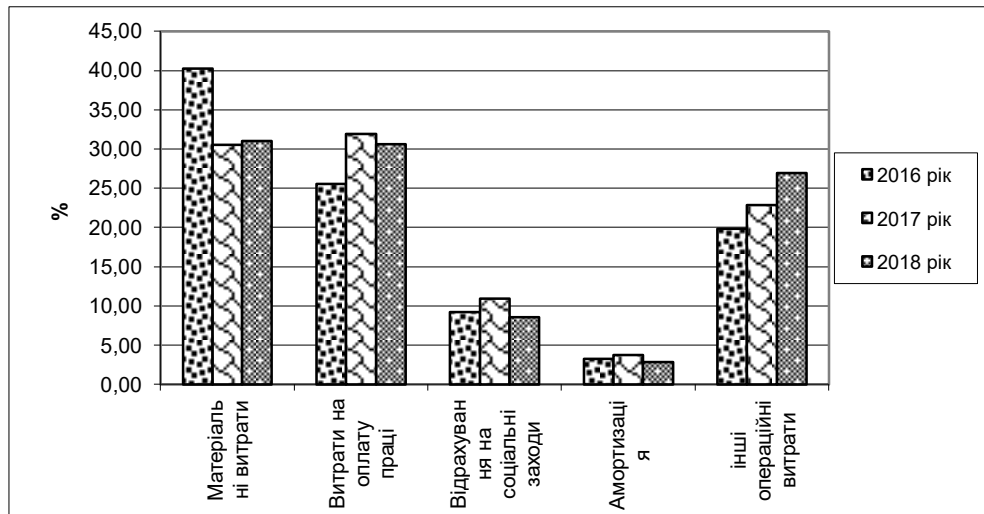


Рис. 2.2. Структура витрат ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» за 2016-2018 рр.

Розрахунок основних показників рентабельності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» проведено у табл. 2.19.

Рентабельність активів характеризує ефективність використання активів підприємства. На ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» спостерігається тенденція до зростання цього показника за аналізований період. Це говорить про те, що активи товариства використовувалися досить ефективно.

На ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» за досліджуваний період має позитивні значення показників рентабельності реалізації продукції, витрат, активів та власного капіталу а також тенденцію до збільшення. Тобто, підприємство отримує більше прибутку, чим витрачає на виробництво.

Відзначимо, що діяльність підприємства залежить від його здатності приносити необхідний прибуток. Дані табл. 2.19 підтверджують, що ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» має загальну позитивну тенденцію зростання рівня рентабельності.

**Динаміка показників рентабельності господарської діяльності ПрАТ  
«Новомосковський завод мінводи» за 2016-2018 рр.**

Показники	Звітні роки			Відхилення (+;-) 2018р. від	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 р.	2017 р.
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	15	21	86	+71	+65
Середня вартість активів, тис. грн.	3319	3313	3360	+41	+47
Операційні витрати, тис. грн.	3069	3082	4189	+1120	+1107
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	8888	11013	14647	+5759	+3634
Власний капітал, тис. грн.	3152	3291	3742	+590	+451
Рентабельність (збитковість) сукупних активів, %	0,45	0,63	2,56	+2,11	+1,93
Рентабельність (збитковість) витрат, %	0,49	0,68	2,05	+1,56	+1,37
Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	0,17	0,19	0,59	+0,42	+0,40
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	0,48	0,64	2,30	+1,82	+1,66

При цьому рентабельність власного капіталу за аналізований період також має позитивне значення та за період, що аналізується спостерігається зростання цього показника. Так, у 2018 році у порівнянні з 2016 роком рентабельність власного капіталу зросла на 1,82%, а у порівнянні з 2017 роком - на 1,66%, що говорить про покращення використання власних активів.

Отже, провівши аналіз показників рентабельності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» можна зробити висновок, що підприємство за досліджуваний період функціонує стабільно та забезпечене власними коштами.

Отже, підсумовуючи дослідження фінансово-господарської діяльності визначаємо, що позитивним є те, що чистий дохід від реалізації продукції зростає більш швидкими темпами, ніж її собівартість. Дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» за 2016-2018 рр. постійно збільшується. На ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» більшість показників знаходяться у межах нормативного значення, тому дане підприємство може гарантувати постійну платоспроможність, яка залежить від ліквідності

активів.

В наступному розділі проведемо дослідження конкурентоспроможності та ефективності конкурентної політики ПрАТ «Новомосковський завод мінводи».

### 2.3. Аналіз та оцінка рівня конкурентоспроможності та ефективності конкурентної політики ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»

Конкурентоспроможність ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» можна характеризувати як можливість або здатність підприємства використовувати свої порівняльні переваги у виробництві і реалізації мінеральної води, безалкогольних напоїв, соків по відношенню до виробників і постачальників аналогічних товарів.

Можливість ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» конкурувати на товарному ринку напоїв залежить насамперед від конкурентоспроможності товару, тобто ефективності використання наявних трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Конкурентоспроможність товару і конкурентоспроможність підприємства співвідносяться між собою як частина одного цілого, при цьому конкурентоспроможність товару є лише частиною конкурентоспроможності підприємства. Конкурентна політика є складовою конкурентоспроможності.

Для того, щоб визначити ефективність здійснення конкурентної політики підприємства необхідно проаналізувати основні її складові на ПрАТ «Новомосковський завод мінводи», а саме: виробники, споживачі, постачальники, конкуренти.

Для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів, які впливають на діяльність підприємства ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» необхідно зробити PEST-аналіз. Аналіз політичних чинників приведений в табл. 2.20.

Таблиця 2.20

**Політичні чинники, що впливають на ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»**

Фактор	Важливість фактора	Оцінка фактора	Зважений фактор
1. Стабільність уряду	2	3	6
2. Стабільність законодавства	1	1	1
3. Податкове законодавство	3	5	15
4. Міжнародне законодавство	2	1	2
5. Рівень економічної свободи	1	3	3
Середня оцінка			5,4

Як бачимо з табл. 2.20 на діяльність підприємства впливають в першу чергу це податкове законодавство, а також стабільність уряду і рівень економічної свободи.

Розглянемо економічні чинники, які роблять вплив на ПрАТ «Новомосковський завод мінводи». Результати приведені в таблиці 2.21.

Таблиця 2.21

**Економічні чинники, що впливають на ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»**

Фактор	Важливість фактора	Оцінка фактора	Зважений фактор
1. Зростання інфляції	2	1	2
2. Система оподаткування	3	4	12
3. Розміри і темпи зростання / зменшення ринку	3	1	3
4. Свобода зовнішньої торгівлі	2	3	6
5. Економічна ситуація в країні	3	2	6
Середня оцінка			5,8

При аналізі економічних показників, бачимо, що на ефективність управління підприємством впливають наступні чинники: система оподаткування, економічна ситуація в країні та свобода зовнішньої торгівлі

Аналіз соціально-демографічних чинників представлений в табл. 2.22



Таблиця 2.22

**Соціально-демографічні чинники, що впливають на ПрАТ  
«Новомосковський завод мінводи»**

Фактор	Важливість фактора	Оцінка фактора	Зважений фактор
1. Зниження реальних доходів населення	2	3	6
2. Моделі поведінки покупців	1	3	3
3. Кількість потенційних споживачів	3	2	6
4. Бренд, репутація підприємства	2	5	10
5. Реклама	1	4	4
Середня оцінка			5,8

На ефективність управління ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» впливають і соціально-демографічні чинники, в першу чергу це бренд, репутація підприємства, також зниження реальних доходів населення та зниження кількості потенційних покупців.

Розглянемо технологічні чинники, які впливають на ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» табл. 2.23.

Таблиця 2.23

**Технологічні чинники, що впливають на ПрАТ «Новомосковський завод  
мінводи»**

Фактор	Важливість фактора	Оцінка фактора	Зважений фактор
1. Інновації у виробничому процесі	2	4	8
2. Науково-технічний рівень виробництва	3	4	12
3. Розробка нових товарів	3	5	15
4. Доступність ресурсів	3	4	12
5. Використання енергоресурсів: зростання цін на електроенергію	3	1	3
Середня оцінка			10

З технологічних чинників, які впливають на ефективність діяльності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» переважають розробка нових товарів, науково-технічний рівень виробництва та доступність ресурсів.

Аналізуючи політичні, економічні, соціально-демографічні та технологічні чинники визначили, що середня оцінка сприятливості зовнішнього середовища

складає 6,75. Це означає, що зовнішнє середовище є нейтральним для на ПрАТ «Новомосковський завод мінводи».

Проаналізуємо безпосереднє оточення ПрАТ «Новомосковський завод мінводи».

Спершу необхідно розглянути п'ять конкурентних сил за Портером. Дані зображені на рис. 2.3.

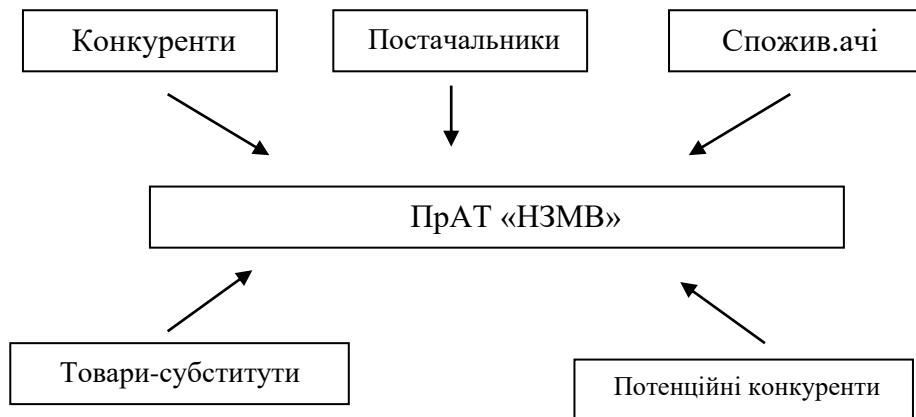


Рис. 2.3. П'ять конкурентних сил за Портером

Розглянемо першу конкурентну силу - конкуренти.

Конкуренти – це зовнішній фактор, вплив якого неможливо заперечувати. Керівництво кожного підприємства повинно розуміти, що якщо не задовольняти потреби споживачів так само ефективно, як це роблять конкуренти, то підприємству довго не протриматися на плаву. У багатьох випадках не споживачі, а саме конкуренти визначають, якого роду результати діяльності можна продати і яку ціну можна запросити.

Ринок мінеральної води, безалкогольних напоїв та сокової продукції Дніпропетровська характеризується досить високим рівнем конкуренції, який викликаний, в першу чергу, значними розбіжностями між реальною місткістю ринку та виробничими потужностями сокової галузі. Низька купівельна спроможність потенційних споживачів та недостатньо сформована культура

споживання соків в Україні загострюють конкуренцію між вітчизняними виробниками цієї продукції.

Щоб розглянути більш докладно макросегмент безалкогольних напоїв, доцільно проаналізувати структуру ринку безалкогольних напоїв (рис. 2.4).

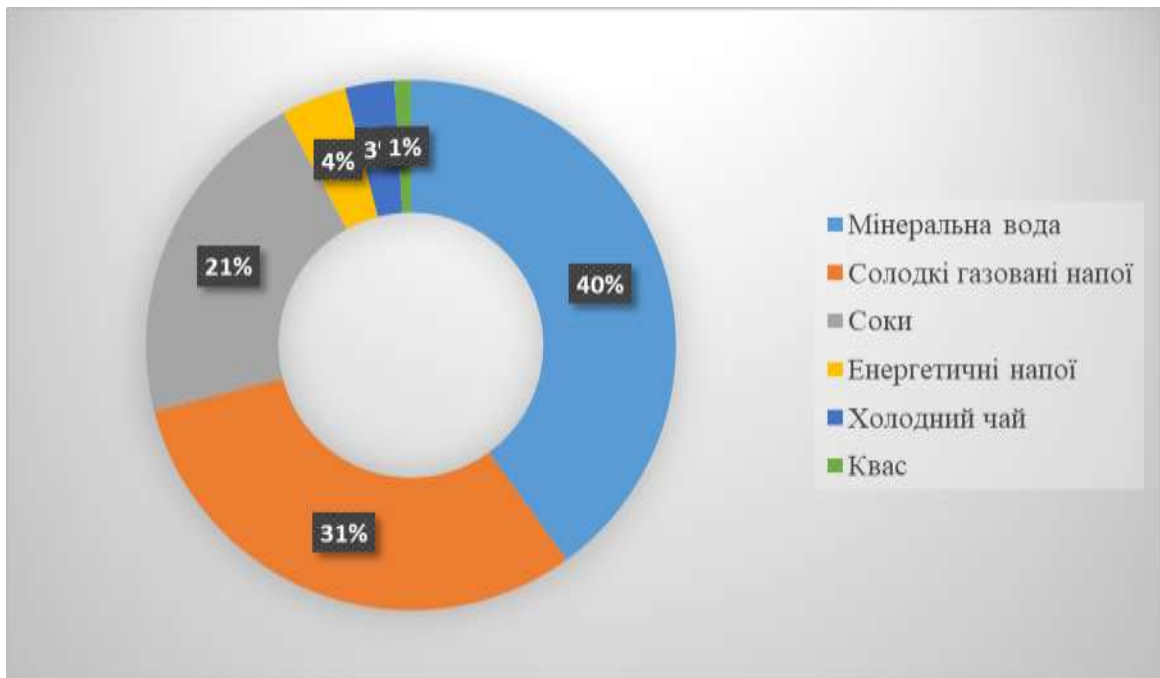


Рис. 2.4. Структура ринку безалкогольних напоїв України

Як видно з рис. 2.4, мінеральні води займають найбільшу частку ринку безалкогольних напоїв - 40%. Солодкі газовані напої з часткою 31% також займають впевнені позиції, на відміну від таких напоїв, як квас (1%), холодний чай (3%) та енергетичні напої (4%). Сегмент «Соки» наразі становить 21% ринку, проте існують прогнози щодо динамічного зростання цього показника у зв'язку з пропагандою здорового способу життя, що чинитиме істотний вплив на зменшення частки солодких газованих напоїв та збільшення частки соків.

У той же час, хоча споживання газованої води стабільно збільшується, можна відзначити, що в останні кілька років темпи зростання її продажів помітно відстають від аналогічних показників в інших категоріях безалкогольних напоїв, зокрема соків або мінеральної та питної води. Іншими словами, незважаючи на

збільшення обсягів продажів газованих напоїв, у структурі продажів безалкогольних напоїв в цілому їх частка поступово скорочується.

Очевидно, значною мірою це обумовлено тенденцією збільшення числа споживачів, що орієнтуються на більш здорові напої, до яких газовані солодкі напої, що містять велику кількість цукру, а також різні синтетичні добавки та ароматизатори, безумовно, віднести складно.

Загалом, ринок безалкогольних напоїв піддається впливу великої кількості факторів. Найсуттєвіші з них, за винятком політичної та фінансової кризи, це:

доходи населення, що свідчать про можливість чи неможливість купувати продукт не першої необхідності (солодка газувана вода, соки, квас, енергетики);

ціна продажу, яка складається з великої кількості показників, кожен із яких зазнає зовнішнього впливу;

погодні умови та врожайність, що має непередбачений вплив на вартість сировини та взагалі на її наявність (при цьому цей фактор не суто український, – він стосується і міжнародного становища. Наприклад, вартість фруктів на міжнародному ринку, яка може підвищуватися або зменшуватися, суттєво впливає на собівартість соків українського виробництва, особливо екзотичних видів);

можливість здійснення експортно-імпортних операцій, адже останнім часом українська продукція втратила частину міжнародного ринку збуту, натомість покращила умови «входу» імпортних продуктів.

Також необхідно відмітити, що головною відмітною рисою ринку є сезонність попиту: літній період завжди відрізняється зростанням споживання даного продукту. За даними статистики, протягом усього року компанії випускають менше 50% обсягу продукції, яка виробляється в піковий час (квітень-липень). В цілому, ринок відрізняється низьким рівнем попиту, який потребує штучного стимулювання (реклама).

Щоб розглянути більш докладно конкуренцію на ринку безалкогольних напоїв, варто виділити головних гравців на ринку України по підкатегоріям (табл. 2.24).

### Найбільші виробники безалкогольних напоїв в Україні

Категорія	Компанія	Торгова марка
Мінеральні води	IDS Group	ТМ «Vorjomi», ТМ «Aqua Life», ТМ «Миргородська», ТМ «Моршинська»
	ПІ «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед»	ТМ «Bon Aqua»
	ТОВ Корпорація Українські мінеральні води	ТМ «Поляна Квасова», ТМ «Лужанська»
	ПАТ Оболонь	ТМ «Оболонська», ТМ «Кремінка»
	Компанія Бон Буассон	ТМ «Bon Voisson»
	ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»	ТМ Дніпропетровська, ТМ Новотроїцька
Солодкі газовані напої	ПІ «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед»	ТМ «Coca Cola», ТМ «Fanta», ТМ «Sprite», ТМ «Schweppes»
	ТОВ «Сандора»	ТМ «Pepsi», ТМ «Mirinda», ТМ «7Up»
	ПАТ Оболонь	ТМ «Живчик»
	ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»	ТМ «Біола»
	ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»	ТМ «Шустрік», ТМ «Аквілея», ТМ «Хіт Парад»
Соки	ТОВ «Сандора»	ТМ «Sandora», ТМ «Садочок»
	ТОВ «Вітмарк»	ТМ «Jaffa», ТМ «Наш сік»
	ПІ «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед»	ТМ «Rich»
	ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»	ТМ «Біола»

В категорії «Вода» лідером є компанія IDS Group. IDS Vorjomi Ukraine - українська група компаній, частина міжнародної групи одного з найбільших гравців на ринку мінеральних вод.

Найбільшим виробником солодких газованих напоїв є компанія «КокаКола Беверіджиз Україна», яка займає близько 30% ринку солодких газованих напоїв. В даному сегменті стоїть гостра конкурентна боротьба між компаніями «Кока-Кола Беверіджиз Україна» та ТОВ «Сандора».

У сегменті солодких газованих напоїв хороші позиції займає також ПАТ «Оболонь» - провідний національний виробник пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води.

Не менш важливим гравцем на ринку є також ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» та ПАТ «Ерлан» - український виробник соків та нектарів, солодких газованих напоїв, мінеральної води, холодного чаю та енергетиків.

В даний час основним конкурентом ПрАТ «Новомосковський завод мінводи», яка також випускає широкий асортимент напоїв під своїми торговими марками є ТОВ «Сандора» домінуючими торговими марками. На ринку присутні і інші торгові марки, які домоглися популярності..

Друга конкурентна сила це постачальники.

Провідними постачальниками основних видів концентратів та сировини є:

- ТОВ “Вижд-Агро” (Promyshlennaya Gruppa Vioil), Вінниця, 21034, вулиця. Немировського,26;

- ТОВ ”Колосок”, місто Мукачеве, Закарпатська область, Україна, 89600, вулиця. Матросова, 9;

- ТОВ “Яблуневий Дар”, місто Городок, Львівська область, Україна;

- ПП “Понежа-Гарант”, місто Зеньків, Полтавська область, Україна;

- ВАТ “Міхалуч”, Одеса, Україна;

- ТОВ ”Бон Херсон”, місто Зеленівка, Херсонська область, Україна.

З постачальниками концентратів і сировини налагоджені довгострокові надійні зв'язки.

З боку постачальників загроза мінімальна. Основними інгредієнтами для безалкогольних напоїв є газувана вода, фосфорна кислота, підсолоджувач і кофеїн, тому постачальники не сконцентровані в одному місці і не диференційовані.

Третя конкурентна сила - споживачі.

Найбільші споживачі безалкогольних напоїв: ТМ Аквілея, Шустрик, Хіт Парад - це споживачі віком від 10 до 25 років. Споживачі похилого віку купують, виключно, воду та натуральні соки.

Кінцеві споживачі не роблять впливу на ПрАТ «Новомосковський завод мінводи». Великі ритейлери можуть намагатися чинити тиск, але не матимуть вирішального думки через високу лояльності кінцевих споживачів до ТМ Дніпропетровська, тому загроза з боку цієї сили мінімальна.

Четверта конкурентна сила - товари-субститути.

Товарами заміниками для продукції ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» є:

Для фруктових соків:

низькокалорійний замітник цукру;

концентрат яблуневого, апельсинового, ананасового, мангового, вишневого, виноградного, гранатового, полуничного, грушевого соку.

Для бананового соку:

пюре бананове.

На ринку існує велика кількість енергетичних напоїв, лимонадів і соків, тому рівень загрози досить високий.

П'ята конкурентна сила - потенційні конкуренти.

До потенційних конкурентів належать виробники, які планують придбати виробничі потужності в Україні у найближчому майбутньому. До цієї категорії належать такі компанії: ТМ "Galichina", "Gutta", "СМАК". До цієї трійки має приєднатись компанія "ДАР", яка займає третє місце на українському ринку.

Отже, з проведеного аналізу можна зробити висновок, що найбільшою загрозою для ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» є загроза появи альтернативних товарів. Тим паче, попередній аналіз ринку показав, що зараз існує тенденція до збільшення прихильників здорового способу життя, а тому користуватися попитом будуть безалкогольні напої без вмісту цукру, зі зменшеним змістом цукру, напої з додаванням натурального соку, натуральні соки.

Таким чином можна зробити висновок, що ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» має добрі позиції на ринку, за рахунок ефективної конкурентної політики.

Оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» треба доповнити аналізом його слабких і сильних сторін. Для цього проведемо SWOT - аналіз ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» (табл. 2.25).

Таблиця 2.25

### SWOT- аналіз ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Широкий асортимент продукції (асортимент підприємства категоріях «Соки, нектари, соковмісні напої» нараховує більше 80 позицій).</li> <li>- Діє ефективна політика стимулювання збуту. Відділ продажів займається реалізацією продукції підприємства як в Україні, так і за її межами.</li> <li>- Наявність висококваліфікованого персоналу. Плинність кадрів незначна.</li> <li>- Наявність виробничих потужностей</li> <li>- Постійне вдосконалення технологічних процесів.</li> <li>- Товар конкурентоспроможний і користується масовим попитом кінцевих споживачів завдяки якості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Незважаючи на те, що підприємство виготовляє різноманітні напої, рівень диверсифікації низький.</li> <li>- Спостерігається зниження обсягу продажів продукції, і як наслідок – зменшення грошових потоків підприємства.</li> <li>-Є потреба в оптимізації управлінської структури підприємства.</li> <li>- Відсутність коштів для проведення маркетингових заходів на високому рівні.</li> <li>- Низька мотивація праці</li> </ul>
Зовнішні фактори	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Тісні стосунки з постачальниками.</li> <li>-Високий рівень знання та впізнання споживачами даної продукції.</li> <li>- Ефективно продумана політика збуту та експорту продукції.</li> <li>- Розвиток технологій виробництва</li> <li>- Проведення маркетингових досліджень з вивчення нових каналів збуту</li> <li>- Тренд здорового харчування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Насичений ринок безалкогольних напоїв.</li> <li>- Немає належної державної підтримки, відсутня спеціальна державна програма розвитку садівництва.</li> <li>- Необґрунтованість українського законодавства із подальшими його змінами, доповненнями перешкоджає стабільній діяльності підприємства, а також її збутовій, експортній діяльності.</li> <li>- Незадовільний стан українського садівництва та несприятливі погодні умови часто призводять до неврожаїв, до дефіциту сировинної бази соків (тобто овочів і фруктів), а саме українські овочі та фрукти складають 30% сировинної бази підприємства</li> <li>- Нестабільність економіки України відлякує потенційних інвесторів.</li> <li>- Нестабільність курсу як національної, так і іноземної валюти призводить до негативних наслідків: починаючи від непорозумінь з іноземними постачальниками через підвищення ціни на сировину, і як наслідок цього вимушене підняття цін на готову продукцію і незадоволеність у зв'язку із цим споживачів.</li> </ul>



Найважливішою метою ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» є створення та підтримка конкурентних переваг. Маркетингову діяльність ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» не можна назвати ефективною до кінця.

Виявленими недоліками в маркетинговій діяльності підприємства є:

1. Збутова діяльність ефективна не по всіх видах безалкогольних напоїв ПрАТ «Новомосковський завод мінводи».

2. Продукція ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» охопила ще не всі ринки. Залишаються неохопленими ринки Закарпаття, Прикарпаття, Одеси, Запоріжжя.

3. Відсутність коштів для проведення маркетингових заходів на високому рівні. Рекламні кампанії по продукції ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» проводяться лише на місцевому рівні і вони не демонструють продукцію для більшого кола споживачів.

На основі табл. 2.25, будується матриця SWOT - аналізу (рис. 2.5) яка необхідна для групування впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища і визначення майбутньої стратегії підприємства.

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище		
		Можливості (6)	Загрози (6)
	Сильні сторони (6)	Поле С і М (12)	Поле С і З (12)
	Слабкі сторони (5)	Поле Сл М (11)	Поле Сл З (11)

Рис. 2.5. Матриця SWOT - аналізу ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»

З метою покращення ситуації на ринку соків ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» необхідно удосконалювати якість напоїв за рахунок додавання натуральної сировини, соків, настоянок, відварів. Доцільно було б розширити рекламну кампанію саме у місцях продажу, щоб стимулювати просування безалкогольних напоїв та привабити більшу кількість потенційних покупців. Для більшої обізнаності споживачів у різних торгових марках необхідно частіше проводити дегустації безалкогольних напоїв у торговій мережі.

Отже, активно розвиваючи вже існуючі конкурентні переваги, а також намагаючись уникнути існуючі слабкі позиції (перш за все це маркетингова пасивність) ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» зможе реально розраховувати на успіх як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

В наступному розділі роботи будуть запропоновані пріоритетні шляхи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи».

### РОЗДІЛ 3

## ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «НОВОМОСКОВСЬКИЙ ЗАВОД МІНВОДИ»

3.1. Напрями удосконалення конкурентної політики ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» як засобу підвищення його конкурентоспроможності

Важливою складовою конкурентної політики підприємства ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» є управління конкурентоспроможністю та якістю його продукції. Розглянемо особливості та напрямки управління конкурентоспроможністю та якістю морозива на ПрАТ «Новомосковський завод мінводи».

Для управління конкурентоспроможністю та якістю продукції в рамках стратегії розвитку ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» пропонуємо до впровадження систему рейтингового управління конкурентоспроможністю підприємства, яка є складовою частиною системи управління підприємством і ґрунтується на наукових принципах організації управління. При розробці системи рейтингового управління конкурентоспроможністю підприємства на ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» використано підходи теорії ефективної конкуренції, виходячи з яких можна зробити висновок, що чим вища конкурентоспроможність цеху по виготовленню морозива, тим конкурентоспроможніше все підприємство. Система рейтингового управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» використовує принцип змагання між трудовими колективами окремих підрозділів ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» за досягнення вищих показників їх діяльності та високої конкурентоспроможності продукції. Ця система має на меті забезпечувати конкурентоспроможність окремих підрозділів ПрАТ «Новомосковський завод мінводи».

Для перемоги в конкурентній боротьбі на ринку безалкогольних напоїв у першу чергу необхідно знижувати ціни на продукцію, а, відповідно, і витрати на збут. Зниження всіх видів витрат, і в першу чергу - матеріальних, за умов збереження та підвищення досягнутого рівня якості безалкогольних напоїв - найбільш ефективний шлях підвищення конкурентоспроможності пропонованої продукції ПрАТ «Новомосковський завод мінводи». Тому система рейтингового управління конкурентоспроможністю підприємства орієнтована на контроль за розходженням всіх видів ресурсів, стимулювання їх економії та раціонального використання.

В табл. 3.1. наведено сукупність вимог до системи рейтингового управління конкурентоспроможністю підприємства, яку поділено на три групи: загальні вимоги, вимоги до організаційної структури управління та до організації процесу управління підприємства ПрАТ «Новомосковський завод мінводи».

Таблиця 3.1

**Вимоги до системи рейтингового управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»**

Загальні вимоги	Вимоги до організаційної структури управління	Вимоги до організації процесу управління
Гнучкість - сприйняття технічних та організаційних новацій	Відповідність меті організації	Своєчасність управлінського впливу
Адаптивність - пристосування до умов, що змінюються	Оптимальність складу ланок управління та їх взаємозалежностей	Рівномірний розподіл робіт по етапах та ланках управління
Економічність - забезпечення мети за оптимальних витрат на управління	Чіткий та збалансований розподіл обов'язків, прав та відповідальності	Узгодженість процедур, дій та цілей, виключення непотрібних дій
Самовдосконалення - наявність та реалізація потенційних можливостей випереджаючого розвитку	Раціональне поєднання централізації та децентралізації, спеціалізації і інтеграції функцій управління	Достовірність та безперебійність, надійність передачі інформації

Система управління повинна бути гнучкою, тобто швидко перебудувати свою діяльність з підвищення конкурентоспроможності у відповідності до змін зовнішнього середовища, сприйнятливою до технічних та організаційних новацій. Крім того, система є адаптивною - швидко пристосовується до нових умов, а

також економічною - забезпечує мету за мінімальних витрат на управління. До системи рейтингового управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» висувається також вимога самовдосконалення, а це означає наявність та реалізацію потенційних можливостей випереджуючого розвитку та здійснення на його основі управління з постійним переглядом та вдосконаленням виробничих та управлінських структур.

Схему системи рейтингового управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Схема системи рейтингового управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»

До системи входять орган та об'єкт управління, прямі та зворотні інформаційні зв'язки між ними, функції управління та інформаційна база. Підприємство розглядається як відкрита система. Управління в системі рейтингового управління конкурентоспроможністю здійснюється керівництвом ПрАТ «Новомосковський завод мінводи». Для визначення стратегії й тактики конкурентної боротьби, вирішення питань аналізу конкурентоспроможності, розробки заходів, спрямованих на її підвищення, регулювання та стимулювання її рівня, на ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» створено підсумкову комісію з питань конкуренції та конкурентоспроможності, до якої входять: керівники та головні спеціалісти підприємства.

За інформаційне забезпечення несе відповідальність відділ маркетингу, за необхідні розрахунки - бухгалтерія. Система рейтингового управління конкурентоспроможністю підприємства має матричну структуру, яка поєднує цільове та функціональне управління, тобто поряд з постійними функціональними відділами загальної структури управління передбачено існування тимчасових проектних груп, які в разі необхідності створюються за наказом керівництва, і до яких входять спеціалісти різних функціональних відділів для виконання робіт з підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи». Взаємодія керівників проектами з керівниками функціональних відділів породжує нові мережі горизонтальних та вертикальних комунікацій. Тимчасові проектні групи можуть відповідати за продаж продукції, впровадження нововведень, рацпропозицій та ін.

Одне з найважливіших питань - інформаційне забезпечення СиРУКП. Усю інформацію, яку необхідно внести до інформаційної бази даних конкурентоспроможності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи», можна умовно розділити на стандартну та специфічну (рис. 3.2).

Наведена на рис. 3.2 система управління конкурентоспроможністю та якістю продукції має бути реалізована. Для цього на ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» необхідно створити підсумкову комісію, до складу якої увійдуть керівники та ведучі спеціалісти. Усі необхідні розрахунки для прийняття на

підсумковій комісії вищерозглянутих рішень здійснює головний бухгалтер. Інформацію для розрахунків надають бухгалтерія, відділи праці та заробітної плати, технічного контролю, маркетингу та збуту.

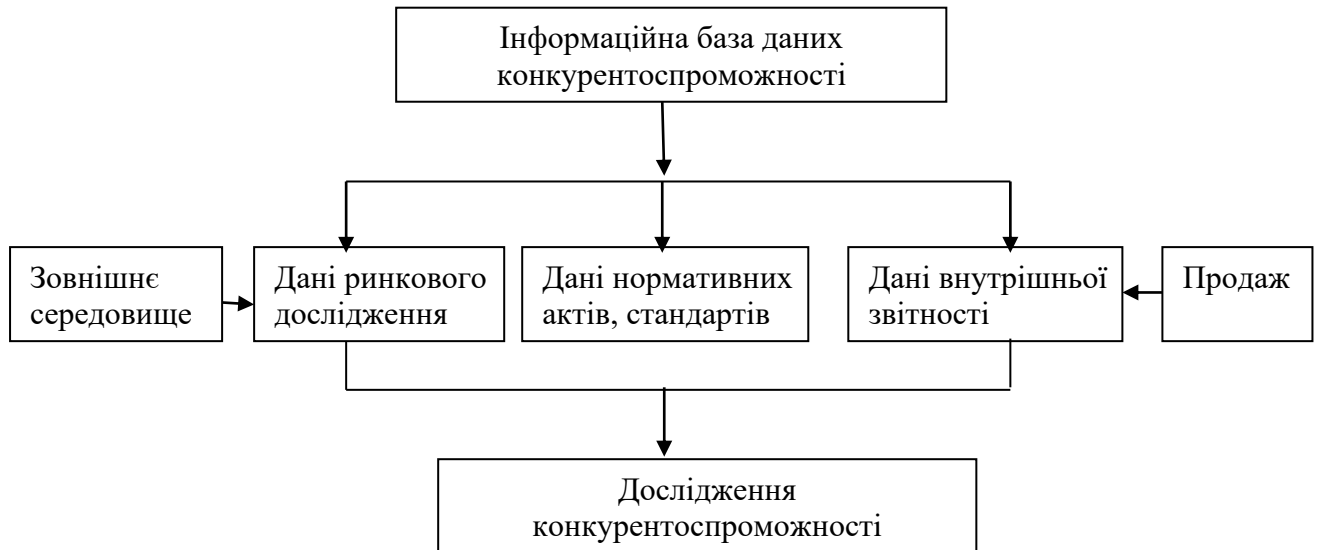


Рис. 3.2. Інформаційна база даних конкурентоспроможності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»

Визначено терміни подання необхідної для здійснення розрахунків, інформації бухгалтерії. За достовірність цих даних та своєчасність їх подання відповідальність несуть начальники відділів. Оскільки конкурентоспроможність ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» - поняття комплексне, що припускає кілька рівнів конкурентної переваги, то для того, щоб ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» стало лідером на ринку, йому необхідно випереджати конкурентів у всіх нововведеннях в системі розподілу і збуту, у встановленні нових цін, у зниженні витрат.

Розрахунки проводяться щомісячно на ПК за типовим програмним забезпеченням.

Регулювання витрат на якість є обов'язковим елементом системи управління якістю, основні вимоги щодо впровадження та функціонування якої встановлені в стандартах серії 180 9000:2000.

Для оцінювання витрат на забезпечення якості продукції може бути використано два підходи - шляхом визначення фактичних витрат, що базується на системі обліку, та шляхом визначення витрат розрахунково-аналітичними методами.

Основними цілями кількісного аналізу витрат підприємства ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» є:

порівняння загальних витрат на забезпечення якості продукції з різними показниками фінансово-господарської діяльності підприємства;

дослідження структури витрат на забезпечення якості продукції за різними класифікаційними ознаками;

оцінювання впливу на рівень загальних витрат конструктивно-технологічних та інших факторів;

ранжування витрат за їх рівнем;

дослідження зміни рівнів витрат з плином часу в межах одного угруповання;

ранжування витрат за їх ефективністю (внеском у забезпечення якості продукції);

виявлення тенденцій зміни витрат за угрупованнями;

прогнозування нових напрямів фінансових вкладень у забезпечення якості продукції.

Удосконалення конкурентної політики ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» неможливе без ефективної маркетингової політики комунікацій та комплексу її заходів.

1 етап – визначення завдань комплексу маркетингових комунікацій – стимулювання попиту, збільшення обсягів продажу, поліпшення іміджу ПрАТ «Новомосковський завод мінводи», збереження частки ринку тощо.

2 етап – дослідження цільової аудиторії та бажаної зворотної реакції – це нинішні та потенціальні покупці товару, в даному випадку люди молоді та середнього віку, жителі великих міст, молоді сім'ї.

3 етап – вибір форми звернення до споживачів (реклама, пропаганда,



стимулювання збуту, персональний продаж, прямий маркетинг). В даному випадку найдійовішими методами є реклама і стимулювання збуту, оскільки вони являються найбільш ефективними методами впливу на кінцевих споживачів, на яких і розрахована продукція ПрАТ «Новомосковський завод мінводи».

4 етап – формування бюджету

Бюджет на здійснення комунікаційних заходів ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» (всього – 100 тис. грн.):

Реклама – 80 тис. грн.

Стимулювання збуту – 20 тис. грн.

Із 5 основних засобів маркетингових комунікацій ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» для збільшення популярності своєї продукції серед споживачів вибрала лише 2, а саме – рекламу та стимулювання збуту.

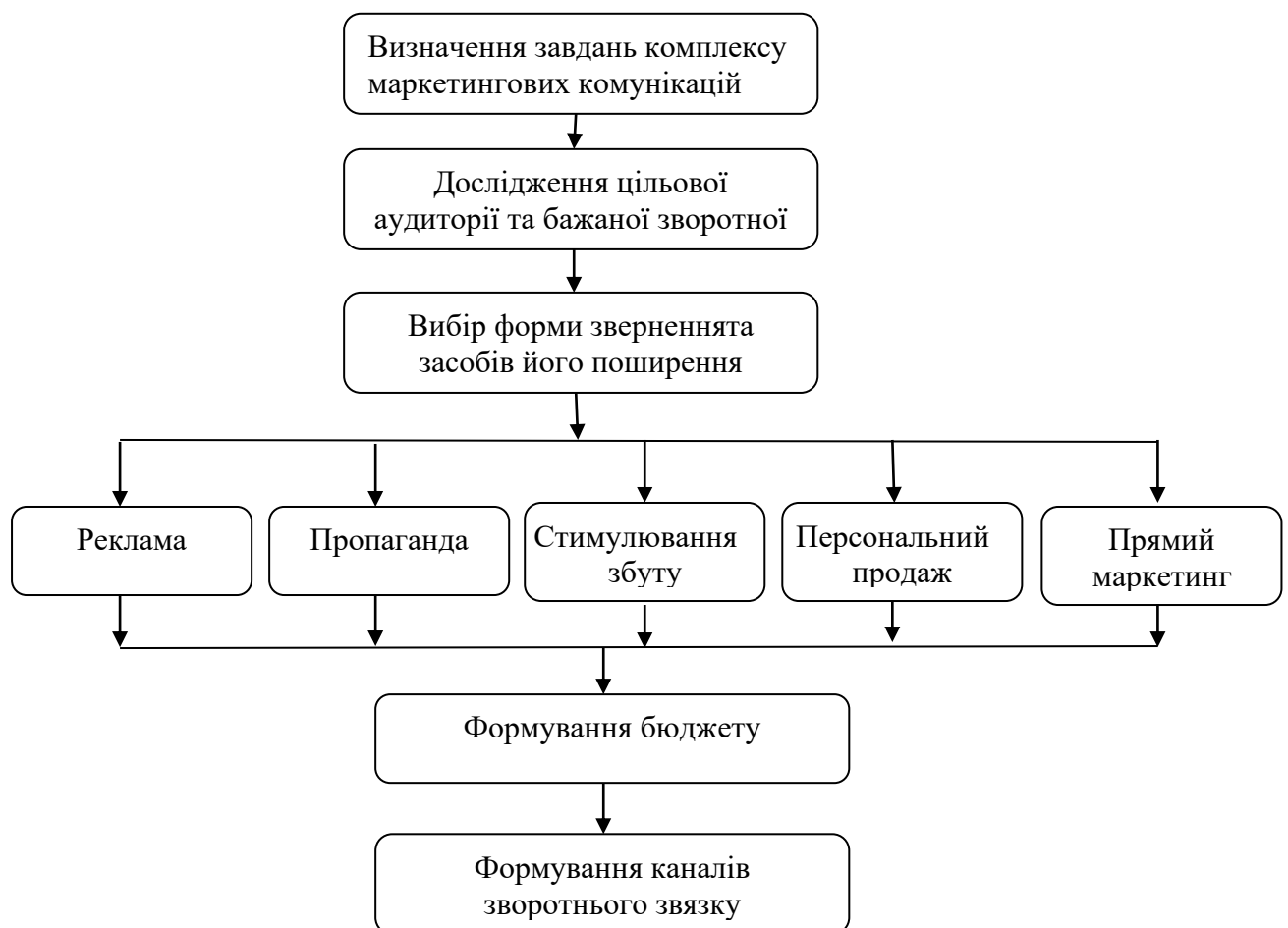


Рис. 3.3. Алгоритм формування комплексу маркетингових комунікацій ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»

Обґрунтовуючи такий вибір можна зазначити, що інші 3 види (пропаганда, прямий маркетинг та персональний продаж) не підходять для використання у тій сфері діяльності, в якій працює ПрАТ «Новомосковський завод мінводи». А суттєву різницю у формуванні бюджету комунікаційних заходів між рекламою та стимулюванням збуту можна пояснити тим. Що стимулювання збуту – певна короткострокова міра для підвищення популярності товару, а реклама впливає на вибір споживачів постійно, отже необхідно її безперервно використовувати.

ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» пропонуємо у ринковій боротьбі застосовувати конкурентну стратегію диференціації, яка полягає в істотному розширенні та оновленні асортименту за рахунок виробництва продукції з унікальними якісними та смаковими характеристиками, проведенні відповідної цінової політики (збільшення націнки), активна збутова та рекламна діяльність (зростання витрат на збут, розширення географії збуту).

Використання цього виду конкурентної стратегії є економічно доцільним для ПрАТ «Новомосковський завод мінводи», з огляду на специфіку конкурентної боротьби на ринку, де важливими є методи нецінової конкуренції. Тенденції розвитку ринку зумовлюють поступове зростання вимог споживачів до асортименту та якості безалкогольних напоїв, їх смакових властивостей. Тому подальше ефективне використання цієї стратегії принесе підвищення прибутку ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» та досягнення стратегічних цілей – входження до лідерів з виробництва безалкогольних напоїв.

В доповнення до шляхів удосконалення конкурентної політики ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» доцільно розробити і визначити напрями забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

### 3.2. Розробка та реалізація програми підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»

Під програмою підвищення конкурентоспроможності прийнято розуміти певним чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та (або) підприємства, виконання якого обмежене в часі, а також пов'язане із споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Іншими словами, підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» становить процес змін, здійснення якого вимагає стратегічного підходу, оскільки зміни торкаються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, кваліфікацію, технологію, устаткування, продукцію, ринки збуту. Це викликає необхідність розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Основними шляхами вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи», є:

- підвищення якості управління;
- удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем;
- проведення стратегічного маркетингу;
- удосконалення організації інноваційної діяльності;
- упровадження нових інформаційних технологій;
- упровадження нових фінансових і облікових технологій;
- аналіз ресурсомісткості кожного товару за стадіями його життєвого циклу і впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- підвищення організаційно-технічного рівня виробництва;
- розвиток логістики;
- розвиток тактичного маркетингу.

Також ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» стають зниження витрат, диференціація і системна інтеграція.

Для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» необхідно розробити програму підвищення конкурентоспроможності, яка складається з восьми етапів програми підвищення конкурентоспроможності, їх зміст та послідовність зазвичай такі (рис.3.4):



Рис. 3.4. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»

ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» потребує розробки нової стратегічної концепції підприємства, спрямованої на підвищення та розширення обсягів виробництва продукції.

ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» знаходиться у вигідному становищі тому, що впровадження необхідних заходів та рекомендацій, з

урахуванням недоліків маркетингової діяльності підприємства, не потребує великомасштабних капітальних інвестицій.

Стратегія підприємства поділена на чотири періоди часу. Кожен з періодів має визначену мету та загальну стратегію. Ця стратегія поділяється на заходи, які можуть включати один або більше кроків. Це стосується головним чином негайних та короткострокових заходів. Для середньо- та довгострокових заходів такий самий ступінь деталізації на цей час не є можливим, він з'явиться та викристалізується з часом.

ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» необхідно визначити пріоритетні цілі, які будуть спрямовувати діяльність підприємства у період реструктуризації. Нами розроблено дві окремі цілі на короткостроковий період та ще одну — на середньо- та довгостроковий період.

Негайна ціль: повернути позицію лідера по реалізації безалкогольних напоїв в Дніпропетровській області та за її межами.

Першочергове завдання для ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» — повернути свою позицію лідера у Дніпропетровську та Дніпропетровській області, підприємство утримувало протягом багатьох років, проте поступилася нею, і продовжує опускатись ще нижче, незважаючи на постійний попит на її продукцію. Всі негайні зусилля повинні зосереджуватись на переорієнтації діяльності в межах підприємства для того, щоб, по-перше, зупинити нинішній спад, і потім перейти у контрнаступ для повернення своєї втраченої частки ринку.

Довгострокова ціль: "Стати найбільш успішним в галузі випуску та реалізації безалкогольних напоїв України та за її межами"

Як тільки буде повернута позиція лідера в Дніпропетровську та області, ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» може зосередити свою увагу на більш широких горизонтах.

Наступний крок висуне великі вимоги до підприємства стосовно організації, систем розподілу інформації та загальної ефективності керівництва. Потрібен буде час для планування цього розширення та надбання навичок, необхідних для управління ним. Це було використано при підготовці планів негайних дій, які

містять кроки, необхідні для початку процесу розвитку, який, врешті-решт, виведе підприємство на позицію лідера в Україні.

Негайні дії, стратегія: "Зміцнення теперішнього становища".

Попит на продукцію підприємства продовжує існувати — особливо в Дніпропетровську та прилеглих регіонах. Першим кроком для керівництва підприємства є захист того, що вони мають, та запобігання подальшому зменшенню частки ринку. Вони досягнуть цього, відновивши довіру до себе з боку підприємств роздрібної торгівлі та дистриб'юторів за допомогою таких заходів:

1. Впорядкувати та раціоналізувати поточну організаційну структуру

Скорочення наполовину кількості посадових осіб, що звітують безпосередньо Генеральному директору:

управляючий виробництвом;

управляючий комерційним відділом,

фінансовий директор,

директор по питанням персоналу та керівник відділу планування. Це включає раціоналізацію діяльності підрозділів наведених у табл. 3.2.

Раціоналізація та упорядкування принесуть користь для підприємства тому, що вони:

наполовину скоротять кількість людей, які звітують безпосередньо Генеральному директору, і таким чином визволять більше часу для зосередження на стратегічних питаннях;

принесуть ясність у розподіл ролей та обов'язків шляхом об'єднання взаємодоповнюючих функцій під одним керівництвом одного відділу;

скоротять дублювання, випущення та виробничий брак;

опустять питання оперативного "мікро-менеджменту" на нижчий щабель організаційної структури;

почнуть створювати культуру та практику делегування повноважень шляхом більш активного залучення керівництва середньої ланки до управління підприємством;

приведуть до поліпшення морального стану персоналу.

Таблиця 3.2

**Раціоналізація діяльності підрозділів ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»**

Підрозділ	Напрямок реорганізації
Виробничий відділ	Залишити в існуючому вигляді. Призначити персонального помічника для надання адміністративної та секретарської підтримки з оперативних питань.
Комерційний відділ	Див. окремі заходи для запропонованої реструктуризації цього відділу.
Планово-фінансовий відділ	Об'єднати діяльність фінансового відділу, бухгалтерії, планово-економічного відділу в рамках одного нового планово-фінансового відділу.
Відділ головного бухгалтера	Передати функції цього відділу іншим відділам. Сектор обліку матеріально-товарних запасів передати комерційному відділу, він буде звітувати менеджеру з матеріально-технічного постачання і називатиметься "сектор відправки готової продукції". Сектор нарахування заробітної плати передати новому відділу кадрів.
Відділ кадрів	<p>Поліпшити функції відділу кадрів, який зараз в основному займається адмініструванням та ресстрацією, на функції стратегічного підрозділу, який має реальний вплив на роботу підприємства. Новий відділ повинен включати чотири підрозділи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Соціального захисту та безпеки</li> <li>Організації праці та заробітної плати</li> <li>Цивільної оборони та мобілізаційної роботи</li> <li>Навчання персоналу</li> </ul> <p>Передати всі підрозділи та види діяльності, що відносяться до функцій відділу кадрів — безпека, соціальний захист, соціальні об'єкти з тих відділів та підрозділів, яким вони зараз підпорядковані. Створити підрозділ навчання персоналу в рамках нового відділу кадрів, до обов'язків якого входитимуть розробка, впровадження та управління навчальними програмами.</p>

2. Упорядкування діяльності та функцій комерційного відділу.

Відділ збуту повинен відповідати лише за досягнення обсягів продажу та управління відносинами з споживачами. Необхідно забрати у цього відділу відповідальність за повернення боргів та передати її спеціальному підрозділу у фінансовому відділі. Основні рекомендації:

скоротити до 4 кількість підрозділів, що звітують безпосередньо комерційному директору;

розділити функції відділу збуту надвоє: внутрішній збут та експортний збут, за кожно з яких відповідатиме відповідний фахівець;

провести подальший розподіл відповідальностей за внутрішній збут на 4 ділянки;

відокремити дочірні підприємства від безпосереднього підпорядкування комерційному директору;

підприємства роздрібної торгівлі повинні управлятись "менеджерами з питань зв'язків із споживачами";

поліпшити систему матеріально-технічного постачання;

призначити менеджерів із зв'язків зі споживачами — один з яких відповідає за зв'язки з незалежними дистриб'юторами, та другий - за зв'язки з підприємствами роздрібної торгівлі;

створити спеціальні групи підтримки для внутрішнього та експортного збуту. Працівники цих груп надаватимуть постійну адміністративну підтримку та відповідатимуть за зв'язки з клієнтами;

призначити персональних помічників для керівників, які допомагатимуть їх більш ефективній роботі та відповідатимуть на телефонні дзвінки / запити споживачів;

об'єднати всі функції з складування, відправки та транспортування продукції під контролем одного менеджера — менеджера з логістики;

скасувати функції бухгалтера і диспетчера та передати їх обов'язки групам підтримки збуту та контролю логістики.

3. Необхідність змін в організації постачання. На цей час немає пропозицій щодо негайних змін у відділі постачання. Останнім часом відділ працював дуже добре у надзвичайно складних умовах. Очікується, що запропоновані тут рекомендації щодо реструктуризації та упорядкування дозволять третьому підрозділу працювати ще ефективніше завдяки кращим процедурам планування, поліпшеній координації та зв'язку з іншими підрозділами, та краще зосередитись на своїй діяльності.



4. Зміни в системі збуту - менеджеру з внутрішнього збуту будуть підпорядковані наступним підрозділам:

відповідатимуть за зв'язки з незалежними дистриб'юторами;

відповідатимуть за зв'язки з регіональними підприємствами роздрібної торгівлі з логістики;

за роботу всіх складів /парк транспортних засобів та за загальні питання логістики.

Основною роллю цих менеджерів буде "відновлення зв'язків" ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» зі своїми споживачами та повернення втраченої долі ринку. Вони досягатимуть цього, зосередивши свою роботу на визначенні потреб споживачів, та будуть передавати інформацію про ці потреби для процесу прийняття рішень. У відділі внутрішнього збуту необхідно створити "гарячу лінію", що працюватиме 24 години на добу. Інформація про цю "гарячу лінію" повинна розповсюджуватись менеджерами із зв'язків з споживачами.

Менеджер з логістики відповідатиме за інтеграцію та координацію всіх поточних питань, що стосуються зберігання продукції на складах, транспорту, відправки та логістики. Він відповідатиме за планування реструктуризації поточної системи складування і зосереджуватиме свої зусилля на упорядкуванні роботи з розподілу та логістики, а також ліквідації поточних вузьких місць.

5. Вдосконалення маркетингового управління. Необхідно централізувати всю маркетингову діяльність ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» в одному відділі маркетингу. Ці передані йому види діяльності повинні включати розробку нової продукції, рекламну діяльність та просування продукції на ринку. Відділ маркетингу матиме підрозділ маркетингових досліджень, який відповідатиме за управління портфелем продукції та виконання аналізу зовнішнього ринку, а також підрозділ з надання підтримки споживачам, який розроблятиме відповідні пакети та послуги.

Після створення нової структури необхідно буде погодити цілі кожного з підрозділів та розробити систему, яка б сприяла просуванню у досягненні цих цілей. І, нарешті, ресурси повинні бути розподілені таким чином, щоб це

дозволяло всім підрозділам досягати своїх цілей.

6. Рационалізація поточного асортименту продукції. Виробництво повинно визначатись ринком та попитом, а не залежати (як це є зараз) від наявності сировини або від інших виробничих факторів. ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» повинне завжди постачати те, що замовляється, а не те, що підприємство вважає, що дистриб'ютори повинні були замовити.

Єдиним шляхом для постійного задоволення попиту споживачів є створення внутрішньої системи планування та прогнозування. Основа для цього створена шляхом реструктуризації відділів збуту та маркетингу. Запровадження такої системи планування та прогнозування є суттєво необхідним, якщо керівництво бажає повернути свою позицію на ринку. Якщо цього не буде зроблено, тоді вся система повернеться назад до нинішньої практики, і результатами роботи будуть втрачені. Як вже було сказано вище, цей процес потребує розширення періоду планування з 1 до 3 місяців.

По завершенні реалізації короткострокових заходів на ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» вже буде впроваджено багато реформ. Для того, щоб належним чином усвідомити зміни, що відбулися, та підготувати організацію до наступного етапу реформ, потрібен буде час для консолідації та підготовки. Потрібно буде вжити наступних заходів:

відмовитись від допоміжних виробництв,  
реструктуризувати систему розвитку нових видів продукції.

У виробничому процесі ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» необхідним заходом є заміна інгредієнтів з коротким терміном зберігання, що визначено тим, що питання терміну зберігання є важливим критерієм для дистриб'юторів у процесі прийняття рішень про те, продукцію яких виробників закуповувати для зберігання на складах. На ринку є інгредієнти-замінними, здатні збільшити термін зберігання продукції і зробити її конкурентоспроможною з продукцією інших виробників. Необхідно знайти потрібні замінники та поступово ввести їх у виробничий процес.

Для підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» і для того, щоб збільшити свою частку на ринку, можна досягнути мети за допомогою декількох шляхів: знизити ціни на продукцію; продавати товар через більшу кількість торгових представників; подати на ринок новий вид продукції; через рекламу представити привабливіший образ товару.

### 3.3 Запровадження менеджменту якості як фундаменту формування ефективної конкурентної політики та підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»

В основі запровадження менеджменту якості як фундаменту формування ефективної конкурентної політики та підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» лежить системна орієнтація всіх підрозділів організації на якість з кінцевою метою виправдання очікувань споживачів і, як наслідок, одержання максимально можливого прибутку.

ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» забезпечує впровадження менеджменту якості і поліпшує систему управління якістю, яка є запорукою успіху. Основним показником реалізації менеджменту якості є ступінь задоволення потреб споживачів у якісних безалкогольних напоях.

Підвищити рівень конкурентоспроможності можливо за рахунок задоволення споживачів якісною безалкогольною продукцією, доступною ціною, широкою і стійкою системою розповсюдження, швидкою реакцією на зміну споживчого попиту.

З перших років свого існування ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» зробила свій вибір на користь якості. Стабільність якості продукції стала візитною карткою підприємства. Вдосконалюючись з кожним роком, ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» придбала величезний досвід з контролю

якості продукції і не збирається зупинятися на вже досягнутих результатах. Адже, якість продукції - це основа успіху будь-якого підприємства.

На сьогоднішній день ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» отримав сертифікат BRC - Загальний стандарт з харчових продуктів.

Якість та безпека продукції, що випускається ПрАТ «Новомосковський завод мінводи», контролюється на всіх етапах виробництва - від сировини до готового продукту.

У ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» діє п'ятиступінчаста система контролю виробництва продукції:

фрукти і овочі перевіряються на предмет виключення плодів, що не відповідають стандартам якості;

якість виготовленого з плодів пюре контролюється до і після фасування в асептичну упаковку;

перед приготуванням соків вся сировина перевіряється на відповідність прийнятним стандартам компанії і вимогам ГОСТів;

під час розливу продукції кожні 20 хвилин з виробничої лінії знімається пакет готової продукції для аналізу якості продукції;

продукція проходить останній тест перед початком відвантаження для гарантії 100% якості готової продукції.

Про конкурентоспроможність продукції ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» свідчать наступні показники та дані, що формувалися протягом її історичної діяльності:

2001 рік - в рамках розвитку підприємства почата розробка і впровадження системи вдосконалення якості продукції, що випускається на базі Моделі ділової досконалості Європейського фонду управління якістю.

2007 рік - ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» стала фіналістом 4-го Українського національного конкурсу якості.

2009 рік - ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» - розробка і впровадження системи управління якістю на підставі вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2000 (системи управління якістю).

2012 рік - ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» впроваджено міжнародний стандарт харчової безпеки відповідно до вимог ДСТУ 4161-2003 Системи управління безпекою харчових продуктів. У квітні цього ж року підприємство успішно пройшло аудит системи управління якістю за міжнародним стандартом ISO 9001:2000.

На сьогоднішній день ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» - отримав сертифікат BRC - Загальний стандарт з харчових продуктів.

Сертифікат підтвердження учасника Європейського турніру ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» отримала на Українському національному конкурсі якості.

Але все ж таки, безалкогольні напої ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» характеризуються та запам'ятовуються людям їх смаковими якостями та якістю товару.

Запровадження менеджменту якості означає проведення значного обсягу робіт, що вимагають одночасної участі різних підрозділів ПрАТ «Новомосковський завод мінводи». Для організації і координації таких робіт, а також для прийняття колегіальних рішень з приводу найважливіших питань розробки, впровадження і функціонування менеджменту якості доцільно створити раду з якості.

ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» повинно розробити, документально оформити, впровадити і підтримувати в робочому стані систему якості як засіб як фундаменту формування ефективної конкурентної політики та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Розроблення внутрішньої документації на ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» — це розробка та коригування конкретних нормативних документів, у яких має бути викладено методи виконання функцій і завдань у системі якості.

На цьому етапі відбувається наповнення системи якості необхідним внутрішнім змістом, а також інформаційне узгодження документів системи управління якістю та їх аналіз, спрямовані на перевірення того, наскільки повним є розроблений пакет документів. Як правило, у документації описується більшість

важливих процесів, дій та видів діяльності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи». Повний опис усіх процесів систем управління якістю матиме ряд суттєвих переваг як внутрішніх (можливість ефективно управляти процесами, використання як навчальних матеріалів, впевненість у стабільному виконанні процесів), так і зовнішніх (можливість довести ефективність процесів споживачам, органам із сертифікації тощо). В процесі прийняття рішення про систему управління якістю в ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» визначаються та плануються заходи, за допомогою яких передбачається досягти встановлених цілей. Сукупність цих заходів складає план діяльності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи». Для кожного з заходів, включених до плану, встановлюються терміни його реалізації та відповідальність за реалізацію.

Недоцільно включати до плану заходи, пов'язані з поточною діяльністю організації, виконання яких передбачене діючими документами системи управління .

Важливою складовою етапу розроблення систем управління якістю є визначення структури та обсягу документації. Вона включає: регламент; план забезпечення та підвищення якості (включаючи кількісні цілі і показники); настанови з якості; документовані описи процесів системи якості, які регламентують порядок виконання окремих кроків у рамках процесу управління якістю.

Документування процесів на ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» передбачає поширення намірів і узгодженість дій. Її застосування сприяє:

- а) досягненню відповідності вимогам замовників і поліпшенню якості;
- б) організації належної підготовки працівників;
- в) повторюваності та простежуваності;
- г) забезпеченню об'єктивних доказів;
- д) оцінюванню результативності та постійної придатності системи управління якістю.

Розроблення документації повинне бути не самоціллю, а такою діяльністю, яка додає цінність продукції. Структура документації систем управління ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» включає:

1) документи, які надають узгоджену інформацію як внутрішнього, так і зовнішнього використання про наявну в організації систему управління якістю; такі документи називають настановами з якості;

2) документи, які описують, як систему управління якістю застосовують до конкретних продукції, проекту або контракту; такі документи називають програмами якості,

3) документи, в яких викладено вимоги: такі документи називають технічними умовами;

4) документи, в яких викладено рекомендації або пропозиції; такі документи називають методичними настановами;

5) документи, які містять інформацію про порядок узгодженого виконання робіт та процесів; документи цього виду можуть охоплювати задокументовані методики, робочі інструкції та креслення;

6) документи, які містять об'єктивні докази щодо виконаних робіт або досягнутих результатів; такі документи називають протоколами.

Структура документування та види документів, які розробляються в процесі запровадження менеджменту якості ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» відображена на рис. 3.5. До них відносять:

документи як внутрішнього, так і зовнішнього використання, що містять погоджену інформацію про наявну в організації систему менеджменту якості (настанови з якості);

документи з описом застосування системи менеджменту якості до конкретного продукту, проекту чи контракту з викладом рекомендацій або вказівок (програми якості);

документи з викладом вимог (технічні вимоги або технічні описи);

документи з відомостями про спосіб послідовного виконання робіт і процесів (документовані методики, робочі інструкції);

документи з об'єктивними доказами виконаних робіт чи одержаних результатів (протоколи).



Рис. 3.5. Структура документування запровадження менеджменту якості в ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»

Вивчаючи структуру документації системи якості та порядок її розроблення, необхідно звернути увагу на те, що саме в процесі розроблення настанов із якості визначається перелік процесів виробництва та управління, а також механізмів їх взаємодії.



Що стосується організації розробки документації СМЯ, то згідно з вимогою стандарту ISO 9001 система документації повинна включати задокументовану політику та цілі в галузі якості; настанови з якості; документовані процедури, що вимагаються стандартом; документи, необхідні, щоб забезпечити ефективне планування, здійснення та управління процесами; записи з якості, що вимагаються стандартом.

Коротку характеристику документів менеджменту якості ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Ієрархія документів системи управління якістю ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»**

Основні користувачі	Документи	Зміст
Керівництво, споживачі	Настанова з якості	Опис системи управління якістю відповідно до політики
Функціональні спеціалісти	Процедури за етапами	Опис робіт, необхідних для реалізації елементів системи якості
Виконавці робіт	Первинна документація, робочі інструкції, технологічні документи	Детальні робочі інструкції

Під час розроблення настанов з якості ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»:

визначає процеси, необхідні для виробництва безалкогольної продукції;

визначає послідовність і взаємодію цих процесів;

встановлює критерії та методи оцінювання, необхідні для забезпечення ефективного виконання процесів і контролю за ними;

забезпечує наявність інформації, необхідної для виконання й моніторингу процесів;

забезпечує оцінку, моніторинг і аналіз процесів, а також виконання дій, необхідних для досягнення запланованих результатів.

Для успішного управління процесами необхідно в настановах із якості також визначити:

особу, що відповідає за процес;  
 споживача (замовника) процесу та вимоги до його якості — вихід процесу;  
 вимоги до елементів входу процесу (здійснити закупівлі та забезпечити ресурсами);

описати процес (розробити блок-схему або діаграму процесу) і систему управління ним;

встановити послідовність і взаємозв'язки з іншими процесами та порядок внесення змін у процес.

Методики є письмовими положеннями, що встановлюють призначення і галузь діяльності, спрямованої на задоволення потреб споживачів, у рамках ПрАТ «Новомосковський завод мінводи». У них зазначається порядок здійснення такої діяльності, управління нею і реєстрація. Методики повинні бути узгодженими і доступними для персоналу, мають бути зрозумілі всім, кого безпосередньо стосуються.

Протоколи якості містять відомості:

про ступінь виконання завдань у сфері якості;  
 про рівень задоволення чи незадоволення споживачів виробленою продукцією;

про результати функціонування системи якості для проведення аналізу і підвищення якості продукції;

для аналізу з метою визначення тенденцій зміни якості;

про рівень кваліфікації і підготовки персоналу;

про порівняльні оцінки з погляду конкурентоспроможності .

Під час роботи з протоколами якості повинні передбачається:

перевірка на достовірність;

простота пошуку;

зберігання протягом встановленого строку;

захист від пошкодження, втрати чи погіршення стану під час зберігання.

Керівництво ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» встановлює порядок доступу до протоколів якості. Вся документація повинна бути розбірливою,

чіткою і легко ідентифікованою, містити строк дії ( в тому числі дату перегляду ) і мати вказівку про статус її затвердження.

Для вимірювання рівня якості існує багато облікових реєстрів, які варіюються в залежності від виду діяльності, типу продукції, що випускається (контрольні карти, таблиці, звіти про витрати, замовлення на постачання, звіти про переробку продукції). Крім того, подальше проведення в разі потреби якісної експертизи безалкогольних напоїв і зіставлення її результатів з попередніми результатами перевірок підтвердить якість приготування безалкогольних напоїв, а також рівень кваліфікації працівника, який відповідає за якість напоїв.

Подібні форми реєстрації даних про відхилення параметрів якості напоїв від запланованого доцільні для збору внутрішніх первинних якісних характеристик виробленої продукції, що потім використовують у факторному аналізі витрат на якість продукції.

Одним із внутрішніх джерел інформації, що дозволяють визначити структуру витрат на виготовлення напоїв і мають перевагу перед іншими завдяки обов'язковості складання, вірогідності і наочності, є кошторис витрат на виробництво. Він зручний для пошуку напрямків їхнього зниження і мінімізації ціни напою. Більш складною, трудомісткою і дорогою є одержання зовнішньої інформації. Найчастіше її пов'язують з результатами проведених спеціальних вибіркового обстежень щодо вивчення думки споживачів про ціну і якість продукції, що виготовляється. Це дозволить знати думку різних соціальних, вікових і інших груп населення про продукцію підприємства з використанням типової вибірки для одержання інформації.

До системи управління якістю в ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» встановлені наступні вимоги: визначення політики та цілей в галузі якості; планування якості; аналіз та вимірювання ефективності виконання планів; проведення коригуючих та запобіжних дій.

Відповідальність за виконання політики у сфері управління якістю покладається на начальника цеху та менеджера зі збуту ПрАТ «Новомосковський завод мінводи». Директор ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» здійснює

безпосередній контроль за виконанням заходів щодо підвищення якості продукції. Проектуючи процес виробництва продукції, на ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» його розбивають на окремі робочі етапи із складанням методик, що описують виконувани на кожному етапі роботи. Особлива увага приділяється запровадженню менеджменту якості як фундаменту формування ефективної конкурентної політики та підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи».

Отже, запровадження менеджменту якості ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» повинно стати повсякденною справою кожного підрозділу.

Головна мета управління якістю продукції в умовах конкурентної економіки - досягнення необхідного споживачем рівня якості з мінімальними витратами - не може бути досягнута лише на основі реалізації заходів економічного характеру, без обліку організаційного фактора - наявності на ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» сучасної високоефективної системи управління якістю, центральне місце в якій приділяється проведенню попереджувальних заходів щодо всього інноваційного циклу. У рамках же системи менеджменту якості необхідні залучення і соціального (людського) фактора, що залишається основним у рішенні даних проблем.

Таким чином, виняткова важливість розгляду питань розробки, впровадження і функціонування на ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» систем менеджменту якості, що відповідають вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9000:2000, представляється очевидною.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження на тему «Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання» на матеріалах ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» доцільно зробити наступні висновки.

1. На основі проведеного дослідження виявлено, що конкурентоспроможність - ринкова категорія, що має динамічний, мінливий характер. Так, при незмінних якісних характеристиках товару, його конкурентоспроможність може змінюватися в широких межах залежно від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів тощо.

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління.

Для ефективного функціонування на ринку недостатньо лише оцінювати конкурентоспроможність підприємства і на цій основі приймати певні рішення. Потрібно бути готовим до різних ситуацій на ринку. Саме управління конкурентоспроможністю допоможе підприємству постійно вдосконалюватися та керувати всіма процесами на підприємстві, які забезпечуватимуть його конкурентними перевагами з усіма наслідками, що випливають для успішної діяльності підприємства.

2. Визначено, що аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Усі ці фактори можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні. Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на

функціонування підприємства. До внутрішніх факторів відносять: система та методи управління підприємством; рівень організації процесу виробництва на підприємстві; прогнозування та планування; орієнтація на маркетингову концепцію; іноваційні технології виробництва; ступінь задоволення потреб споживача; якість виробленої продукції.

Доцільність підвищення рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства полягає в наступному: сприяє виготовленню конкурентоспроможної продукції, реалізуючи яку, підприємство здатне забезпечити власне існування на ринку в довготерміновій перспективі і, як результат, у збільшенні прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства, а отже, у появі можливості не тільки в простому, але і розширеному відтворенні; в появі більшої можливості для матеріального стимулювання працівників і вирішення багатьох соціальних проблем колективу підприємства; в поліпшенні фінансового стану підприємства та зниження ступеню ризику банкрутства, в можливості зниження продажної ціни на свою продукцію, що дозволяє значною мірою підвищити конкурентоспроможність продукції та збільшити обсяг продажів та займати гідне положення на конкуруючому ринку.

Отже, для ефективного функціонування на ринку недостатньо лише оцінювати конкурентоспроможність підприємства і на цій основі приймати певні рішення. Потрібно бути готовим до різних ситуацій на ринку. Саме управління конкурентоспроможністю допоможе підприємству постійно вдосконалюватися та керувати всіма процесами на підприємстві, які забезпечуватимуть його конкурентними перевагами з усіма наслідками, що випливають для успішної діяльності підприємства.

3. Проведений аналіз літератури показав, що існують наступні методичні підходи оцінювання ефективності конкурентної політики підприємства та його конкурентоспроможності.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності».

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Табличний метод оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства фактично являє собою варіацію матричного і тому не виділяється тут у окрему категорію. Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є вельми численними. Вони поділяються на: специфічні методи та комплексні методи.

Інтегральний метод передбачає комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства є і достатньо наглядним засобом, що дозволяє одержати однозначні оцінки конкурентних позицій підприємства.

Таксонометричний метод надає можливість оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони і ступінь впливу на нього зовнішнього середовища, розробити конкурентну стратегію, яка направлена на перехід в більш привабливу стратегічну зону господарювання, що дозволяє підвищити конкурентні переваги і частку ринку

4. Проведено управлінську діагностику та характеристику ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» як соціально-економічної системи.

Аналіз системи управління ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» показав, що в цілому вона є конкурентоздатною. В той же час слід відмітити, що негативною тенденцією є плинність персоналу, яка в майбутньому може призвести до нестачі висококваліфікованої робочої сили. Саме тому, керівникам ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» необхідно звернути особливу увагу на формування та реалізацію ефективної кадрової політики, яка дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства.

5. Підсумовуючи дослідження фінансово-господарської діяльності визначаємо, що позитивним є те, що чистий дохід від реалізації продукції зростає більш швидкими темпами, ніж її собівартість. Дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» за 2016-2018 рр. постійно збільшується. На ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» більшість показників знаходяться у межах нормативного значення, тому дане підприємство

може гарантувати постійну платоспроможність, яка залежить від ліквідності активів.

6. Оцінено конкурентоспроможність ПрАТ «Новомосковський завод мінводи». Конкурентоспроможність товару і конкурентоспроможність підприємства співвідносяться між собою як частина одного цілого, при цьому конкурентоспроможність товару є лише частиною конкурентоспроможності підприємства. Конкурентна політика є складовою конкурентоспроможності.

Ринок мінеральної води, безалкогольних напоїв та сокової продукції Дніпропетровська характеризується досить високим рівнем конкуренції, який викликаний, в першу чергу, значними розбіжностями між реальною місткістю ринку та виробничими потужностями сокової галузі. Низька купівельна спроможність потенційних споживачів та недостатньо сформована культура споживання соків в Україні загострюють конкуренцію між вітчизняними виробниками цієї продукції.

Мінеральні води займають найбільшу частку ринку безалкогольних напоїв - 40%. Солодкі газовані напої з часткою 31% також займають впевнені позиції, на відміну від таких напоїв, як квас (1%), холодний чай (3%) та енергетичні напої (4%). Сегмент «Соки» наразі становить 21% ринку, проте існують прогнози щодо динамічного зростання цього показника у зв'язку з пропагандою здорового способу життя, що чинитиме істотний вплив на зменшення частки солодких газованих напоїв та збільшення частки соків.

Отже, з проведеного аналізу можна зробити висновок, що найбільшою загрозою для ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» є загроза появи альтернативних товарів. Тим паче, попередній аналіз ринку показав, що зараз існує тенденція до збільшення прихильників здорового способу життя, а тому користуватися попитом будуть безалкогольні напої без вмісту цукру, зі зменшеним змістом цукру, напої з додаванням натурального соку, натуральні соки.

Таким чином можна зробити висновок, що ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» має добрі позиції на ринку, за рахунок ефективної конкурентної



політики. Але при проведенні дослідження виявили і недоліки.

Отже, відповідно до вищезазначеного необхідно зробити такі пропозиції.

1. Для перемоги в конкурентній боротьбі на ринку безалкогольних напоїв у першу чергу необхідно знижувати ціни на продукцію, а, відповідно, і витрати на збут. Зниження всіх видів витрат, і в першу чергу - матеріальних, за умов збереження та підвищення досягнутого рівня якості безалкогольних напоїв - найбільш ефективний шлях підвищення конкурентоспроможності пропонованої продукції ПрАТ «Новомосковський завод мінводи». Тому система рейтингового управління конкурентоспроможністю підприємства орієнтована на контроль за розходуванням всіх видів ресурсів, стимулювання їх економії та раціонального використання.

Удосконалення конкурентної політики ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» неможливе без ефективної маркетингової політики комунікацій та комплексу її заходів.

ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» пропонуємо у ринковій боротьбі застосовувати конкурентну стратегію диференціації, яка полягає в істотному розширенні та оновленні асортименту за рахунок виробництва продукції з унікальними якісними та смаковими характеристиками, проведенні відповідної цінової політики (збільшення націнки), активна збутова та рекламна діяльність (зростання витрат на збут, розширення географії збуту).

Використання цього виду конкурентної стратегії є економічно доцільним для ПрАТ «Новомосковський завод мінводи», з огляду на специфіку конкурентної боротьби на ринку, де важливими є методи нецінової конкуренції. Тенденції розвитку ринку зумовлюють поступове зростання вимог споживачів до асортименту та якості безалкогольних напоїв, їх смакових властивостей. Тому подальше ефективне використання цієї стратегії принесе підвищення прибутку ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» та досягнення стратегічних цілей – входження до лідерів з виробництва безалкогольних напоїв.

2. Основними шляхами вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи», є:

- підвищення якості управління;
- удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем;
- проведення стратегічного маркетингу;
- удосконалення організації інноваційної діяльності;
- упровадження нових інформаційних технологій;
- упровадження нових фінансових і облікових технологій;
- аналіз ресурсомісткості кожного товару за стадіями його життєвого циклу і впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- підвищення організаційно-технічного рівня виробництва;
- розвиток логістики;
- розвиток тактичного маркетингу.

Також ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» стають зниження витрат, диференціація і системна інтеграція.

ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» потребує розробки нової стратегічної концепції підприємства, спрямованої на підвищення та розширення обсягів виробництва продукції.

У виробничому процесі ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» необхідним заходом є заміна інгредієнтів з коротким терміном зберігання, що визначено тим, що питання терміну зберігання є важливим критерієм для дистриб'юторів у процесі прийняття рішень про те, продукцію яких виробників закуповувати для зберігання на складах. На ринку є інгредієнти-замінними, здатні збільшити термін зберігання продукції і зробити її конкурентоспроможною з продукцією інших виробників. Необхідно знайти потрібні замінники та поступово ввести їх у виробничий процес.

Для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» необхідно розробити програму підвищення конкурентоспроможності, яка складається з восьми етапів програми підвищення конкурентоспроможності, їх зміст та послідовність зазвичай такі:

Визначення та впорядкування пріоритетності цілей

Конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень  
Формулювання стратегій реалізації програми  
Планування дій і визначення фаз програми  
Створення організаційної структури програми  
Встановлення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів

Визначення витрат, пов'язаних з реалізацією програми

Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів

3. ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» забезпечує впровадження менеджменту якості і поліпшує систему управління якістю, яка є запорукою успіху. Основним показником реалізації менеджменту якості є ступінь задоволення потреб споживачів у якісних безалкогольних напоях

Пропонуємо запровадження менеджменту якості, що означає проведення значного обсягу робіт, що вимагають одночасної участі різних підрозділів ПрАТ «Новомосковський завод мінводи». Для організації і координації таких робіт, а також для прийняття колегіальних рішень з приводу найважливіших питань розробки, впровадження і функціонування менеджменту якості доцільно створити раду з якості.

ПрАТ «Новомосковський завод мінводи» необхідно розробити, документально оформити, впровадити і підтримувати в робочому стані систему якості як засіб як фундаменту формування ефективної конкурентної політики та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Що стосується організації розробки документації СМЯ, то згідно з вимогою стандарту ISO 9001 система документації повинна включати задокументовану політику та цілі в галузі якості; настанови з якості; документовані процедури, що вимагаються стандартом; документи, необхідні, щоб забезпечити ефективне планування, здійснення та управління процесами; записи з якості, що вимагаються стандартом.