

*«Шляхи покращення управління конкурентоспроможністю  
приватного акціонерного товариства  
«Вінницький молочний завод «РОШЕН»»*



**Виконала:**  
**студентка 2 курсу, групи МПОУ-18мз**  
**Менделенко Олена Олександрівна**  
**Керівник:**  
**к.е.н., професор кафедри ЕПВМ**  
**Лесько Олександр Йосипович**

**Мета дослідження** - розроблення теоретичного феномену конкуренції та практичних рекомендацій щодо покращення конкурентоспроможності на підприємстві.

**Актуальність теми:** конкурентоспроможність підприємства являється сучасним детермінантом не тільки виживання бізнесу, а й відновити його баланс в мінливому середовищі, а також формування його динамічних намірів, забезпечення гладкої та ефективної роботи, отримання конкурентних переваг та подальший розвиток.

**Об'єктом дослідження** є процес управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах інтеграційних процесів.

**Предмет дослідження** – підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю на підприємстві.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в тому, що для проведення таких досліджень не потрібно формувати групу експертів або проводити соціологічне анкетування.

**Наукова новизна:** в роботі обґрунтований порядок вибору показників та методів оцінки підвищення ефективності конкурентоспроможності з урахуванням критеріїв оцінки часових та просторих ресурсів підприємства



# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Автор	Визначення
1	2
І. Данбар, М. Макдональд [16]	Конкурентоспроможність – це сукупність сильних сторін організації та ступінь її здатності до використання нових можливостей, що відносяться до ринку та здатність учасників відповідати потребам клієнтів.
С. Флейтські [17]	Конкурентоспроможність – це можливість розробляти, виготовляти та продавати товари в яких ціни, якість та інші функції є більш привабливими, ніж відповідні функції товару конкурента.
Е. Дроздовська [18]	Конкурентоспроможність – це здатність підприємства підтримувати зовнішню продуктивність, зміцнюючи та покращуючи свої позиції на ринку.
Д. Місал [19]	Конкурентоспроможність – це здатність різних дійових осіб, що працюють в даній країні, домогтися максимально можливої користі від соціального розподілу праці, більше, ніж партнери, щоб збільшити розмір доходу розділений у своїй країні і все більше відповідати різноманітним потребам клієнтів.
Німецька Рада Фахівці [20]	Конкурентоспроможність – це можливість виробляти унікальні продукти та приймати технічні рішення; генерування доходів за певних умов праці, хоча зростає конкуренція з боку нових промислово розвинених підприємств.
А. Зорська [21]	Конкурентоспроможність - це здатність створювати та використовувати конкурентні переваги перед іншими вітчизняними та закордонними компаніями в результаті вести бізнес на світовому ринку.
С. Шевельової [22]	Конкурентоспроможність – це здатність підтримувати стійкі позиції на ринку, функціонувати прибутково, бути привабливим для інвесторів, заслужити добрий імідж серед споживачів та різноманітних суб'єктів господарювання.





Зовнішні фактори, що властиві навколишньому середовищу

Глобалізація економіки, ситуація на світовому ринку, економічна ситуація, лібералізація ринку, вільне переміщення капіталу, товарів та послуг

Державна фінансова політика

Інновації в економіці

Економічний рівень зростання

Курси валют, наявність процентних ставок за кредитами, рівень прямих іноземних інвестицій, регулювання свободи створення, державна політика щодо підприємств, державна підтримка, лістинг фондових бірж, механізми регулювання ринку, ефективність механізмів корпоративного управління, державні фінанси, ефективність органів державного контролю, безробіття, попит та пропозиція кваліфікованої праці, сіра зона, мінімальна заробітна плата, трудовий закон, закон про державні закупівлі

Секторові чинники: детермінанти конкурентоспроможності, ринковий потенціал покупців, купівельна спроможність, попит на продукцію, тенденції розвитку сектора чи галузі, масштаби та рівень конкуренції, перешкоди на шляху до вступу, методи та стратегії конкуренції, дії прямих конкурентів

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

Внутрішні фактори, властиві компанії

Створення інтелектуального капіталу, формування капіталу клієнтів

Бізнес системи та відносини, прибуткові контракти, державні контракти, переваги державних органів тощо.

Досягнення конкурентної переваги

Джерела отримання доходу

Конкурентоспроможність пропонованої продукції – забезпечення вигідної вартості для споживачів

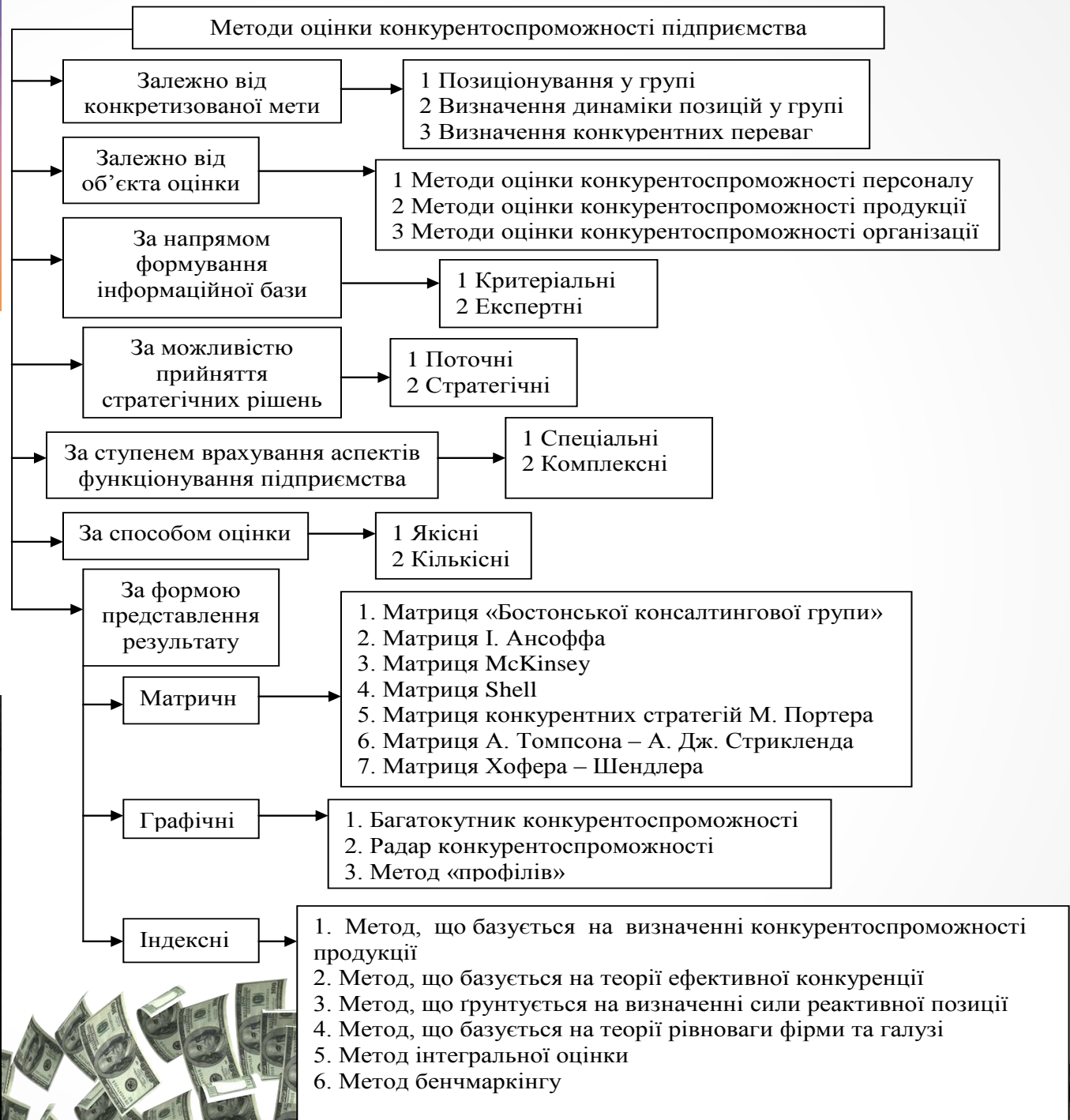
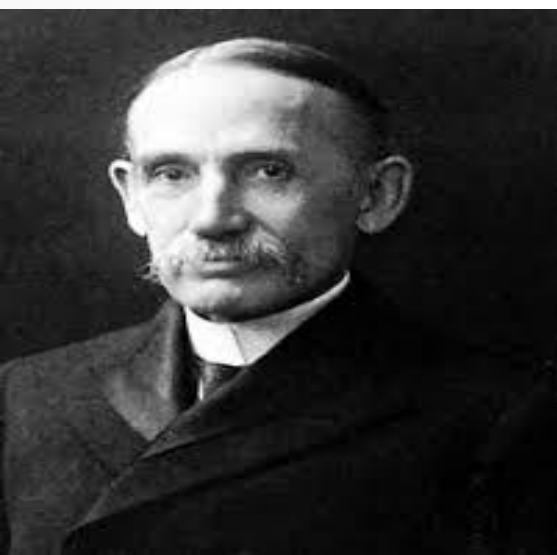
Реалізовані дії та процеси в компанії: вмиле впровадження стратегії, управління знаннями, створення інноваційних рішень, збагачення ключових компетенцій, співпраця з іншими компаніями, стратегічні альянси, підприємництво менеджерів та працівників, адаптація до змін та перетворень у навколишньому середовищі, адаптація до потреб та очікування клієнта, майстерне управління відносинами з клієнтами, маркетинг, управління якістю

Конкурентний потенціал:  
- матеріальні ресурси: основні засоби, фінансові активи, будівлі, машини, технології тощо.  
- нематеріальні активи: стратегічні знання, людський капітал, організаційна структура та культура, репутація, чесність з клієнтами та працівниками





**«Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на основних моделях конкуренції в ринковій економіці».**



# Інтегрований показник конкурентоспроможності підприємства

## Індикатор цілісності продукту

Відділу маркетингу, менеджменту та продажів

## Показник фінансового середовища

## Показник зовнішнього середовища

## Індикатор промислової конкурентоспроможності

Аналітичні показники	Зміст показника	Розрахунок показника
1	2	3
<b>1. Показник ефективності діяльності підприємства (ЕП)</b>		
1.1. Відносний показник витратна одиницю продукції (В)	Характеризує ефективність витрат підприємства	$B = \text{Валові витрати} / \text{Обсяг продажу продукції}$
1.2. Відносний показник фондівдачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}$
1.3. Відносний показник рентабельності товару (РТ)	Характеризує ступінь прибутковості товару	$PT = (\text{Прибуток відреалізації}) \cdot 100\% / \text{Повна собівартість товару}$
1.4. Відносний показник продуктивності праці (ПП)	Відображає ефективність використання робочої сили	$PP = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньооблікова чисельність робітників}$
<b>2. Фінансове положення підприємства (ФП)</b>		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$KA = \text{Власні засоби підприємства} / \text{Загальна сума джерел фінансування}$
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	$KP = \text{Власний капітал} / \text{Загальні фінансові зобов'язання}$
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує якісний склад засобів, котрі є джерелами покриття поточних фінансових зобов'язань	$KL = \text{Грошові засоби та швидко реалізовані цінні папери} / \text{Короткострокові фінансові зобов'язання}$
2.4. Коефіцієнт обігових засобів (КО)	Аналізує ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробництва та обігу	$KO = \text{Виручка від реалізації} / \text{Середньорічний залишок обігових засобів}$
<b>3. Ефективність збуту та просування товару (ЕЗ)</b>		
3.1. Рентабельність продажу (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	$RP = (\text{Прибуток від реалізації}) \cdot 100\% / \text{Обсяг продажу}$
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	$KZ = \text{Обсяг нереалізованої продукції} / \text{Обсяг продажу}$





# **ПрАТ «Вінницький молочний завод «РОШЕН»»**

**Бершадський молочноконсервний комбінат створений у 1970 році. Згідно з рішенням Загальних зборів акціонерів від 15.04.2014 року найменування Публічне акціонерне товариство «Бершадь молоко» було змінено на Приватне акціонерне товариство «Вінницький молочний завод «РОШЕН»» .**



**На теперішній час, підприємство випускає такі продукти:**

- *сухе молоко, сухе знежирене молоко, сухий крем;*
- *карамелізоване сухе молоко;*
- *вершкове масло, пастеризований крем;*
- *згущене молоко з цукром;*
- *молочний жир та його фракції (олеїн та стеарин).*

**Статутний капітал ПрАТ «Вінницький молочний завод «РОШЕН»» становить 9358500 грн. Резервний капітал підприємства дорівнює 4121 тис. грн., що становить 44,0% від статутного капіталу компанії.**

**Товариство не належить до будь-яких об'єднань підприємств.**

**Спільну діяльність Товариство не проводить.**

**Пропозицій щодо реорганізації з боку третіх осіб протягом звітнього періоду не надходило .**



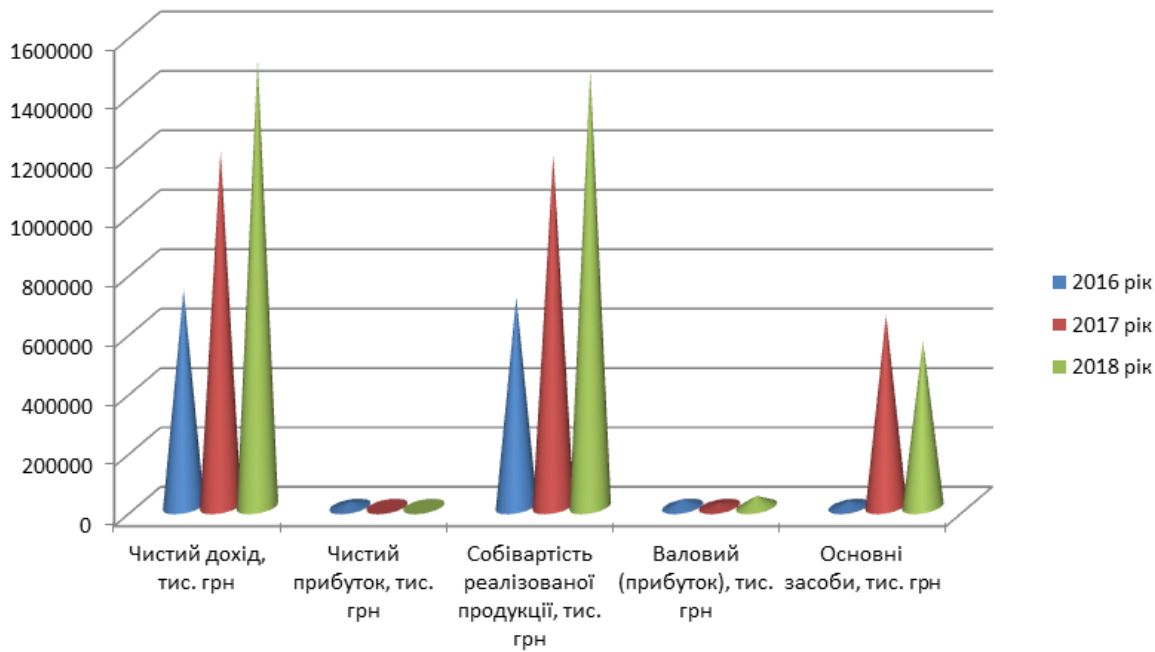
Таблиця 2.3 – Динаміка основних економічних показників діяльності  
ПрАТ «Вінницький молочний завод «РОШЕН»»

№	Показники	Роки			Відхилення			
		2016	2017	2018	2017 від 2016 року		2018 від 2017 року	
					абсол.знач.	в %	абсол.знач.	в %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	<u>Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн</u>	730399	1196185	1505637	465786	64	309452	26
2	<u>Чистий прибуток, тис. грн</u>	17154	0	356	-17154	0	356	0
3	<u>Собівартість реалізованої продукції, тис. грн</u>	705740	1183426	1469605	477686	68	286179	24
4	<u>Валовий (прибуток), тис. грн</u>	24659	12759	36032	-11900	48	23273	183
5	<u>Основні засоби вироб. призначень, тис. грн</u>	18246	644754	557595	626508	3433	-87159	14
6	<u>Амортизація</u>	63037	103098	105370	40061	64	2272	2
7	<u>Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн</u>	-4194	-10983	3868	162	6789	-14851	135

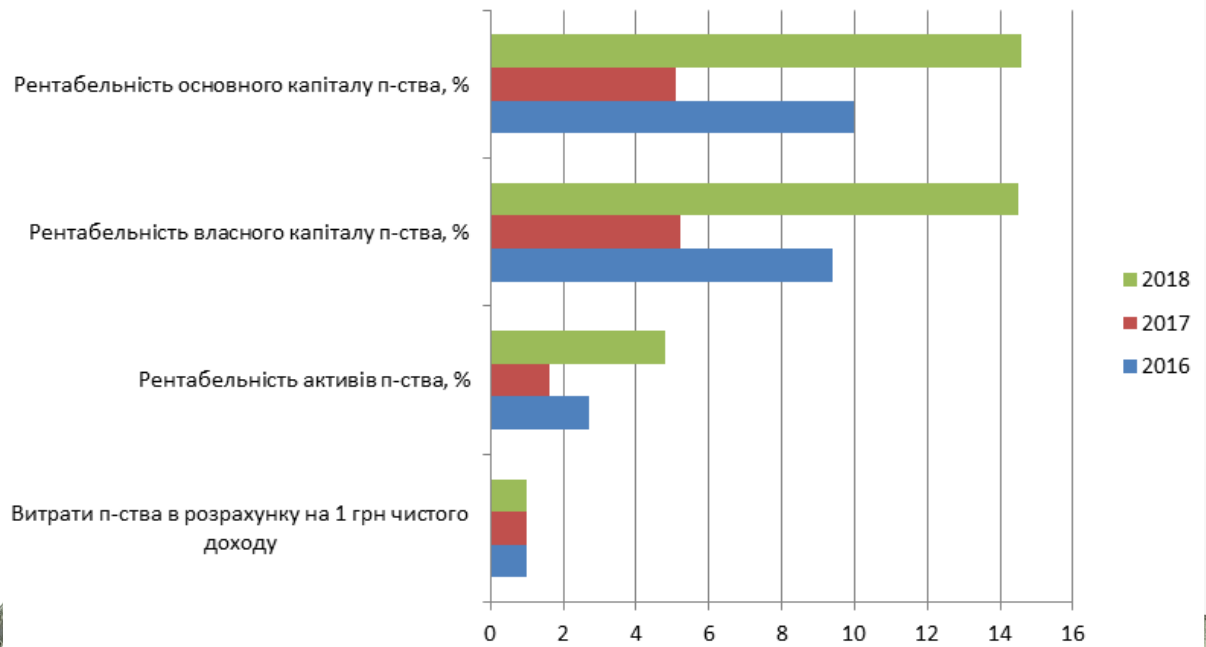




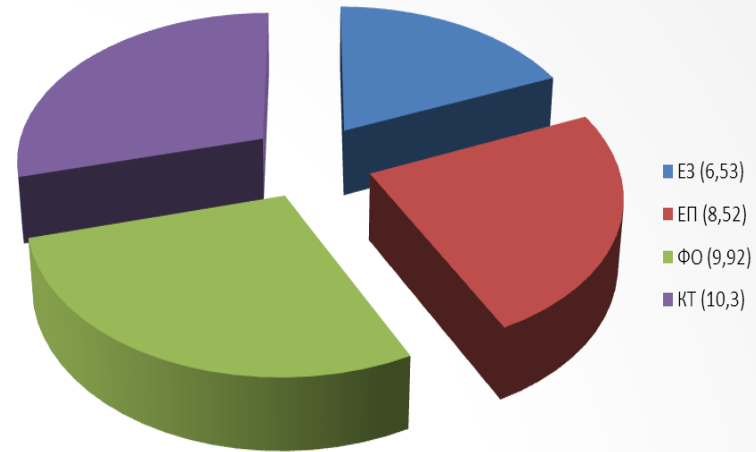
*Рисунок 1.1 - Динаміка зміни основних показників балансу ПрАТ «Вінницький молочний завод «РОШЕН»»*



*Рисунок 1.2 - Динаміка зміни основних показників рентабельності ПрАТ «Вінницький молочний завод «РОШЕН»»*



№	Показники	Роки			Відхилення (абсол. знач.)		Відносне значення
		2016	2017	2018	2017 від 2016 року	2018 від 2017 року	
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Показник ефективності діяльності підприємства</b>							
1	Відносний показник витратної одиниці продукції (В)	0,97	0,99	0,98	0,02	-0,01	7
2	Відносний показник рентабельності товару (РТ)	3,4%	1,1%	2,5%	-2,3	1,4	5
3	Відносний показник фондовіддачі (Ф)	1,13	2,1	3,2	0,97	1,1	15
4	Відносний показник продуктивності праці (ПП)	2161	3539,01	5535,43	1378,01	1996,42	15
<b>Фінансове положення підприємства (ФП)</b>							
1	Коефіцієнт обігових засобів (КО)	2,1	2,7	3	0,6	0,3	11
<b>Ефективність збуту та просування товару (ЕЗ)</b>							
1	Рентабельність продажу (РП)	1,8	0	2,1	-1,8	2,1	5
2	Коефіцієнт заготовленості готовою продукцією (КЗ)	0,02	0,06	0,05	0,04	-0,01	6
3	Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КМ)	1	0,94	0,95	-0,06	0,01	7
4	Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР)	0,39	0,4	0,67	0,01	0,27	11



*Рисунок 1.3 - Структура коефіцієнта конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницький молочний завод «РОШЕН»»*

*Методом середньозваженої арифметичної конкурентоспроможність становить:*

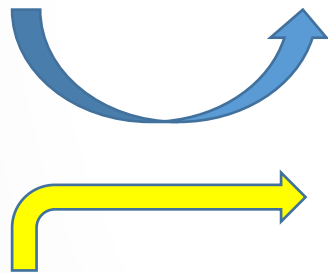
$$ККП = 0,15 \cdot 8,52 + 0,29 \cdot 9,92 + 0,23 \cdot 6,53 + 0,33 \cdot 10,3 = 9,1$$

Активация W  
Чтобы активировать



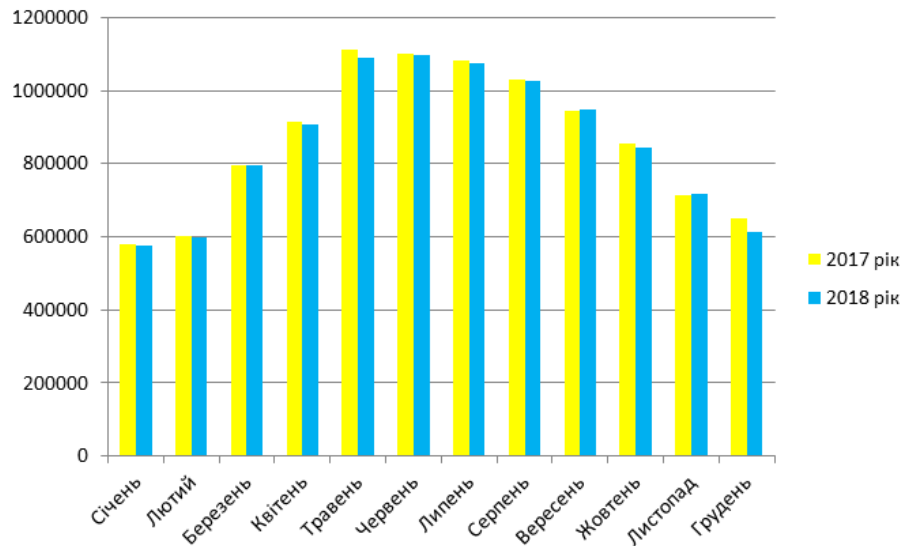


Частки ринку конкурентних підприємств в молочній галузі



Виробництва молока всіма категоріями господарств України за 2016-2018 рр., тонн

№	Підприємство-виробник в молочній галузі	Кількість реалізованої продукції, т.	Частка ринку у Вінницькій області	Частка ринку в Україні
1	2	3	4	5
1	ПАТ «Вінницький молочний завод «РОШЕН»»	33980,3	7,1%	0,22%
2	ТОВ «Літинський молочний завод»	27934,4	5,8%	0,17%
3	АТ «Тульчинський маслосирзавод»	17454,1	3,6%	0,11%
4	ТОВ «Люстдорф»	35873,7	7,5%	0,23%





## Загальна структура персоналу персоналу підприємства за 2016 рік



№	Показники	Роки			Відхилення			
		2016 рік	2017 рік	2018 рік	2017/2016 pp.		2018/2017 pp.	
		3	4	5	+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	730399	1196185	1505637	465786	64	309452	26
2	Чисельність працівників, ч.	338	338	272	0	0	-66	19,5
3	Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн. на 1 чол.	2160,9	3539	5535,4	1378,1	64	1996,4	57
4	Фонд оплати праці, тис. грн.	27002	30687	40828	3685	14	10141	33
5	Відпрацьовано працівниками тис. люд-год.	173,0	178,0	178,8	5,0	2,9	0,8	0,4
6	Продуктивність праці на 1 люд-год, тис. грн. на 1 люд-год.	4222	6720	8421	2498	59	1701	25
7	Показник трудової активності працівників, тис. люд-год на чол.	0,5	0,6	0,7	0,1	20	0,1	20

Таблиця 1.1 – Аналіз продуктивності праці робітни



Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз ПрАТ «Вінницький молочний завод «РОШЕН»»

Слабкі сторони	Сильні сторони
1. Брак масштабних інвестицій	1. Наявність власної великої території
2. Залежність від зовнішнього фінансування	2. Висока якість виконуваних робіт
3. Недостатня кількість виробничого персоналу	3. Вигідне географічне розташування
4. Низький рівень організації виробництва	4. Позитивний імідж на ринку
5. Брак оборотних коштів	5. Велика виробнича потужність
6. Низька якість сировини	6. Впровадження новітніх технологій
Шанси	Небезпеки
1. Нарощування чисельності виробничого персоналу	1. Продовження падіння попиту на ринку, або відсутність росту
2. Поліпшення стану з обіговими коштами, залучення інвестицій	2. Загострення нестачі обігових коштів
3. Відмова від посередників	3. Збільшення державою податкових стягнень
4. Отримання довгострокових контрактів з закордонними покупцями	4. Нестабільність валютного курсу
5. Зниження витрат, оптимізація чисельності адміністративного персоналу	5. Коливання купівельної спроможності населення
6. Створення власної додаткової бази сировини	6. Зміни в логістичних напрямках



Зовнішньоекономічна діяльність

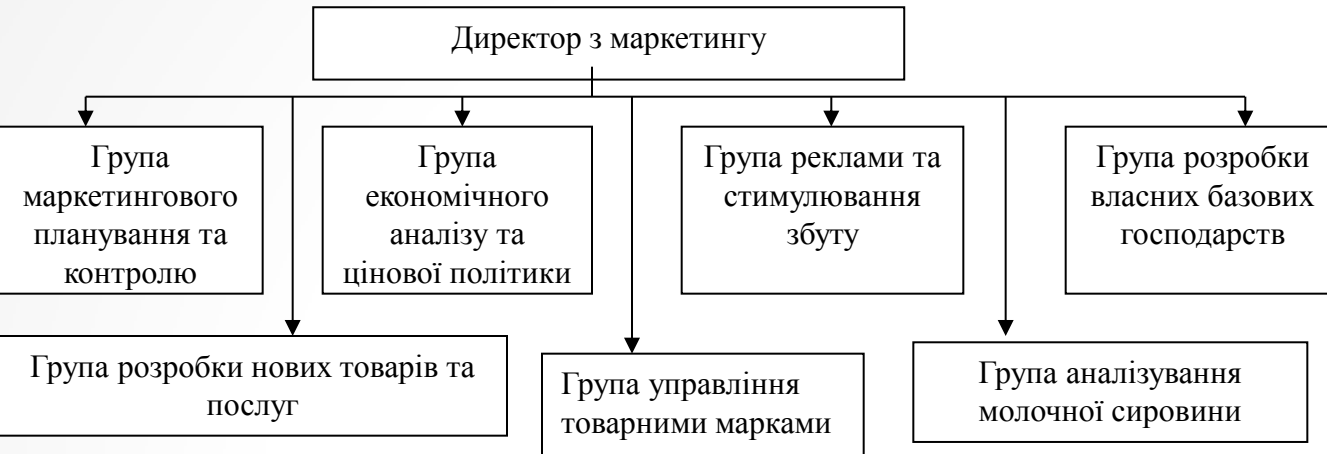
Стратегічні альтернативи стратегії зростання

Метод активного маркетингового продукту

Вертикальна диверсифікація



# Департамент маркетингу ПрАТ «Вінницький молочний завод «РОШЕН»»



Чистий дисконтований дохід:

$$\begin{aligned}
 NPV &= \frac{50000000}{(1,17)^{12}} - \frac{2500000}{(1,17)^1} - \frac{1200000}{(1,17)^2} - \frac{1200000}{(1,17)^3} - \frac{1200000}{(1,17)^4} - \frac{1200000}{(1,17)^5} - \\
 &\frac{1200000}{(1,17)^6} - \frac{1200000}{(1,17)^7} - \frac{1200000}{(1,17)^8} - \frac{1200000}{(1,17)^9} - \frac{1200000}{(1,17)^{10}} - \frac{1200000}{(1,17)^{11}} - \frac{1200000}{(1,17)^{12}} = \\
 &= 7598784 - 5819794 = 1778990 \text{ грн}
 \end{aligned}$$

Індекс дохідності:

$$\begin{aligned}
 DPI &= \frac{50000000}{(1,17)^{12}} : \left( \frac{2500000}{(1,17)^1} + \frac{1200000}{(1,17)^2} + \frac{1200000}{(1,17)^3} + \frac{1200000}{(1,17)^4} + \frac{1200000}{(1,17)^5} \right. \\
 &\left. + \frac{1200000}{(1,17)^6} + \frac{1200000}{(1,17)^7} + \frac{1200000}{(1,17)^8} + \frac{1200000}{(1,17)^9} + \frac{1200000}{(1,17)^{10}} + \frac{1200000}{(1,17)^{11}} + \frac{1200000}{(1,17)^{12}} \right) \\
 &= 7598784 : 5819794 = 1,3
 \end{aligned}$$





*WBS-структура етапу зі створення маркетингового підрозділу для ПрАТ «Вінницький молочний завод «РОШЕН»»*



*Проект можна характеризувати за різними ознаками як:*

*1) за розміром – малий;*

*2) за складністю – організаційно та ресурсно-складний;*

*3) за строками реалізації – короткотерміновий;*

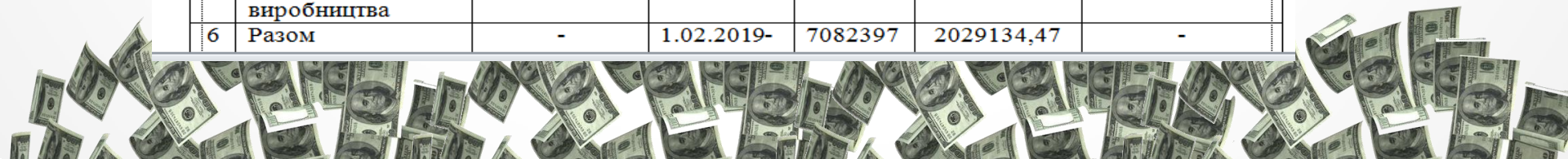
*4) за характером – комерційний;*

*5) за характером цільового завдання проекту – маркетинговий.*



# План рекомендацій та пропозицій для ПрАТ «Вінницький молочний завод «РОШЕН»»

№	Пропозиція та рекомендація	Виконавці	Терміни виконання	Витрати, грн. (В)	Економічний ефект, грн. (Е <sub>ф</sub> )	Інші результати
1	2	3	4	5	6	7
1	Диверсифікація постачальників	Відділ матеріально-технічного забезпечення	1.02.2019-25.02.2019	-	56000	Постачання сировини в призначені терміни та забезпечення безперебійного виробництва продукції
2	<u>Зовнішньоекономічна діяльність</u>	Маркетинговий відділ, фінансовий відділ	3.02.2019-19.03.2019	-	234622,05	Збільшення обсягу реалізації, покращення виробничих потужностей
3	Створення власної сировинної бази	Фінансовий відділ, <u>відділ економічного планування</u>	15.02.2019-19.05.2019	7000000	1337369,4	Покращення якості продукції, зменшення витрат на логістику
4	Маркетинговий відділ	Фінансовий відділ, <u>відділ економічного планування</u>	5.02.2019-27.05.2019	80397	396143,02	Збільшення ринків збуту, покращення обсягів реалізації готової продукції
5	Посилення контролю витрат та організації виробництва	Відділ <u>контролінгу</u>	15.03.2019-30.04.2019	2000	5000	Налагодження тісних зв'язків з споживачами
6	Разом	-	1.02.2019-	7082397	2029134,47	-



## ***Норма дохідності витратна впровадження рекоме́ндації:***

$$Д=2029134,47/7082397=0,29$$



## ***Період окупності витрат на впроваджений проект:***

$$ПО=7082397/2029134,47=3,4$$

*Проаналізувавши  
моделювання чистого  
прибутку підприємства  
було встановлено, що  
найбільший вплив має  
зміна прямих витрат.  
Чистий прибуток  
досягає найвищого  
показника при збільшенні  
їх на 30% та  
найменшого значення  
при зменшенні на 30%.  
Найменший вплив має на  
чистий прибуток ціна  
реалізації готової  
продукції.*

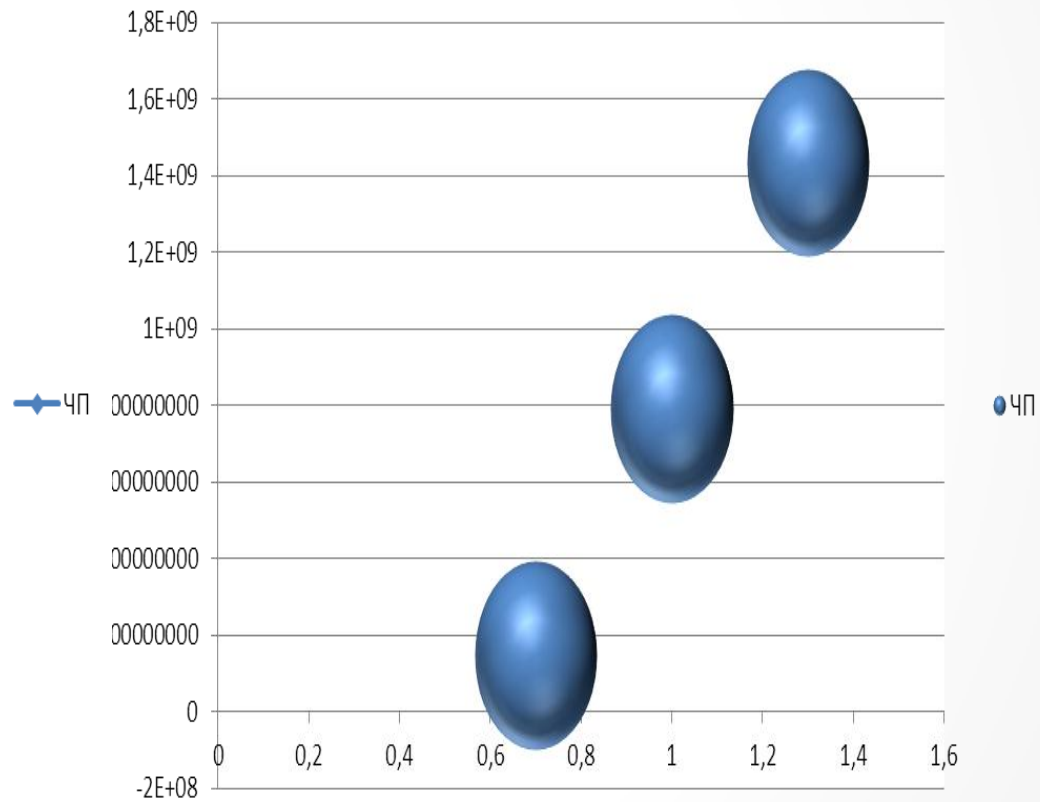
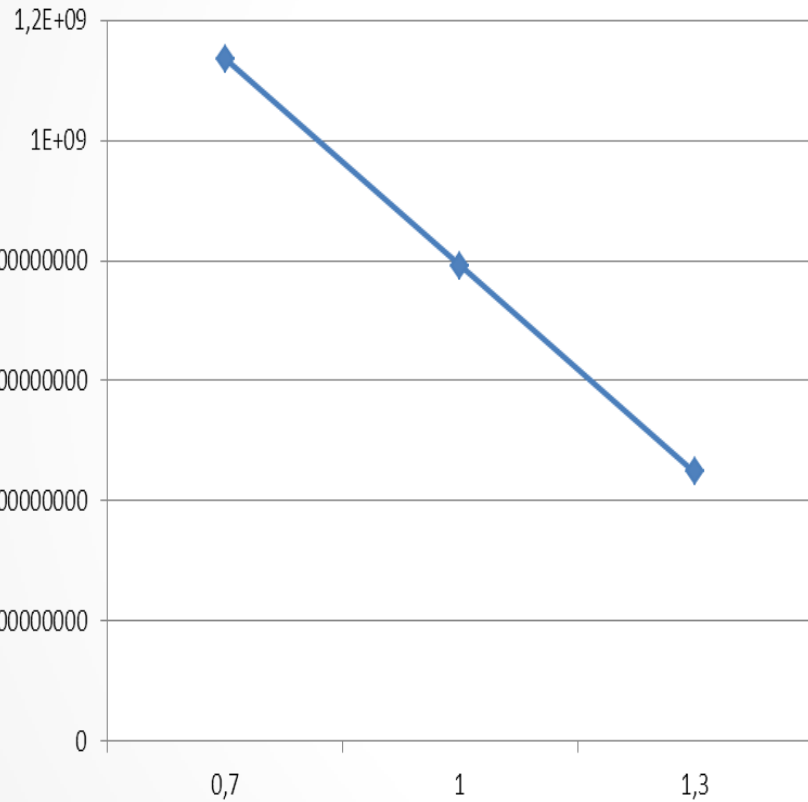


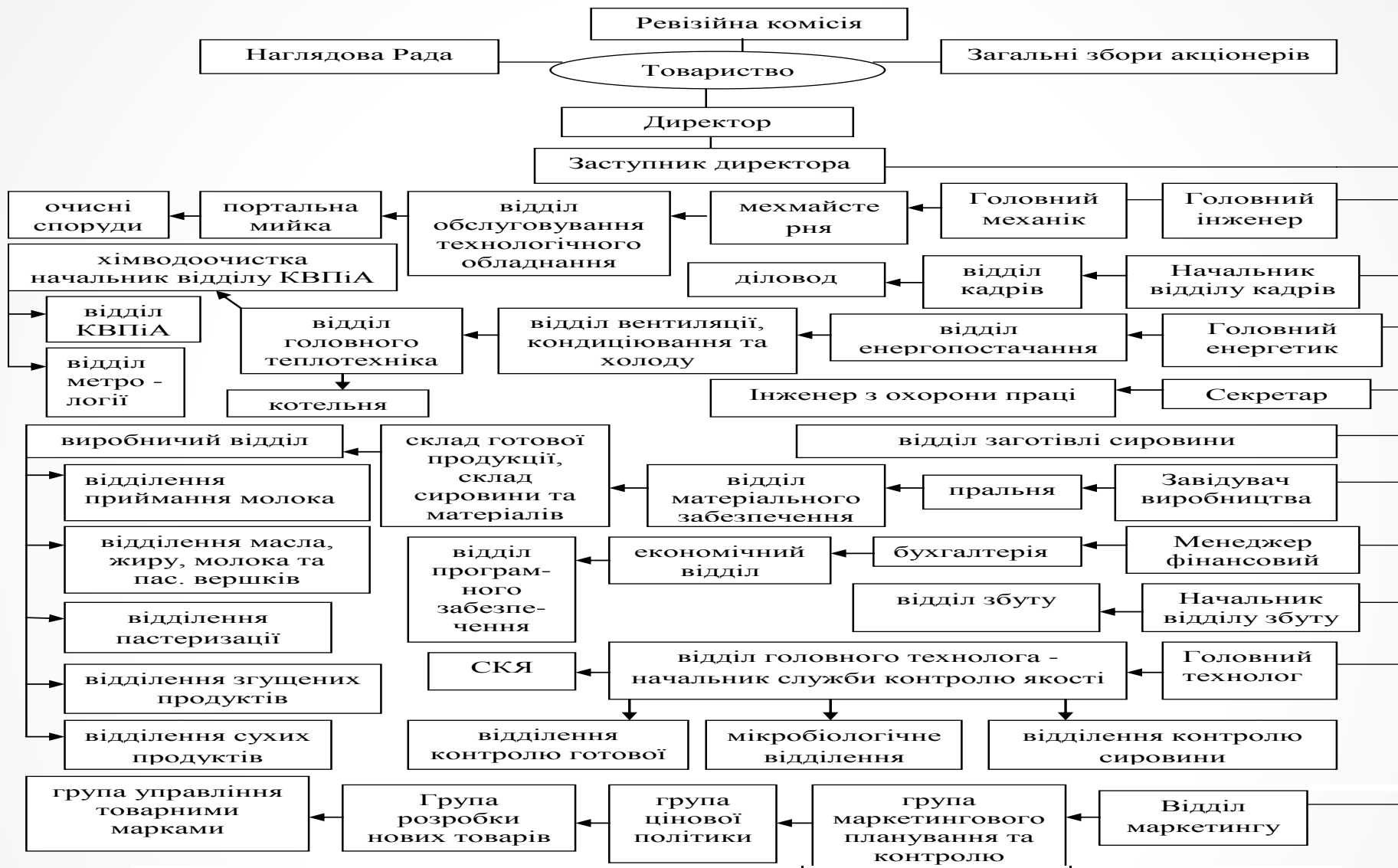


**Моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни прямих витрат**

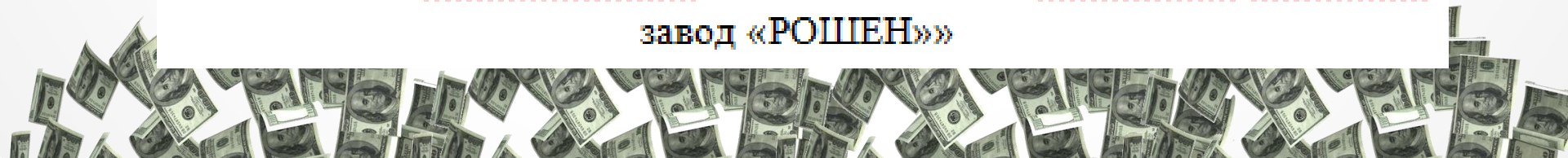


**Моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни ціни реалізації одиниці продукції**





**Рисунок 1.6 – Реорганізаційна структура ПрАТ «Вінницький молочний завод «РОШЕН»»**





***Дякую,  
за увагу!!***

