

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Конкурентоспроможність та конкурентні переваги підприємства : сутність, взаємозв’язок та фактори впливу.....	9
1.2. Підходи до визначення, класифікація, властивості та механізм забезпечення конкурентних переваг підприємства.....	17
1.3. Реалізація конкурентної стратегія – основа забезпечення конкурентних переваг підприємства.....	27
Висновки до розділу 1.....	41
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ТЕРА»).....	43
2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності підприємства.....	43
2.2. Діагностика фінансового потенціалу та визначення рейтингу конкурентоспроможності підприємства.....	51
2.3. Оцінка маркетингової політики та конкурентних позицій підприємства на ринку.....	68
Висновки до розділу 2.....	81
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ТЕРА».....	83
3.1. Розробка механізму організаційно-економічного забезпечення конкурентних переваг підприємства ПАТ «ТерА».....	83
3.2. Модифікація системи управління збутом підприємства – напрямок досягнення конкурентних переваг.....	89
3.3. Розробка та впровадження нової продукції – аспект посилення конкурентних переваг підприємства ПАТ «ТерА».....	99
Висновки до розділу 3.....	103

РОЗДІЛ 4. СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА.....	105
4.1. Оцінювання стану та перспектив розвитку кондитерської галузі в Україні.....	105
4.2. Характеристика конкурентоспроможності підприємства ПАТ «ТерА».....	110
Висновки до розділу 4.....	114
РОЗДІЛ 5. ОБГРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ....	116
5.1. Обґрунтування економічної ефективності заходів реформування системи збуту.....	116
5.2. Розрахунок ефекту впровадження технологічної лінії виробництва нової продукції.....	120
5.3 Вплив заходів на результати фінансово-господарської діяльності підприємства.....	123
Висновки до розділу 5.....	129
РОЗДІЛ 6. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	131
6.1. Охорона праці на підприємстві ПАТ «ТерА».....	131
6.2. Оцінка впливу радіоактивного забруднення на технологічний процес виробництва і засоби захисту.....	136
6.3. Підготовка та виконання заходів щодо дезактивації технологічного обладнання (агрегатів, машин) інших видів техніки під час радіоактивного забруднення.....	139
Висновки до розділу 6.....	141
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	143
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	147
ДОДАТКИ.....	155

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний стан промисловості країни свідчить про складність створення цивілізованого ринку лише шляхом пасивного слідування за ринковими реформами, що проводяться. Сучасний досвід світового господарства підказує необхідність активного втручання у цей процес безпосередніх суб'єктів ринку – підприємств. І в першу чергу це стосується формування методів ефективної роботи в умовах розвитку конкуренції. Успішне функціонування вітчизняних промислових підприємств у складному, динамічному і невизначеному середовищі вимагає від них мобілізації зусиль з адаптації, гнучкості системи управління і виробничої системи, повного й комплексного використання власного стратегічного потенціалу і вміння протистояти конкурентам.

Проблема підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної продукції в умовах подальшого розвитку економіки пов'язана, насамперед, з розробкою системи управління конкурентоспроможністю. Завоювання та утримання конкурентних переваг – ключові фактори успіху підприємства в конкурентній боротьбі. Особливої гостроти ця проблема набуває в умовах посилення інтенсивності конкуренції на окремих ринках, де виробникам продукції потрібно постійно відслідковувати зміни попиту, вартості сировинних ресурсів, а питання рентабельності активів прямо залежить від ступеня використання новітніх підходів у сфері стратегічного маркетингу.

Формування конкурентних відносин сприяє створенню розвиненого, цивілізованого ринку, що включає сферу виробництва й товарообміну. Завдяки активному інтересу до проблем підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, що виник внаслідок розвитку ринкових відносин, з'явилася велика кількість розробок, спрямованих на вирішення цієї проблеми.

Однак низку завдань теоретико-методичного обґрунтування оцінювання, підтримки та формування конкурентоспроможності продукції підприємства розроблено недостатньо повно і за сучасних умов господарювання вони

вимагають уточнення та розвитку.

Незважаючи на значні досягнення в теорії та практиці управління конкурентоспроможністю підприємства та його продукції, є ряд проблем, які залишаються предметом дискусій і обговорень вчених-економістів. Так, у більшості наукових праць вітчизняних і закордонних учених використовується універсальний підхід при розгляді ролі конкурентних переваг підприємства в процесах збільшення присутності на ринку, з урахуванням посилення інтенсивності галузевої конкуренції. При цьому недостатньо систематизовані поняття і методологія для вивчення рівня конкурентоспроможності підприємства як найважливішого інструмента посилення позицій підприємства в конкурентній боротьбі, недостатньо досліджено питання розробки й практичного використання кількісного підходу для оцінки результатів управління конкурентними перевагами.

У сучасних умовах кожному підприємству особливо важливо правильно оцінити ринкову ситуацію, що склалася, для того, щоб запропонувати ефективні засоби конкуренції, які, з одного боку, відповідали б цій ринковій ситуації та тенденціям її розвитку, а з іншого боку – особливостям конкретного виробництва. Найбільш складними етапами цієї роботи є осмислення шляхів досягнення конкурентних переваг продукції і розробка на цій основі заходів щодо посилення конкурентної позиції підприємства.

Питання конкурентних переваг та особливості їх забезпечення є об'єктом глибокого і всебічного вивчення широкого кола як зарубіжних, так і вітчизняних вчених-економістів. Основою досліджень теоретичних аспектів конкурентних переваг виступають праці таких видатних представників світової економічної думки, як Е. Альтман, І. Ансофф, Т. Бейтмен, Д. Болл, П. Друкер, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, В. Маккалах, К. Макконнелл, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, С. Шелл.

Вагомий внесок у дослідження різних аспектів проблеми забезпечення конкурентних переваг зробили вітчизняні вчені. Серед них Г.Л. Азоєв, В.Д. Базилевич, В.Л. Белоусов, З.М. Борисенко, А.С. Гальчинський, Є.П. Голубков,

Б.М. Данилишин, П.С. Зав'ялов, Ю.В. Макогон, О.Г. Нефедова, В.П. Семиноженко, А.О. Старостіна, Х.А. Фасхієв, Р.А. Фатхутдінов, А.Ю. Юданов та інші.

Метою даного дослідження є розробка та удосконалення механізму забезпечення конкурентних переваг підприємства на вітчизняному ринку.

Завданнями даної роботи є:

- дослідження конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства : сутність, взаємозв'язок та фактори впливу;
- визначення підходів до визначення, класифікація, властивості та механізм забезпечення конкурентних переваг підприємства;
- розгляд механізмів реалізації конкурентної стратегія – основа забезпечення конкурентних переваг підприємства;
- техніко-економічна характеристика діяльності підприємства ПАТ «ТерА»;
- діагностика фінансового потенціалу та визначення рейтингу конкурентоспроможності підприємства;
- оцінка маркетингової політики та конкурентних позицій підприємства на ринку;
- розробка механізму організаційно-економічного забезпечення конкурентних переваг підприємства ПАТ «ТерА»;
- узагальнення особливостей модифікації системи управління збутом підприємства – напрямок досягнення конкурентних переваг;
- пропонування розробки та впровадження нової продукції – аспект посилення конкурентних переваг підприємства ПАТ «ТерА»;
- обґрунтування економічної ефективності заходів та їх вплив на результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження виступають фінансово-господарська діяльність підприємства - приватного акціонерного товариства «ТерА» (надалі – ПАТ «ТерА»).

Предметом дослідження є особливості взаємовідносин між суб'єктами господарювання в процесі формування конкурентних переваг підприємства ПАТ

«ТерА».

Для вирішення питань розробки стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку були використані сучасні методи дослідження, а саме розрахунку ефективності управління конкурентоздатністю, методи системних досліджень перспектив у галузі. У процесі дослідження використано загальнонаукові методи аналізу, порівняння і узагальнення, методи економічного і економіко-статистичного аналізу з метою проведення оцінки сучасного стану розвитку кондитерських підприємств, конкурентоспроможності продукції та послуг кондитерської галузі на локальних ринках і тенденцій їх зміни.

Наукова новизна представлених результатів дослідження полягає у розробці та впровадженні механізму організаційно-економічного забезпечення конкурентних переваг підприємства ПАТ «ТерА», а також вироблені концепції модифікації системи збуту досліджуваного підприємства.

Практичне значення основних результатів дослідження полягає у тому, що основні аспекти удосконалення механізмів набуття конкурентних переваг можуть бути використані менеджерами, економістами та маркетологами в практичній діяльності підприємства ПАТ «ТерА».

Теоретичне значення роботи полягає в опрацюванні періодики, науково-практичної літератури, Інтернет-ресурсів в аспекті дослідження теоретичних підходів забезпечення конкурентних переваг підприємства для подальшої подачі практичних пропозицій.

Апробація результатів дослідження. Основні результати представлено в магістерській роботі дослідження висвітлені на II міжнародному студентському науковому форумі «Креативна економіка очима молоді» у 2-х томах (29-31 березня 2018 р.).

Структура магістерської роботи. Випускна робота розміщена на 146 сторінках машинописного тексту, в роботі є вступ, шість взаємопов'язаних розділів, висновків до розділів, висновків та пропозицій, список використаних джерел, який налічує 98 джерел, в роботі представлено 41 таблиця і 41 рисунок та 14 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкурентоспроможність та конкурентні переваги підприємства : сутність, взаємозв'язок та фактори впливу

Для успішного виходу підприємства на зовнішні ринки необхідно, щоб виготовлена ним продукція мала відповідний рівень конкурентоспроможності по відношенню до продукції зарубіжних товаровиробників.

Кожне підприємство, яке виходить на ринок з власною продукцією, намагається досягти переваги над іншими підприємствами, тобто відбувається боротьба фірм на доступних сегментах ринку за обмежений об'єм платоспроможного попиту споживачів [4, с.109].

Одним з основних елементів, на якому ґрунтується конкурентна боротьба, є конкурентоспроможність. У сучасній економічній літературі наводиться досить великий перелік визначень конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність – це комплексна характеристика здатності суб'єкта господарювання ефективно конкурувати на ринку за умови зростання конкурентного потенціалу [14, с.178].

Конкурентоспроможність виступає економічною категорією, яка зумовлює спроможність суб'єкта господарської діяльності впливати на ринкову ситуацію у власних інтересах та здатність виробляти продукцію, яка б задовольнила потреби споживача за умови невеликого рівня витрат [26].

Ключовими особливостями конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії є:

- порівняльний характер (відносна оцінка);
- короткострокові та довгострокові складові;
- залежність від конкурентоспроможності товару;
- залежність від ефективності функціонування підприємства [35, с.19].

На думку закордонних експертів, сутність конкурентоспроможності підприємства виражається через багаторівневу ієрархію факторів. Верхній рівень – це частка ринку, яка безумовно залежить від досягнутої конкурентоспроможності продукції. Другий рівень встановлює її потенційну конкурентоспроможність. Третій і четвертий – якість та ефективність управління, а п'ятий рівень характеризує економічні результати діяльності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства характеризується дією цілої системи факторів зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування (рис. 1.1). Таким чином, до факторів зовнішнього середовища відносять:

- рівень державного регулювання та розвитку економіки країни (система оподаткування, кредитно-фінансова та банківська система, система зовнішньоекономічних зв'язків країни);

- система комунікацій;

- фактори, які визначають споживання продукції (ємність ринку, вимоги споживачів до якості продукції та ін.).

Фактори внутрішнього середовища підприємства характеризують наступні внутрішньовиробничі показники:

- технічний рівень виробництва;

- технологія;

- організація виробництва та управління;

- система формування та стимулювання попиту та ін..

Як видно з рисунку 1.1, фактори зовнішнього середовища поділяються на чинники прямого та опосередкованого впливу. До факторів прямого впливу відносяться державні, конкурентні, ринкові фактори. До факторів непрямого впливу належать стан економіки, соціальні, міжнародні та політичні фактори.

У внутрішньому середовищі рівень конкурентоспроможності підприємства визначається ключовими факторами – виробничий потенціал (організаційно-технічні, фінансово-економічні чинники та маркетинг) та

інвестиційний потенціал (розмір власних джерел інвестування та можливість залучення додаткових фінансових ресурсів) [35, с.21].

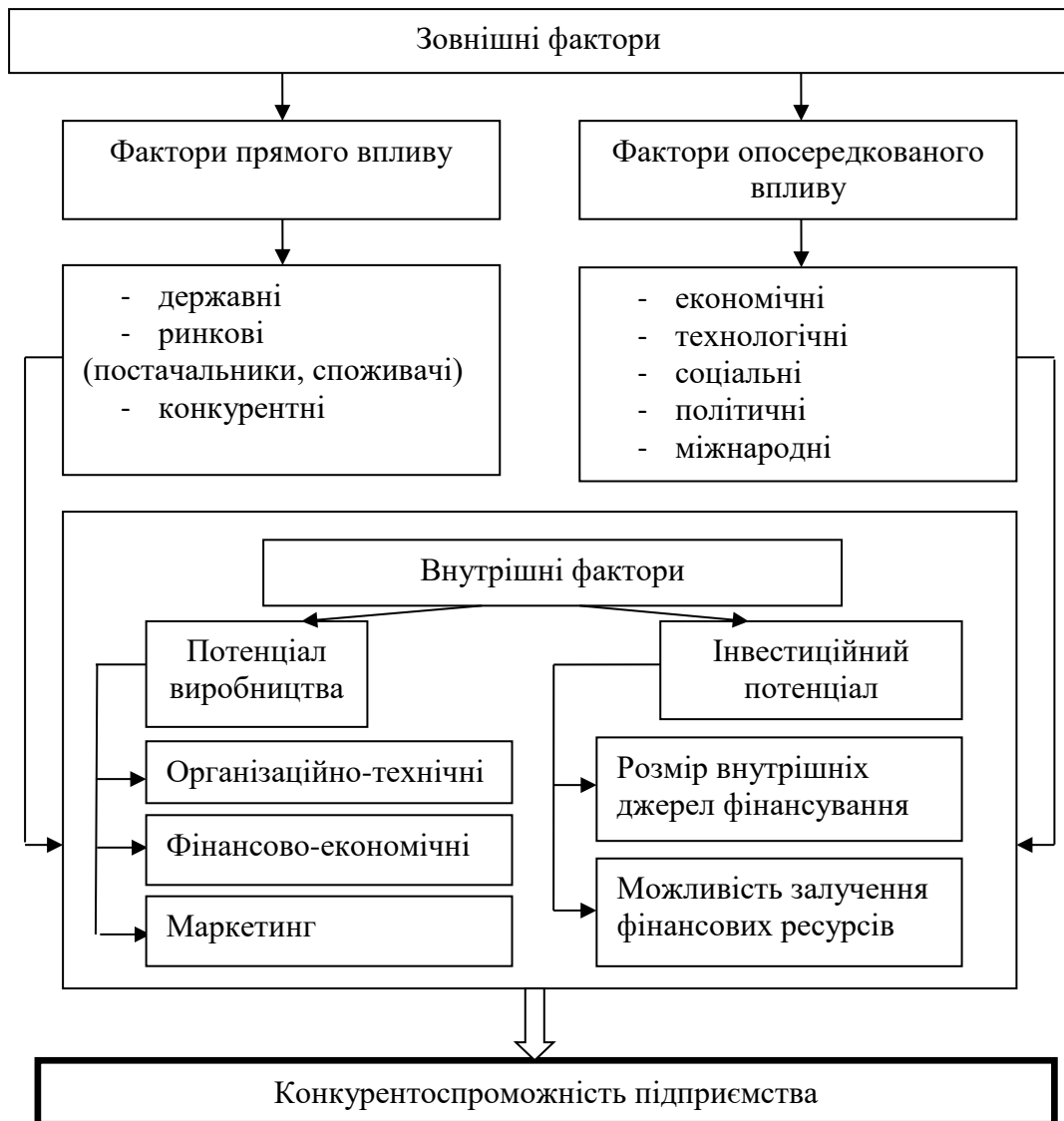


Рис. 1.1. Система факторів конкурентоспроможності підприємства [47, с.21]

Також варто зазначити, що рівень конкурентоспроможності залежить від взаємодії п'яти конкурентних сил, якими виступають: постачальники сировини, потенційні нові конкуренти, товари-субститути, покупці продукції та специфіка галузі (рис. 1.2) [83]. Вище зазначені фактори визначають граничний потенціал прибутковості галузі. Відповідно до даної моделі, компанія повинна знайти та зайняти таку позицію в галузі, де вона буде найбільш захищена від впливу цих сил, або зможе сама впливати на них.

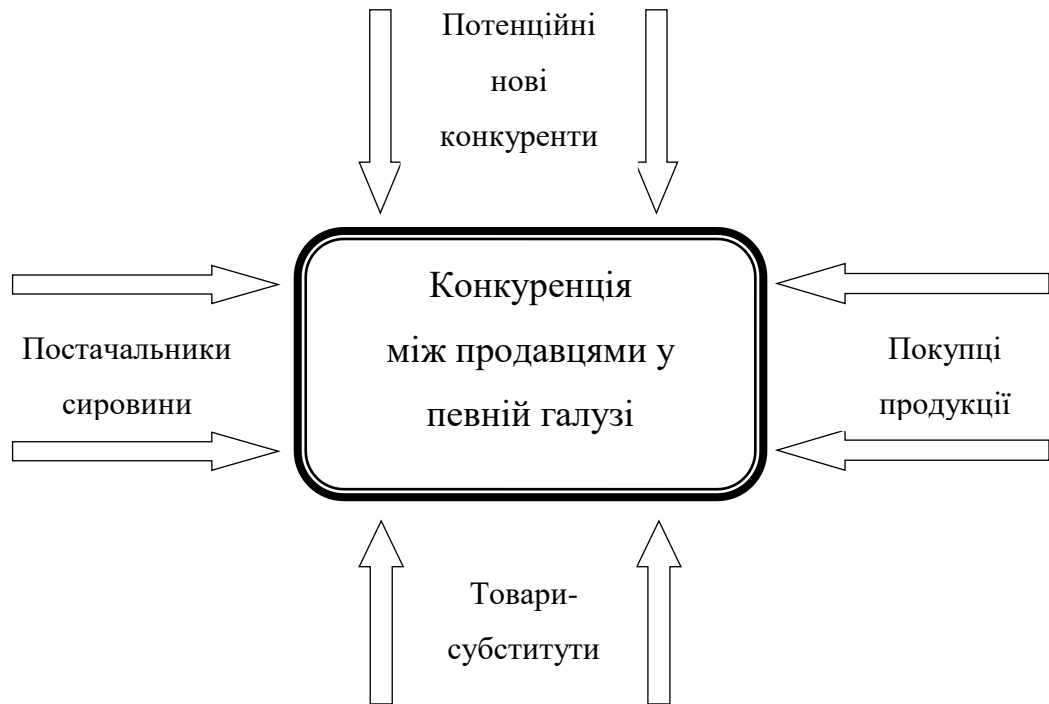


Рис. 1.2. П'ятифакторна модель конкурентних сил за М. Портером [71, с.127]

П'ятифакторна модель конкурентних сил дає можливість виявити сильні та слабкі сторони підприємства, проаналізувати, в яких областях стратегічні зміни матимуть максимальний позитивний ефект та виявити області, в яких галузеві тенденції здійснюють найбільший вплив на потенціальні можливості компанії або загрози. Розуміння цих базових факторів дозволяє визначити можливі напрямки диверсифікації. Конкурентоспроможність підприємства є одним із основних критеріїв оцінки ефективності його діяльності. Це його здатність забезпечувати вищу ефективність виробництва у порівнянні з конкурентами в довгостроковій перспективі. Очевидно, що конкурентоспроможність є результатом діяльності усіх підрозділів підприємства в усіх напрямках виробництва та його обслуговування.

Необхідно підкреслити, що для забезпечення стійких конкурентних позицій на світовому ринку, підприємству, перш за все, необхідно володіти конкурентним перевагами на національному ринку, вправно використовувати всі свої ресурси та можливості [77, с.22].

Таким чином, конкурентна перевага – це відносна категорія, для якої притаманна здатність адаптації до умов, що змінюються, певний рівень стійкості та ефективності, що в сукупності визначає можливість успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі. Інакше кажучи, це висока компетентність підприємства, що надає йому найкращі можливості залучати й зберігати клієнтів.

Конкурентні переваги як стратегічні фактори успіху повинні відповідати наступним вимогам:

- 1) базуватись на можливостях підприємства, які зобов'язані бути оригінальнішими у порівнянні з конкурентами, і які неможливо скопіювати;
- 2) забезпечувати унікальність торгової марки у порівнянні з конкурентами у довгостроковій перспективі;
- 3) задовольняти специфічні потреби клієнтів [51, с.85].

Доцільно виділити критерії оцінки та аналізу конкурентних переваг підприємства (рис. 1.3).

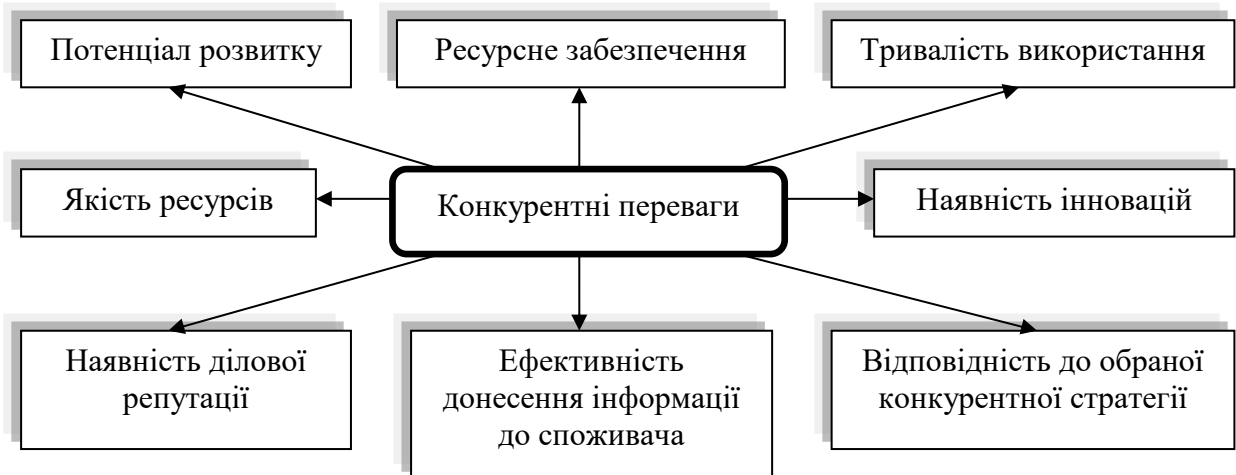


Рис. 1.3. Критерії оцінки конкурентних переваг підприємства [42, с.52]

Між конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю підприємства існує тісний взаємозв'язок (рис. 1.4). Конкурентні переваги та потенціал є факторними ознаками, а конкурентоспроможність та конкурентна позиція – результатом впливу системи ключових чинників, які залежно від конкурентного середовища створюють різні конкурентні переваги.

На рисунку 1.4 можна прослідкувати прямий зв'язок між факторними та результуючими поняттями.

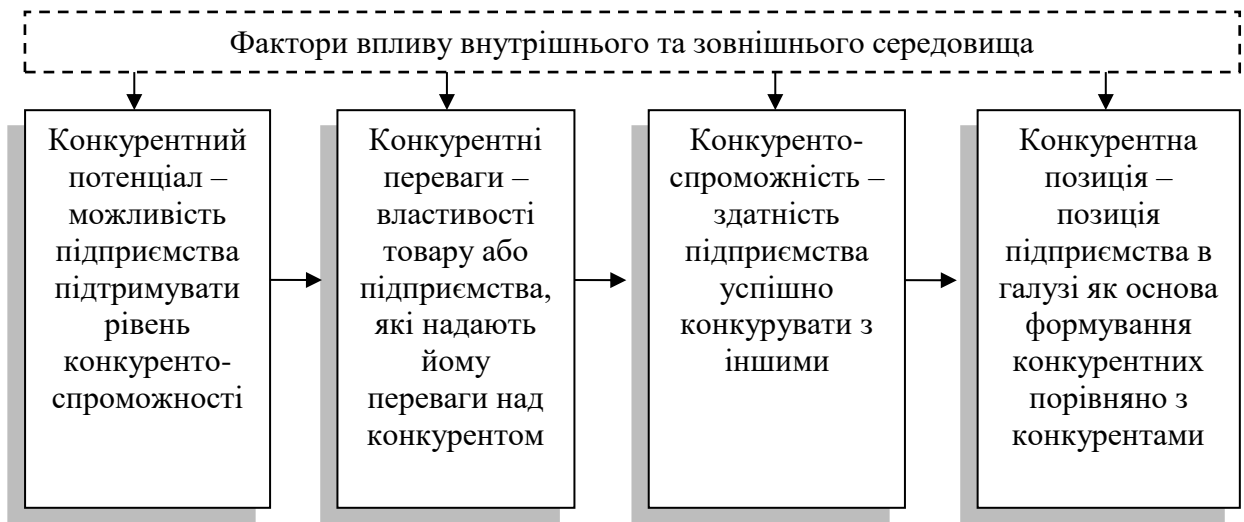


Рис. 1.4. Основні поняття, що характеризують ринкову позицію підприємства стосовно конкурентів [78, с.19]

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це здатність використовувати свої сильні сторони та сконцентрувати свої зусилля в тій сфері виробництва товарів та послуг, де воно зможе зайняти лідируючі позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках. В останньому випадку мова йде про міжнародну конкурентоспроможність [29, с.35].

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства відображає можливість ефективної виробничо-господарської діяльності в умовах глобального конкурентного ринку. Це забезпечується всім комплексом наявних у підприємства ресурсів. Виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів та послуг є узагальнюючим показником життєздатності підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технологічний та трудовий потенціал. Інакше кажучи, показник конкурентоспроможності відображає підсумки роботи практично всіх підрозділів підприємства, а також його реакцію на зміну зовнішніх та внутрішніх факторів впливу [55, с.143].

Питання міжнародної конкурентоспроможності є досить актуальним для тих підприємств, сфера комерційної та виробничої діяльності яких розповсюджується на зарубіжні країни. При цьому, ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності продукції та послуг відіграє зовнішньоекономічна діяльність підприємства (далі ЗЕД). У ході проведеного аналізу було виявлено виробничо-інвестиційну модель ЗЕД (рис. 1.5). Дана модель має двоякий характер, сутність якого полягає у тому, що будучи стратегічною метою підприємства, ЗЕД сприяє формуванню та реалізації конкурентних переваг підприємства.



Рис. 1.5. ЗЕД як спосіб забезпечення конкурентних переваг підприємства [46, с.527]

Виробничо-інвестиційна модель ЗЕД, ключовими елементами якої виступають міжнародне інвестиційне співробітництво, міжнародне виробничо-технічне співробітництво, міжнародне науково-технічне співробітництво та міжнародні валютно-фінансові та кредитні відносини, в цілому сприяє формуванню конкурентних переваг, а традиційні угоди купівлі-продажу виступають своєрідним інструментом реалізації переваг у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища необхідно використовувати більш потужний інструмент, який би мав змогу не тільки

перевести підприємство на новий ефективніший рівень управління, але й враховував основні цілі, які стоять перед ним. Однією із ключових умов успішного функціонування підприємства є необхідність використання ефективного механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю, що забезпечить розробку та реалізацію концепції його розвитку в умовах глобалізації та зростаючої конкуренції та сприяє створенню конкурентних переваг у теперішньому та майбутньому бізнес-середовищі [42, с.53].

Управління конкурентоспроможністю підприємства представляє собою процес здійснення сукупності систематизованих та взаємно узгоджених дій щодо визначення довгострокових цілей та напрямів діяльності підприємства. Це своєрідна форма визначення економічних можливостей та проблем підприємства у досягненні пріоритетних довгострокових цілей, які ґрунтуються на обраній стратегії поведінки та розвитку [10, с.79].

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства можна представити у вигляді чотирьох взаємопов'язаних блоків:

- 1) визначення основних пріоритетів - постановка цілей підприємства у сфері досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності;
- 2) визначення завдань – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства;
- 3) розробка стратегії – формування альтернативних пакетів стратегій досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності підприємства;
- 4) реалізація стратегії – вибір оптимального пакету стратегій та розробка стратегічного плану досягнення конкурентоспроможності підприємства [10, с.80].

Таким чином, на основі вищенаведеного можна зробити висновок, що для досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності необхідним є формування та реалізація конкурентної стратегії підприємства. Варто зазначити, що нові підходи до управління конкурентоспроможністю повинні ґрунтуватися на баченні майбутнього підприємства та узгоджуватися з його цілями. Саме така система буде запорукою його успішного функціонування,

що в свою чергу дозволить забезпечити високоефективну господарську діяльність та конкурентоспроможність підприємства у майбутньому.

1.2. Підходи до визначення, класифікація, властивості та механізм забезпечення конкурентних переваг підприємства

Найбільш складним у теорії та практиці менеджменту є визначення сутності та механізмів конкурентоспроможності. Це можливо на основі визначення характеру конкурентних переваг або ключових факторів успіху.

Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги) – це характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємствам галузі над іншими.

Термін «конкурентна перевага» відображає характеристики переваги товару, марки чи підприємства над конкурентами у ринковій боротьбі. Ці властивості або атрибути можуть бути найрізноманітнішими і стосуватися як самого базового товару, так і до додаткових послуг, форм виробництва і збуту, специфічних для фірми або товару.

Ключові фактори успіху формують конкурентоспроможність об'єкта досліджень: товару, виробництва, підприємства, галузі, держави тощо. У боротьбі за споживача ці фактори не є постійними, вони змінюються залежно від особливостей галузей; сегментів ринку, що обслуговуються, а також часу та етапу «життєвого циклу» галузі та підприємства. Так, факторами забезпечення конкурентних переваг харчового підприємства та його продукції можна вважати: стійкий рівень якості продукції; високий рівень виробництва; швидку та надійну доставку продукції; низьку ціну продажу продукції; гнучкі зміни конструктивних рішень; гнучкі зміни обсягів виробництва; послуги сервісу.

Ключові фактори успіху мають більш-менш стабільні класифікаційні

ознаки і, як правило, базуються на належному науково-технічному рівні виробництва та продукту, високорозвиненому маркетингу і менеджменті, належному фінансово-економічному забезпеченні діяльності підприємства, високому рівні кваліфікації персоналу, високому організаційно-технічному рівні виробничих процесів тощо.

Для кожної галузі є свої специфічні вимоги до комбінації ключових факторів успіху, але для процвітаючого підприємства будь-якої галузі кожен з них може стати інструментом перемоги в конкурентній боротьбі.

Однак відомо, що конкурентоспроможність, базована на одному ключовому факторі успіху, ненадійна. Це повинен пам'ятати кожен менеджер.

Конкурентна перевага є однією з базових категорій теорії конкуренції, яка визначає конкурентоспроможність країни, регіону, суб'єкта господарювання, підприємства, його продукції та є основою її забезпечення.

У загальному розумінні конкурентна перевага – це ті характеристики або властивості, які створюють для суб'єктів господарювання певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Тобто, конкурентні переваги є відносним поняттям, що визначається порівняно з конкурентом, який займає певну позицію на ринку або в сегменті ринку.

Провідна роль в появі терміну «конкурентна перевага» належить А. Сміту та Д. Рікардо, які розробили наприкінці XVIII – початку XIX ст. теорію абсолютних і порівняльних переваг та стверджували, що в обміні перевагу одержують ті країни, які виробляють продукцію з меншими витратами. Пізніше (у 1935 р.) шведські економісти Е. Хекшер і Б. Олін довели, що країна експортує товари, у виробництві яких найбільш повно й ефективно використані надлишкові фактори виробництва, й імпортує товари, у виробництві яких потрібно використовувати дефіцитні фактори виробництва. Варто зазначити, що у наукових трактатах XIX-XX ст. можна знайти чимало теорій джерел порівняльних переваг країн, незалежно від їх акценту – на успадковані ресурси або ціни, інститути або закони. Водночас учені приділяли незначну увагу індивідуальній поведінці підприємств чи відмінностям в їх

компетенціях. Аналіз сучасної наукової літератури, присвяченої проблемам конкурентних переваг, показує, що дане поняття є багатозначним і не охоплюється жодним універсальним визначенням. Так, конкурентні переваги розглядаються з позицій можливості випереджати конкурентів за рахунок певних дій та факторів (компаративний підхід), більш раціонального використання ресурсів (ресурсний підхід), як певна цінність, компетенція в порівнянні з конкурентами (ціннісно-компетентний підхід) [51, с.86].

Порівняльний аналіз застосовуваних визначень конкурентної переваги наведено у таблиці 1.1.

Резюмуючи наведені підходи до сутнісних характеристик конкурентних переваг, можна дати таке визначення цього поняття.

Під конкурентною перевагою слід розуміти позитивні відмінності суб'єктів господарювання від конкурентів у деяких або в усіх видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткотерміновому періоді й виживання в довготерміновому за рахунок постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до навколишнього оточення та умов конкурентної боротьби, що змінюються.

Аналіз існуючих в економічній літературі підходів дає змогу визначити такі основні властивості конкурентних переваг:

- відносність – за своєю сутністю конкурентна перевага виявляється лише при порівнянні конкурентних позицій кількох підприємств або позицій; конкурентна перевага, що забезпечила успіх одного підприємства, не обов'язково підійде для іншого;

- динамічність – можливість змінюватися у залежності від стадії життєвого циклу товару, конкурентного оточення, зміни попиту на продукцію та інших факторів зовнішнього середовища;

- адаптивність – мінливість умов ринку, у яких функціонує організація вимагають швидкого пристосування конкурентних переваг до цих умов;

- стійкість – здатність конкурентної переваги зберігатися протягом тривалого періоду часу (детермінується тривалістю її життєвого циклу);

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «конкурентна перевага»

Автор, джерело	Визначення поняття «конкурентна перевага»
Компаративний підхід	
Н.В. Куденко [39, с. 45]	Конкурентна перевага – показник, що забезпечує підприємству перевагу над конкурентами на цільовому ринку
Г.Л. Азоєв, А.П. Челенков [1, с. 48]	Конкурентна перевага – це концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками
П.В. Забелін, Н.К. Моїсєєва [22, с. 98]	Конкурентна перевага – це інтегральна стосовно конкурентоспроможності й конкурентного потенціалу величина, що характеризує здатність підприємства успішно конкурувати у коротко- і довготерміновому періодах
Л.С. Шевченко [89, с.145]	Конкурентна перевага – характеристика товарів (споживча властивість), специфічна умова виробництва й продажу, додаткова по-слуга, яка відрізняє діяльність підприємства й створює її переваги над прямими конкурентами
Ресурсний підхід	
М. Портер [71, с. 300]	Конкурентна перевага – сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємств в конкуренції; продуктивність використання ресурсів
А.П. Градов [95, с. 83]	Конкурентна перевага – продуктивність використання ресурсів, яка проявляється при зіставленні з іншими господарюючими суб'єктами (підприємствами, галузями, національними економіками інших країн), є глобальною метою економічної стратегії підприємства й галузі національної економіки
В.Д. Маркова [48, с. 83]	Конкурентна перевага – унікальний відчутний й неловимий ресурс, яким володіє підприємство, а також стратегічно важлива для даного підприємства сфера бізнесу, яка дає змогу перемагати в конкурентній боротьбі.
Б. Карлоф [33, с. 83]	Конкурентна перевага – це те, на що спрямовано всі стратегії в області бізнесу; вона формується численними факторами: ефективним виробництвом, володінням патентами, рекламою, грамотним менеджментом, відношенням до споживачів
Ціннісно-компетентнісний підхід	
Р.А. Фатхутдінов [83, с. 32];	Конкурентна перевага – певна ексклюзивна цінність, властива системі, висока компетентність підприємства в якій-небудь сфері діяльності або у випуску товару порівняно з конкуруючими підприємствами
Ж.-Ж. Ламбен [40, с. 368]; В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань [57, с. 342]	Конкурентна перевага – характеристика або властивість (атрибут) товару або торговельної марки, що забезпечує підприємству перевагу над прямими конкурентами
А.В. Шегда [90, с. 342]	Конкурентна перевага – висока компетентність підприємства в будь-якій області, що надає підприємству найкращі можливості залучати й зберігати клієнтів

- ефективність – отримання фінансового ефекту, який розраховується як

фінансовий результат, отриманий від використання конкурентної переваги в перерахунку на одиницю витрат, пов'язаних з її забезпеченням тощо.

Для системнішого і глибшого вивчення суті конкурентних переваг великого значення набувають результати аналізу наявних їх класифікацій.

Так, Р.А. Фатхутдінов класифікує конкурентні переваги за наступними ознаками [83, с. 34]:

- за відношенням до об'єкту (зовнішні, внутрішні);
- за сферою виникнення (природно-кліматичні, соціально-політичні, технологічні, культурні, економічні);
- за методом отримання переваги (об'єктивні переваги; переваги, отримані внаслідок навчання, інновацій, переміщення);
- за місцем реалізації переваги (переваги на робочому місці, в організації, в регіоні, в галузі, в країні, у світовому господарстві);
- за тривалістю реалізації переваги (стратегічні, тактичні);
- за змістом чинника переваги (якість, ціна, витрати споживання, якість сервісу для товару тощо);
- за ефектом, що отримують від реалізації переваги (переваги, що приводять до науково-технічного, екологічного, соціального, економічного ефектів).

Згідно з класифікацією конкурентних переваг, розробленою Г.А. Азоєвим та А.П. Челенковим, форми прояву класифіковано за наступними критеріями: характером джерела, ініціатором, терміном дії, рівнем ієрархії, відношенням до ціни, можливістю імітації та сферою прояву [1, с. 50].

На нашу думку, ця система має деякі недоліки. Так, авторами прокоментовано лише види конкурентних переваг у залежності від характеру їх джерела. Всі інші види залишилися поза увагою.

Найбільш вдалу, на наш погляд, класифікацію конкурентних переваг пропонують у своїй праці А.В. Войчак та Р.В. Камишніков (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Класифікація конкурентних переваг [8, с.51]

С.П. Гаврилюк класифікує конкурентні переваги за такими ознаками [10, с. 77]:

- за подібності конкурентних переваг (абсолютні, порівняльні);
- за характером походження (природні, створені штучно);
- за ступенем зв'язку з господарською діяльністю («вищого» та «нижчого» рівня);
- за характером прояву у часі (тимчасові, довготривалі, постійні);
- за видами об'єктів (країни, підприємства, окремого виду діяльності);
- за характером використання у господарському процесі (використовуються і не використовуються);
- за стадіями життєвого циклу (на стадії становлення, прискореного зростання, обмеженого зростання, зрілості, спаду).

Отже, проаналізувавши наведені трактування категорії «конкурентні переваги», можна сказати, що конкурентна перевага – це насамперед здатність підприємства якнайкраще використовувати свої обмежені ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого положення на ринку порівняно з конкурентами. Тобто потрібно визначити, куди вигідніше спрямовувати ресурси, які можливості підприємства слід розвивати, щоб забезпечити високий рівень конкурентних переваг.

Процес забезпечення конкурентних переваг також складний та багатогранний, на сьогодні серед науковців існують розбіжності у трактуванні його змісту. Зокрема:

- з точки зору процесного підходу забезпечення конкурентних переваг можна розглядати як процес створення конкурентних переваг, який реалізується функціональними сферами діяльності підприємства і наслідком якого має стати покращення конкурентної позиції підприємства на ринку;
- з погляду системного підходу забезпечення конкурентних переваг – це система взаємозалежних елементів (цілей, методів, функцій органів управління, інформації, моделей тощо), а також комплексна та всебічна взаємодія з метою покращення конкурентного становища підприємства; саме

системний підхід дає комплексне уявлення про складові частини та етапи процесу забезпечення конкурентних переваг підприємств;

– функціональний підхід до процесу забезпечення конкурентних переваг підприємства як одного з елементів такої функції менеджменту організації, як управління конкурентними перевагами підприємства.

Отже, можемо сформулювати визначення поняття забезпечення конкурентних переваг як механізму створення умов, необхідних для максимально повного та всебічного використання позитивних відмінностей підприємства від конкурентів, які в короткостроковому періоді забезпечують підвищення ефективності його діяльності, а в довгостроковому – його виживання, яке реалізується шляхом постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до навколишнього ринкового середовища та умов конкурентної боротьби, що змінюються.

Виділяється зовнішній та внутрішній аспекти забезпечення конкурентних переваг. Зовнішній аспект – це ринкові фактори успіху (наприклад, якість продукції, додаткові послуги, ціна, завдяки яким споживачі отримують для себе додаткову корисність).

Внутрішній аспект представляють ключові компетенції – сукупність навичок і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною стосовно конкурентів і відкриває доступ до нових ринків. Їх складно імітувати та передавати.

Ресурси підприємства приймають форму ключових компетенцій, якщо відбір і комбінація ресурсів здійснюється краще, оригінальніше, швидше за конкурентів.

Ключові компетенції мають стабільно забезпечувати конкурентні переваги та ресурсну асиметрію відносно ринкових суперників.

Першим етапом процесу забезпечення конкурентних переваг підприємства та його продукції є аналіз зовнішнього середовища. Цей етап включає вивчення ринку, визначення вимог споживачів, дослідження

конкурентів і постачальників.

Такий аналіз потрібен для того, щоб підприємство було готове до майбутніх змін оточення та вчасно й адекватно реагувало на ці зміни. У процесі аналізу визначається і оцінюється конкурентна позиція підприємства на ринку.

На рисунку 1.7 наведено основні складові процесу забезпечення конкурентних переваг підприємства та його продукції.



Рис. 1.7. Основні складові процесу забезпечення конкурентних переваг підприємства та його продукції [77, с.95]

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє усвідомити і сформулювати цілі, які прагне реалізувати за рахунок досягнення конкурентних переваг. Залежно від результатів першого етапу основні цілі можуть бути орієнтовані на зростання обсягів продажу продукції підприємства, зростання ринкової вартості, максимізацію прибутку, мінімізацію витрат тощо.

Основні етапи процесу забезпечення конкурентних переваг підприємства та його продукції зображено на рисунку 1.8.

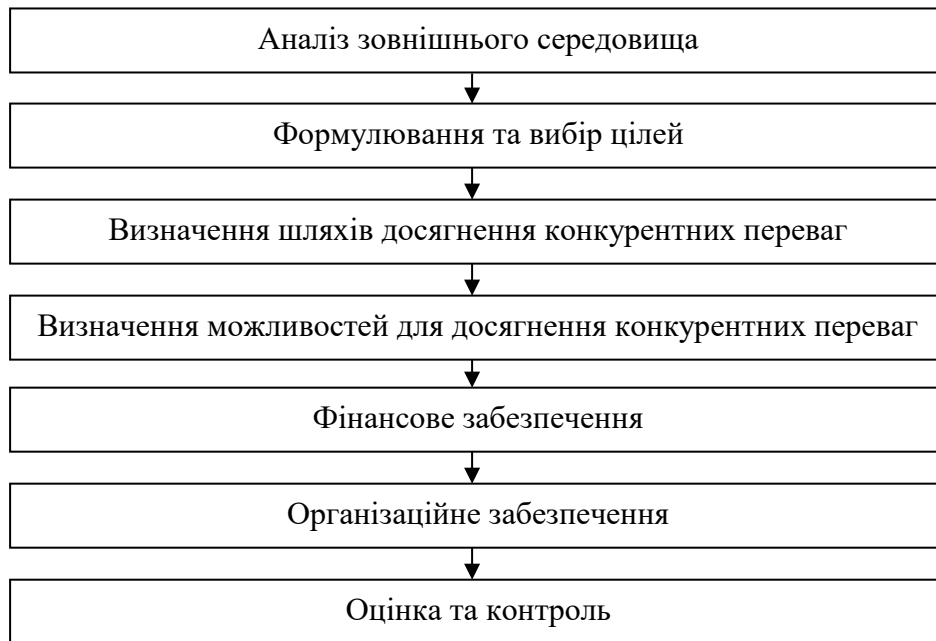


Рис. 1.8. Основні етапи процесу забезпечення конкурентних переваг підприємства та його продукції [86, с.144]

Досягнення визначених цілей підприємства може здійснюватися різними шляхами. Для цього на третьому етапі відбувається розгляд існуючих підходів та методів досягнення конкурентних переваг та їхній вибір. Тобто на цьому етапі приймається рішення щодо того, якими засобами підприємство буде досягати поставлених цілей.

Після вибору необхідного варіанту слід перейти до визначення можливостей підприємства для досягнення конкурентних переваг. На цьому етапі визначаються можливості та потенціал, на які підприємство може розраховувати у процесі досягнення конкурентних переваг. На цьому етапі оцінюється вся система господарювання підприємства і окремих його підсистем.

Далі відбувається розробка фінансового й організаційного забезпечення процесу досягнення конкурентних переваг. Фінансове забезпечення цього процесу передбачає використання власних або залучених коштів. Організаційне забезпечення включає розробку питання мотивації персоналу, управління матеріальними і трудовими потоками тощо.

Заключним етапом процесу є оцінка і контроль результатів, які

відбуваються шляхом порівняння результатів з цілями. Цей процес забезпечує стійкий зворотній зв'язок між ходом процесу досягнення конкурентних переваг і власне цілями, що стоять перед підприємством.

За умов розвитку ринкових відносин усе частіше постає проблема діагностики конкурентних переваг підприємства та його продукції з метою визначення, оцінки та перспектив розвитку. Існує безліч методів такої діагностики, однак кожний з них можна застосовувати, виходячи із конкретних умов функціонування.

1.3. Реалізація конкурентної стратегія – основа забезпечення конкурентних переваг підприємства

Запорукою успішного функціонування підприємства є формування стратегії його розвитку. Саме від того, наскільки правильною та доцільно обраною є стратегія, залежить високоефективна господарська діяльність та конкурентоспроможність підприємства.

Визначення сутності, класифікація та аналіз конкурентних стратегій підприємства з метою досягнення конкурентних переваг являє собою достатньо складний процес. Поняття конкурентної стратегії варто розглядати через призму багатьох економічних категорій, таких як конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентна перевага та стратегія [70, с.74].

Таким чином, конкурентна стратегія – це спосіб забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних потреб споживачів краще, ніж це роблять конкуренти. Це своєрідний план дій підприємства, що перебуває в процесі постійного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах [55, с.146]. Конкурентна стратегія підприємства дозволяє дати відповідь на ключове питання, а саме: як підприємство конкурує на ринку і за рахунок чого вона отримує перемогу в конкурентній боротьбі?

В економічній літературі виділяють різні підходи до класифікації конкурентних стратегій. Проте, не зважаючи на це, кожному підприємству необхідно визначити, яка стратегія буде для нього доцільною з урахуванням становища підприємства у галузі, цілей функціонування та наявних ресурсів (рис. 1.9).

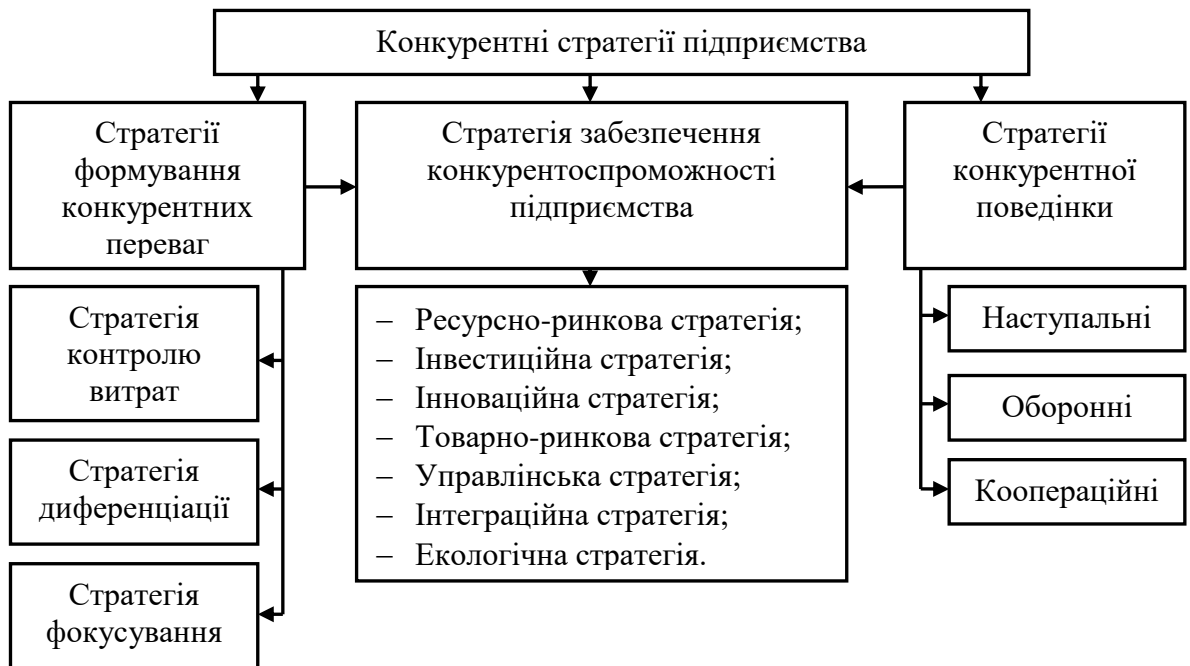


Рис. 1.9. Система конкурентних стратегій підприємства [37, с.64]

Як видно з рисунку 1.9, до системи конкурентних стратегій належать стратегії формування конкурентних переваг, стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегії його конкурентної поведінки.

Варто наголосити на тому, що участь підприємства в конкурентному міжнародному бізнесі висуває досить жорсткі вимоги до формування його стратегії. Таким чином, базовими стратегіями конкуренції являються стратегії визначені М.Портером, порівняльна характеристика яких наведена в таблиці 1.1 .

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика основних конкурентних стратегій [71]

Стратегія найменших сукупних витрат	Стратегія диференціації	Стратегія фокусування
Сутність підходу		
Мета – бути виробником із найменшими в галузі витратами	Мета – надати своїй продукції рис, відмінних від продукції конкурентів	Мета – концентрація зусиль на вузькій частині ринку, а не робота на усьому ринку
Основа конкурентної переваги		
Спроможність забезпечити загальний рівень витрат нижчим, ніж у конкурентів	Здатність запропонувати покупцям товар, відмінний від товарів конкурентів	Більш низькі витрати при задоволенні запитів даної ніші ринку
Умови формування		
– велика частка на ринку і дешева сировина; – цінова еластичність попиту на продукцію; – цінова конкуренція; – галузева стандартизація і відсутність ефективної диференціації.	– наявність широких можливостей виділення товарів на ринку; – різноманітна структура попиту на продукцію; – нецінова конкуренція; – нерозвиненість стратегії диференціації продукції.	– урізноманітнення споживачів по цільовому використанню товару; – відсутність спеціалізації конкурентів на ринку; – обмеженість можливостей підприємства щодо обслуговування всього ринку.
Асортимент виробництва продукції		
Гарний основний продукт з невеликою кількістю модифікацій	Багато різновидів товарів, можливості широкого вибору.	Асортимент для задоволення особливих запитів обраного сегмента ринку
Головний принцип організації виробничої діяльності		
Пошук можливостей для зниження витрат без втрати якості товару	Пошук нових способів кращого задоволення запитів покупців	Індивідуалізація товару для задоволення особливих запитів покупців ринку

Стратегія найменших сукупних витрат спрямована на забезпечення оптимальних витрат та ціни відносно виробників продукції з аналогічними рисами та якістю.

Стратегія диференціації має на меті надання специфічних рис продукції підприємства по відношенню до продукції конкурента, тобто диференціація товару з метою збільшення кількості покупців.

Стратегія фокусування – головний принцип організації виробничої діяльності полягає у вузькій спеціалізації, тобто зосередження всіх зусиль підприємства на одному із сегментів ринку, окремій групі споживачів або товарів тощо [86, с.147].

Конкурентні стратегії за М. Портером мають універсальний характер, тобто можуть бути впроваджені будь-яким підприємством і, як результат, забезпечити конкурентні переваги. За сучасних умов ринок є полем гострої конкурентної боротьби. В економічній літературі, яка присвячена формуванню стратегій, проводиться чимало аналогій з військовою наукою. Так, Е. Райс за характером ринкових дій підприємств виділяє наступні види конкурентних стратегій: стратегія оборони – має на меті збереження підприємством наявної ринкової частки та утримання своїх позицій на ринку; стратегія наступу – характеризується агресивною позицією підприємства на ринку і спрямована на завоювання і розширення ринкової частки.

Виходячи із розвитку та взаємозв'язку стратегії з іншими концепціями розвитку, доцільно зазначити класифікацію стратегій за І. Ансоффом, яка ґрунтується на рівні ухвалення стратегічних рішень (рис. 1.10).

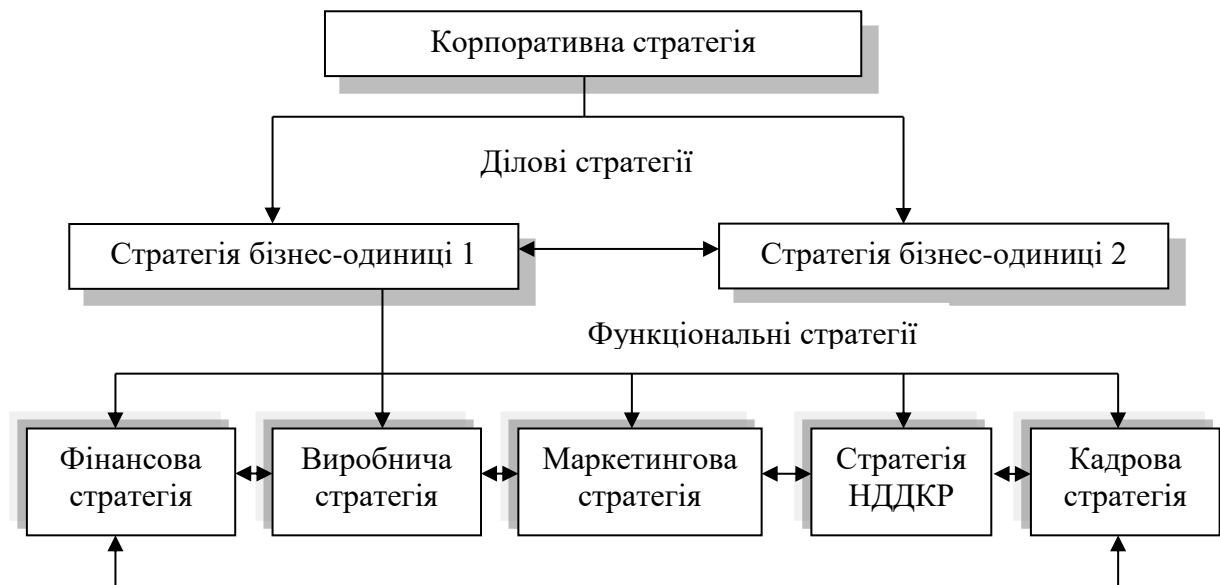


Рис. 1.10. Ієрархічна структура стратегій [6, с.169]

В процесі стратегічного управління для підприємства розробляються наступні стратегії: корпоративні (нарівні підприємства в цілому); ділові (для конкретних бізнес-одиниць); функціональні. Зверху ієрархічної піраміди знаходиться корпоративна стратегія. Це загальний напрямок діяльності підприємства. Корпоративна стратегія підприємства формується вищим керівництвом та передбачає два основні завдання:

- 1) вибрати й розгорнути основні елементи корпоративної стратегії;
- 2) встановити конкретну роль кожного підрозділу підприємства при реалізації стратегії і визначити способи розподілу ресурсів між ними.

На рівні бізнес-одиниць має місце ділова стратегія - стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг стратегічної бізнес-одиниці. Формалізацією даної стратегії є розробка бізнес-плану або конкретної програми, яка має на меті відображення того, наскільки підприємство буде конкурентоспроможним на конкретному товарному ринку.

Функціональна стратегія – це стратегія, яка відображає ступінь проникнення ідеї стратегічного планування з вищого рівня управління підприємством до нижчих структурних підрозділів.

У сучасних умовах розвитку, найбільш практичного значення набули стратегії за ознакою рівня стандартизації бізнесу, за ринковою часткою підприємства та за ознакою орієнтації фірми на витрати чи попит (рис. 1.11).

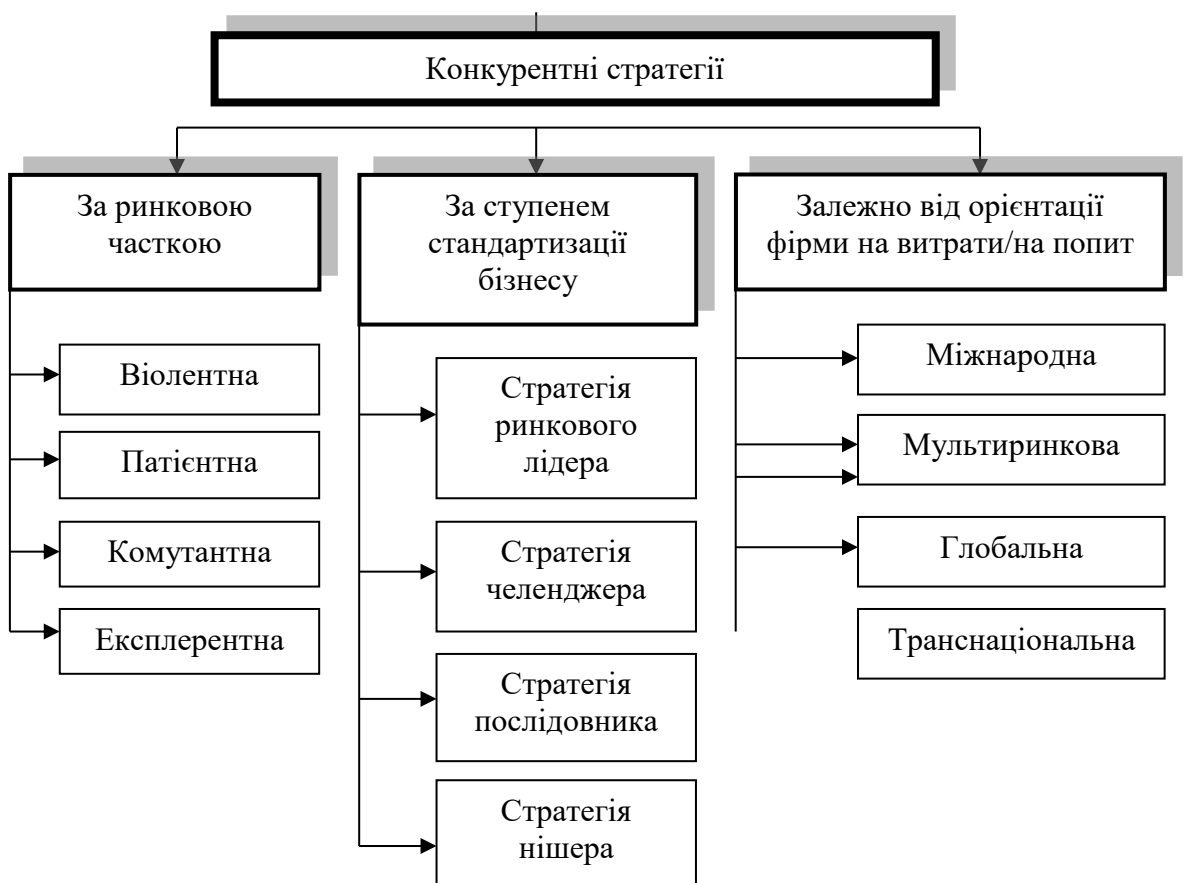


Рис. 1.11. Різновиди конкурентних стратегій за класифікаційними ознаками [11, с.84]

Розглянемо вище зазначені стратегії більш детально. Відповідно до частки ринку, яку займає підприємство, Ф.Котлер розрізняє чотири види конкурентних стратегій [39, с.77]:

1) стратегія ринкового лідера. Лідери – Це підприємства, які займають домінуючу ринкову частку. Утримання лідерських позицій можливе за умови функціонування підприємства в трьох напрямках:

- розширення загальної місткості ринку внаслідок пошуку нових потреб і залучення нових груп споживачів; підтримання існуючих позицій з метою захисту частки ринку, якою володіє підприємство за рахунок впровадження інновацій та стимулювання збуту;

- збільшення ринкової частки за наявної місткості ринку завдяки підвищенню якості продукції, виведення нових товарів на ринок, стимулювання збуту та активній маркетинговій політиці.

2) стратегія челенджера. Челенджери – це підприємства, які мають на меті збільшити частку ринку та зайняти лідируючі позиції. Різновидами даного підходу є:

- стратегія фронтального наступу – використання проти конкурента тих засобів, які використовує у своїй діяльності лідер;

- стратегія флангового наступу – передбачає удар по слабким місцям конкурентів;

- стратегія обхідного наступу – спрямована на зламання лідируючих позицій конкурентів.

3) стратегія послідовника. Послідовники – це підприємства, які успішно функціонують на ринку і мають на меті зберегти свою стійку позицію без завоювання місця лідера. Для утримання ринкових позицій такі підприємства можуть застосовувати наступні стратегії:

- копіювання – наслідування стратегії лідера у свою діяльність;

- імітації – використання лише окремих складових стратегії лідера;

- адаптації – впровадження стратегії лідера пристосування до умов конкретного ринку.

4) стратегія Нішера. Нішери – це підприємства, діяльність яких спрямована на обслуговування одного сегменту ринку. У відповідності до темпів розвитку певного сегменту, підприємство може застосовувати такі стратегії:

- лідерства в ніші – використовується за умов прискореного зростання обсягів продаж підприємства-нішера;
- інтеграції – застосовується у випадку неспроможності підприємства власними силами задовольнити потреби ніші та споживачів;
- виходу за межі ніші – передбачає впровадження стратегії диверсифікації.

Залежно від рівня стандартизації бізнесу, конкурентні стратегії поділяються на такі види:

1) віолентна стратегія – стратегія конкурентної поведінки, яка має на меті скорочення витрат виробництва за рахунок організації випуску дешевих, але доброякісних товарів.

2) патієнтна стратегія – стратегія конкурентної поведінки, яка спрямована на виготовлення обмеженої кількості вузькоспеціалізованих високоякісних товарів.

3) комутантна стратегія – стратегія конкурентної поведінки, яка характеризується гнучким пристосуванням потреб до локального ринку. Використовується малими підприємствами, котрі перебувають на початкових стадіях свого життєвого циклу та обмежені у фінансових, матеріальних та науково-технічних ресурсах.

4) експлерентна стратегія – конкурентна стратегія, що ставить на меті отримання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі за рахунок використання нововведень [62].

З погляду на орієнтацію фірми на витрати або на попит, розрізняють виділяють чотири стратегії конкуренції на міжнародному ринку:

- міжнародна стратегія – конкурентний підхід, котрий полягає у перенесенні на іноземні ринки ключових компетенцій, які відсутні у місцевих

конкуrentів. При цьому, однією із особливостей стратегії є пристосування підприємствами своєї продукції до вимог місцевого ринку.

Проте, за умови впровадження такої стратегії відбувається розширення виробничих потужностей фірми, що в першу чергу веде до обов'язкового зростання операційних витрат.

– мультиринкова стратегія – конкурентна стратегія на міжнародному ринку, в основі якого лежить максимальна адаптація до потреб місцевого національного ринку, в результаті призводить до зростання витрат на її розробку та впровадження.

– глобальна стратегія – модель конкурентної поведінки фірми на міжнародному ринку, що ґрунтується на здійсненні ефективної діяльності та збільшенні прибутковості через зменшення витрат. При цьому виробнича, маркетингова та науково-дослідницька діяльність фірм зосереджуються в декількох місцях. Ефективність даної стратегії залежить від того, наскільки підприємство прагне мінімізувати витрати.

– транснаціональна стратегія – стратегія конкурентної поведінки на міжнародному ринку, що спрямована на досягнення двох ключових цілей – одночасного скорочення витрат та оперативного реагування на особливості місцевого попиту [42, с.53].

Необхідність та доцільність використання даних стратегії буде залежати від двох чинників: чи прагнучиме фірма зменшувати витрати та чи реагуватиме на попит на місцевому ринку.

Отже, конкурентна стратегія являє собою модель поведінки підприємства, яка має на меті досягнення конкурентних переваг на міжнародному ринку за наявних ресурсів та з врахуванням умов як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування. Очевидно, що питання розробки та впровадження стратегій конкуренції на рівні підприємств, галузей та національних економік виступає одним із пріоритетних завдань управління. Від того, наскільки ефективною буде обрана та впроваджена стратегія, буде залежати успіх підприємства як на

національному, так і міжнародному ринку.

Етап формування стратегії розвитку можна представити як синтез мистецтва та науки. Це своєрідна арена зіткнення різних інтересів влади та впливу. Вирішення стратегічних завдань обертається на колективне мистецтво настільки, що можна безумовно стверджувати про колективну стратегію з переважанням аспекту співробітництва над моментом конкуренції [49, с.92].

Розрізняють два підходи до обрання стратегії:

1) використовуючи метод аналізу відхилень від цілей, підприємство має обрати таку альтернативну стратегію, яка найкраще відповідатиме його цілям у майбутньому. Даній стратегії буде відповідати відповідний рівень стратегічної конкурентоспроможності підприємства;

2) враховуючи наявну стратегію та конкурентні переваги, підприємство має обрати таку стратегію із можливих, яка найкраще відповідатиме його теперішнім цілям.

Крім цього, до основних критеріїв, за якими слід обирати конкурентну стратегію відносять: інтенсивність конкуренції; умови економічного середовища; ступінь розвитку бізнесу та його привабливість; конкурентний статус підприємства; конкурентоздатність продукції та привабливість галузі.

Комплексна стратегія розвитку підприємства включає одну або декілька узгоджених між собою стратегій. У будь-якому разі, в ролі основних елементів комплексної стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства виступають наступні її складові, так звані компоненти або параметри, які відображають моменти поведінки підприємства як результат прийняття відповідних стратегічних рішень. Всі компоненти стратегії є взаємопов'язаними (рис. 1.12).

Таким чином, до основних компонентів конкурентоспроможності стратегії підприємства належать:

– інновації: конкурентна технологія, технічна модернізація, випуск нових товарів – дають змогу зменшити витрати і збільшити збут за рахунок нововведень та переваг науково-технологічного розвитку, а також визначають

сутність інноваційної стратегії підприємства;

- фінансово-економічна стійкість, яка зберігає рівновагу підприємства и зміцнює завойовані ринкові позиції, сприяє підвищенню конкурентоспроможності;

- інтеграція, кооперація, спеціалізація як спосіб розміщення ресурсів та активів в рамках стратегії прискореного реагування або інноваційної стратегії.

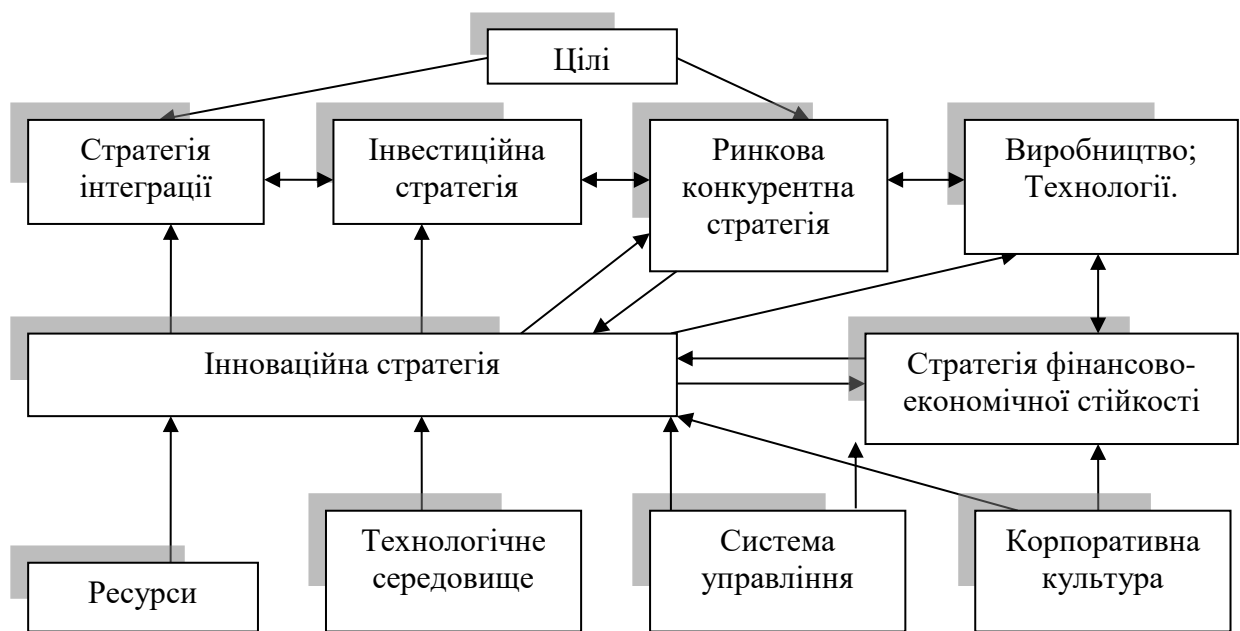


Рис. 1.12. Складові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства [73, с.92]

Формування стратегії розвитку підприємства має охоплювати наступні ключові елементи:

- 1) усвідомлення місії підприємства, яка є основною метою діяльності підприємства та визначає пріоритетні напрями стратегічного розвитку підприємства. Також сюди відносять аналіз загального періоду формування стратегії, головною умовою якого є передбачуваність розвитку економіки в цілому та кон'юнктури споживчого ринку в тому числі;

2) визначення стану зовнішнього середовища та аналіз його впливу на діяльність підприємства. Формування ефективних форм взаємодії із зовнішнім середовищем та взаємозв'язків у внутрішньому середовищі підприємства;

3) оцінка сильних і слабких аспектів діяльності підприємства, що визначає можливості внутрішнього потенціалу підприємства і має на меті виявлення рівня його конкурентоспроможності;

4) вибір ключової стратегічної моделі розвитку підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу;

5) розробка системи стратегічних цілей підприємства з врахуванням визначаючої стратегічної моделі розвитку підприємства;

б) аналіз цільових показників стратегічного управління розвитком підприємства по періодах реалізації та формулювання політики стратегічного управління за окремими найбільш важливими напрямками діяльності підприємства;

7) прогнозування плану розвитку ринків, де функціонує підприємство з урахуванням чинників зовнішнього середовища, розроблення альтернативних стратегій розвитку підприємства та сценаріїв їх реалізації.

Отже, стратегічна концепція формується на основі можливих стратегічних цілей, визначених на попередньому етапі аналізу, та виходячи з умов функціонального середовища та цілей розвитку підприємства. Для її формування доцільно запропонувати формулу (рис. 1.13).

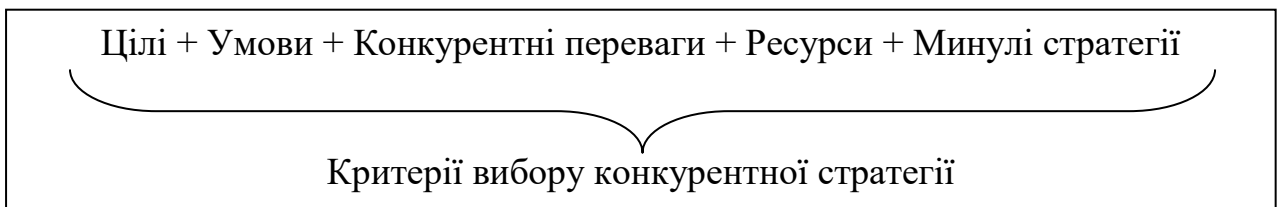


Рис. 1.13. Типова структура стратегічної концепції розвитку підприємства [78, с.19]

При розробці стратегії необхідно враховувати реакцію об'єктів конкурентного середовища, а також весь арсенал конкурентних переваг. Для

ефективного та правильного вибору конкурентної стратегії підприємство зобов'язане мати інформацію про досягнутий рівень конкурентоспроможності за декілька років (показники повинні бути розрахованими за однаковою методикою). Таким чином, динаміка зміни конкурентоспроможності у часі та аналіз наявних проблем в результаті дозволять отримати необхідну інформацію для вибору правильної стратегії.

Після аналізу конкурентоспроможності підприємство може опинитись в одній з п'яти ситуацій (рис. 1.14):

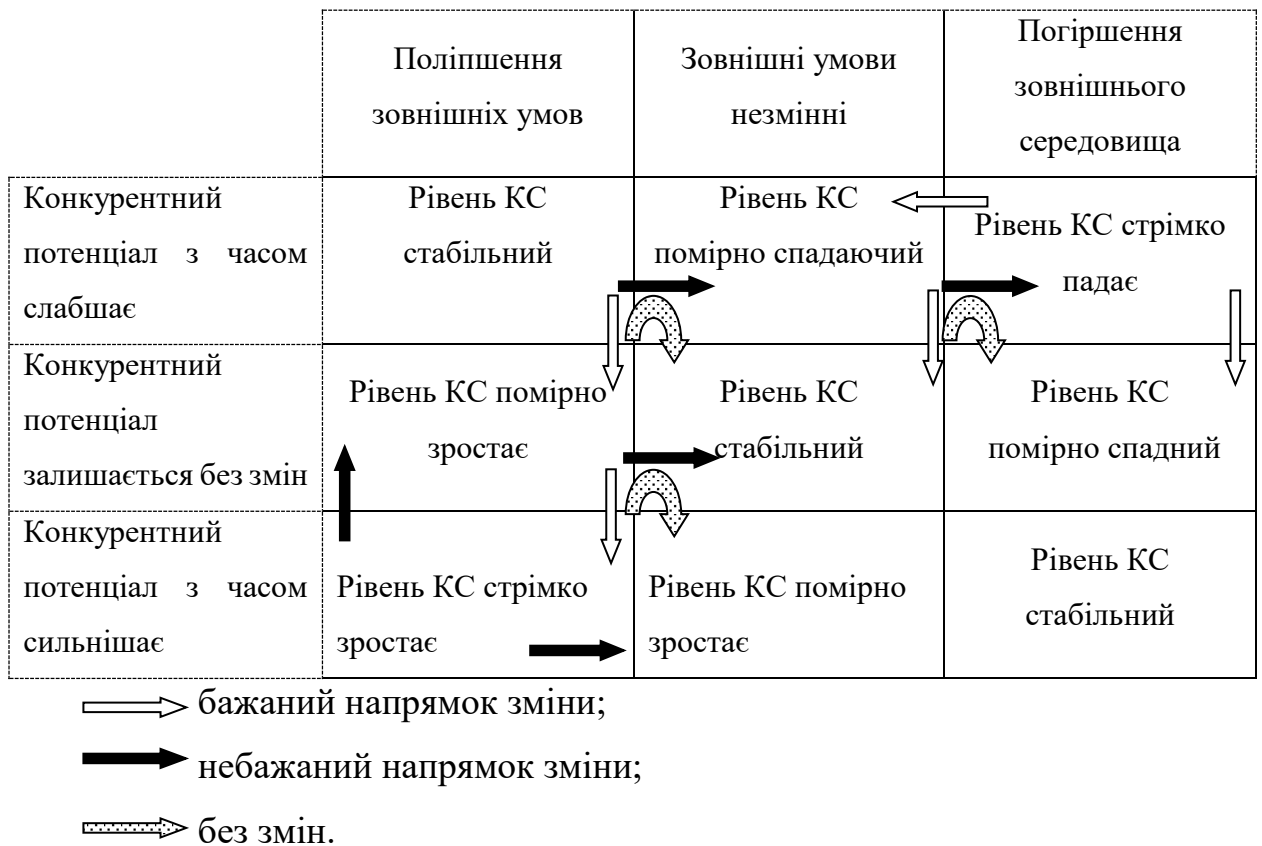


Рис. 1.14. Напрями зміни рівня конкурентоспроможності підприємства

1) рівень конкурентоспроможності стабільний; рівень конкурентоспроможності спадний; підприємство стрімко втрачає конкурентні можливості; рівень конкурентоспроможності помірно зростає; рівень конкурентоспроможності стрімко зростає.

У кожному випадку підприємство має три сценарії розвитку: збереження наявного стану, його погіршення або покращення. Для двох критичних

ситуацій, а саме – «стрімке зростання / падіння» характерний лише один варіант – «помірне зростання/ падіння» відповідно.

На рисунку 1.11 відображено сценарії розвитку підприємства за умови, що воно не залишає конкурентного поля, тобто не припиняє і не змінює сферу своєї діяльності. Стрілки на рисунку показують можливі напрямки зміни рівня конкурентоспроможності підприємства. Очевидно, що вибір стратегії залежить від можливостей підприємства, наявної конкурентної ситуації, її відповідності стратегічним цілям та факторів, що до неї призвели.

Варіанти стратегій визначаються з урахуванням цілей подальшого розвитку, місії підприємства, його місця у галузевій та ринковій структурі. Рівень оцінки кожного варіанту складається на основі впливу суттєвих внутрішніх та зовнішніх факторів (рис. 1.15).

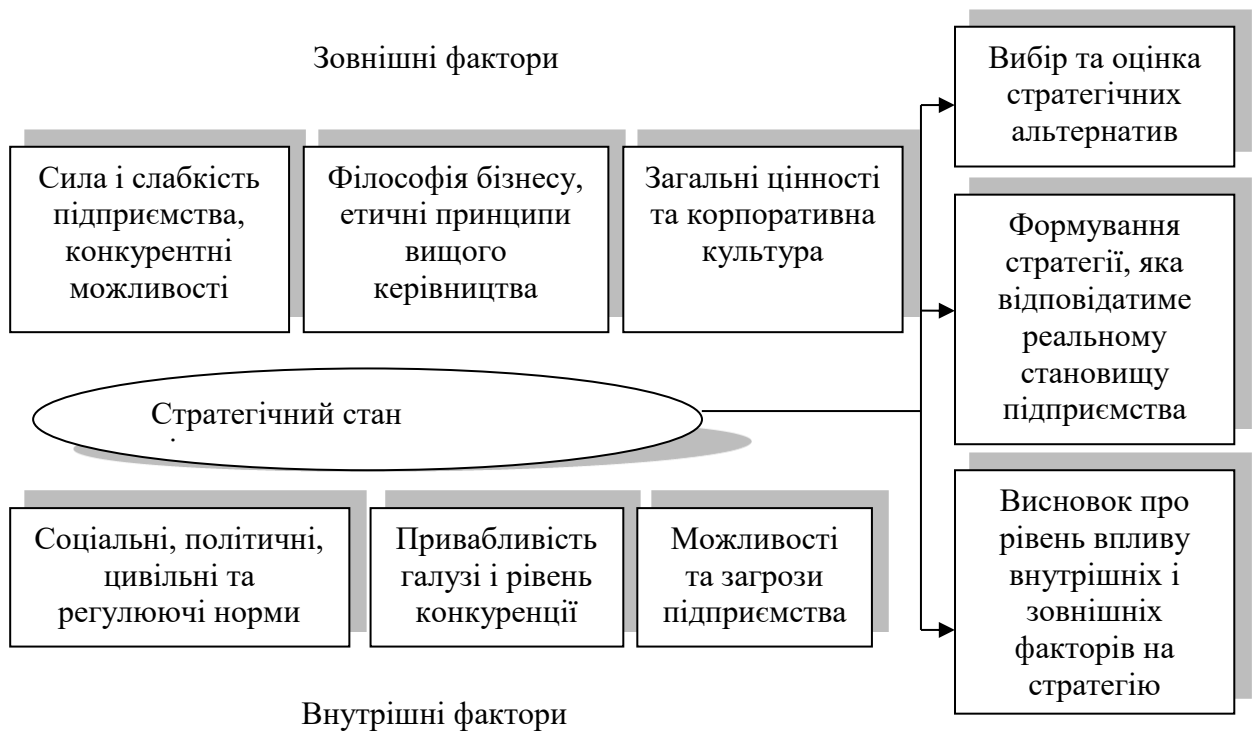


Рис. 1.15. Чинники, що впливають на вибір конкурентної стратегії підприємства [82, с.118]

Рівень впливу кожного фактору оцінюється колективом спеціалістів - експертів. У результаті застосування експертної процедури численні значення оцінок стратегій виходять як сума коефіцієнтів відносної важливості факторів

впливу та експертної оцінки доцільності, адекватності та актуальності стратегії, яка розглядається (формула 1.1):

$$Z_j = \sum L_{ij} \times L_{ij} \quad (1.1)$$

де Z_j – оцінка стратегії;

L_{ij} – ступінь впливу i -ого фактору на успішність j -ої стратегії;

L_{ij} – експертна оцінка доцільності і важливості j -ої стратегії за наявної економічної ситуації: $i=1, \dots, n$; $j=1, \dots, m$ (n – кількість факторів впливу, m – кількість стратегічних варіантів).

На основі отриманих значень доцільно побудувати таблицю пріоритетів альтернативних стратегій і, як результат, сформуванати концепцію розвитку підприємства, яка враховуватиме рейтинг стратегії (за 10-ти бальною шкалою), цілі, час реалізації, об'єм ресурсного забезпечення. Приклад варіантів альтернативних стратегій наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Варіанти стратегії розвитку підприємства [82, с.119]

№	Варіанти стратегії	Рейтинг стратегії	Цілі стратегії	Час реалізації	Необхідні ресурси
1	Стратегія диференціації	3	Диференціація товару з метою збільшення кількості покупців	1-3 місяці	Рівень ресурсного забезпечення визначається з урахуванням специфіки діяльності підприємства
2	Інноваційна стратегія	1	Підвищення конкурентного статусу продукції підприємства	1 рік	
3	Стратегія ринкового лідера	2	Розширення загальної місткості ринку внаслідок пошуку нових потреб і залучення нових груп споживачів	1 рік	

У верхніх позиціях таблиці розміщують найбільш пріоритетні стратегії. Відбір стратегії відбувається шляхом вимірювання витрат з можливостями ресурсного забезпечення. В результаті формується концепція комбінованого варіанту як сукупність декількох стратегій.

Отже, сутність сучасного розуміння стратегії розвитку підприємства

проявляється у вирішенні головного завдання стратегічного управління, а саме уникнення загроз або використання як існуючих, так і майбутніх неочікуваних можливостей на користь бізнесу. В результаті цього, основу конкурентної стратегії та успіх її реалізації забезпечує ряд принципів:

- 1) активність стратегії, направлена на зміну середовища в своїх інтересах; стверджуючий характер – оцінка можливостей розвитку в режимі реального часу з метою передбачення виникнення загроз;
- 2) комплексна, системна оцінка умов діяльності підприємства, цільових орієнтирів як результату взаємодії макро- та мікросередовища;
- 3) найбільш повне використання конкурентних переваг підприємства. Нейтралізація його слабких сторін та сильних сторін конкурентів;
- 4) регулювання витрат та їх оптимізація як ключовий фактор отримання конкурентних переваг;
- 5) збалансованість основних стратегічних детермінант – фінансово-економічної стійкості та інновацій в рамках комплексної стратегії розвитку;
- 6) моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, а також результатів реалізації минулої та поточної стратегії;
- 7) наукова обґрунтованість та адекватність стратегічних рішень.

Таким чином, пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства варто вести одночасно за кількома спектрами його діяльності, де позиції найбільш сильні або можуть стати такими при виборі правильного стратегічного курсу.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи результати дослідження представлені у розділі 1 необхідно відмітити наступне:

1. Конкурентна перевага – це насамперед здатність підприємства якнайкраще використовувати свої обмежені ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого положення на ринку порівняно з конкурентами.

2. Забезпечення конкурентних переваг як механізму створення умов, необхідних для максимально повного та всебічного використання позитивних відмінностей підприємства від конкурентів, які в короткостроковому періоді забезпечують підвищення ефективності його діяльності, а в довгостроковому – його виживання, яке реалізується шляхом постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до навколишнього ринкового середовища та умов конкурентної боротьби, що змінюються.

3. Основні етапи процесу забезпечення конкурентних переваг підприємства та його продукції: аналіз зовнішнього середовища, формулювання та вибір цілей, визначення шляхів досягнення конкурентних переваг, визначення можливостей для досягнення конкурентних переваг, фінансове забезпечення, організаційне забезпечення, оцінка та контроль.

4. Конкурентна стратегія являє собою модель поведінки підприємства, яка має на меті досягнення конкурентних переваг на міжнародному ринку за наявних ресурсів та з врахуванням умов як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування. Очевидно, що питання розробки та впровадження стратегій конкуренції на рівні підприємств, галузей та національних економік виступає одним із пріоритетних завдань управління. Від того, наскільки ефективною буде обрана та впроваджена стратегія, буде залежати успіх підприємства як на національному, так і міжнародному ринку.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ТЕРА»)

2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності підприємства

Об'єктом дослідження виступає ПАТ «ТерА» – це підприємство, яке є складовою частиною соціально-економічного комплексу Тернопільської області й України в цілому. Підприємство було створено у 1945 році і післявоєнний час реалізовано об'єднання кустарних господарств у класичну соціалістичну модель господарювання, відповідно було створено підприємство «Артіль «Харчокомбінат».

Підприємство ПАТ «ТерА» пройшло довгий шлях свого розвитку від дрібного підприємства, котре виготовляло обмежений асортимент продукції до підприємства лідера у сфері кондитерських виробів м.Тернополя та Тернопільщини. Сьогодні ПАТ «ТерА» спеціалізується на виробництві кондитерських виробів. Після тривалого застою ПАТ «ТерА» збільшило об'єми виробництва. Воно стало одним із перших підприємств у Тернополі [69].

Основними напрямками діяльності ПАТ «ТерА» є:

- виробництво сухарів, печива, вафель, пряників, бубликів, сушки та інших хлібо-булочних виробів;
- виробництво шоколадних кондитерських виробів;
- виробництво цукристих кондитерських виробів, драже;
- оптова та роздрібна торгівля кондитерськими та хлібо-булочними виробами;
- діяльність автомобільного вантажного транспорту, а також усі види діяльності, не заборонені чинним законодавством.

Підприємство ПАТ «ТерА» має певну організаційну структуру, яку подано на рисунку 2.1.

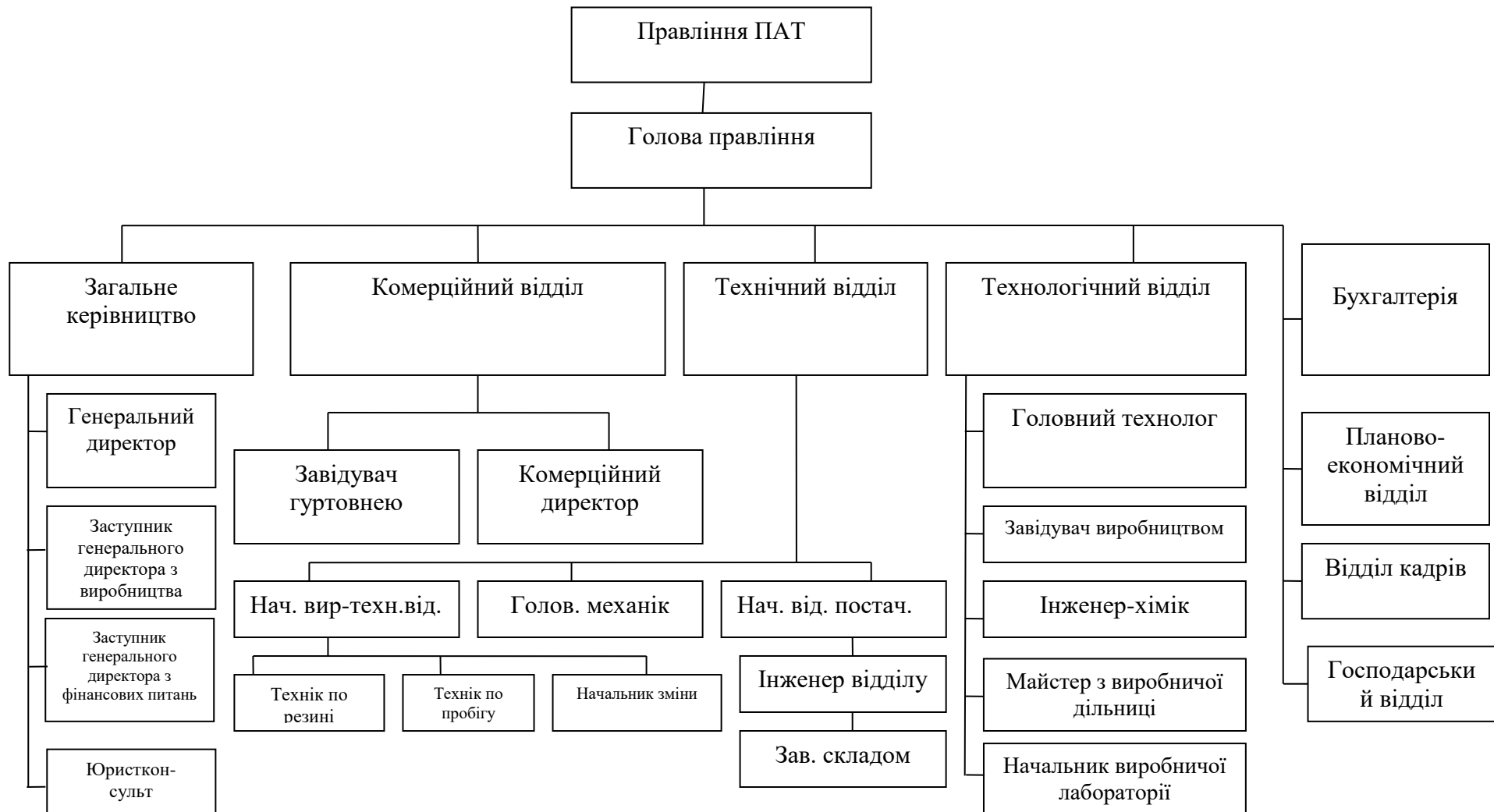


Рис 2.1. Організаційна структура ПАТ «ТерА» [69]

Отже, як видно із рис 2.1. підприємство очолюють учасники товариства, які мають певний пай в частці підприємства, вони ж призначають виконавчого директора підприємства ПАТ «ТерА».

Директор підприємства має досить великі повноваження, він призначає і звільняє начальників відділів, в його повноваження входить визначати напрямки розвитку підприємства, до основних обов'язків слід віднести забезпечення ефективності господарської діяльності, формуванні професійного штату працівників підприємства, забезпечувати підприємство новітніми засобами і технологіями.

Окрім керівника підприємства на ПАТ «ТерА» існують досить різноманітні відділи: відділ постачання та збуту, виробничий відділ, відділ кадрів, планово-економічний відділ, автотранспортний відділ і бухгалтерія.

Відділ кадрів приймає та оформляє на роботу працівників підприємства, слідкує за професійною підготовкою прийнятих кадрів, проводить атестації кадрів раз на рік. Очолює відділ головний менеджер із персоналу, в компетенцію якого входить проведення набору і професійної підготовки кадрів. На підприємстві є бухгалтерія яку очолює головний бухгалтер, крім нього у відділі працює 2 бухгалтера, один із яких слідкує за складанням звітності, інший проводить нарахування і оформленням платіжок. Головний бухгалтер відповідає за правильність оформлення звітності і вчасність її подання, а також за правильністю нарахування заробітної плати працівникам. Фінансова звітність на підприємстві включає складання звіту про фінансовий стан, фінансові результати, рух грошових коштів, власного капіталу тощо.

Відділ постачання та збуту реалізовує збутову політику та забезпечує постачання сировини та матеріалів на підприємство. Відділ очолює начальник, котрий має в своєму віданні працівників служби постачання та маркетологів.

Також на підприємстві є планово – економічний відділ, який безпосередньо контролю фінансову роботу, яка проводиться на підприємстві. В його компетенцію входить складання фінансових планів, здійснення фінансового аналізу і фінансового контролю у господарській діяльності

підприємства ПАТ «ТерА». Фінансові плани складаються головним економістом щоквартально і включають в себе обсяги реалізації продукції, а також обсяги автоперевезень за вказаний період. Фінансові плани узгоджується із директором підприємства при безпосередній участі головного бухгалтера підприємства.

В кінці року планово – економічним відділом здійснюється економічний аналіз господарської діяльності підприємства, зокрема з'ясовуються фінансові результати підприємства за рік, оцінюється фінансовий стан підприємства в порівнянні із попередніми роками і відштовхуючися від показників формується фінансова стратегія підприємства на наступні періоди.

Окрім зазначено планово-економічний відділ складає інвестиційні-інноваційні проекти і бізнес – плани під дані проекти. Підприємство в подальшому планує залучити інвестиційні ресурси для покращення якості продукції та модернізації служби збуту.

Для оцінки господарської діяльності підприємства ПАТ «ТерА», використання основних та оборотних фондів, аналізу організації виробництва, рівня техніки та якості продукції було проведено розрахунок техніко-економічних показників (див. табл. 2.1).

Досліджуючи показники фінансово-господарської діяльності підприємства ПАТ «ТерА» необхідно відмітити зростання вартості активів на 37 тис.грн. за період 2014-2018 рр., проте за період 2017-2018 рр. їх вартість знижується на 2246 тис.грн. Зокрема у 2014 році показник активів становив 9053 тис.грн., а у звітному 2018 році зростає до рівня 9090 тис.грн., переважно за рахунок зростання запасів та основних засобів підприємства.

У досліджуваному періоді спостерігається зменшення загального обсягу основних засобів підприємства (за рахунок зносу), що обумовлює необхідність модернізації обладнання для реалізації виробничої діяльності підприємства, зокрема спостерігається зниження показника за 2014-2018 рр. на 1494 тис.грн. та за 2017-2018 рр. на 602 тис.грн. Зменшення показника основного капіталу є негативною тенденцією в діяльності підприємства і свідчить про зниження

виробничого потенціалу в діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

Основні показники фінансової діяльності підприємства

ПАТ «Тера» за 2014-2018 рр., тис. грн.

Показники	Рік					Відхилення, (+/-)	
	2014	2015	2016	2017	2018	2018/ 2014	2018/ 2017
Вартість активів	9053	10205	13434	11336	9090	37	-2246
Вартість основних засобів	3980	3552	3131	3088	2486	-1494	-602
Запаси та готова продукція	2720	4020	6468	4815	4978	2258	163
Вартість власного капіталу	3757	5152	6568	5780	-2236	-5993	-8016
Вартість реалізованої продукції	30419	48041	55971	54350	49495	19076	-4855
Собівартість реалізованої продукції	27641	39971	47320	45202	44668	17027	-534
% собівартості в структурі реалізації продукції	90,87	83,2	84,54	83,17	90,17	-0,7	7
Інші операційні витрати	1129	1016	359	273	1583	454	1310
Кредиторська заборгованість	5296	5053	5206	5556	5463	167	-93
Дебіторська заборгованість	1923	2174	3024	2716	1179	-744	-1537
Чистий прибуток	-3657	1395	1416	-788	-8016	-4359	-7228
Рентабельність реалізації, %	-12,02	2,90	2,53	-1,45	-0,16	11,86	1,29
Рентабельність активів, %	-40,40	13,67	10,54	-6,95	-0,88	39,52	6,07

Специфіка виробничо-господарської діяльності підприємства ПАТ «Тера» обумовлює наявність запасів та готової продукції підприємства, розмір яких з року в рік зростає, що обумовлено диверсифікацією асортименту продукції та зростанням ринкових цін на основний асортимент побутової техніки в Україні (в зв'язку із збільшенням курсу валют). За досліджуваний період показник зростає у 2014 р. із 2720 тис.грн. до показника у 2018 р. - 4978

тис.грн., зростання показника становить 2258 тис.грн. за період 2014-2018 рр. та збільшення на 163 тис.грн. за період 2017-2018 рр. (рис.2.2).

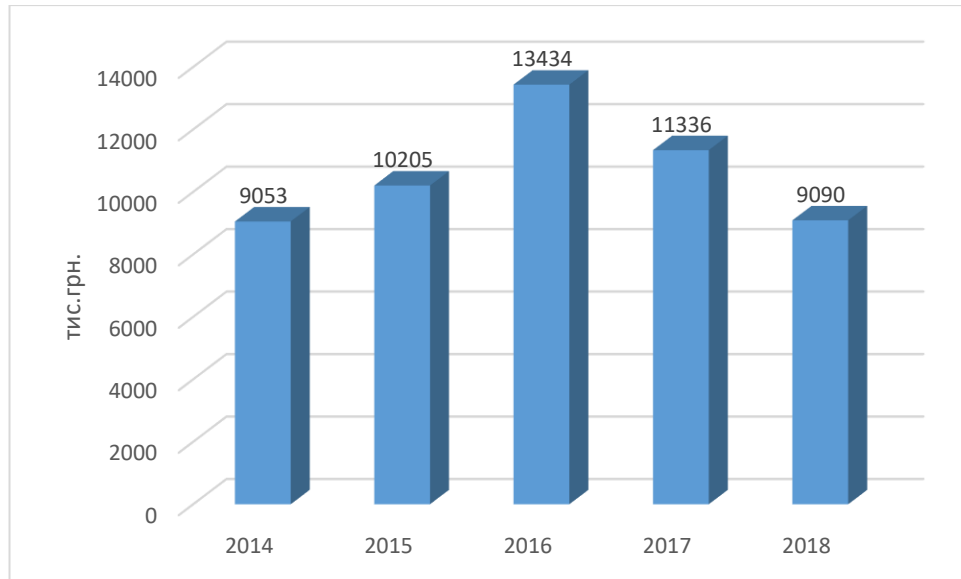


Рис.2.2. Динаміка зміни активів підприємства ПАТ «ТерА» за період 2014-2018 рр.

Позитивною є тенденція до зростання обсягів реалізації продукції підприємства ПАТ «ТерА», зокрема показник за досліджуваний період збільшується у 2014 р. із 30419 тис.грн. до рівня 49495 тис.грн. у звітному періоді, проте протягом останніх двох років показник знижується на 4855 тис.грн. Значення показника у 2018 році більше ніж у 2014 році на 19076 тис.грн., що є позитивним чинником враховуючи зміну цін на асортимент продукції та можливості реалізації.

Основними чинниками, котрі зумовили зростання обсягів реалізації стало зростання обсягів виробництва, диверсифікація асортименту та зростання цін на кондитерські вироби через інфляційні процеси. Найбільшою перевагою досліджуваного підприємства є висока якість продукції, котра забезпечує значний попит на асортимент продукції.

Зростання обсягів реалізації обумовили збільшення собівартості реалізованої продукції на 17027 тис.грн. за весь досліджуваний період та зниження показника на 534 тис.грн. за останні два роки, що обумовлюється збільшенням закупівельних цін на асортимент продукції, при чому знижується

питома вага собівартості в структурі реалізації продукції, зокрема якщо показник становив 90,87% базовому 2014 році і знижується до рівня 90,17% у звітному році, що є негативним в діяльності підприємства (рис.2.3).

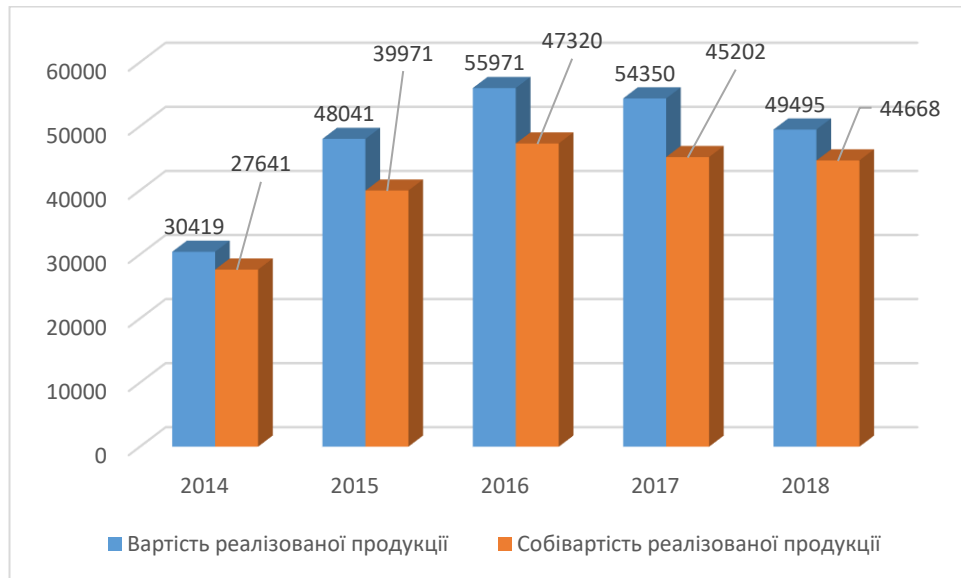


Рис.2.3. Тенденції зміни обсягу реалізованої продукції та собівартості реалізації продукції торговельного підприємства ПАТ «ГерА» за 2014-2018 рр.

У той ж час збільшується розмір інших витрат в тому числі і витрат на оплату праці, що також впливає на узагальнюючий показник діяльності підприємства – чистий прибуток. Зростання рівня інших операційних витрат на 454 тис.грн. за вест період та збільшення показника на 1310 тис.грн. протягом останніх двох років досліджуваного періоду.

За досліджуваний період значно знижується чистий прибуток підприємства на 4359 тис.грн. за період 2014-2018 рр. та на 7228 тис.грн. за період 2017-2018 рр. Зниження чистого прибутку обумовлено зниженням доходів від реалізації продукції та зростання інших витрат діяльності, при цьому ефективність господарської діяльності залишається на досить низькому рівні, зокрема у 2014 році становили -12,02%, а у 2018 році склали -0,16%.

Від’ємною є рентабельність активів, яка становить -40,40% у 2014 році, а у звітному 2018 році складає -0,88%. В цілому, наявність чистого збитку є негативним явищем, що обумовлює зниження конкурентних переваг

досліджуваного підприємства та визначає необхідність реалізації коригувальних дій для покращення даного показника. Стан та динаміку зміни узагальнюючого показника представимо на рис.2.4.

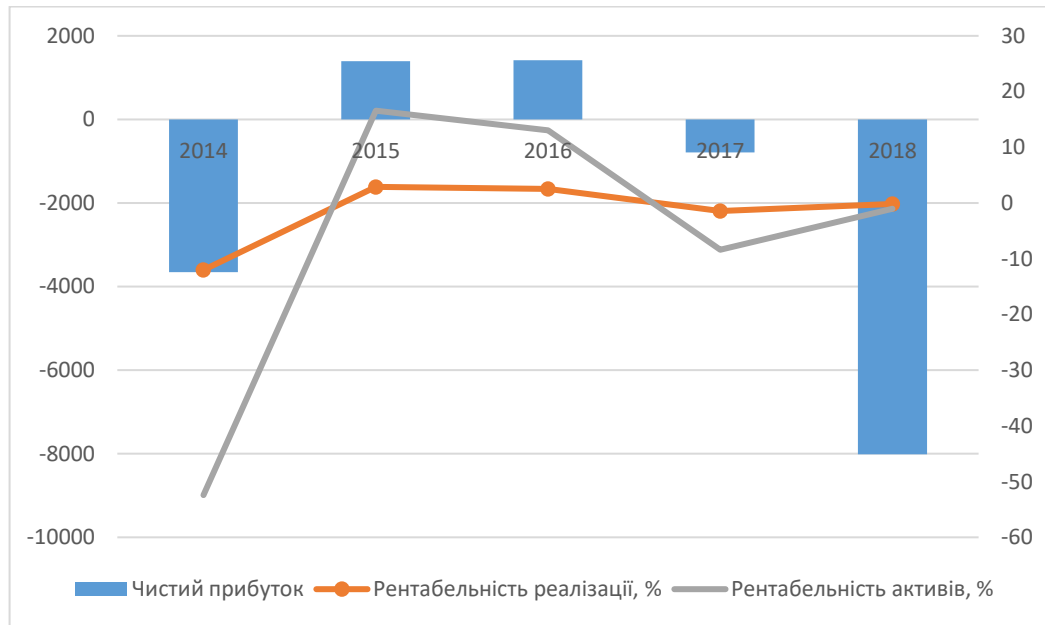


Рис.2.4. Динаміка фінансових результатів та показників рентабельності підприємства ПАТ «ТерА» за період 2014-2018 рр.

Зниження фінансових результатів обумовлює в тому числі і зниження вартості власного капіталу підприємства, зокрема показник власного капіталу становив 3757 тис.грн. у 2014 році та знижується до рівня -2286 тис.грн. у 2018 році, зниження показника за період 2014-2018 рр. становило 5993 тис.грн. та за останні два роки зниження становило на 8016 тис.грн. Дана негативна динаміка обумовлена зниженням ефективності фінансово-господарської діяльності та відповідно знижує конкурентні переваги підприємства, оскільки сьогодні ПАТ «ТерА» виключно орієнтується на позичковий капітал.

В структурі джерел формування активів спостерігається зростання кредиторської заборгованості підприємства, переважно за розрахунками із бюджетом, зокрема показник 2014 року становив 5296 тис.грн. і зростає до рівня 5463 тис.грн. у 2018 році.

Позитивним явищем є зниження розміру дебіторської заборгованості у звітному 2018 році, зокрема показник 2014 року складав 1923 тис.грн., а у звітному 2018 році становить 1179 тис.грн., зниження показника складає 1537 тис.грн. за останні два роки.

В цілому, узагальнюючи результати дослідження фінансового потенціалу підприємства ПАТ «ТерА» вказують на низькі конкурентні можливості підприємства, що обумовлено низькими показниками фінансово-господарської діяльності підприємства. Зокрема, відмітити негативні тенденції до зниження розміру власного капіталу, орієнтацію на позичковий капітал, основних засобів, реалізованої продукції і зростання рівня кредиторської та дебіторської заборгованостей підприємства ПАТ «ТерА», а також наявність чистого збитку, який мав місце у період 2017- 2018 років. До негативних тенденції слід віднести значну собівартість реалізації продукції (становить більше 90% реалізації), від'ємні показники рентабельності реалізації та рентабельності активів.

Позитивними аспектами діяльності підприємства є приріст активів та зростання обсягу реалізації продукції досліджуваного підприємства за весь досліджуваний період.

2.2. Діагностика фінансового потенціалу та визначення рейтингу конкурентоспроможності підприємства

Для більш глибокого дослідження конкурентних переваг підприємства здійснимо дослідження фінансового стану та особливостей реалізації фінансово-господарської діяльності. Спершу, здійснимо дослідження майна підприємства та проаналізуємо майновий стан підприємства ПАТ «ТерА» використовуючи показники: коефіцієнт зносу основних засобів, а також показники придатності, оновлення, вибуття, приросту. Представимо значення даних показників у таблиці 2.2.

Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує ступінь зносу основного

капіталу і визначається як добуток суми зносу основного капіталу до балансової їх вартості. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зміна показника із значення 0,698 пунктів у 2014 році до показника 0,818 пунктів у 2018 році, за весь аналізований період показник зносу збільшився на 0,12 пунктів, а за (період 2017-2018 рр.) значення зростає на 0,029 пункти.

Таблиця 2.2

**Оцінка майнового стану підприємства ПАТ «ТерА»
за 2014-2018 рр.**

Показники	Рік					Відхилення, (+/-)	
	2014	2015	2016	2017	2018	2018/ 2014	2018/ 2017
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,698	0,738	0,776	0,789	0,818	0,12	0,029
Коефіцієнт придатності	0,302	0,262	0,224	0,211	0,182	-0,12	-0,029
Коефіцієнт оновлення	0,102	0,095	0,122	0,086	0,075	-0,027	-0,011
Коефіцієнт вибуття	0,142	0,132	0,135	0,122	0,217	0,075	0,095
Коефіцієнт приросту	0,87	0,892	0,881	0,986	0,875	0,005	-0,111

Коефіцієнт придатності основних засобів відображає частину основних засобів, що є придатна для експлуатації і визначається як добуток залишкової вартості до балансової вартості основних засобів. Значний знос основних засобів обумовлює низькі показники придатності основного капіталу за період 2014 та 2015 рр. відповідні показники становили 0,302 пункти та 0,262 пунктів, а за період 2014-2018 рр. відповідні значення показників знижувалися і становили 0,224 пункти у 2016 році 0,211 пунктів у 2017 році та 0,182 пункти у 2018 році.

Значні коливання у зносі обумовили необхідність оновлення основного капіталу. Коефіцієнт оновлення основних засобів відображає яку частку було введено оновленого основного капіталу за рахунок модернізації у загальному обсягу основних фондів підприємства, показник визначається як добуток

вартості введених нових до балансової вартості основних засобів.

Як бачимо із проаналізованої таблиці, оновлення основного капіталу відбувається поступово, про що свідчать низькі показники оновлення, зокрема у 2014 році значення показника становило 0,102 пункт, у 2015 році – 0,095 пункт, у 2016 році – 0,095 пункт та у 2017 році – 0,086 пункт, а у звітному 2018 році становили 0,075 пункт.

Ідентично до оновлення спостерігається вибуття основного капіталу. Коефіцієнт вибуття основного капіталу відображає частку виведених основних засобів у балансовій вартості основних засобів підприємства. Протягом досліджуваного періоду показник знизився на 0,027 пункти, зокрема, якщо у початковому періоді (2014 році) значення становило 0,142 пункти, то у кінці аналітичного періоду значення склало 0,217 пункти.

Коефіцієнт приросту основних засобів відображає рівень зміни основних засобів внаслідок забезпечення введення нового основного капіталу та виведення з експлуатації застарілих або зношених основних виробничих засобів. Приріст основних засобів на підприємстві у базовому 2014 році становив 0,87 пункти і протягом досліджуваного періоду зростає до рівня 0,875 пункти у 2018 році. Зростання приросту основного капіталу є позитивним в діяльності торговельного підприємства, оскільки стимулює оновлення основного капіталу та підвищення ефективності торговельної діяльності досліджуваного підприємства.

Результати оцінки майнового стану досліджуваного підприємства ПАТ «ТерА» за період 2014-2018 рр. представимо на рисунку 2.5.

Узагальнюючи вище проаналізоване слід відзначити окремі позитивні тенденції до зростання зносу та зниження оновлення основного капіталу досліджуваного підприємства, що негативно впливає на його основні фінансові результати.

Оцінюючи джерела формування активів (майна) підприємства дослідимо основні показники фінансової стійкості. Фінансова стійкість характеризує міру фінансової незалежності (або залежності) досліджуваного підприємства

в аспекті володіння власним майном, а також його використання.

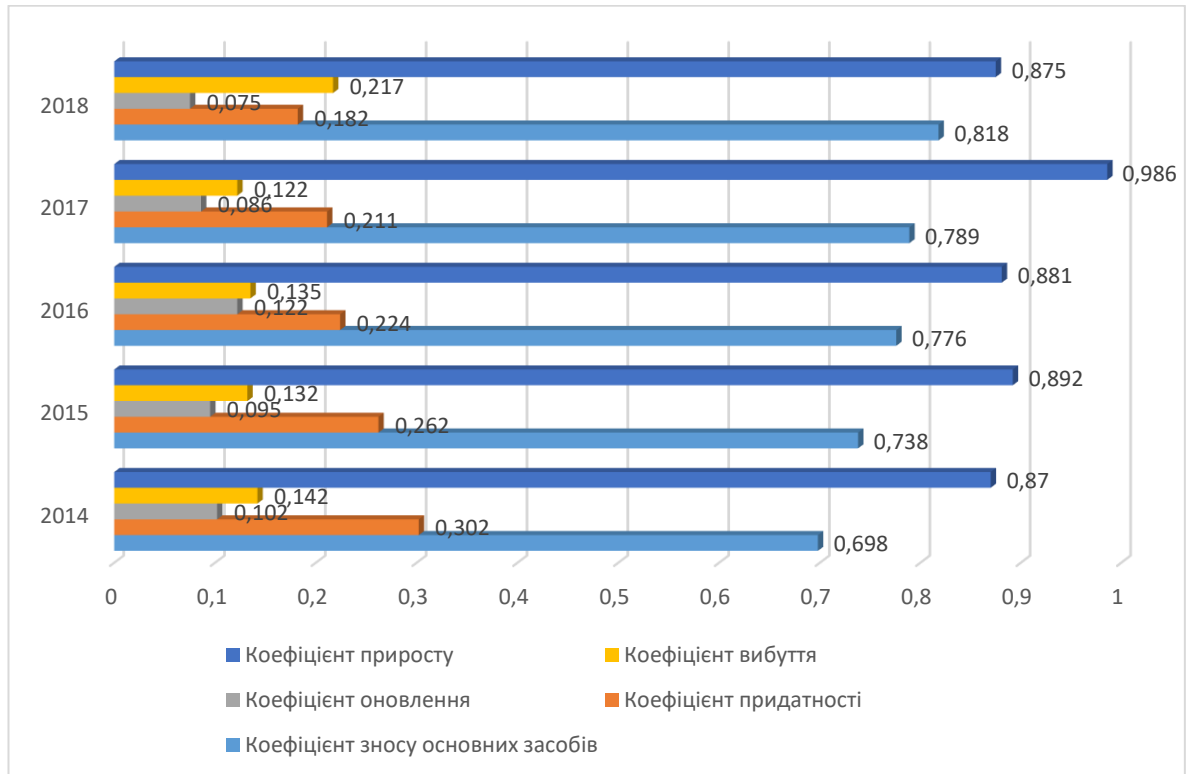


Рис.2.5. Динаміка зміни показників майнового стану підприємства ПАТ «ТерА» за період 2014-2018 рр.

Даний ступінь незалежності (залежності) слід аналізувати за різноманітними критеріями: ступенем покриття матеріальних обігових засобів (запасів) стабільними джерелами фінансування; потенційною можливістю підприємства в аспекті покриття термінових зобов'язань мобільними активами); часткою стабільних джерел (власних) у загальних джерелах фінансування. Для аналізу фінансової стійкості підприємства ПАТ «ТерА» побудуємо таблицю 2.3.

Протягом досліджуваного періоду фінансова автономність досліджуваного підприємства знижується із 0,415 пункти у 2014 році до значення -0,246 пункти у 2018 році. Відповідно дані аналітичної таблиці свідчить про те, що в структурі джерел формування майна підприємства ПАТ «ТерА» у 2014 році займали власні засоби – 41,5%, а у 2018 році значення показника автономності має від'ємне значення і складає -0,246 пункти. Фінансова автономність свідчить про можливості негайного погашення

поточних зобов'язань досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.3

Основні показники фінансової стійкості підприємства

ПАТ «ТерА» за 2014-2018 рр.

Показники	Рік					Відхилення, (+/-)	
	2014	2015	2016	2017	2018	2018/ 2014	2018/ 2017
Коефіцієнт автономії	0,415	0,505	0,489	0,51	-0,246	-0,661	-0,756
Коефіцієнт фінансової залежності	0,585	0,495	0,511	0,49	1,246	0,661	0,756
Коефіцієнт маневреності власних засобів	-0,253	-0,218	-0,513	-0,364	0,039	0,292	0,403
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	-0,157	0,237	0,468	0,403	21,490	21,647	21,087
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,709	1,02	0,957	1,04	-0,246	-0,955	-1,286
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	1,41	0,981	1,045	0,961	-5,065	-6,475	-6,026
Коефіцієнт концентрації власного капіталу (коефіцієнт автономії, коефіцієнт незалежності)	0,415	0,505	0,489	0,51	-0,246	-0,661	-0,756
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,585	0,495	0,511	0,49	1,246	0,661	0,756

Оберненим показником до автономності є фінансова залежність підприємства ПАТ «ТерА», розмір якої збільшується зокрема на початок аналітичного періоду (2014 р.) значення коефіцієнту складало 0,585 пункти, а у звітному 2018 році збільшується до рівня 1,246 пункти, відповідно 124,6% в структурі капіталу займали поточні зобов'язання.

Показник маневреності робочого капіталу підприємства ПАТ «ТерА» визначає питому вагу запасів у загальному підсумку оборотних коштів. Здійснена аналітика визначає те, що питома вага запасів в робочому капіталі

збільшилася, оскільки збільшується показник маневреності робочого капіталу із 0,237 пункти у 2015 році до рівня 21,49 пункти. Зазначений факт обумовлюється зростанням суми запасів, що відображається в аналітичному розрахунку коефіцієнту маневреності робочого капіталу. Необхідно відзначити, що збільшення товарних запасів характерно для промислових підприємства, котрі повільно реалізують власні товари (послуги), при цьому затримують на складах значні розміри виробничих запасів.

Якщо в подальшому спостерігатиметься збільшення розміру запасів слід орієнтуватися на кілька варіантів наступних подій:

1. Не може бути оперативно реалізована продукція котра накопичилась на складі підприємства. Відповідно зазначене можна пояснити специфікою діяльності підприємства, а також неспроможністю швидкого перетворення в грошові кошти товарів внаслідок, зокрема, дії чиннику передоплати.

2. Також немає перспективного ринку реалізації власної продукції, що призводить до необхідності залучення кредитів банків.

Показник фінансової стабільності визначає відношення розміру власного до позичкового капіталу, в даному аспекті необхідно відмітити зниження даного показника, що обумовлено значним зниженням власних фінансових ресурсів, якщо на початку аналітичного періоду (2014 році) показник становив 0,709 пункти, то в кінці (2018 р.) показник знижується до рівня -0,246 пункти. Відповідні показники зниження складали -0,955 пункти за досліджуваний період та на -1,286 пунктів за останні два роки.

Оберненим показником є коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу, відповідний показник знижується із 1,41 пункт у 2014 році до рівня -5,065 пункти у звітному аналітичному періоді (2018 р.), поряд із цим показник знижується на 6,475 пункти за період весь аналітичний період та знижується на 6,026 пункти за останні два роки.

Коефіцієнт концентрації власного капіталу вказує на орієнтацію на власний капітал досліджуваного підприємства, найбільші значення показника мають місце у 2015 році – 0,505 пункти та у 2017 році – 0,51 пункт, відповідне

значення показника за період 2014-2018 рр. знижується на 0,661 пункти та знижується за останні два роки на 0,756 пункти.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу вказує на низьку залученість капіталу у фінансово-господарську та комерційну діяльність підприємства, що обумовлено специфікою його діяльності та орієнтацію власників на закупівлю товарів у межах наявних фінансових ресурсів, що зменшує ризики, які містить в собі позиковий капітал. Відповідний показник концентрації позикового капіталу збільшується із 0,49 пунктів (найменше значення) у 2017 році до рівня 1,246 пункти у 2018 році. Приріст показника за період 2014-2018 рр. становив 0,661 пункт та за період 2017-2018 рр. складав 0,756 пункти.

В цілому, узагальнюючи результати проведеного дослідження необхідність відмітити орієнтацію виключно на позичковий капітал підприємства, що негативно впливає на структуру джерел формування майна та конкурентні позиції підприємства ПАТ «ТерА». Негативними показниками є від'ємне значення фінансової автономії, фінансової стабільності та значні показники фінансової залежності та концентрації позикового капіталу.

Поряд із фінансовою стійкістю досліджуваного підприємства важливо проаналізувати інші показники, які характеризують фінансовий стан підприємства: ліквідність та платоспроможність, ділова активність і рентабельність фінансово-господарської діяльності підприємства ПАТ «ТерА».

Ліквідність підприємства – це спроможність підприємства оперативно, системно та безперешкодно реалізувати активи отримуючи при цьому кошти необхідні для оплати власних зобов'язань, тобто це відношення високоліквідних активів (ринкові цінні папери, грошові кошти, дебіторська заборгованість) до обсягу короткострокової заборгованості. Платоспроможність відображає наявність грошових засобів у підприємства та їх еквівалентів, котрі є достатніми для повного погашення власних боргових зобов'язань.

Для якісної оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства ПАТ «ТерА» здійснюють розрахунок та аналіз сукупності відносних показників, методика розрахунку яких наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні показники ліквідності та платоспроможності підприємства
ПАТ «ТерА» за 2014-2018рр.

Показники	Рік					Відхилення, (+/-)	
	2014	2015	2016	2017	2018	2018/ 2014	2018/ 2017
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,012	0,015	0,057	0,05	0,028	0,016	-0,022
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,375	0,445	0,497	0,539	0,226	-0,149	-0,313
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,889	1,242	1,448	1,419	0,569	-0,32	-0,85
Показник покриття	0,889	1,242	1,448	1,419	0,569	-0,32	-0,85
Показник співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,867	0,684	0,645	0,636	0,497	-0,370	-0,139

Досліджуючи аналітичні дані представлені в таблиці 2.7. можна зробити наступні висновки:

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності є дещо нижчим нормативних значень (0,2-0,35), що свідчить про не високі можливості в аспекті погашення поточних зобов'язань за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Значення показника збільшується на 0,016 пункти, якщо у 2014 році показник становив 0,012 пункти, то у 2018 році збільшується до рівня 0,028 пункти. Тільки за останні два роки значення показника знизилося на 0,022 пункти, відповідно швидкість обороту капіталу знизилася майже на 2,2%, що негативно вплинуло на формування найбільш ліквідних активів – грошових коштів та їх еквівалентів.

2. Ідентично нижче нормативного значення (0,7-0,8) має показник проміжної ліквідності, значення якого значно знижується на 0,149 пункти із 0,375 пункти у 2014 році до рівня 0,226 пункти у 2018 році. Величина даного показника засвідчує потенційну здатність підприємства погасити свої поточні зобов'язання

при умові отримання від дебіторів всієї суми короткострокової заборгованості. Підприємство змогло б погасити 37,5% загального обсягу поточних зобов'язань у 2014 році та 22,6% у 2018 році. Відповідно при необхідності підприємство не здатне в повному обсязі миттєво погасити власні зобов'язання формуючи хорошу платоспроможність у звітному 2018 році і майбутніх періодах, що свідчить про не достатню хорошу ліквідність даного підприємства.

3. На підприємстві ПАТ «ТерА» достатньо оборотних активів підприємства для погашення своїх боргів, оскільки значення показника переважно є більшим ніж 1 (нормативного значення), що свідчить про перевищення загальної суми оборотних активів над поточними зобов'язаннями. Відповідний показник покриття знижується із 1,242 за 2015 р. до значення 0,569 за 2018 р., поряд із цим спостерігалось зменшення коефіцієнту і склало 0,32 пункти, поряд із цим значення показника за останні два роки знизилось на 0,085 пункти, що свідчить про поступове зниження платоспроможності, хоча вона і у звітному 2018 році залишається значною.

4. На підприємстві ПАТ «ТерА» змінюються рівень дебіторської та кредиторської заборгованостей, зокрема найбільше перевищення дебіторської над кредиторською мало місце у 2014 році коли показник становив 0,867 пункт (на 1 грн. поточних зобов'язань приходилося 0,867 грн. дебіторської заборгованості), а найменший показник був у 2018 році – 0,497 пункти, оскільки мало місце значне погашення дебіторської заборгованості.

В цілому, підприємство ПАТ «ТерА» проводить дієву політику ліквідації заборгованості, що позитивно впливає на структуру капіталу та забезпечує достатній резерв платоспроможності на наступні періоди.

Основні показники ліквідності та платоспроможності ПАТ «ТерА» представимо на рис.2.6.

Узагальнюючи результати аналізу ліквідності необхідно відзначити невисокі показники ліквідності та платоспроможності досліджуваного підприємства ПАТ «ТерА», що обумовлює незначну наявність оборотного капіталу та ліквідних грошових засобів для погашення власних поточних

зобов'язань.

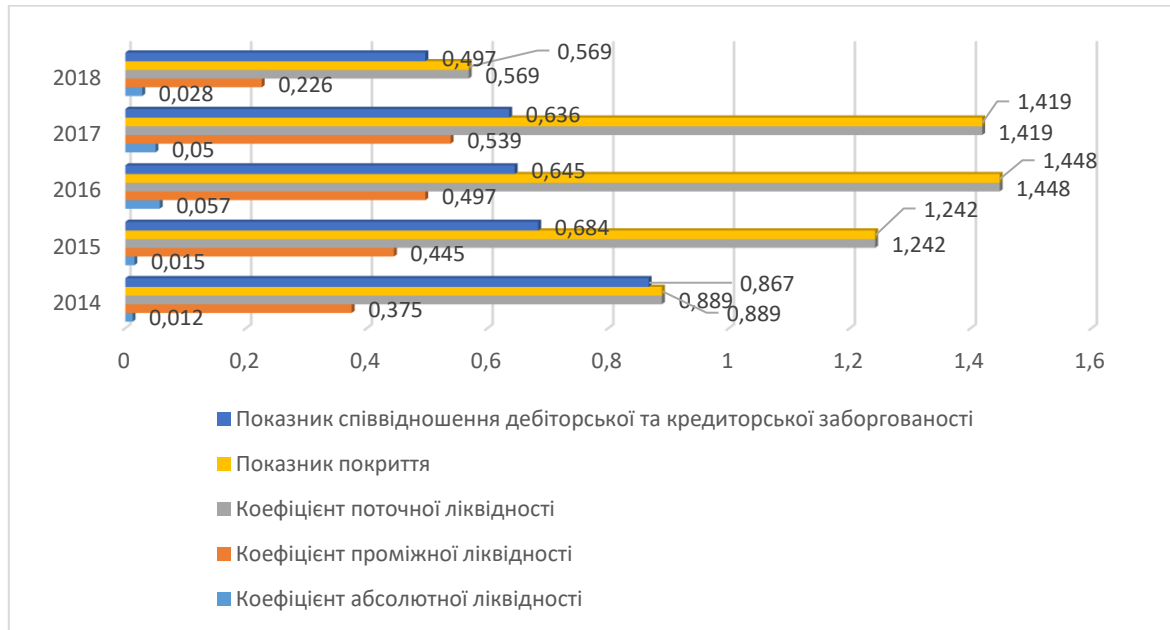


Рис.2.6. Динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства ПАТ «ТерА» за період 2014-2018рр.

Для досліджуваного підприємства ПАТ «ТерА» важливою в діяльності є ділова (ринкова) активність, котра відображає різноманітні аспекти діяльності підприємства, при цьому визначається системою наступних критеріїв, а саме репутацію підприємства, місце підприємства ПАТ «ТерА» на ринку кондитерських виробів, географія та можливості розширення кола ділових відносин, інвестиційно-інноваційна активність суб'єкта та забезпечення його конкурентних переваг. Здійснимо дослідження показників ділової (ринкової) активності підприємства ПАТ «ТерА» за період 2014-2018 рр. представивши дані в таблиці 2.5. Узагальнюючи результати дослідження представлені в таблиці 2.8. необхідно відмітити високі показники ділової активності підприємства, що обумовлено незначними періодами оборотності активів, оборотних активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованостей. Специфіка діяльності підприємства ПАТ «ТерА» обумовлює необхідність швидкої реалізації продукції та формування оптимального виробничого циклу, щоб забезпечувати достатній обсяг фінансових ресурсів для подальшої успішної комерційної діяльності.

Показники ділової активності підприємства ПАТ «ГерА»
за 2014-2018 рр.

Показники	Рік					Відхилення, (+/-)	
	2014	2015	2016	2017	2018	2018/ 2014	2018/ 2017
Коефіцієнт оборотності активів (трансформації)	3,36	4,708	4,166	4,794	5,445	2,085	0,651
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	6,463	7,655	5,631	6,894	7,681	1,218	0,787
Коефіцієнт оборотності запасів	11,183	11,95	8,654	11,288	9,943	-1,240	-1,345
Коефіцієнт оборотності ДЗ	15,819	22,098	18,509	20,011	41,980	26,161	21,969
Коефіцієнт оборотності КЗ	13,039	14,611	11,773	12,517	9,060	-3,979	-3,457
Тривалість оборотності активів, дні	108,628	77,534	87,606	76,13	67,034	-41,594	-9,096
Тривалість оборотності оборотних активів, дні	56,48	47,683	64,815	52,947	47,521	-8,959	-5,426
Тривалість оборотності запасів, дні	32,637	30,543	42,179	32,336	36,710	4,073	4,374
Тривалість оборотності дебіторської заборгованості, дні	23,074	16,517	19,72	18,24	8,695	-14,379	-9,545
Тривалість оборотності кредиторської заборгованості, дні	27,994	24,981	31,002	29,16	40,287	12,293	11,127
Тривалість виробничого циклу, дні	32,637	30,543	42,179	32,336	36,710	4,073	4,374
Тривалість операційного циклу, дні	55,712	47,06	61,9	50,576	45,405	-10,307	-5,171
Тривалість фінансового циклу, дні	27,718	22,079	30,898	21,416	5,118	-22,600	-16,298
Фондовіддача	7,643	13,525	17,876	17,6	19,909	12,266	2,309
Фондомісткість	0,131	0,074	0,056	0,057	0,050	-0,081	-0,007
Коефіцієнт оборотності готової продукції	51,124	51,992	42,467	33,842	45,036	-6,088	11,194
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	6,463	7,655	5,631	6,894	-22,136	-28,599	-29,030

Поряд із цим, спостерігаються незначна тривалість виробничого (36,71 день), операційного циклу (45,41 днів) та спостерігається високий показник фінансового циклу (5,118 днів). Досить високим є значення оборотності готової продукції (45,036 пункти у 2018 році) та від'ємним власного капіталу (-22,136 пункти у 2018 році) підприємства. Таким чином, дослідивши ділову активність підприємства ПАТ «ТерА» необхідно відмітити досить високі показники ділової активності, котрі знижуються, при цьому високою залишається оборотність, а також оптимальними фінансовий, операційний та виробничий цикли досліджуваного підприємства.

Узагальнюючи результати дослідження представимо основні результати діяльності підприємства та показники рентабельності діяльності підприємства ПАТ «ТерА» (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Фінансові результати діяльності та основні показники рентабельності підприємства ПАТ «ТерА» протягом 2014-2018 рр.

Показники	Рік					Відхилення, (+/-)	
	2014	2015	2016	2017	2018	2018/ 2014	2018/ 2017
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	30419	48041	55971	54350	49495	19076	-4855
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	27641	39971	47320	45202	44668	17027	-534
Валовий прибуток, тис.грн.	2778	8070	8651	9148	4827	2049	-4321
Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн.	-3657	1426	1638	-788	-8016	-4359	-7228
Чистий прибуток, тис.грн.	-3657	1395	1416	-788	-8016	-4359	-7228
Рентабельність активів, %	-40,4	13,67	10,54	-6,95	-88,18	-47,78	-81,23
Рентабельність власного капіталу, %	-97,34	27,08	21,56	-13,63	-358,5	-455,84	-372,13
Рентабельність продукції, %	-12,02	2,9	2,53	-1,45	-16,2	-4,18	-14,75
Валова рентабельність продажу, %	9,13	16,8	15,46	16,83	9,75	0,62	-7,08%
Операційна рентабельність продажу, %	-12,02	2,97	2,93	-1,45	-16,2	-4,18	-14,75
Чиста рентабельність продажу, %	-12,02	2,9	2,53	-1,45	-16,2	-4,18	-14,75

Досліджуючи дані представлені в таблиці 2.9. необхідно відмітити наступні тенденції:

1. Спостерігається збитковість діяльності підприємства розмір якої збільшується за період 2014-2018 рр. на 4359 тис.грн. та збільшується на 7228 тис.грн. за період 2017-2018 рр. Збитковість досліджуваного підприємства вказує на неефективну фінансово-господарську діяльність. Формування збитку відбулося за рахунок зростання собівартості та інших витрат діяльності досліджуваного підприємства.

2. Підприємство також неефективно використовує наявні фінансові, трудові та виробничі ресурси, що відобразилося негативно на фінансових показниках та конкурентоспроможності підприємства на ринку. В цілому, підприємство ПАТ «ТерА» неефективно використовує активи, про що свідчать від'ємні показники рентабельності використання активів (-88,18%), власного капіталу (-358,5%), неефективною є збутова діяльність, про що свідчить від'ємний показник рентабельності продажу (-16,2%).

3. Негативні тенденції в діяльності підприємства пов'язані із організацією, в тому числі і маркетингової діяльності, адже протягом досліджуваного періоду спостерігається поступове зниження обсягів реалізації продукції та ефективності діяльності підприємства в цілому.

В цілому узагальнюючи результати діагностики фінансового стану підприємства ПАТ «ТерА» необхідно відмітити низькі показники фінансового стану підприємства, що обумовлено: наявністю збитку та від'ємними показниками рентабельності, низькими показниками ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості, що в кінцевому випадку свідчить про низькі показники фінансового стану підприємства.

Майбутня стратегія розвитку підприємства передбачає визначення фінансових ризиків, які мають місце на сучасному етапі господарювання підприємства. Для визначення ризиків впливу на діяльність підприємства побудуємо SWOT-матрицю, представляючи слабкі сторони та загрози підприємства (таблиця 2.7).

SWOT-матриця підприємства ПАТ «ТерА»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Ефективна система менеджменту. 2. Широко вивчені потреби покупців та орієнтацію на сегмент ринку. 3. Реалізація можливостей стимулювання розвитку конкурентних переваг. 4. Формування партнерських відносин (надійний партнер). 5. Забезпечення високих стандартів якості продукції. 6. Гнучкість в ціноутворенні. 7. Наявність супроводжувальних послуг (агрономічна підтримка). 8. Значна обізнаність про ринкове середовище</p>	<p>1. Дефіцит фінансових ресурсів. 2. Слабка позиція у конкурентній боротьбі. 3. Низька прибутковість та рентабельність. 4. Відсутність чіткої стратегії. 5. Значна собівартість реалізації виробництва. 6. Значний конкурентний тиск на ринку та вразливість до нього підприємства. 7. Незначний рівень маркетингових рішень та неефективність використання рекламних засобів</p>
Можливості	Загрози
<p>1. Орієнтування на нові ринки збуту. 2. Диверсифікація асортименту продукції в аспекті задоволення вимог споживачів. 3. Надходження додаткових коштів. 4. Партнерські відносини із постачальниками. 5. Можливості для залучення кваліфікованого персоналу. 6. Упровадження нових видів послуг</p>	<p>1. Формування конкурентного ринку та поява інших конкурентів. 2. Зростання тиску з боку конкурентів. 3. Нестабільність соціально-політичної ситуації. 4. Значні темпи інфляції в країні. 5. Знецінення гривні. 6. Зростання збуту товарів-замінників. 7. Зміни в смаках та потребах споживачів</p>

Відповідно, скориставшись технологією SWOT-аналізу для аналізування мікро- та макросередовища відзначено певні фінансові ризики підприємства, якими можуть бути – слабкі сторони (слабка конкурентна позиція, дефіцит власних фінансових ресурсів, низька рентабельність діяльності, відсутність чіткої корпоративної стратегії розвитку, значний рівень витрат, вразливість підприємства до конкурентного ринку, недостатній рівень маркетингових заходів); загрози – (поява нових конкурентів та посилення рівня конкуренції на ринку, значні темпи інфляції, соціальна та політична нестабільність у

країні, знецінення валюти, зростання реалізації товарів-замінників, зміни в вимогах, потребах та смаках споживачів) та ін.

Відзначені слабкі сторони та загрози можна використати як інформаційну основу під час розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства. У зазначеному контексті їх важливо розглядати у вигляді таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Розширений SWOT-аналіз для підприємства ПАТ «ТерА»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	<p>Поле СІМ (заходи)</p> <p>Урізноманітнення діяльності підприємства в аспекті забезпечення посилення конкурентних переваг та конкурентоспроможності.</p> <p>Стимулювати організованість забезпечивши реалізацію імідж надійного партнера, що орієнтувати діяльність на залучення нових клієнтів. Ефективні рішення в системі менеджменту для розширення ринків збуту</p>	<p>Поле СлМ (заходи)</p> <p>Оновлені можливості опанування нових ринків збуту, орієнтування на довгострокові рішення та довгострокову стратегію позиціонування на ринках.</p> <p>Формувати платіжний календар на основі підписання нових дистрибуційних угод.</p> <p>Широка співпраця із постачальниками</p>
Загрози	<p>Поле СІЗ (заходи)</p> <p>Забезпечення розвитку персоналу та підвищення кваліфікації кадрів, в аспекті забезпечення конкурентних позицій та конкурентоспроможності.</p> <p>Маркетингове дослідження потреб та запитів споживачів для оновлення асортиментного ряду. Реалізація оптимізації розмірів постачання, що дасть можливість більш ефективно використовувати оборотний капітал</p>	<p>Поле СлЗ (заходи)</p> <p>Мінімізація ризиків та витрат діяльності.</p> <p>Впровадження накопичувальної системи бонусів та знижок для збільшення продажу та посилення конкурентних переваг підприємства. Використання рекламних засобів для підвищення іміджу та приваблення нових клієнтів.</p>

Результати проведеного у таблиці 2.8. аналізу вказують на визначення пріоритетності в розподілі наявних ресурсів відповідно до зовнішніх загроз та можливостей підприємства ПАТ «ТерА», яке займається виробництвом та реалізацією кондитерською продукцією. За результатами аналітичного

дослідження з'ясовано основні причини негативного впливу на стан економічної безпеки, а також запропоновані альтернативні підходи, котрі спрямовані на усунення негативних моментів та забезпечення зростання конкурентних позицій підприємства в процесі формування стратегії розвитку. Зокрема, для посилення конкурентних переваг слід звернути увагу на розширення ринків збуту, зростання оборотності оборотного капіталу, пошук нових інструментів просування продукції (наприклад, створення спільного підприємства).

Проаналізувавши основні показники фінансового стану визначимо інтегральний показник конкурентоспроможності досліджуваного підприємства за 2014-2018 рр. (таблиця 2.9), методику представлено у додатку Ф.

Таблиця 2.9

Оцінка конкурентоспроможності підприємства ПАТ «ТерА»
протягом 2014-2018 рр.

Показник	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6
1. Ефективність комерційної діяльності підприємства					
1.1. Витрати на реалізацію одиниці продукції, грн.	0,909	0,832	0,845	0,832	0,902
1.2. Фондовіддача, грн./грн.	7,643	13,525	17,876	17,6	19,909
1.3. Рентабельність товару, %.	0,091	0,168	0,155	0,168	0,098
1.4. Продуктивність праці, тис. грн./чол.	160,1	252,85	294,58	286,05	260,5
Критерії ефективності	17,780	28,180	33,178	32,274	30,152
2. Фінансовий стан підприємства					
2.1. Коефіцієнт автономії	0,415	0,505	0,489	0,51	-0,246
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	0,709	1,02	0,957	1,04	-0,197
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	6,463	7,655	5,631	6,894	7,681
Критерії фінансового стану	1,236	1,121	0,901	1,050	0,659

продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6
3. Ефективність організації збуту та просування товарів					
3.1. Рентабельність реалізації, %.	0,091	0,168	0,155	0,168	0,098
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,361	0,227	0,313	0,374	0,402
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,808	0,756	0,811	0,822	0,767
3.4. Коефіцієнт рентабельності рекламування і засобів стимулювання збуту	0,202	0,274	0,257	0,283	0,194
Критерії ефективності	0,336	0,325	0,354	0,383	0,341
4. Конкурентоспроможність товару					
4.1. Якість товарів	4	5	5	4	4
4.2. Ціна товару	4	5	5	4	5
Критерій конкурентоспроможності товару	1	1	1	1	0,8
Інтегральний показник конкурентоспроможності п-ства	3,43	4,96	5,65	5,56	5,06
Середньо ринковий показник	5,56	5,98	7,02	7,04	6,69
Відхилення	-2,13	-1,02	-1,37	-1,48	-1,63

Аналізуючи дані представлені у таблиці 2.9. необхідно відмітити зростання інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства ПАТ «ТерА», відповідне значення показника зростає із 3,43 пункти у 2014 році до рівня 5,06 пункти у 2018 році, найвищі показники були у 2016 та 2017 рр. відповідне значення показника становила 5,65 пункти та 5,56 пункти. Порівнюючи із середньо ринкові показники досліджуваного підприємства необхідно відмітити, що показники конкурентоспроможності підприємства ПАТ «ТерА» є значно нижчими від середньоринкових, відповідні відхилення становили -2,13 пункти у 2014 році, -1,02 пункти у 2015 році, -1,37 пункти у 2016 році, -1,48 пункти у 2017 році та -1,63 пункти у 2018 році.

2.3. Оцінка маркетингової політики та конкурентних позицій підприємства на ринку

Для дослідження конкурентних позицій підприємства розглянемо маркетингову політику підприємства та визначимо маркетинговий комплекс підприємства.

Товарна політика. Аналізуючи товарну політику необхідно зазначити, що менеджери підприємства ПАТ «ТерА» працюють над розширенням та оновленням асортименту (інноваційна політика), покращення якості і конкурентоспроможності продукції і плануванням товарного асортименту (рис.2.7).

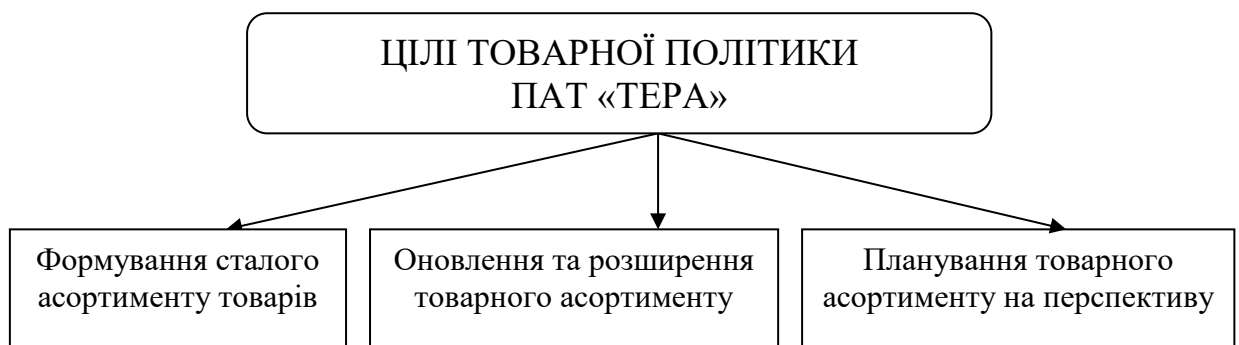


Рис.2.7. Цілі асортиментної політики підприємства ПАТ «ТерА»

До завдань товарної політики ПАТ «ТерА» належить розширення як ширини, так і глибини продукції, що пропонується, при цьому рентабельну продукцію необхідно виготовляти у серійних обсягах та установленому товарному асортименті.

Сьогодні товарна політика підприємства ПАТ «ТерА» орієнтується на інноваційні підходи, як в сфері виробництва так і просування продукції аналізованого підприємства.

Досліджуючи глибину та ширину товарного асортименту ПАТ «ТерА» слід відмітити, що дані фактори впливу формувалися під час аналізування

попиту даної продукції та можливості подальшої пропозиції в аспекті зростання потреб ринку.

Асортиментний ряд продукції ПАТ «ТерА» представлено на рис 2.8.

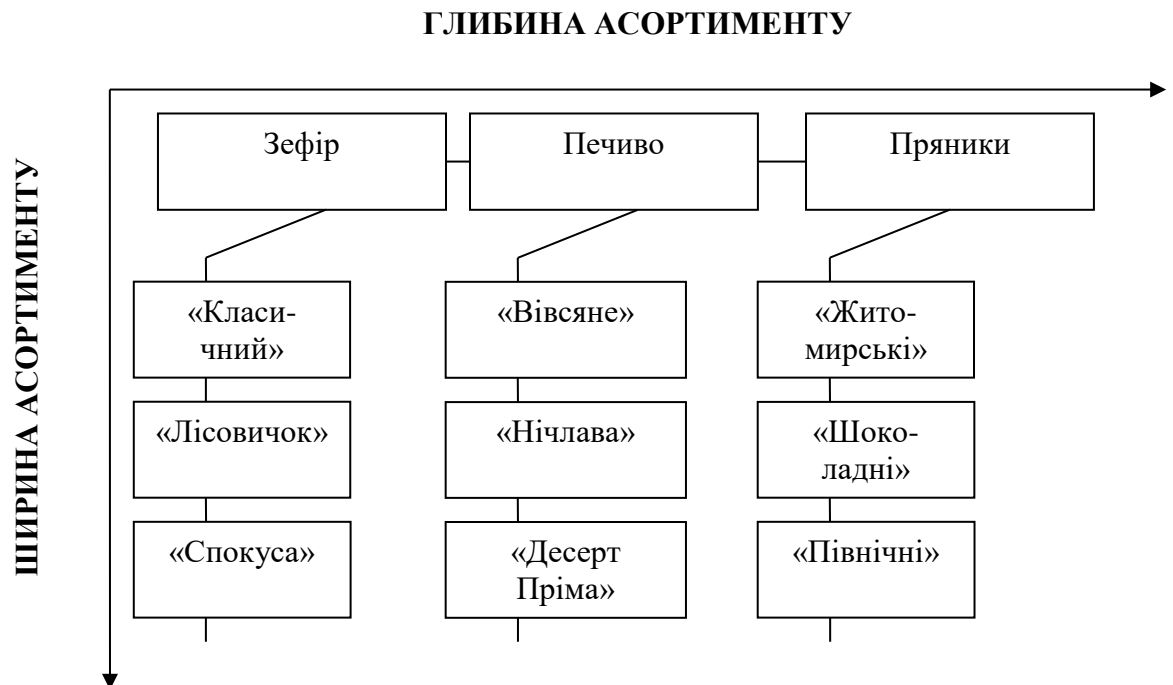


Рис 2.8. Глибина та ширина (вибірково) асортиментного ряду підприємства ПАТ «ТерА»

Відповідно до рис.2.8. ширину асортименту продукції формують групи асортиментного ряду продукції ПАТ «ТерА»: зефір, печиво, пряники, мармелад, вафлі, цукерки, драже, сушка та інша продукція., а відповідно глибина асортименту представлена наступним асортиментом – зефіри «Лісовичок», «Класичний», «Спокуса», печиво «Вівсяне», «Нічлава», «Десерт Пріма», пряники «Житомирські», «Шоколадні», «Північні» та ін.

Оцінимо стан та структуру товарного асортименту підприємства ПАТ «ТерА» за період 2017-2018 рр. (таблиця 2.10).

Аналізуючи дані товарного асортименту необхідно відмітити збалансованість продажу, найбільш популярним асортиментом у 2017 році стали печиво (20,3% загального обсягу реалізації продукції), цукерки (17,7%), зефір (12,5%) та пряники (12,2%).

У 2018 році відбувається переорієнтація попиту і відповідно найбільш популярними стали продукція підприємства – пряники (16,3%), зефір (15,5%), цукерки (15,4%) та інша.

Таблиця 2.10

Стан та структура товарного асортименту підприємства ПАТ «ТерА»
за період 2017-2018 рр. [23]

Показник	2017		2018		Відхилення (+;-)	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Зефір	6793,75	12,5	7671,73	15,5	877,98	12,92
Печиво	11033,05	20,3	6384,86	12,9	-4648,20	-42,13
Пряники	6630,7	12,2	8067,69	16,3	1436,99	21,67
Мармелад	6250,25	11,5	4900,01	9,9	-1350,25	-21,6
Вафлі	4945,85	9,1	5295,97	10,7	350,12	7,08
Цукерки	9619,95	17,7	7622,23	15,4	-1997,72	-20,77
Драже	3152,3	5,8	4850,51	9,8	1698,21	53,87
Сушка	5924,15	10,9	4702,03	9,5	-1222,13	-20,63
Всього	54350	100	49495	100	-4855,00	-8,93

На сучасному етапі розвитку основними завданнями товарної політики ПАТ «ТерА» є розроблення заходів щодо розширення як ширини, так і глибини пропонованої продукції.

Формування попиту виступає ключовою складовою реалізації політики розвитку маркетингових комунікацій підприємства «ТерА».

За допомогою даної матриці БКГ дослідимо попит на діючий асортиментний ряд товарів підприємства ПАТ «ТерА» (рис 2.9).

Матриця БКГ забезпечила групування продукції підприємства ПАТ «ТерА» за допомогою рекомендованих параметрів здійснення ранжування продукції.

За результатами проведеного аналізу необхідно відзначити, що 21 відсоток асортименту продукції становлять товари-зірки, котрі мають найбільший попит і забезпечують підприємству значний прибуток; 61% -

«Важкі діти», котрі є найбільшою перспективою та визначаються значним попитом; 16% - «Дійні корови» та лише 2% - «Собаки».

Результати даного дослідження засвідчують низький попит та неефективне управління на підприємстві товарною політикою.

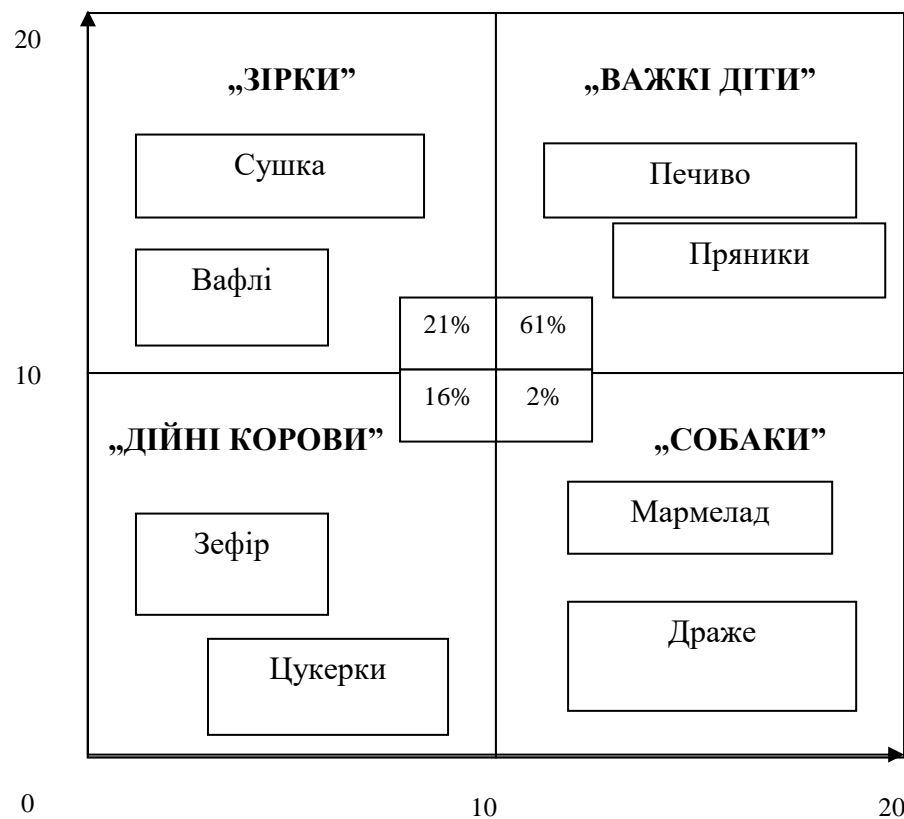


Рис. 2.9. Оцінка діючого асортименту товарів підприємства ПАТ «ТерА» за допомогою матриці БКГ [69]

Формування попиту на продукцію підприємства ПАТ «ТерА» відбувається за рахунок наступних чинників: стану та тенденцій на товарному ринку, платоспроможності покупців продукції підприємства, цінової категорії та конкурентних цін, якості продукції, життєвого циклу товару на ринку тощо.

Узагальнюючи все вищезазначене слід відмітити, що сьогодні існує досить стійкий попит на практично весь асортиментний ряд продукції підприємства ПАТ «ТерА». Далі визначимо асортимент товарів підприємств-конкурентів (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

Асортимент товарів підприємств-конкурентів

Підприємства	Асортимент
Рошен [63]	Асортимент продукції налічує 320 найменувань товарів, різноманітні види солодоців: шоколад, мармелад та торти шоколадні та желейні цукерки, печиво, карамель, вафлі, тістечка, бісквітні рулети, зефір. Найбільш відомі торт «Київський», цукерки «Ромашка», зефір «Класичний», вафлі «Артек»
АВК [64]	Асортимент продукції підприємства налічує 40 найменувань (шоколадні цукерки, батончики, шоколад, продукти без цукру, вафлі, екструдційні солодоці, кава, цукристі вироби). Найбільш відомі: шоколад «Молочний з начинкою», цукерки «Шарм королівський», цукерки «Труфальє», цукерки «Шоколадна ніч», цукерки «Domior».
Конті [66]	Асортимент продукції нараховує 74 найменування товарів (десерти, печиво, бісквітні вироби, цукерки, карамель, крекер, вафельні вироби, драже). Найбільш відомі десерти «Bonjour», крекер «Хрустинка», карамель «Рачки-морячки», вафлі «Салют Артек», подарункові набори «Конті»

Як бачимо, із представленої таблиці 2.11. асортимент товарів досліджуваних підприємств-конкурентів є достатньо широкий, практично усі підприємства так як і досліджуване виготовляють цукерки, вафлі, печиво, батончики.

Підприємство ПАТ «ТерА» для формування конкурентної позиції на локальному ринку використовує ряд стратегій позиціонування товарів, зокрема:

1) позиціонування співвідношення «ціна-якість» - значення даної стратегії передбачає знаходження оптимального співвідношення зазначених показників і їх вигідність доводити до свідомості споживача. Зазначена стратегія використовується підприємством для товарів – сушка, печиво, вафлі;

2) позиціонування продукції на основі порівнювання власних товарів з товарами конкурентів – зазначену стратегію використовують при

рекламуванні власної продукції. Зазначена стратегія використовується підприємством для товарів зефір, мармелад, цукерки;

3) позиціонування за рахунок низьких цін застосовується підприємством під час здійснення акцій для товарів наприклад, як драже та пряники.

Цінова політика. Аналізуючи цілі маркетингової політики ціноутворення на ПАТ «ТерА» необхідно відмітити орієнтацію на різноманітні методи ціноутворення, котрі стимулюють зростання реалізації продукції досліджуваного підприємства.

Під час реалізації політики ціноутворення компанія використовує ряд стратегій, зокрема стратегія преміального ціноутворення – формування цін на дуже високому рівні у співвідношенні до економічної цінності товару; стратегія знижених цін, тобто відповідне встановлення цін

нижче за рівень, який сприймається більшістю покупців як такий, що відповідає економічній цінності товару.

Основними цілями ціноутворення на підприємстві ПАТ «ТерА» є: формування цінової політики, котра була б конкурентною на ринку та стимулювала зростання попиту на товар; зростання частки ринку; збільшення обсягів реалізації продукції; зростання розміру чистого прибутку.

Для характеристики цінової політики підприємства ПАТ «ТерА» заповнимо таблицю 2.12. де зазначено методи ціноутворення, котрі використовує підприємство. На внутрішньому ринку використовуються орієнтація на витрат на існуючий попит та здійснення знижок та проведення акцій. На зовнішньому ринку використовують ціноутворення із орієнтацією на ціни конкурентів.

Таким чином, цінова політика на товарних ринках являється однією із найбільш важливим елементів (складових) маркетингової політики. Через рівень цін та їх динаміку забезпечується результативність фінансово-господарської діяльності всіх виробничо-збутових структур підприємства ПАТ «ТерА», його маркетингової організації.

Використання підприємством ПАТ «ТерА» різноманітних методів
ціноутворення [69]

Метод	Коротка характеристика	Особливості для підприємства
Орієнтація на витрати	Витрати (повні, граничні, середні, стандартні) плюс нормативний прибуток	використовується (внутрішній ринок)
Орієнтація на існуючий попит	Цільова група користувачів, створена не обов'язково даним підприємством	використовується (внутрішній ринок)
Орієнтація на конкурентів	Пристосування до існуючого рівня цін	використовується (зовнішній ринок)
Диференціація цін - тимчасова - просторова - за рівнем домагань споживача	Отримання вигоди із свободи визначення цін для різних споживачів	використовується (внутрішній та зовнішній ринок)
Акції (знижки) - функціональна знижка - винагорода за оптові покупки - тимчасова знижка - знижка за вірність - збутові кредити - терміни, умови постачань і платежів - гарантія - право повернення - можливість здачі старого товару	Низькі ціни Винагорода за послуги по збуті Збереження споживачів	Використовується (внутрішній ринок)

Для встановлення оптимального рівня реалізації на підприємстві ПАТ «ТерА» приймаються певні методи розрахунку цін, орієнтовані на затрати і прибуток, або встановлюють ціни адміністративно, тобто зорієнтовано на стан який об'єктивно складається на ринку, який залежить від позиції основних конкурентів або одного конкурента-лідера в цінах, а також від позицій (переваг і смаків) споживачів, важливе використання кількох методів становлення цін.

Затратний механізм ціноутворення ПАТ «ТерА» включає кілька методів розрахунку цін, орієнтованих на повні, прямі усереднені, стандартні, граничні витрати, а також метод цільової ціни або цільової норми прибутку.

Орієнтація на середні галузеві ціни. Цей метод можливий до використання, так як він характерний для підприємств, які працюють на слабомонополізованих товарних ринках. А ринок кондитерської продукції не

має монополіста. Хоча є кілька найбільш відомих і великих компаній, продукція яких реалізується на цьому ринку. Але їх товари значно не різняться ні за якістю, ні за цінами, отже є можливість для реалізації даного методу встановлення цін.

Орієнтація на попит. На відміну від цін, орієнтованих на витрати виробництва, ці ціни базуються на постійному слідкуванні за інтенсивністю попиту і гнучкій зміні рівня встановлюваної ціни.

Представимо ринкові ціни на основний асортимент продукції ПАТ «ТерА» (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13

Ціни на основний асортимент продукції ПАТ «ТерА» [69]

Продукція	Роки		Відхилення (+;-)	
	2017	2018	тис.грн.	%
Зефір біло-рожевий (1кг.)	36,15	43,22	7,07	19,56%
Зефір класичний (1 кг.)	54,16	62,15	7,99	14,75%
Зефір «Їжачок» (1 кг.)	49,12	54,28	5,16	10,50%
Вафлі «Артек» (1 кг.)	42,34	47,19	4,85	11,45%
Вафлі «Артек» (100 г.)	6,57	8,12	1,55	23,59%
Желейно-формовий мармелад (1,7 кг)	87,12	93,22	6,1	7,00%
Цукерки «Ромашка» (2,5 кг.)	184,3	202,3	18	9,77%
Набір цукерок «Абрикос-Чорнослив» (1 кг.)	155,44	172,16	16,72	10,76%

Ціни дещо вищі від ринкових, що обумовлюється високою якістю продукції, протягом останніх двох років спостерігається приріст цін на основний асортимент товарів на 7-23,59% від реалізаційних цін у 2017 році. Для постійних клієнтів існують картки знижок при роздрібному продажу – 10%, для оптових клієнтів (від 100 кг продукції) знижки становлять від 15-20%.

Дослідимо основні цінові стратегії, котрі використовують конкуренти (таблиця 2.14).

Цінові стратегії конкурентів підприємства ПАТ «ТерА»

Підприємства	Цінова стратегія конкурентів
Рошен [63]	Стратегія «зняття вершків» Стратегія цінового прориву Стратегія пільгових цін Стратегія іміджевого ціноутворення
АВК [64]	Стратегія походження за лідером
Конті [66]	Стратегія цінового лідерства Стратегія витіснення із ринку

Цінові стратегії компанії «Рошен», яка фактично є лідером на ринку орієнтуються на швидке отримання прибутку, формування конкурентних цін та іміджевого ціноутворення.

Цінові стратегії «Конті», котра є лідером ринку за ціновими параметрами орієнтуються на максимізацію продажу, зростання прибутків, витіснення із ринку локальних конкурентів.

Цінова стратегія «АВК» будується на пристосуванні до ринкових умов та походженні за лідером.

Канали розподілу. На ПАТ «ТерА» застосовують три стратегії охоплення ринку: 1) стратегія інтенсифікації збуту продукції із використання максимально можливої кількості торговельних точок; 2) стратегія вибірного збуту продукції для товарів попереднього вибору; 3) ексклюзивний розподіл і франшиза – охоплення ринку тільки через одного торговця (фірму).

Виходячи з цієї особливості збуту кондитерських виробів, збутові канали ПАТ «ТерА» мають наступний вигляд [69]:

- продаж продукції дистриб'юторам (за територіальною ознакою: Одеська, Волинська, Івано-Франківська, Чернівецька, Рівненська області);
- прямий продаж роздрібним та гуртовим посередникам (Хмельницька, Тернопільська, Київська області);
- продаж кінцевому споживачу (Тернопільська область)

– продаж із використанням локальних торговельних мереж (Тернопільська, Київська області).

Основні клієнти: ТОВ «ТерА-Ів», Класик і Ко.

Для визначення оптимального каналі розподілу досліджуваного підприємства ПАТ «ТерА» здійснимо оцінку чинників та виберемо оптимальний канал розподілу (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15

Аналіз факторів, котрі впливають на вибір структури каналу розподілу ПАТ «ТерА»

Чинник	Вага чинника	Значення чинника для варіантів каналу розподілу (бали)			Рівень чинника для варіантів каналу розподілу		
		1	2	3	1	2	3
1. Ефективність підходу до споживачів	0,15	3	4	8	0,45	0,60	1,20
2. Прибутковість	0,25	5	4	6	1,25	1,0	1,5
3. Досвід товаровиробника на ринку	0,10	1	1	1	0,10	0,10	0,10
4. Потрібні інвестиції (що більше інвестицій, то менша кількість балів)	0,30	7	5	2	2,10	1,50	0,6
5. Можливість зменшення витрат	0,20	6	8	4	1,20	1,60	0,8
Разом	1,0				5,1	4,8	4,2

1 – реалізація продукції через інші магазини; 2 – продаж через дистриб'юторів; 3 – продаж через фірмовий магазин.

Таким чином найбезпечніший та найбільш прийнятний канал №1 (продаж через інші магазини) ПАТ «ТерА», який набрав більшу суму балів – 5,1 бал. Попри дані методи одним із методів дослідження ефективності каналів розподілу ПАТ «ТерА» є порівняння витрат підприємства на альтернативні канали розподілу.

Збутова політика. В залежності від ситуації та тенденції на ринку

підприємство ПАТ «ТерА» проводить використання різних елементів маркетингових комунікацій у відповідності до конкретних видів асортиментного ряду продукції підприємства. Маркетингова комунікаційна політика здійснюється за допомогою реклами, стимулювання збуту, ПР заходів, особистого продажу, реклами на місці продажу, Інтернету та ін.

Широко використовується радіореклама підприємства, продукції та новинок підприємства ПАТ «ТерА», котрі виходять на ринок. Здійснимо розробку рекламного звернення підприємства : Шановні споживачі!!! Підприємство ПАТ «ТерА» влаштовує акцію продажу продукції!!! В період із 1.07.2019 по 31.08.2019 року буде влаштована акція, знижка на основний асортимент продукції становитиме 10%.

Дане радіозвернення було орієнтоване на кінцевого споживача, підприємство для стимулювання збуту реалізовує акції розпродажу, що забезпечуватиме зростання обсягів реалізації продукції та орієнтуватиме споживача на доступність цін та якість продукції підприємства.

Основними засобами цього напрямку стимулювання продажу на підприємстві ПАТ «ТерА» є: премії найкращим працівникам; надання додаткової оплаченої відпустки найкращим продавцям; організація розважальних подорожей для найкращих працівників; зростання участі кращих продавців у розподілі прибутків підприємства; проведення різноманітних конференцій та заходів продавців; моральне стимулювання; надання звань «Найрезультативніший продавець року», поздоровлення працівників керівниками підприємства у святкові дні та ін.

Узагальнюючи заходи просування продукції та стимулювання збуту складемо бюджет витрат на реалізацію даних заходів підприємства ПАТ «ТерА» (таблиця 2.16).

Досліджуючи дані таблиці 2.16. необхідно відмітити зростання бюджету витрат на заходи СТИЗ підприємства ПАТ «ТерА» за період 2017-2018 рр. Основний напрямок витрат на дані заходи – це заходи стимулювання продажу, спрямовані на споживача, якщо у базовому періоді показник становив 183

тис.грн. витрат то у звітному році сума значно вища і становить 293 тис.грн. витрат або 58% загального обсягу витрат на СТИЗ.

Таблиця 2.16

**Бюджет витрат на СТИЗ підприємства ПАТ «ТерА»
за період 2017-2018 рр.**

Показник	Роки	
	2017	2018
1.Механізми стимулювання продажу (акцент - споживач)		
знижки з ціни	22	42
Поширення різноманітних купонів	13	19
премії у речовій формі	82	162
«підкріплення» товару наданням споживчого кредиту	21	44
упаковка котру покупець може використовувати після споживання	31	26
Всього за розділом 1.	169	293
2.Стимулювання торгових посередників		
знижки з ціни при оптовій закупівлі	17	23
додаткове стимулювання безкоштовної передачі одиниць продукції за рахунок додаткової закупівлі товару	11	8
премії— «шттовхачі»	9	1
організація конкурсів дилерів	11	12
організація нарад дилерів	16	33
торговий залік	0	11
підвищення кваліфікації реалізаторів продукції дистрибуторів	18	19
Всього за розділом 2.	82	107
3.Стимулювання власного торгового персоналу		
премії найліпшим працівникам	51	50
здійснення конкурсів продавців із нагороджуванням	15	12
зростання участі найкращих продавців у розподілі прибутків підприємства	22	22
проведення різноманітних конференцій для персоналу	10	14
реалізація моральних стимулів	13	6
Всього за розділом 3.	111	104
Загальна сума витрат на заходи СТИЗ	362	504

В структурі СТИЗ звітного року необхідно відмітити практично рівномірну частку витрат на стимулювання торгових посередників (104 тис.грн. або 21%) та стимулювання власного торгового персоналу підприємства (107 тис.грн. або 21%).

Слід відмітити велику різноманітність заходів як сприяють формуванню попиту та стимулюванню збуту компанії ПАТ «ТерА». З кожним роком арсенал заходів розширюється, що дозволяє компанії з року в рік утримувати

провідні місця на вітчизняному ринку.

За допомогою проведених досліджень можна скласти основні якісні чинники, що обумовлюють конкурентні переваги діяльності досліджуваного підприємства ПАТ «ТерА» у таблицю, порівнюючи визначені показники із найближчими конкурентами (таблиця 2.17).

Таблиця 2.17

Оцінка якісних показників
конкурентоспроможності підприємства ПАТ «ТерА»

№	Показники	Ваго- мість балу	ПАТ «ТерА»		ПАТ «Рошен»		ПАТ «ВО Конті»		ПАТ «АВК»	
			Бал	Коеф.	Бал	Коеф.	Бал	Коеф.	Бал	Коеф.
1	Широта асортименту	3	10	30	9	27	9	27	7	21
2	Частка інноваційної продукції	3	6	18	9	27	8	24	8	24
3	Ціна продукції	3	9	27	9	27	10	30	8	24
4	Додаткові послуги	1	5	5	9	9	2	2	7	7
5	Розташування підприємства	2	9	18	10	20	8	16	9	18
6	Якість продукції	2	9	18	9	18	7	14	8	16
7	Рекламування	1	7	7	9	9	9	9	9	9
8	Стимулювання споживачів	3	8	24	9	27	8	24	7	21
9	Витрати на рекламу	2	6	12	9	18	7	14	6	12
10	Стимулювання працівників	2	8	16	8	16	7	14	8	16
11	Імідж підприємства	2	10	20	9	20	9	18	8	16
Всього:			195		216		192		184	

За допомогою проведених досліджень якісних показників, можна побачити, що лідером по набраних балах є досліджуване підприємство ПАТ «Рошен» (216 балів), а найближчим конкурентом є досліджуване підприємства ПАТ «ТерА» (195 балів). До його конкурентних переваг підприємства слід віднести широту асортименту послуг (показник 30 балів), ціну на продукцію підприємства (27 балів), розміщення підприємства та якість продукції (18 балів).

Узагальнюючи результати представленого дослідження, необхідно відмітити низьку конкурентоспроможність підприємства за фінансовими показниками, адже інтегральний показник конкурентних можливостей підприємства протягом п'яти років залишався на досить низькому рівні. Оцінивши якісні показники конкурентних можливостей та переваг, що характеризують маркетингову ефективність підприємства ПАТ «ТерА» нами відмічено, що підприємство значно програє основному конкуренту підприємству ПАТ «Рошен» (195 балів проти 216 балів). Конкурентними перевагами підприємства є висока якість, ціна, асортимент продукції, а також вдале розташування підприємства (основні виробничі потужності зосереджено у містах Тернополі та Києві).

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи результати дослідження представлені у розділі 2 необхідно відмітити наступне:

1. Об'єктом дослідження виступало ПАТ «ТерА» – підприємство, котре спеціалізується на виробництві кондитерських виробів. Підприємство ПАТ «ТерА» пройшло довгий шлях свого розвитку від дрібного підприємства, котре виготовляло обмежений асортимент продукції до підприємства лідера у сфері кондитерських виробів м.Тернополя та Тернопільщини. Сьогодні ПАТ «ТерА» спеціалізується на виробництві кондитерських виробів. Після тривалого застою ПАТ «ТерА» збільшило об'єми виробництва. Воно стало одним із перших підприємств у Тернополі.

2. Узагальнивши результати дослідження фінансового потенціалу підприємства ПАТ «ТерА» слід відмітити низькі конкурентні можливості підприємства, що обумовлено низькими показниками фінансово-господарської діяльності підприємства. Зокрема, відмітити негативні тенденції до зниження розміру власного капіталу, орієнтацію на позичковий капітал, основних засобів, реалізованої продукції і зростання рівня

кредиторської та дебіторської заборгованостей підприємства ПАТ «ТерА», а також наявність чистого збитку, який мав місце у період 2017- 2018 років. До негативних тенденції слід віднести значну собівартість реалізації продукції (становить більше 90% реалізації), від'ємні показники рентабельності реалізації та рентабельності активів. Позитивними аспектами діяльності підприємства є приріст активів та зростання обсягу реалізації продукції досліджуваного підприємства за весь досліджуваний період.

3. Необхідно відмітити низьку конкурентоспроможність підприємства за фінансовими показниками, адже інтегральний показник конкурентних можливостей підприємства протягом п'яти років залишався на досить низькому рівні. Оцінивши якісні показники конкурентних можливостей та переваг, що характеризують маркетингову ефективність підприємства ПАТ «ТерА» нами відмічено, що підприємство значно програє основному конкуренту підприємству ПАТ «Рошен» (195 балів проти 216 балів). Конкурентними перевагами підприємства є висока якість, ціна, асортимент продукції, а також вдале розташування підприємства (основні виробничі потужності зосереджено у містах Тернополі та Києві).

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ТЕРА»

3.1. Розробка механізму організаційно-економічного забезпечення конкурентних переваг підприємства ПАТ «ТерА»

В сучасних умовах, коли конкуренція набуває глобальних характеристик, особливо важливим для підприємства ПАТ «ТерА» є управління його конкурентоздатністю на наукових засадах, що стимулює забезпечити стійке зростання у перспективному періоді. На наш погляд, удосконалення управління конкурентними можливостями підприємства ПАТ «ТерА» передбачає: 1) побудову раціонального механізму організаційно-економічного забезпечення конкурентоздатності підприємства; 2) удосконалення механізму управління конкурентними можливостями продукції.

Основою формування механізму організаційно-економічного забезпечення конкурентоздатності підприємства ПАТ «ТерА» є ідентифікація тих факторів, що на нього впливають. Усю сукупність факторів впливу на рівень конкурентоздатності підприємства можна умовно поділити на: фактори-стимулятори - впливають безпосередньо на забезпечення зростання рівня конкурентоздатності підприємства; дестимулятори - негативно впливають на зменшення рівня конкурентоздатності підприємства.

Основними якісними характеристиками конкурентоздатності підприємства є досягнення раціонального функціонування підприємства ПАТ «ТерА» (внутрішня конкурентоспроможність) та забезпечення високої якості та цінності продуктів чи послуг (зовнішня конкурентоспроможність) (рис. 3.1). Основними формами прояву конкурентоспроможності на кожному із рівнів управління є здатність підприємства ПАТ «ТерА» виготовляти: на стратегічному рівні - більш ефективно інноваційну, у порівнянні з конкурентами, споживчу цінність продукту (послуги); на тактичному рівні

- ефективно виробляти вищу, у порівнянні з конкурентами, цінність продукту (послуги); на оперативному рівні - більш ефективно виробляти однакову із конкурентами цінність продукту (послуги).

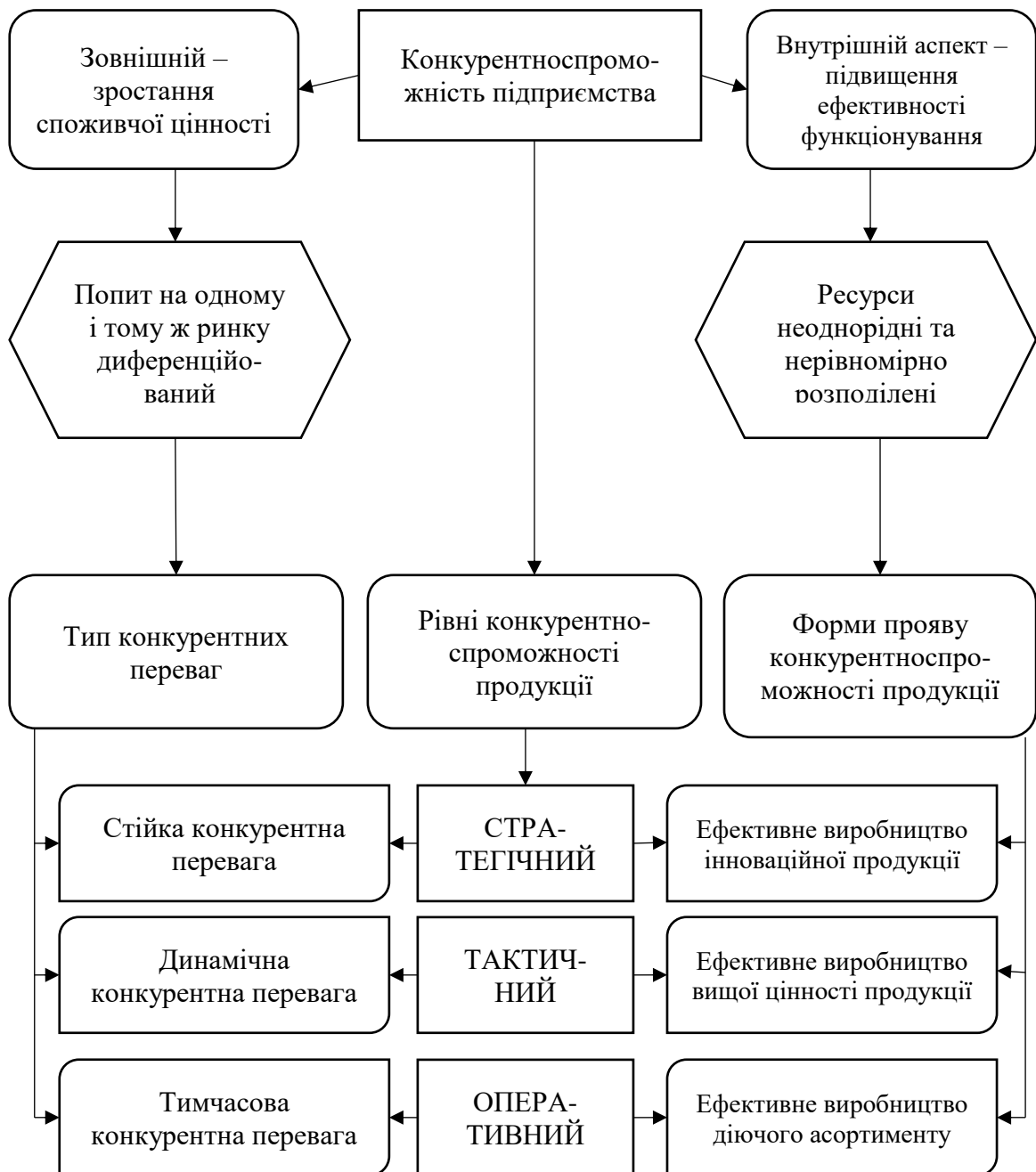


Рис.3.1. Логіко-структурна схема елементів конкурентоспроможності підприємства ПАТ «ТерА»

В контексті управління конкурентоспроможністю підприємства ПАТ «ТерА» безперечно важливе значення відіграє саме стратегічний рівень, а, відповідно, об'єктом дослідження виступає стійка конкурентна перевага та

механізм її досягнення. На рис. 3.2 наведено основні параметри, що визначають стійку конкурентну перевагу, що є основою формування конкурентоспроможності підприємства ПАТ «ТерА» у довгостроковій перспективі.

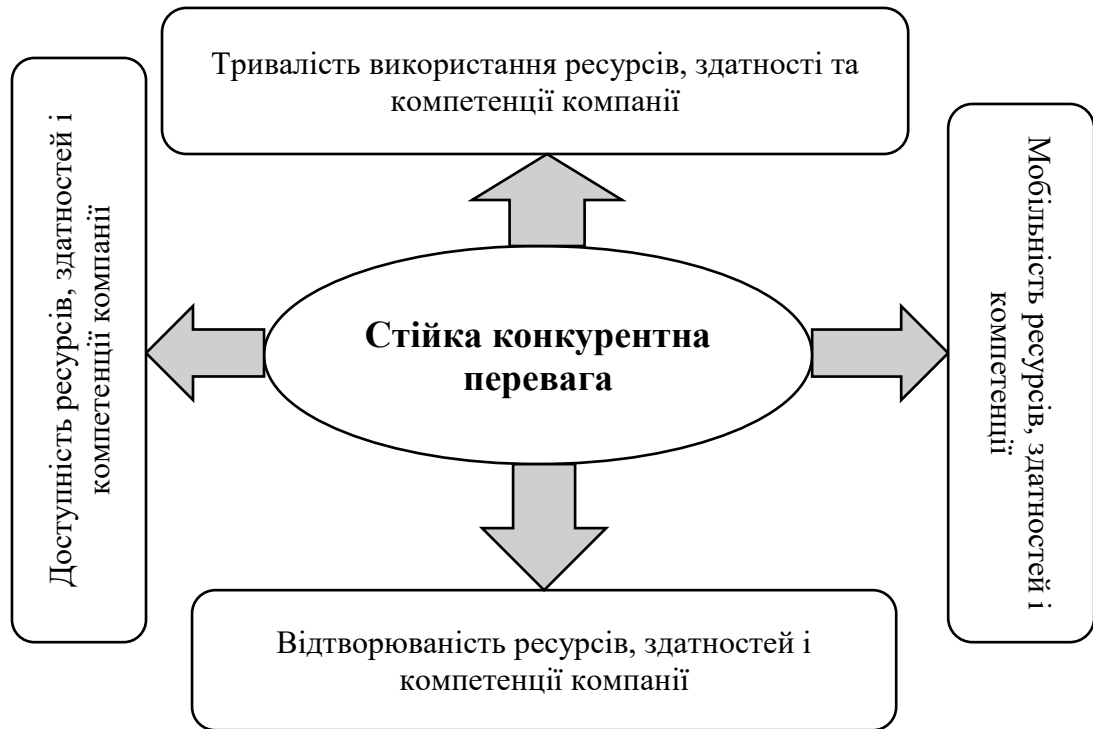


Рис. 3.2. Ресурсні характеристики стійкої конкурентної переваги підприємства ПАТ «ТерА»

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

Основою механізму організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства ПАТ «ТерА» є стратегічні цілі його розвитку, що спираються на внутрішні і зовнішні фактори конкурентоспроможності та є вихідною платформою управління процесами конкурентоспроможності.



Рис. 3.3. Механізм організаційно-економічного забезпечення конкурентних переваг підприємства ПАТ «ТерА»

Механізм управління конкуренто-спроможністю підприємства ПАТ «ТерА» на ринку реалізується через управління окремими конкурентними перевагами та чинниками конкурентоспроможності на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях. Загальна система управління конкурентоспроможністю підприємства ПАТ «ТерА» повинна відбуватися у взаємодії із управління конкурентоспроможністю продукції. Система управління конкурентоспроможністю підприємства ПАТ «ТерА» на локальному ринку повинна забезпечувати систему управління якістю, а саме аналізом підприємств-конкурентів, розробкою конкурентних стратегій, можливостями підприємства в подальшому спланувати діяльність та забезпечити конкурентоздатність продукції.

Система забезпечення високих конкурентних можливостей підприємства ПАТ «ТерА» на локальному ринку має охоплювати наступні напрями:

1) заходи на підвищення якості продукції та технічного рівня виробництва, передбачають: перебудову механізмів підготовки та перепідготовки персоналу, підвищення рівня та культури виробництва, покращення умов праці; зростання бази та підвищення якості організації інновацій; забезпечити стимулювання структурних змін на підприємстві та формування інвестиційної стратегії в аспекті реалізації загальної стратегії розвитку підприємства; організацію раціональної діяльності груп забезпечення якості та комплексного навчання управлінського та виробничого персоналу, забезпечення якісних умов праці, перебудову функцій та завдань управління якістю продукції; 2) заходи, орієнтовані на зменшення витрат виробництва та ресурсоемності виготовленої продукції, 3) заходи щодо вдосконалення використання засобів маркетингу, обслуговування, вивчення ринку збуту. На реалізацію зазначених заходів необхідно спрямувати організаційні та економічні важелі управління в діяльності підприємства. В цілому, забезпечення високої конкурентоздатності продукції передбачає розробку інтегрованої системи взаємопов'язаних елементів, що мають в основі процеси управління нею. Структуру системи управління конкурентоздатністю

продукції підприємства ПАТ «ТерА» на ринку кондитерських виробів представимо наступним чином (рис. 3.4).



Рис.3.4. Механізм управління конкурентоздатністю продукції на підприємстві ПАТ «ТерА»

Відповідно управління конкурентоздатністю продукції підприємства ПАТ «ТерА» повинно реалізовувати комплексно за визначеними на рис.3.4. напрямками: реалізація управління якістю технологій, сировини, зберігання, кадрів, транспортування, пакування тощо; управління асортиментом включає аналіз структури асортименту та частоти оновлення, визначення частки продукції для експорту до загального обсягу; реалізація управління витратами та собівартістю полягає в контролюванні цін сировини, транспортування,

зміну вартості зберігання та визначення сучасних методів обліку собівартості; реалізація управління збутовою політикою визначає оптимальну стратегію просування виготовленої продукції.

3.2. Модифікація системи управління збутом підприємства – напрямком досягнення конкурентних переваг

Внаслідок проведеного аналізу, можна відмітити, такий негативний чинник в організації діяльності досліджуваного підприємства як відсутність окремого сформованого відділу збуту, а також недостатність збутової мережі підприємства, відсутність дистриб'юторів у інших західних областях України. Створимо каталог проблем ПАТ «ГерА» та дамо їх характеристику (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Каталог проблем ПАТ «ГерА» та їх характеристика

Найменування проблеми	Характеристика проблеми	Показники, зміни, які свідчать про розвиток проблеми
1. Відсутність окремого відділу збуту	1. Час існування – постійно. 2. Сфера виникнення – внутрішнє середовище. 3. Керованість проблеми – внутрішнє втручання. 4. Значення для підприємства – високе.	Неефективна збутова діяльність, внаслідок чого має місце надмірне завантаження складу
2. Відсутність експерта по дослідженню ринку	1. Час існування – період дослідження. 2. Сфера виникнення – внутрішнє середовище. 3. Керованість проблеми – внутрішнє втручання. 4. Значення для підприємства – вище середнього.	Не маючи достатньої інформації маркетингових досліджень про потребу у видах продукції, підприємство робить їх по інерції, працюючи на склад.
3. Відсутність власних дистриб'юторів у інших областях	1. Час існування – період дослідження. 2. Сфера виникнення – внутрішнє середовище. 3. Керованість проблеми – внутрішнє втручання. 4. Значення для підприємства – вище середнього.	Основна частка продукції кондитерської фабрики реалізується в межах регіону, хоча виробничі потужності суб'єкта ринку дозволяють збільшити обсяги виробництва і реалізації, з метою продажу її в інші регіони.
4. Відсутність власних фірмових точок	1. Час існування – постійно. 2. Сфера виникнення – внутрішнє середовище. 3. Керованість проблеми – внутрішнє втручання. 4. Значення для підприємства – вище середнього.	Торговельна націнка на кондитерські вироби, яка встановлюється магазинами значно впливає на їх ціну, що в свою чергу знижує конкурентні переваги продукції фабрики за ціною.

Механізм визначення проблем, котрі перешкоджають ефективній діяльності підприємства ПАТ «ТерА» на ринку, визначає необхідність формування не тільки каталогу проблем, але і їх структуризацію. Пов'язаність між собою проблем реалізується через взаємовідносини – причина та наслідок. Зазначене співвідношення визначає як причину одну проблему, а іншу узагальнює як наслідок першопричин.

На даній основі ґрунтується механізм структуризації проблем. Таким чином, побудуємо «граф проблем» досліджуваного підприємства, в аспекті реалізації заходів вдосконаленню збутової політики. Основні рівні та базову проблему підприємства ПАТ «ТерА» подамо на рис. 3.5.

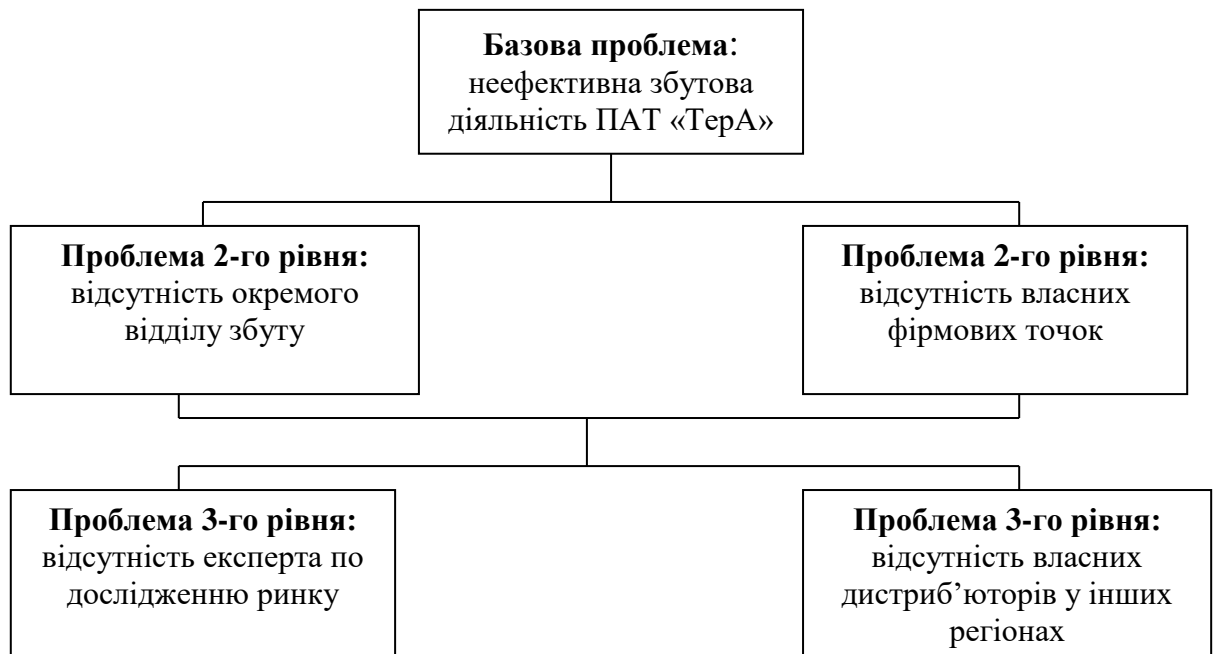


Рис.3.5. Граф проблем ПАТ «ТерА»

Таким чином, основна мета реалізації механізму реорганізації відділу збуту підприємства ПАТ «ТерА» – забезпечення більш активної збутової політики в аспекті розширення ринків збуту продукції.

Служба збуту даного підприємства повинна бути незалежним і відокремленим структурним підрозділом в системі організації управління підприємством, в іншому разі, як вказує досвід діяльності зазначених підприємств, даний відділ буде повністю залежати від іншого відділу, частиною якого даний відділ є.

Виходячи з отриманого графу проблем, побудуємо «дерево цілей» (рис.3.6), яке забезпечувало б усунення вищенаведених проблем підприємства.

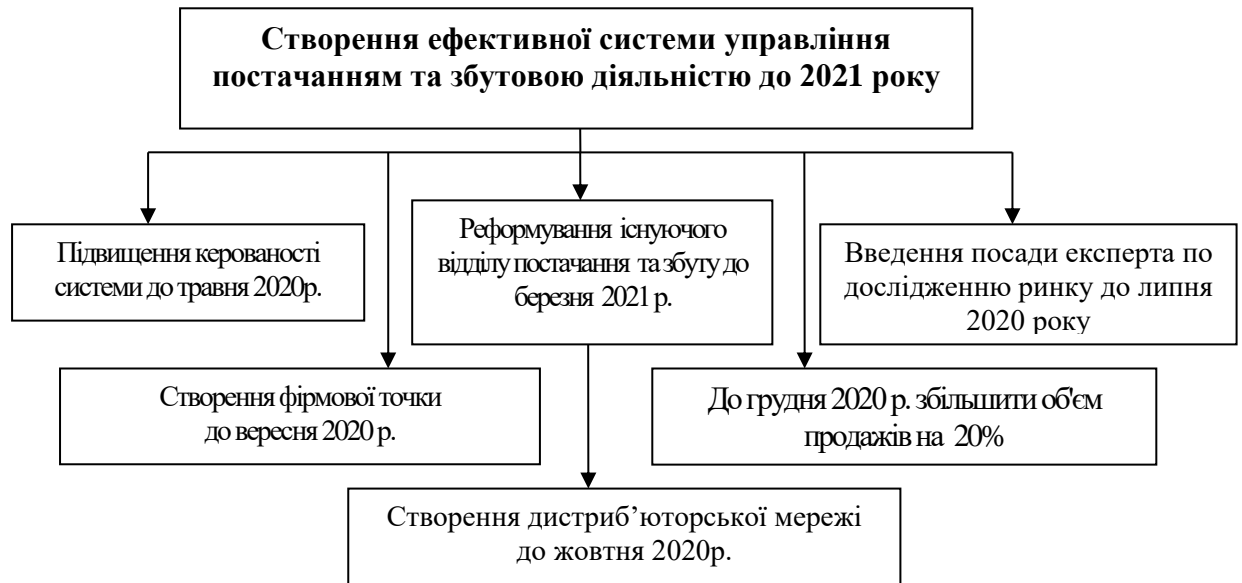


Рис. 3.6. «Дерево цілей» удосконалення системи управління збутовою діяльністю ПАТ «ТерА»

Маючи «дерево цілей» побудуємо «дерево рішень», виконання якого забезпечить досягнення генеральної мети (рис. 3.7).

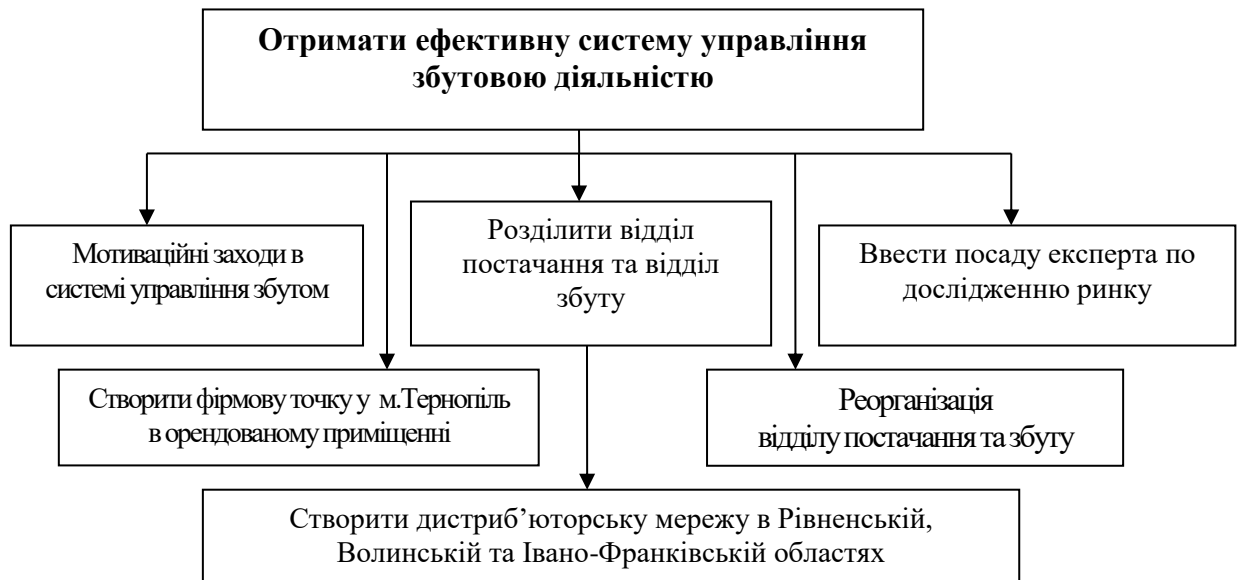


Рис. 3.7. «Дерево рішень» удосконалення системи управління збутовою діяльністю ПАТ «ТерА»

З даного рис.3.7, «дерево рішень» визначимо три моделі рішень наведемо

та обґрунтуємо їх. Як показує даний аналіз підприємства, то в нього виникли такі проблеми: як відсутність окремого відділу збуту, відсутність власних фірмових точок, відсутність експерта по дослідженню ринку, відсутність власних дистриб'юторів у інших регіонах. Побудуємо моделі рішень та наведемо дані в рисунках 3.8 - 3.10.

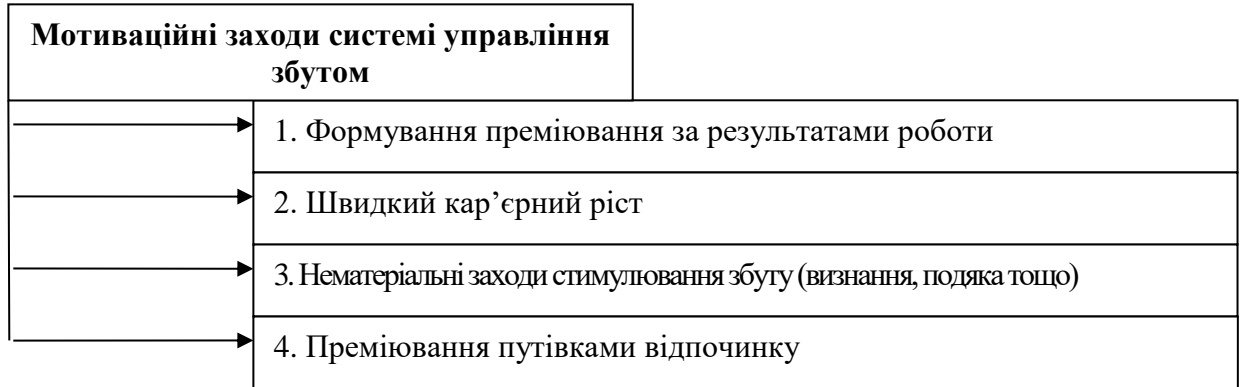


Рис.3.8. Мотиваційні заходи в системі управління збутом на підприємства ПАТ «ТерА»

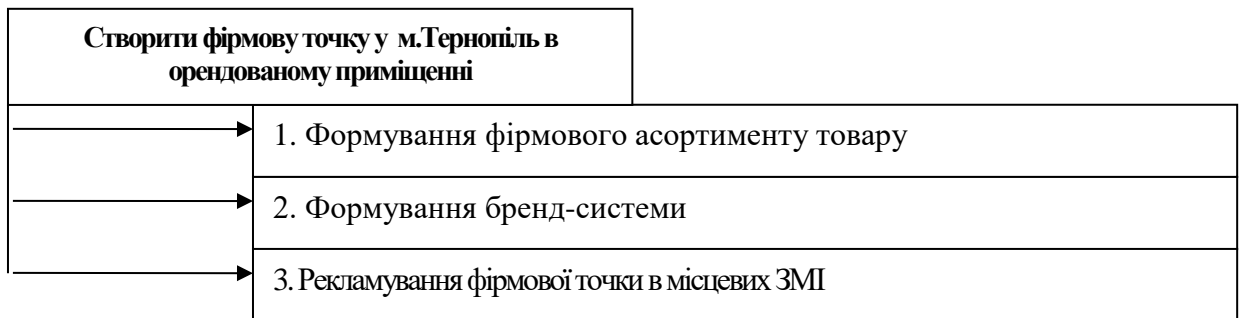


Рис.3.9. Створення фірмової точки підприємства ПАТ «ТерА» у м. Тернополі в орендованому приміщенні

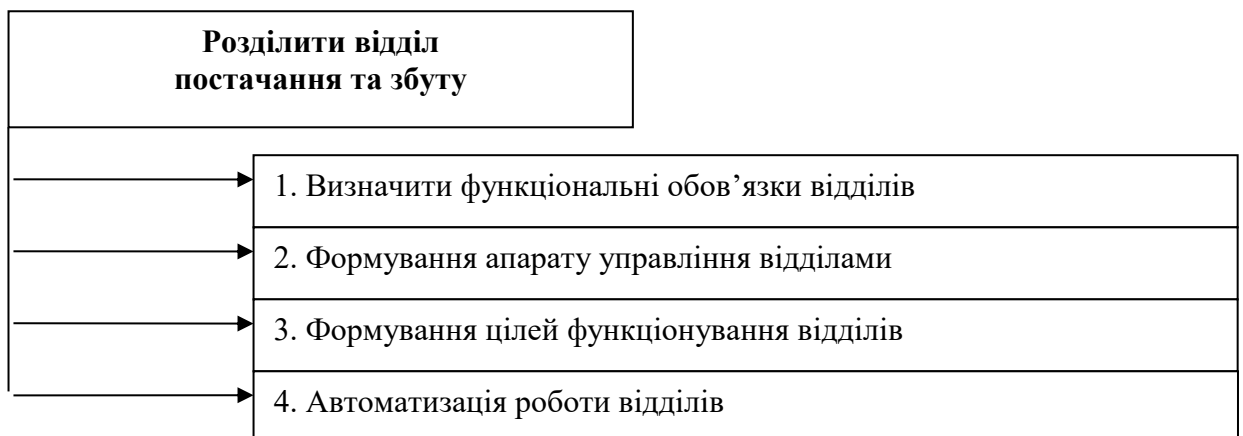


Рис.3.10. Розділення відділів постачання та збуту на підприємства ПАТ «ТерА»

Для значно вираженішої роботи із постачання та збуту необхідно зазначені функції розмежувати, відповідно слід створити 2 різні відділи.

Реалізацією функції постачання буде займатися два менеджери із постачання, а також керівник відділу постачання. Реалізацію функцій просування продукції виконуватиме сформований відділ збуту, до якого будуть входити управлінці зазначеного відділу, котрі суміщатимуть обов'язки рекламіста, менеджера із зв'язків з громадськістю, маркетолога, менеджера продаж та експерта із дослідження локального ринку (рис. 3.11).



Рис. 3.11. Реорганізація відділу збуту підприємства ПАТ «ТерА»

В цілому, пропонується розширити посаду фахівця із реклами ПАТ «ТерА», і відповідно реклама не повинна бути на ключових напрямом зусиль відділу збуту, хоча вона досить важлива. В даному контексті, необхідним є формування прихильного ставлення громадськості до досліджуваного підприємства, при цьому просувати власний бренд та в подальшому формувати позитивний імідж бренду та підприємства. Тобто обов'язки фахівця із реклами повинні бути такі: проведення конференцій та створення прес-релізів, котрі присвячені висвітленню нових віх в діяльності підприємства; організація різноманітних конкурсів та акцій; реалізація благодійних заходів та спонсорство; побудова фірмового стилю та забезпечення позитивного іміджу підприємства.

Обов'язки менеджера із збуту залишаться наступні: реалізація збуту (оперативне та якісне обслуговування клієнтів, організація просування різновидів продукції, консультація за продуктами, що реалізуються, пошук нових клієнтів, контролювання рівня та структури дебіторської заборгованості, формування

комерційних пропозицій для активізації збутової політики, підписання контрактів, підготовка та доставлення замовлень).

На менеджерів із збуту поряд із характерними їм функціями, покладається виконання й інших обов'язків для збільшення розмірів продажу й створення позитивного іміджу підприємства ПАТ «ТерА». Зокрема до таких функцій важливо віднести функції маркетингу та реклами і мерчандайзингу.

До обов'язків керівника новоствореного відділу – належатимуть ряд важливих функцій та обов'язків: планування та складання різноманітних звітів (аналіз та подальше планування показників комерційної діяльності на перспективний період; планування механізмів стимулювання збуту; розробка заходів рекламування продукції; представлення бюджету маркетингових заходів; формування звітності про стан господарювання за визначений період; контролювання виконання планів та внесення коректив; реалізації завдань та цілей (участь у формуванні цінової та товарної політики, визначення ключових сегментів продукції, конкурентів, клієнтів, роз'яснення змін розміру та структури дебіторської заборгованості); управління відділом; робота з стратегічними клієнтами; робота із продукцією та брендом.

Ключове значення зазначеної реорганізації передбачає забезпечення раціональної збутової політики підприємства ПАТ «ТерА».

Для формування повноцінного попиту на продукцію підприємства новоствореному відділу (відділу збуту) слід своєчасно та повноцінно реалізовувати аналіз кондитерського ринку в нашій області та інших областях України, реалізовувати заходи забезпечування позитивного іміджу підприємства та його продукції на ринку, а також здійснювати ефективне планування маркетингових заходів та визначати оптимальних бюджет маркетингу. Зазначена організація сприятиме повному завантаженню виробничих потужностей, обґрунтуванню раціонального використання складів підприємства, виробництву конкурентоздатної продукції.

Проілюструвавши дані моделі рішень, складемо перелік подій і робіт, що сприятимуть виконанню даних рішень, відповідно показуючи, скільки дана робота

займатиме часу та кількості людей для її виконання, це дозволить зробити діяльність управління підприємством більш налагодженою. Даний перелік подій і робіт зобразимо в табл.3.2.

Таблиця 3.2

Перелік подій і робіт ПАТ «ТерА»

№	Подія	№ робіт	Робота	Час, дні.	Люди, ос.
0	План робіт прийнятий	0-1	Мотиваційні заходи системі управління збутом	0	0
		0-2	Створити фірмову точку у м.Тернопіль в орендованому приміщенні	0	0
		0-3	Розділити відділ постачання та збуту	0	0
1	Формування преміювання за результатами роботи	1-5	Створення системи преміювання	31	10
2	Нематеріальні заходи стимулювання збуту (визнання, подяка тощо)	1-2	Розробка заходів непрямого стимулювання персоналу відділу збуту	30	5
3	Формування фірмового асортименту товару	1-3		61	10
4	Формування бренд-системи	3-4	Розвиток системи брендингу	30	10
5	Рекламування фірмової точки в місцевих ЗМІ	5-9	Проведення рекламної кампанії у місцевих ЗМІ	1	2
6	Визначення функціональних обов'язків відділів	2-6	Формування посадових інструкцій	5	5
7	Розподіл функціональних обов'язків	9-10	Визначення завдань та цілей перед кожним із працівників відділу збуту та постачання	6	10
8	Формування апарату управління відділами	7-8	Підбір якісного персоналу на відповідальні посади	5	4
9	Формування керівного персоналу відділ постачання та збуту	8-12	Розподіл завдань між керівниками відділів	4	6
10	Формування мети функціонування відділів	11-13	Визначення головної мети функціонування відділу	0	0
11	Формування цілей функціонування відділів	12-13	Виходячи із мети визначення проміжних та кінцевих цілей функціонування	0	0
12	Автоматизація роботи відділів	4-13	Підвищення інформатизації та комп'ютеризація відділів	0	0
13	План робіт виконаний				

На базі даної таблиці побудуємо мережевий графік, який зобразимо на рисунку 3.12. для кращої наочності.

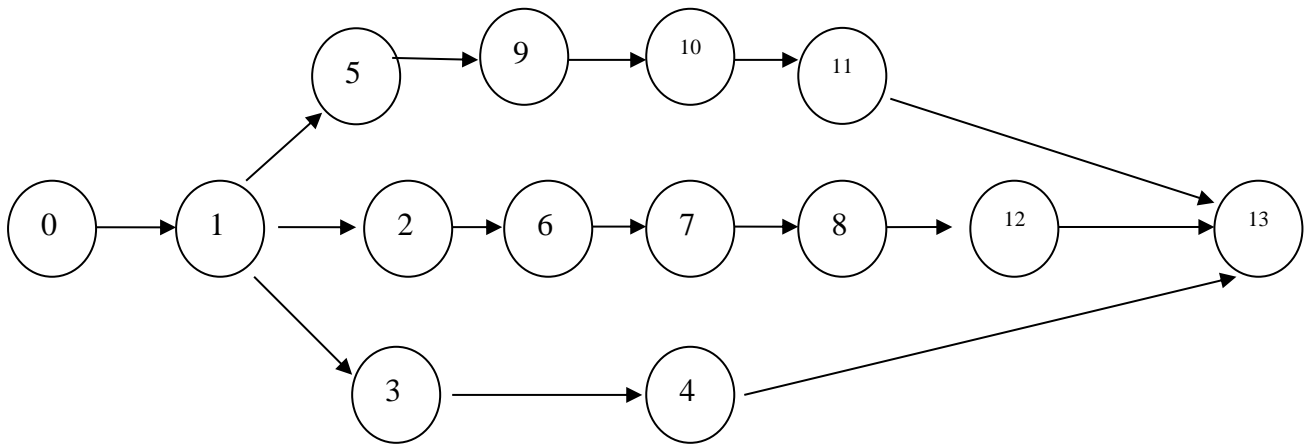


Рис. 3.12. Мережевий графік ПАТ «ТерА»

Даний мережевий графік показує послідовність тих робіт, які зазначені трьох моделях рішень, а саме: модель створення мотивації персоналу управління збутом, модель створення фірмової точки; модель розподілу системи постачання та збуту.

Кожна з даних моделей представляє окремі рішення, на яких і було побудовано мережевий графік відповідно і позначено послідовними числами від 1-12, 0 та 13 це початок і кінець відповідно.

Отже як видно на рис.3.12. критичним шляхом є шлях, що починається 0 і включає в себе:

- 1) формування преміювання за результатами роботи;
- 2) нематеріальні заходи стимулювання збуту (визнання, подяка тощо);
- 6) визначення функціональних обов'язків відділів;
- 7) розподіл функціональних обов'язків;
- 8) формування апарату управління відділами;
- 12) автоматизація роботи відділів;
- 13) план робіт виконаний.

Отже складемо ресурсну програму на основі етапів, що складають мережевий графік і зобразимо в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Ресурсна програма ПАТ «Тера»

№	Найменування ресурсу	Потреба у ресурсі		Періодичність залучення	Відповідальність
		у нат.вим.	у грош.вим.		
1	Фінансові ресурси:				
	- Власні	-	120000	Постійні	Спів. підпр.
	- Залучені	-	170000	Одноразові	Спів. підпр.
	Разом по 1	-	290000	-	-
2	Матеріальні ресурси:				
	- ПК	2 шт.	10210	Одноразові	Спів.підпр.
	Трудові ресурси:				
	- Установка ПЗ	1 ос.	565	Одноразові	Спів.Контр.
	Фінансові ресурси:				
- Власні		12000	Постійні	Спів. підпр.	
- Залучені		500000	Одноразові	Спів. підпр.	
	Разом по 2		522775		
3	Матеріальні ресурси:				
	- ПК	2 шт.	10210	Одноразові	Спів.підпр.
	Трудові ресурси:				
	- Установа ПЗ	2 ос.	1130	Одноразові	Спів.підпр.
	Разом по 3		11340		

Визначивши ресурсну програму можна зазначити, що ПАТ «Тера» необхідна велика кількість ресурсів, що зумовлюється в оновленні обладнання для кращої роботи, відповідно можна визначити календарний графік, що зобразимо у вигляді таблиці 3.4.

Отже як бачимо даний календарний план є дуже насиченим, адже для підприємства на даному етапі характерні дані роботи, бо це і є його рішеннями

для покращення діяльності та створення ефективної та злагодженої системи, що працює на всі 100% та сприяє розвитку і вдосконаленню ПАТ «ТерА».

Таблиця 3.4

Календарний план виконання ПАТ «ТерА»

Найменування робіт	Дата початку робіт	Дата закінчення робіт	Тривалість днів	Виконавці
1. Формування преміювання за результатами роботи	01.03.20	01.04.19	31	Керівник підрозділу
2. Формування фірмового асортименту товару	01.05.20	01.01.21	214	Менеджер із збуту
3. Формування бренд-системи	01.04.20	31.04.20	30	Бренд - менеджер
4. Рекламування фірмової точки в місцевих ЗМІ	01.05.20	01.06.20	28	Маркетолог
5. Визначення функціональних обов'язків відділів	01.05.20	01.06.20	28	Керівник підприємства
6. Формування мети та цілей функціонування відділів	01.04.20	01.05.20	28	Керівники відділів
7. Автоматизація роботи відділів	01.08.20	01.09.20	30	ІТ - менеджер
8 . Аналіз ефективності роботи відділів	01.09.20	01.10.20	30	Керівники відділів

Аналізуючи дані таблиці 3.4. необхідно відмітити, що інновація пов'язані із зміною системи управління і передбачає наявність учасників проекту: Ініціатор: керівник відділу збуту. Інвестор: підприємство. Менеджери проекту: менеджер із збуту, маркетолог; бренд – менеджер, керівник підприємства. Інші учасники проекту: керівники відділів, ІТ-менеджер. Учасники проекту між собою взаємодіють в процесі реалізації даного інноваційного проекту. Реалізація проекту дасть можливість активізувати систему управління збутом та забезпечити зростання обсягів реалізації

продукції підприємства та в кінцевому підсумку надасть конкурентні переваги підприємству ПАТ «ТерА» у перспективному періоді.

3.3. Розробка та впровадження нової продукції – аспект посилення конкурентних переваг підприємства ПАТ «ТерА»

Важливою конкурентною перевагою в діяльності підприємства може стати інноваційна активність в аспекті створення та реалізації нової продукції. Впровадженні інновацій на підприємстві ПАТ «ТерА» дасть можливість розширити асортимент продукції, дати додатковий інструментарій вдосконалення збутової політики, забезпечити зростання конкурентних переваг підприємства у перспективному періоді.

Специфіка реалізації інноваційного процесу на підприємстві ПАТ «ТерА» така, що з розробленням інноваційного продукту центр уваги переміщується від досліджень до забезпечення збуту. Поряд із цим, основні елементи інноваційного процесу перебувають у взаємодії, постійно реалізуючи обмін інформацією. Схему проектування та виробництва нової продукції на підприємства ПАТ «ТерА» представимо на рисунку 3.13.

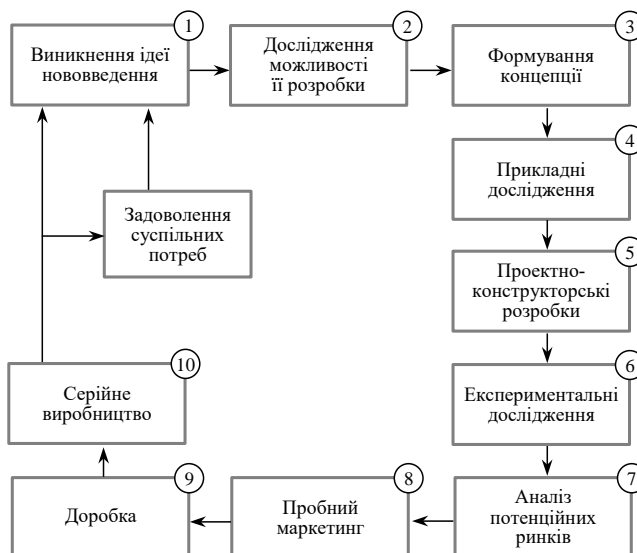


Рис. 3.13. Узагальнена схема проектування та виробництва нової продукції (інноваційного процесу) на підприємстві ПАТ «ТерА»

На рис. 3.13. показана послідовність і взаємозалежність стадій інноваційного процесу на підприємстві ПАТ «ТерА». Інноваційні стадії на досліджуваному підприємстві створюють організаційно відокремлені підрозділи, котрі наділені визначеним функціоналом. При цьому, якщо їх взаємодія не відтворює результатів інновації, то інноваційна діяльність не досягає цілей. Кожна із представлених стадій інноваційного процесу передбачає свою специфіку управління, організаційну форму та має цільове призначення – генерування та реалізація інновацій в виробничій діяльності підприємства.

Для забезпечення результативності інноваційного процесу на підприємстві ПАТ «ТерА» в першу чергу важливе значення мають форми його організації, за яких результат кожної наступної стадії є основою для подальшого зростання. Найважливіше стикування стадій, котре забезпечує гнучкість, динамізм та неперервність інноваційного процесу. Механізм стикування різноманітних стадій інноваційного процесу на підприємстві ПАТ «ТерА» показано на рис.3.14.

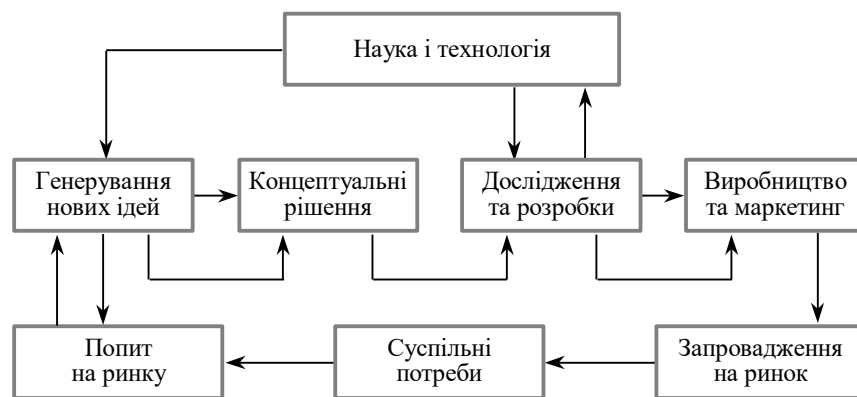


Рис. 3.14. Механізм стикування різних стадій інноваційного процесу на підприємстві ПАТ «ТерА»

Інноваційний процес на підприємстві ПАТ «ТерА» має циклічний характер розвитку, та реалізується як в просторі так і в часі, при цьому основними його етапами є: технічний, технологічний, науковий, експлуатаційний. На підприємстві ПАТ «ТерА» розглядаються два

рівноцінних інвестиційних проекти, що забезпечить:

- оновлення асортиментного ряду продукції підприємства;
- розширять виробничі потужності підприємства в аспекті їх оновлення та подальшого якісного використання;
- забезпечать залучення інвестиційних ресурсів для реалізації даного проекту.

На наш погляд, зазначені інвестиційні проекти в основний капітал повинні містити інноваційну складову, що давало б можливість реалізувати нові конкурентні переваги досліджуваного підприємства. Так, перший проект (проект А) передбачає технологічне оновлення за рахунок впровадження технологічної лінії по виробництву нової продукції «Бісквіт класичний» ТМ «ТерА». Технологічна лінія поставляється в готовому вигляді має декілька секцій, обсяг виходу готової продукції за зміну 100 кг.

Існують декілька варіантів вибору постачальників обладнання для виробництва «Бісквіт класичний» (таблиця 3.5).

Таким чином, пропонується для реалізації проект технологічної лінії компанії UTFKiev (Україна) по виробництву нової продукції «Бісквіт класичний» ТМ «ТерА». Вкладення у виробничу лінію даного виробника є економічно вигідним та обґрунтованим, оскільки витрати по проекту мінімізуються і складатимуть 1123,9 тис.грн. на противагу ідентичним технологічним лініям інших виробників ItalForni (Італія), Diget (Великобританія), Укртехнофудз (Україна), Pol Mar (Польща). За рахунок впровадження даного обладнання планується збільшення обсягу випуску продукції на 10% за перший рік впровадження та на 15% в подальшому, при цьому темп зростання витрат на формування продукції повинні знизитися за рахунок інноваційних технологій, які плануються вводитися на підприємстві, поряд із цим спостерігатиметься краща якість продукції в цілому.

Таблиця 3.5

Кошторис витрат та основні постачальники обладнання- технологічної лінії по виробництву нової продукції «Бісквіт класичний» ТМ «ТерА»

Обладнання	Підприємства виробники обладнання				
	<i>ItalForni</i> (Італія)	<i>Diget</i> (Великобританія)	Укртехно фудз (Україна)	<i>UTF Kiev</i> (Україна)	Pol Mar (Польща)
Дозатор WMX	22,5	117,4	22,4	13,2	17,9
Машина для збивання крему для бісквіту	315,4	401,4	225,7	219,3	299,5
Секція повороту та з'єднання	103,2	135,4	82,1	74,5	89,2
Обладнання для дозування, декорації і розпилення	89,7	117,5	67,1	66,9	71,2
Технологічна лінія виробництва бісквітів	801,4	1211,9	522,3	452,2	733,9
Обладнання для глазурування і декорації кондитерських виробів з охолоджуючим тунелем	172,5	226,7	152,5	112,7	154,2
Пакувальна лінія	288,5	404,4	234,4	185,1	245,3
Всього витрат, тис.грн.	1793,2	2614,7	1306,5	1123,9	1611,2

Другий проект (проект Б) передбачає ремонт та часткове оновлення діючих основних засобів, що дасть можливість підвищити обсяги випуску продукції на 20-25% та забезпечити оновлення основних засобів на 5-7% від діючих обсягу технологій. Планові витрати по проекту становитимуть 1106,7 тис.грн. і включають частковий ремонт.

За результатами реалізації проекту технологічного оновлення за рахунок впровадження технологічної лінії по виробництву нової продукції «Бісквіт класичний» підприємство ПАТ «ТерА» отримуватиме наступні конкурентні переваги: збільшиться обсяги виробництва та реалізації продукції на 5% (план на 2020 рік) та на 10% (план на 2021 рік); знизиться собівартість виробництва (на 4% щорічно) та відповідно знижуватиметься ціна на продукцію; оновиться основний капітал підприємства на 1123,9 тис.грн. за рахунок введення в дію

технологічної лінії із виробництва бісквітів фірмових ТМ «ТерА»; за рахунок впровадження інноваційної продукції збільшуватиметься конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому ринку; стимулюватиметься надходження грошових коштів на підприємство, зокрема значна частина коштів планується залучити на кредитній та інвестиційній основі; збільшуватиметься рентабельність фінансово-господарської діяльності за рахунок очікуваної прибутковості проекту.

З іншої сторони реалізація проекту Б дасть можливість підприємству ПАТ «ТерА»: оновити застарілий виробничий потенціал та збільшити обсяги основного капіталу; забезпечити зростання обсягів діючого виробництва продукції (планові показники на 2020 рік - 5%, 2021 рік – 7%); збільшити обсяги реалізації та дохідність функціонування досліджуваного підприємства.

В цілому, зіставляючи дані проекти, слід відмітити, що з економічної точки зору більш вигідніший є проект А, який в основі має інноваційну складову і в подальшому стимулюватиме зростання обсягів реалізації та прибутковості проекту; з іншого боку проект Б є більш вигідний в плані оновлення застарілого обладнання (виробничого потенціалу) і формування нової концепції використання основного капіталу на підприємстві.

Висновки до розділу 3

Узагальнюючи результати дослідження представлені у розділі 3 необхідно відмітити наступне:

А. Система забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства ПАТ «ТерА» на локальному ринку має охоплювати наступні напрями: 1) заходи на підвищення якості продукції та технічного рівня виробництва; 2) заходи, орієнтовані на зменшення витрат виробництва та ресурсоемності виготовленої продукції, 3) заходи щодо вдосконалення використання засобів маркетингу, обслуговування, вивчення ринку збуту.

Б. Для активізації збутової діяльності підприємства важливо, по-перше, забезпечити реорганізацію відділ збуту та постачання в аспекті більш ефективної реалізації функцій збуту та маркетингових завдань, котрі дозволять активніше реагувати підприємству на зміни ринкового середовища, і тим самим дозволить реалізовувати свою поведінку більш чутливішою та гнучкішою до уподобань, смаків та вимог споживачів. По-друге, відкрити власний фірмовий кіоск, котрий виступатиме точним джерелом інформації (feedback) про уподобання споживачів, їх побажання щодо продукції, та став важливим додатковим джерелом реалізації продукції. По-третє, здійснювати опрацювання інформації в аспекті укладення угод із дистриб'юторами продукції (кондитерських виробів) даного підприємства у інших областях України, що стимулюватиме збільшити розмірів виробництва продукції та розширювати дистриб'юційну мережу даного підприємства.

В. Важливою конкурентною перевагою в діяльності підприємства може стати інноваційна активність в аспекті створення та реалізації нової продукції. Впровадженні інновацій на підприємстві ПАТ «ТерА» дасть можливість розширити асортимент продукції, дати додатковий інструментарій вдосконалення збутової політики, забезпечити зростання конкурентних переваг підприємства у перспективному періоді. Важливо реалізувати проект створення інноваційної продукції «Бісквіт класичний». Розрахунки вказують, що реалізації проекту дасть можливість: забезпечити зростання обсяги виробництва та реалізації продукції на 5% у плановому 2020 році та на 10% плановому 2021 році; модернізуються та оновляться основні засоби підприємства за рахунок введення в дію технологічної лінії із виробництва бісквітів фірмових ТМ «ТерА»; за рахунок впровадження інноваційної продукції зростатимуть конкурентні позиції підприємства на внутрішньому ринку; стимулюватиметься надходження грошових коштів на підприємство, зокрема значна частина коштів планується залучити на кредитній та інвестиційній основі; збільшуватиметься прибутковість фінансово-господарської діяльності.

РОЗДІЛ 4

СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА

4.1. Оцінювання стану та перспектив розвитку кондитерської галузі в Україні

Кондитерські вироби являються групою харчових продуктів широкого та різноманітного асортименту. Дані вироби відрізняються між собою за споживчими властивостями, складом, смаковими якостями. Кондитерські продукція користуються сталим попитом і виступає значною частиною раціону харчування людини, насамперед, завдяки вишуканим смаковим якостям та властивостям [99]. Вітчизняна кондитерська галузь виступає однією із важливих складових вітчизняної економіки, котра навіть в умовах кризових явищ у національній економіці демонструє позитивну динаміку до зростання. Виробництво кондитерських виробів, сьогодні, є однією з найбільш важливих та найбільш розвинутих галузей вітчизняної харчової промисловості. Обсяг виробництва та реалізації продукції складає приблизно три відсотки валового продукту нашої країни. Загальний розмір виробництва становить понад 1 млн. т продукції на рік (таблиця 4.1), що дає змогу забезпечити вітчизняний та іноземний ринок продукцією [68].

Таблиця 4.1

Обсяги виробництва кондитерських виробів протягом
2013-2018 рр., тис.т. [62]

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Обсяг виробництва, в тому числі:	1068,3	969	1035	1089	1017	1063
Борошняні кондитерські тв хлібобулочні вироби, тис.т.	358	373	339	367	374	392
Шоколад та інші продукти із вмістом какао, в плитках та брикетах, тис.т.	329	346	330	352	344	349
Кондитерські вироби з цукру, що включає білий шоколад (без вмісту какао), тис.т.	256	250	266	252	230	215

Обсяги виробництва кондитерських виробів починаючи з 1990 року постійно знижувалися, що обумовлювалося низькою купівельною спроможністю споживачів в Україні. У 1996 році було досягнуто мінімального значення виробництва кондитерських виробів (282,6 тис. тон), і в 1997 році обсяг виробництва збільшився та склав 318,9 тис. т. (рис.4.1).

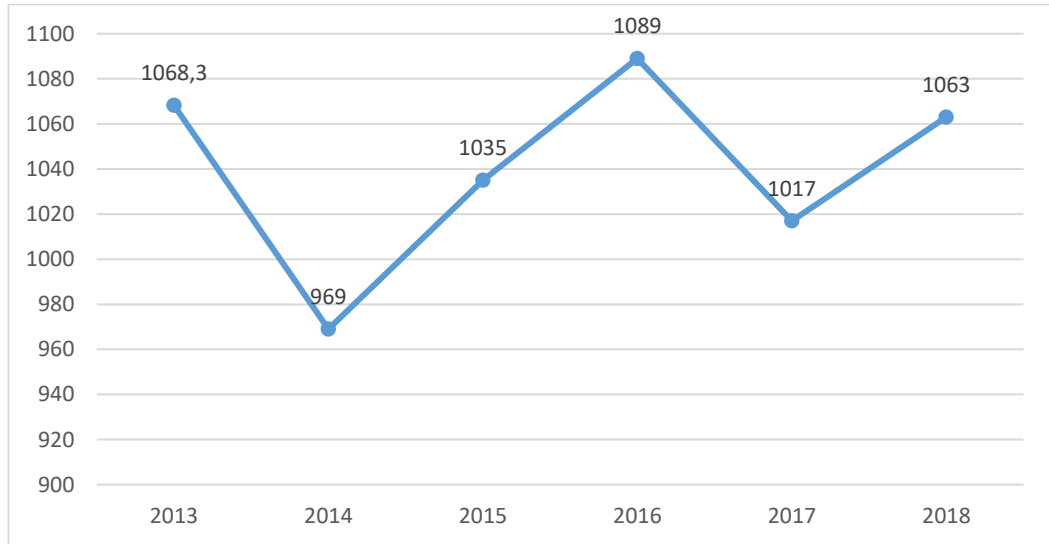


Рис. 4.1. Стан та динаміка виробництва кондитерської продукції в Україні за період 2013-2018 рр. [62]

Пояснюється дане збільшення ти, що підприємства, котрі виготовляють кондитерську продукцію, зорієнтувалися на ринкові процеси в національній економіці і розпочалася конкурентна боротьба в ринковому середовищі стимулюючи зростання якості та конкурентоспроможності продукції.

Пік виробництва даної продукції вітчизняними підприємства (у розмірі 1116,9 тис.т.) припав на 2008 рік, коли розміри виробництва і реалізації продукції збільшилися до показника 1990 року, проте в подальшому спостерігалось значне зниження виробництва та реалізації, що пов'язано із світовою кризою [59].

На вітчизняному кондитерському ринку поживавлення спостерігалось для кондитерських виробів вироблених із борошна починаючи із 2016 р. на 1,9% порівнюючи із попереднім 2017 р. Проте в даний період спостерігається зниження розміру виробництва цукристих кондитерських виробів на 7%.

Також в даний період спостерігався незначне зниження розмірів виробництва і реалізації шоколадних кондитерських виробів, що склало 0,9% (таблиця 4.2).

Таблиця 4.2

Виробництво кондитерської продукції в Україні протягом 2012-2018

Років [62]

Показник	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Загальний обсяг випуску, тис. т.							
Вироби кондитерські з цукру	241	256	250	266	252	230	215
Шоколад та інші продукти	303	329	346	330	352	344	341
Хлібобулочні, борошняні кондитерські вироби	495,3	537,7	555,4	551,1	555	523,2	533
Виробництво в Україні, тис. т.	1039,3	1122,7	1151,4	1147,1	1159	1097,2	1089
Загальні обсяги виробництва, млн. грн.							
Кондитерські вироби із цукру	4576,2	4945,5	5731,2	5665,3	5788,9	5251	5211,4
Шоколад	3843	4055	6355,2	5653,3	7037,2	7689	7985,4
Хлібобулочні, борошняні кондитерські вироби	97,8	893,5	2921,6	1863,4	3709,9	3742,0	3824,2
Загальні обсяги виробництва в Україні, млн. грн.	8517	9894	15008	13182	16536	16682	17021
Середня вартість за видами, грн./кг							
Вироби кондитерські з цукру	19	19,3	22,9	21,3	23	22,8	24,2
Шоколад	12,7	12,3	18,4	17,1	20	22,4	23,4
Хлібобулочні, борошняні кондитерські вироби	0,2	1,7	5,3	3,4	6,7	7,2	7,2
Вартість, грн./кг	8,2	8,8	13	11,5	14,3	15,2	15,6

За дослідженням експертів, кондитерські вироби займають в кошику споживання продуктів харчування українця близько 8,2%. При цьому, загальний розмір споживання кондитерських виробів з року в рік зростає. Зазначене пояснюється зростанням доходів споживачів кондитерських виробів, підвищенням якості та диверсифікацію асортименту вітчизняної

кондитерської продукції. В середньому українець витрачав приблизно 235 грн. на купівлю кондитерської продукції у 2016 році. Найменше споживач витрачає на купівлю борошняних кондитерських виробів, що пов'язано із значно дешевшими цінами на дану продукцію (табл.4.3).

Таблиця 4.3

Споживання кондитерських виробів в Україні за період 2012-2018

рр. (за видами продукції) [62]

Показник	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Споживання на внутрішньому ринку, тис. т.							
Вироби кондитерські з цукру	174,4	180,6	182,9	182,4	164,5	160,7	149,9
Шоколад та інші продукти	294,7	208,4	228,1	190,6	182,9	221,4	184,1
Хлібобулочні, борошняні кондитерські вироби	428,4	452,4	454,2	447,8	438,0	392,3	392,7
Всього	897,5	841,5	865,2	820,8	785,4	774,5	726,7
Споживання на душу населення, кг							
Вироби кондитерські з цукру	3,7	3,9	3,9	4,0	3,6	3,5	3,3
Шоколад та інші продукти	6,3	4,5	4,9	4,1	4,0	4,8	4,0
Хлібобулочні, борошняні кондитерські вироби	9,1	9,7	9,8	9,7	9,5	8,6	8,6
Всього	19,1	18,0	18,7	17,8	17,1	16,9	15,9
Розміри річного споживання кондитерських виробів на внутрішньому ринку, грн							
Вироби кондитерські з цукру	70,3	75,3	89,4	85,2	82,7	79,9	80,0
Шоколад та інші продукти	79,9	55,5	90,0	70,2	80,0	107,3	93,7
Хлібобулочні, борошняні кондитерські вироби	1,8	16,1	51,6	32,8	63,5	61,5	61,7
Усього, грн.	152,0	146,9	231,0	188,2	226,2	248,7	235,4

У 2018 року виробництво вітчизняної кондитерської продукції збільшилося приблизно на один відсоток, поряд із цим знижувався обсяг виготовлених цукрових кондитерських виробів. Питома вага експорту в обсязі виробництва окремих підприємств становила 30-70 відсотків. Близько третини кондитерської продукції – це експорт. У структурі експорту кондитерської

продукції близько 96% припадає на країни колишнього СНД.

Значну частку експортерів становлять великі підприємства (їх близько 15), середні – 5 і малі -1, котрі реалізують експорт продукції за кордон.

Порівняно з 2017 р. у звітному 2018 році наша країна скорочує експорт кондитерських виробів. Імпорт кондвиробів в Україну за вказаний період зменшився на 46,4% до 44,17 тисяч тонн, в грошовому вимірі показник знизився на 4,8%, до 173,72 млн. доларів [69]. Зазначене означає, що виробники почали переорієнтовувати власну діяльність на внутрішній ринок через зростання внутрішнього споживання даної продукції.

На сучасному етапі ключовою перевагою вітчизняних кондитерських виробників при реалізації експорту найчастіше стає ціна на продукцію. Зокрема, українська карамель на зарубіжному ринку виграє порівняно з іноземною за рахунок вартості, навіть при умові сплати митних платежів. Окрім цього, значними перевагами вітчизняних виробників кондитерських виробів є також висока якість продукції, значна увага до забезпечення оновлення асортименту, інформаційне забезпечення та вивчення попиту споживачів на зовнішніх ринках, а також вдосконалення дизайну.

На сьогодні, вітчизняна кондитерська галузь є досить матеріаломісткою. Вона виступає одним із ключових споживачів вітчизняної сільськогосподарської сировини – борошна, цукру, молока, крохмалопатоки тощо – на яку має місце значний попит. Якщо через зростання цін на основну сировину у перспективному періоді вартість продукції кондитерської галузі зростатиме більшими темпами, ніж зростання доходів споживачів даної продукції, то потенційно можливе зниження внутрішнього споживання деяких різновидів кондитерських виробів. Також, через зростання цін та вартості виробництва таких товарів, як карамель вітчизняні виробники можуть втратити власно набуті конкурентні переваги на іноземних ринках збуту. В цілому, слід зазначити, що чутливість різноманітних вітчизняних виробників кондитерської продукції до перелічених негативних чинників у перспективі також буде різною.

4.2. Характеристика конкурентоспроможності підприємства ПАТ «ТерА»

Сьогодні значну частину вітчизняного ринку кондитерських виробів регулюють іноземні компанії, котрі вкладають значні кошти у розвиток вітчизняних кондитерських підприємств. Наявність іноземного представництва на кондитерському ринку України представлено у таблиці 4.4

Таблиця 4.4

Наявність іноземного капіталу у вітчизняній кондитерській промисловості у 2018 році

Українська компанія	Іноземний інвестор	Тип інвестора	Частка
«Крафт фудз Україна»	Kraft Foods (США)	Стратегічний	100%
ПрАТ «Світоч»	Nestle S.A (Швейцарія)	Стратегічний	96,89%
ПрАТ «Житомирські ласощі»	Cobiso Union Inc (США)	Стратегічний	87,37%
АТ «Полтава кондитер»	Sigma Blayzer (США)	Портфельний	76,27%
АТ «АВК»	Western NIS Enterprise Fund (США)	Портфельний	25%

З даних, наведених у таблиці 4.4, необхідно зробити висновки про те, що на вітчизняному ринку присутні декілька великих світових компаній – це Nestle (АТ «Світоч»), Kraft foods (АТ «Крафт Фудз Україна»), Western NIS Enterprise Fund (АТ «АВК»), Sigma Bleyzer (АТ «Полтава кондитер»), Trilini International (АТ КФ «Харків'янка»). Інші фабрики кондитерської сфери або належать українським інвесторам або колективу підприємства.

Сьогодні стабільність вітчизняного кондитерського забезпечують дев'ять підприємств, найбільшими з яких є: корпорація «Roshen», Кампанія «АВК», «Конті», корпорація «Бісквіт-Шоколад», Житомирська кондитерська фабрика «Житомирські ласощі», компанія «Nestle», ПАТ «Монделіс Україна»

(до 2014 року називалась «Крафт Фудз Україна»), ПАТ «Полтава кондитер», ПрАТ «Одесакондитер» та інші підприємства-виробники, котрі виготовляються приблизно 2/3 усієї продукції в Україні [59].

Підприємство ПАТ «ТерА» не відноситься до лідерів ринку, при цьому основними конкурентами досліджуваного підприємства є ПАТ ЛКФ «Світоч», ТОВ «Хмельницька кондитерська фабрика «Кондфіл» та Житомирська кондитерська фабрика «Житомирські ласощі».

Коротко дослідимо особливості діяльності даних підприємств. Зокрема, Львівська кондитерська фабрика «Світоч» – одне з найбільш старіших підприємств, що функціонує у вітчизняній кондитерській галузі, провідний вітчизняний виробник та реалізатор кондитерської продукції. Співробітники підприємства є носіями його традицій в аспекті виробництва шоколадних цукерок та різновидів шоколаду.

Сьогодні підприємство «Світоч» входить в групу компаній «Nestle» – високотехнологічне, інноваційне підприємство, що розвивається стрімко та динамічно. На підприємстві діють різноманітні лінії із виробництва цукерок та шоколаду, вафель, інноваційні автоматизовані виробничі лінії із підготовки та виробництва шоколадних мас.

Сильними сторонами підприємства ПАТ «Світоч» є: іноземні інвестиції; лояльність споживачів; відомість бренду; іноземний менеджмент та маркетинг; західне обладнання та технології; якість продукції. Проте, не зважаючи на переваги, для ПАТ ЛКФ «Світоч» існує також ряд загроз: наявність значної кількості конкурентів; нестабільність у кондитерській галузі; криза в національній економіці та значний ризик її поглиблення; зміни в смаках і потребах споживачів; потенційне зниження цін на ринку; втрата товарів при транспортуванні; наявність значної кількості товарів-підробок; природні фактори, наприклад, на компанію може негативно вплинути неврожай какао-бобів, оскільки вона використовує у великій кількості такі види сировини як цукор і какао – порошок [67]. Іншим, не менш важливим

конкурентом ПАТ «ТерА» є ТОВ «Хмельницька кондитерська фабрика «Кондфіл», що розташована в місті Хмельницькому.

Перевагами ТОВ «Хмельницька кондитерська фабрика «Кондфіл» є: наявність інноваційних технологічних ліній з виробництва кондитерської продукції; модернізація основного капіталу підприємства на рівні 30%; наявність власної роздрібною мережі; широкий асортимент продукції та його постійне оновлення. До недоліків даного підприємства слід віднести наступні: значний знос обладнання; наявність старих технологій, що дуже підвищує затрати енергоресурсів (зростання матеріаломісткості виробництва) на виробництво; відсутність постійних та надійних посередників в каналі розподілу продукції підприємства; раніше розроблені товари знімаються з виробництва до того, як вони окуплять витрачені на їх розробку час і кошти [68].

Пріоритетним напрямом діяльності кондитерської фабрики є максимальне задоволення потреб споживачів, тому відділ маркетингу та технологи наполегливо працюють над новими видами продукції, шукаючи нестандартні рішення та використовуючи сучасні технології.

Не менш важливим гравцем на ринку є підприємство Житомирська кондитерська фабрика «Житомирські ласощі». Фабрика «ЖЛ» відома на ринку солодоців як новаторська компанія з багаторічним досвідом, яка динамічно розвивається і слідує всім сучасним тенденціям. «ЖЛ» активно нарощує свої виробничі потужності. Загальна виробнича потужність складає більше 80 тисяч тонн на рік. Сьогодні в компанії працює 1800 людей.

На сьогоднішній день в 7 цехах працює 28 ліній, на яких виробляються шоколадні батончики, зернові батончики печиво, глазуровані та неглазуровані цукерки, шоколадно-вафельні цукерки, цукерки в коробках, і шоколадні цукерки-снеки, вафлі, фадж, йогуртово-зернові десерти, а також продукція без цукру. Якість продукції підтверджується сертифікатами ISO 9001:2008 «Система менеджменту якості» та ISO 22 000:2005 «Система управління безпекою харчових продуктів» [65].

Продукція підприємства ПАТ «ЖЛ» є конкурентоздатною за рахунок високої якості при низьких цінах. Імідж підприємства ПАТ «ЖЛ» є досить високим не лише серед бізнес-партнерів та клієнтів, але серед інших конкурентів. Завершуючи аналіз конкурентоспроможності підприємства ПАТ «ТерА» відобразимо показники порівняння значимості компанії та конкурентних переваг поряд із іншими компаніями зведеного господарського потенціалу у таблиці 4.5.

Таблиця 4.5

Зведена інформація для оцінки конкурентоспроможності
підприємства ПАТ «ТерА»

№ п/п	Показники	Бали			
		ПАТ «ТерА»	ПАТ ЛКФ «Світоч»	ТОВ «ХКФ «Кондфіл»	ПАТ «ЖЛ»
1.	Частка ринку	6*	8	4	8
2.	Рентабельність обігу	3	6	3	4
3.	Рентабельність капіталу	2	4	3	3
4.	Частка власних оборотних коштів	9	9	8	9
5.	Рівень ціни домінуючого	8	7	7	9
6.	Широта асортименту	7	4	6	8
7.	Якість товару	10	8	8	9
8.	Система збуту	7	8	8	7
9.	Рівень сервісу	8	8	8	8
10.	Система управління	6	7	6	6
Середній бал		82	78	76	79

Примітка. * - за десятибальною шкалою.

Таким чином, здійснивши комплексний аналіз конкурентоспроможності підприємств, дані якого наведено в таблиці 4.5, слід відзначити найвищу конкурентоспроможність підприємства ПАТ «ТерА», за рахунок більш високих показників частки ринку, рентабельності обігу, широти та якості асортименту, а також більшою ефективністю діяльності служби збуту. Децю відстає підприємство ПАТ ЛКФ «Світоч», за рахунок низьких показників

асортиментного ряду товарів, ефективності діяльності служби збуту. Найнижчий показник у ТОВ «ХКФ «Кондфіл», який практично по всіх параметрах програє конкурентоспроможності інших підприємств.

Завершуючи огляд даного розділу слід відзначити лідерські позиції, в аналізованому сегменті підприємств, підприємства ПАТ «ТерА». Основою конкурентоспроможності підприємства є якість та асортимент продукції і сукупна ефективність товарної та збутової політики аналізованого підприємства. Разом із помірною ціновою політикою дані параметри закладають основу поточної та перспективної конкурентоспроможності підприємства. До негативних рис слід віднести значна збитковість підприємства, відсутність координованої системи збуту та просування продукції, яка б функціонувала у найближчій перспективі, негативні тенденції до зменшення попиту на асортимент товарів.

Висновки до розділу 4

Узагальнюючи результати дослідження представлені у розділі 4 необхідно відмітити наступне:

1. Кондитерська галузь є важливою складовою національної економіки, яка навіть в кризових явищ демонструє позитивну загальну динаміку. В сучасних умовах виробництво кондитерських виробів є важливим і найбільш розвинутою галуззю вітчизняної харчової промисловості. Загальний обсяг виробництва складає близько 3 % ВВП країни.

2. Конкурентною перевагою вітчизняних виробників на зарубіжних ринках збуту найчастіше є ціна продукції. Поряд із цим, важливими конкурентними перевагами вітчизняних виробників кондитерських виробів є також якість продукції, інноваційна політика та швидке оновлення асортименту продукції, вдосконалення дизайну, що відбувається за рахунок активних маркетингових заходів та вивчення попиту на зовнішніх ринках.

3. Аналіз стану та динаміки розвитку вітчизняного кондитерського ринку засвідчує, що він є насиченим із значними конкурентними перевагами

та високим конкурентним потенціалом. В сучасних умовах в нашій країні працюють більш ніж 800 компаній-виробників кондитерської продукції. При цьому п'ять компаній-лідерів займають понад 60 % у структурі національного виробництва, що свідчить про високу концентрацію на цьому ринку.

4. Підприємство ПАТ «ТерА» не відноситься до лідерів ринку, при цьому основними конкурентами досліджуваного підприємства є ПАТ ЛКФ «Світоч», ТОВ «Хмельницька кондитерська фабрика «Кондфіл» та Житомирська кондитерська фабрика «Житомирські Ласощі».

Здійснивши комплексний аналіз конкурентоспроможності підприємств слід відзначити найвищу конкурентоспроможність підприємства ПАТ «ТерА» (серед досліджуваних підприємств), за рахунок більш високих показників частки ринку, рентабельності обігу, широти та якості асортименту та більшою ефективністю діяльності служби збуту. Основою конкурентоспроможності підприємства є якість та асортимент продукції, значна фінансова міцність і сукупна ефективність товарної та збутової політики аналізованого підприємства. Разом із помірною ціновою політикою дані параметри закладають основу поточної та перспективної конкурентоспроможності підприємства.

До негативних рис ПАТ «ТерА», слід віднести відсутність координованої системи збуту та просування продукції, яка б функціонувала у найближчій перспективі, негативні тенденції до зменшення попиту на асортимент товарів.

РОЗДІЛ 5

ОБГРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

5.1. Обґрунтування економічної ефективності заходів реформування системи збуту

Для обґрунтування ефективності представимо основні витрати по запропонованих в роботі проектах. Розрахунок ефективності витрат модернізації системи збуту включає крім постійних витрат також витрати на оплату праці, доплату до заробітної плати керівникам новоствореного відділу у розмірі 30 відсотків від загального обсягу зарплати.

Розрахунок витрат на реорганізацію діяльності відділу збуту підприємства ПАТ «ТерА» представимо у таблиці 5.1.

Таблиця 5.1

Визначення витрат на здійснення реорганізації відділу збуту підприємства ПАТ «ТерА»

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Доплата до зарплати керівників	20,8
Зарплата експерта для здійснення дослідження ринку	18
Доплата до зарплати працівнику відділу реклами	12,7
Зведені витрати	51,5
Плановий прибуток реорганізації відділу збуту	51,5

Відповідно, основними напрямками витрат стануть доплата до заробітної плати керівникам відділів у розмірі 20,8 тис.грн., зарплата експерта для здійснення дослідження ринку – 18 тис.грн., доплата до зарплати працівнику відділу реклами – 12,7 тис.грн. Загальна сума витрат становитиме 51,5 тис.грн., при цьому планується повністю покрити дані витрати та отримати чистий прибуток у розмірі понесених витрат 51,5 тис.грн. З метою розширення своєї дистрибуційної діяльності та забезпечити конкурентні переваги на локальному ринку пропонується створити ще один фірмовий кіоск кондитерських виробів «ТерА». Визначимо витрати та необхідні ресурси для

створення фірмового кіоску кондитерських виробів «ТерА». Дані представимо у таблиці 5.2.

Таблиця 5.2

Обсяг ресурсів, необхідних для створення фірмового кіоску реалізації кондитерських виробів підприємства ПАТ «ТерА»

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Оренда кіоску	27
Заробітна плата для продавців	92
Фірмовий одяг для продавців	5
Оформлення вітрини та вивіски	7,55
Закупка потрібного інвентарю	52,3
Податки	260
Собівартість товару	780
Транспортні витрати	243
Витрати на комунальні послуги	20,6
Загальні витрати	1487,75

Дані таблиці 5.2. засвідчують, що для організації роботи фірмового кіоску підприємству ПАТ «ТерА» необхідно витрати 1487,75 тис.грн. Представлені витрати для реалізації проекту підприємство покриває частково власними коштами, котрі планує отримати шляхом перерозподілу коштів відділу постачання і збуту, а частково – візьме кредит у КБ «Приватбанк» під 24%. Сплата заборгованості за кредитом відбуватиметься рівними частинами. Для цього здійснимо розрахунок прогнозних прибутків, які буде отримувати фірмовий кіоск та спроможність погасити банківський кредит (таблиця 5.3).

Таблиця 5.3

Розрахунок погашення банківського кредиту ПАТ «ТерА» на фінансування фірмового кіоску

Показник	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2300	3250	4500	5500	6750
Оплата зарплати, тис. грн.	95	93	104,4	125	135,5
Транспортні витрати, тис. грн.	227	247,5	385	495	632,5
Собівартість створення кіоску, тис. грн.	1270	1350	2100	2700	3450
Податкові платежі, тис. грн.	400	450	700	900	1150
Комунальні витрати, тис. грн.	20,5	21,8	21,9	23	32,1
Оренда кіоску, тис. грн.	28	27	27,5	27,7	28
Сплата проценту	84,85	84,85	84,85	84,85	84,85
Залишок боргу за кредитом, тис. грн.	214,15	214,15	214,15	214,15	214,15
Прибуток, тис. грн.	-39,5	761,7	862,2	930,3	1022,9

-* - витрати враховані і сплачені за рахунок кредиту

Результати дослідження представлені у таблиці 5.3, засвідчують можливість погашення кредиту рівними частинами протягом періоду – п'яти років. При цьому реалізація проекту дасть можливість починаючи уже із другого року діяльності отримувати чистий прибуток у розмірі 761,7 у плановому 2020 (план) році, 862,2 тис.грн. у 2021 (план) році, 930,3 (план) тис.грн. у 2022 (план) році та 1022,9 тис.грн. у 2023 (план) році. Відповідно окупність проекту становитиме 1,5 роки, коли підприємство отримає повноцінний прибуток. При цьому, відкриття фірмового кіоску підприємства ПАТ «ТерА» окрім конкурентних переваг на локальному ринку, принесе і соціальний ефект від реалізації проекту, оскільки дозволить споживачами отримувати якісну продукцію ТМ «ТерА» за доступними цінами. В аспекті забезпечення розширення дистриб'юторської мережі пропонується підприємству ПАТ «ТерА» реалізувати пошук каналів дистрибуції продукції ТМ «ТерА» у інших областях. Для даного заходу передбачено ряд витрат пов'язані із налагодженням даних каналів збуту (таблиця 5.4).

Таблиця 5.4

Витрати підприємства ПАТ «ТерА» для пошуку у інших областях
дистриб'юторів

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Оголошення в Інтернет та регіональних виданнях	2,15
Аналіз рекламних регіональних довідників	4
Витрати на переговори та укладення контрактів	3,5
Всього	9,15

Таким чином, основними акцентами витрат на розширення дистриб'юторської мережі повинні стати оголошення в інтернеті та регіональних виданнях – 2,15 тис.грн., аналіз рекламних регіональних довідників – 4 тис.грн., витрати на переговори та укладення контрактів – 3,5 тис.грн. В цілому для розширення збутової мережі підприємство планує забезпечити витрати у розмірі 9,15 тис.грн.

Визначимо отриманий прибуток в аспекті здійснення розширення дистриб'юторської мережі у інших регіонах, представивши результати дослідження у табл. 5.5.

Таблиця 5.5

Розрахунок витрат на розширення дистриб'юторської мережі ПАТ «ТерА»

Витрати на розширення	Сума, тис. грн.
Собівартість виробництва	800
Реалізація роботи складу	124
Транспортування готової продукції	132
Дохід від реалізації продукції	1260
Витрати пов'язані із розширенням збутової мережі	9,15
Сформований чистий прибуток	194,85

Реалізація даних заходів стимулюватиме наявність чистого прибутку у розмірі 194,85 тис.грн.

В цілому, реалізації даних заходів стимулюватиме зростання розміру доходів, розширення збутової діяльності та забезпечення чистого прибутку у розмірі:

$$\text{ЧП} = 51,5 - 39,5 + 761,7 + 862,2 + 930,3 + 1022,9 + 194,85 = 3783,95$$

тис.грн.

Таким чином, важливим у діяльності підприємства ПАТ «ТерА» є реалізація ряду заходів, а саме:

По-перше, здійснити реорганізацію власного відділу збуту, що вплине на зростання ефективності виконання різноманітних маркетингових завдань функцій збутового відділу, а також дозволять більш активніше та чіткіше реагувати підприємством на зміни на локальному ринку, а також синхронізувавши власну поведінку до смаків та вимог кінцевого споживача.

По-друге, відкриття фірмового кіоску дасть можливість отримувати додаткову інформацію про уподобання кінцевих споживачів щодо

кондитерських виробів, а також слугуватиме джерелом отримання додаткової реалізації продукції, а й відповідно надасть конкурентні переваги.

По-третє, опрацювання інформації в аспекті виявлення можливих дистриб'юторів продукції підприємства ПАТ «ТерА» у інших областях та укладення договорів із дистриб'юторами, що стимулюватиме забезпечення збільшення виробництва продукції та розширить дистрибуційну мережу підприємства.

По-четверте, значно виважено та обґрунтовано здійснювати формування збутових витрат та дозволить забезпечити збільшення об'ємів реалізації кондитерських виробів.

5.2. Розрахунок ефекту впровадження технологічної лінії виробництва нової продукції

Для підвищення конкурентних переваг підприємства ПАТ «ТерА» важливим є впровадження нової продукції, що дасть можливість диверсифікувати асортимент продукції, ввести на ринку нову високоякісну продукцію та забезпечити конкурентні переваги в найближчій перспективі.

Представимо основні показники представленого інноваційно-інвестиційного проекту виробництва нової продукції «Бісквіту класичного» (таблиця 5.6).

Таблиця 5.6

Планові показники реалізації інвестиційно-інноваційно проекту виготовлення нової продукції «Бісквіту класичного» підприємства ПАТ «ТерА»

Показники	0	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
1	2	3	4	5	6
Інвестиції на закупівлю основних засобів, тис.грн.	1123,9	-	-	-	-
Грошові надходження від реалізації проекту, тис.грн.	-	598	620	731	716
Операційні витрати, тис.грн.	-	182,8	193,4	203,3	213,2

продовження таблиці 5.6

1	2	3	4	5	6
Чисті грошові потоки від реалізації проекту, тис.грн.	-	415,2	426,6	527,7	502,8
Ставка дисконту, %	15%				
Дисконтовані грошові потоки реалізації проекту, тис.грн.	-	361,04	322,57	346,97	287,48

Протягом чотирьох років за рахунок впровадження проекту підприємство отримуватиме грошові потоки (дисконтовані) у сумі – 361,04 тис.грн. за перший рік реалізації проекту, 322,57 тис.грн. за другий рік, 346,97 тис.грн. протягом третього року реалізації проекту та 287,48 тис.грн. за 4 рік. Всього підприємство за рахунок впровадження проекту очікуються реальні грошові потоки у сумі 1318,06 тис.грн., відповідно це більше ніж обсяг вкладених інвестицій у проект, тому проект можна вважати окупним.

Визначимо основні показники, котрі характеризують даний проект представивши дані у таблиці 5.7. та показники представлено у додатку X.

Таблиця 5.7

Визначення ефективності реалізації інвестиційного проекту виробництва нової продукції «Бісквіту класичного» підприємства ПАТ «ГерА»

Показник	Розрахунок	Значення
Чистий приведений доход, тис. грн.	$1318,06 - 1123,9 =$	194,16
Індекс доходності	$1318,06 / 1123,9 =$	1,17
Внутрішня норма доходності	$0,15 + \frac{322,57 * (0,2 - 0,15)}{322,57 - 361,04} =$	-0,557
Термін окупності, років	$3 + \frac{1318,06 - 1123,9}{1123,9} =$	3,2

Як свідчать дані таблиці 5.7, інвестиційний проект є економічно вигідним, при цьому чистий приведений дохід за проектом становив 194,16 тис.грн., індекс доходності проекту – 1,17 пункти, період окупності представленого проекту складає 3,2 роки.

Важливим етапом в управлінні фінансовими ресурсами ПАТ «Тера» під час прийняття рішення про фінансування інвестиційного проекту є визначення оптимальної структури джерел фінансування. Так, економічним відділом підприємства було визначено найбільш реальний, тобто відповідний фінансовим можливостям, варіант фінансування:

- 20% за рахунок власних коштів (через нестачу власних джерел фінансування підприємство не може дозволити спрямувати на інвестиційну діяльність більшу суму);
- 30% залучених коштів сторонніх інвесторів (плата за їх використання – 8% прибутку від реалізації проекту);
- 50% позикового капіталу (зокрема, під 19% річних в АКБ «Приват»).

Пропорції фінансування згідно другого варіанту (Б) мають наступний вигляд: власний капітал – 20%, залучений – 50% і позиковий – 30%.

В цілому, реалізація двох проектів модифікації системи збуту та впровадження виробництва нової продукції на підприємстві ПАТ «Тера» дасть можливість збільшити прибутковість підприємства на:

$$П = 3783,95 \text{ тис.грн.} + 1318,06 \text{ тис.грн.} = 5102,01 \text{ грн.}$$

За рахунок реалізації двох заходів збільшиться прибутковість фінансово-господарської діяльності підприємства ПАТ «Тера» на 5102,01 тис.грн., за рахунок проекту модернізації системи збуту на 3783,95 тис.грн. та від реалізації інноваційно-інвестиційного проекту виробництва бісквіту класичного на 1318,06 тис.грн.

Відобразимо основні заходи та визначимо їх вплив на покращення конкурентних позицій підприємства ПАТ «Тера» на локальному ринку у

таблиці 5.8.

Таблиця 5.8

План заходів підвищення фінансових результатів та конкурентних позицій підприємства ПАТ «ТерА» на ринку

№	Назва та зміст заходу	Відповідальний за реалізацію заходу	Термін виконання	Витрати (інвестиції), тис.грн.	Економічний ефект заходів
1	Модернізація системи збуту підприємства	Керівник відділу збуту та постачання, директор	2 роки	1548,4	10% зростання обсягів виробництва та реалізації, за перший рік, 15% за другий рік
2	Реалізації інвестиційного проекту запуску технологічної лінії виробництва «Бісквіту класичного» ТМ «ТерА»	Керівник, директор відділу виробництва	4 роки	1123,9	5% зростання обсягів виробництва та реалізації, за перший рік, 10% за другий рік; зниження собівартості на 4% в рік протягом усього періоду; покращення якості

Таким чином реалізація запропонованих заходів впливатиме на фінансові результати діяльності підприємства, а й відповідно і на його конкурентні позиції на ринку.

5.3. Вплив заходів на результати фінансово-господарської діяльності підприємства

Реалізація заходів забезпечення зростання конкурентних переваг стимулюватиме зростання доходів та фінансових результатів досліджуваного

підприємства. Планові показники фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства представимо у таблиці 5.9.

Таблиця 5.9

Фактичні та планові показники фінансово-господарської діяльності підприємства ПАТ «ТерА» за період 2018-2021 рр.

Показники				Відхилення 2021-2019
	2018 (факт)	2020 (план)	2021 (план)	
Показники фінансово-господарської діяльності				
Чистий дохід від реалізації продукції із врахуванням, тис.грн.	49495	56919,25	67560,68	18065,68
-модернізації системи збуту	0	4949,50	5691,93	5691,93
-реалізації інвестиційного проекту	0	2474,75	4949,50	4949,50
Собівартість реалізації продукції, тис.грн.	44668	46901,4	51368,2	6700,20
-із врахуванням інвестиційного проекту	0	2233,4	4466,8	4466,80
Валовий прибуток, тис.грн.	4827	10017,85	16192,48	11365,48
Операційні доходи, тис.грн.	559	1118	2236	1677,00
Операційні витрати, тис.грн.	13401	6700,5	6700,5	-6700,50
Прибуток до оподаткування, тис.грн.	-8016	2199,35	7255,98	15271,98
Чистий прибуток, тис.грн.	-8016	1561,54	5151,74	13167,74
Активи, тис.грн.	9090	10651,54	15803,28	6713,28
Власний капітал, тис.грн.	-2236	-674,46	4477,28	6713,28
Основні засоби, тис.грн.	2486	3609,9	8087,18	5601,18
Показники фінансового стану				
Фінансова автономія, коеф.	-0,246	-0,063	0,283	52,93
Рентабельність активів, %	-88,18	14,66	32,6	120,78
Рентабельність продажу, %	-16,2	2,74	7,63	23,82
Рентабельність ОЗ, %	-322,45	43,26	63,7	386,15
Фондовіддача, грн./грн.	19,909	15,768	8,354	-11,56
Кількість працівників, ос.	190	200	209	19,00
Продуктивність праці, грн./ особу	260,5	284,6	323,3	62,76

Результати представлені у таблиці 5.9. засвідчують позитивний ефект від впровадження заходів представлених у таблиці 5.8. Як нами відмічено, що забезпечення конкурентних переваг підприємства впливатиме перш за все на зростання обсягів реалізації продукції, зокрема модернізація системи збуту підприємства забезпечить 10% зростання обсягів виробництва та реалізації, за перший рік, 15% за другий рік; реалізації інвестиційного проекту запуску технологічної лінії виробництва «Бісквіту класичного» ТМ «ТерА» стимулюватиме на 5% зростання обсягів виробництва та реалізації, за перший рік, 10% за другий рік; зниження собівартості на 4% в рік протягом усього періоду; покращення якості.

За рахунок цього чистий дохід від реалізації продукції збільшиться до рівня 56919 тис.грн. у 2020 плановому році і до показника 67560,68 тис.грн. у 2021 році. Зростання показників реалізації за період 2019-2021 рр. становитиме 18065,68 тис.грн.

На фоні зростання обсягів реалізації збільшуватиметься собівартість виробництва продукції, проте впровадження інноваційного проекту дасть можливість знизити її загальний рівень на 4% щорічно, відповідно темп зростання собівартості за рахунок реалізації заходу знижуватиметься. Відповідний показник собівартості у 2020 плановому році становитиме 46901,4 тис.грн. або лише на 2233,4 тис.грн. більше ніж у 2018 році та на 44,66 тис.грн. більше у 2021 році ніж у 2018 році.

Зростання обсягів реалізації та нижчі темпи зростання собівартості реалізації продукції стимулюватимуть зростання розміру валового прибутку на 11365,48 тис.грн. за весь досліджуваний період. Протягом планового періоду зростання валового прибутку спостерігатиметься у 2018 р. фактичному періоді із 4827 тис.грн. до у 2020 році показника 10017,85 тис.грн. та 16192,48 тис.грн. у 2021 році. Показники чистого доходу, собівартості та валового прибутку підприємства ПАТ «ТерА» представлено на рисунку 5.1.

Значні адміністративні витрати та нерегламентовані витрати на збут обумовлюють значні операційні витрати поточної діяльності підприємства,

розмір яких у 2018 році становив 13401 тис.грн., відповідно у перспективному періоді важливо забезпечити зниження даних витрат мінімум в двічі до рівня 6700,5 тис.грн. і в подальшому забезпечувати зазначений рівень витрат шляхом їх планування.

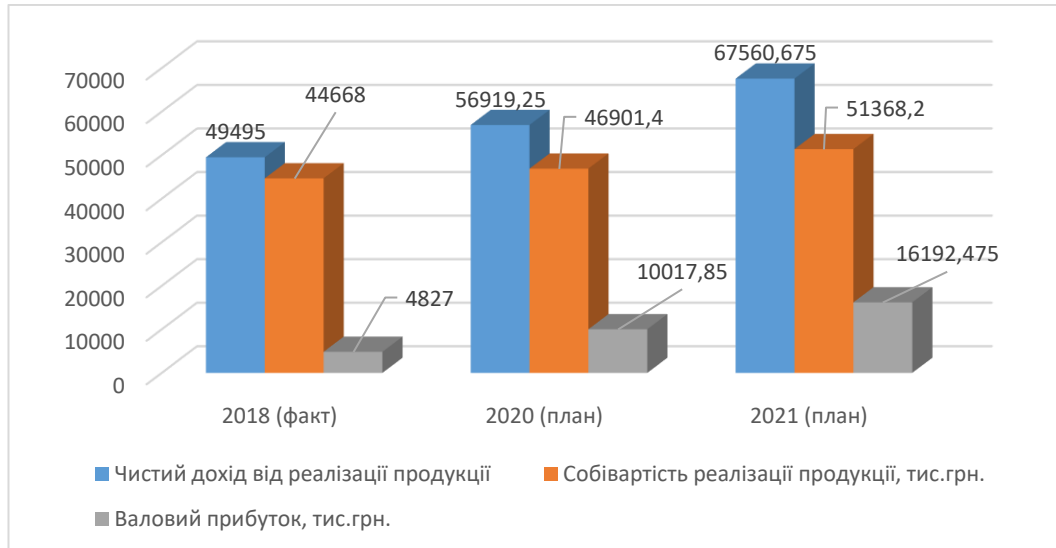


Рис.5.1. Показники чистого доходу, собівартості та валового прибутку підприємства ПАТ «ТерА» за період 2018-2021 (план) рр.

Зазначені зміни позитивно впливатимуть на узагальнюючий показник – чистий прибуток, котрий, в разі реалізації запропонованих заходів збільшуватиметься до рівня 1561,54 тис.грн. у 2020 році та до показника 5151,74 тис.грн. Відхилення показник за період становитиме 13167,74 тис.грн. за період 2019-2021 рр.(рис.5.2).

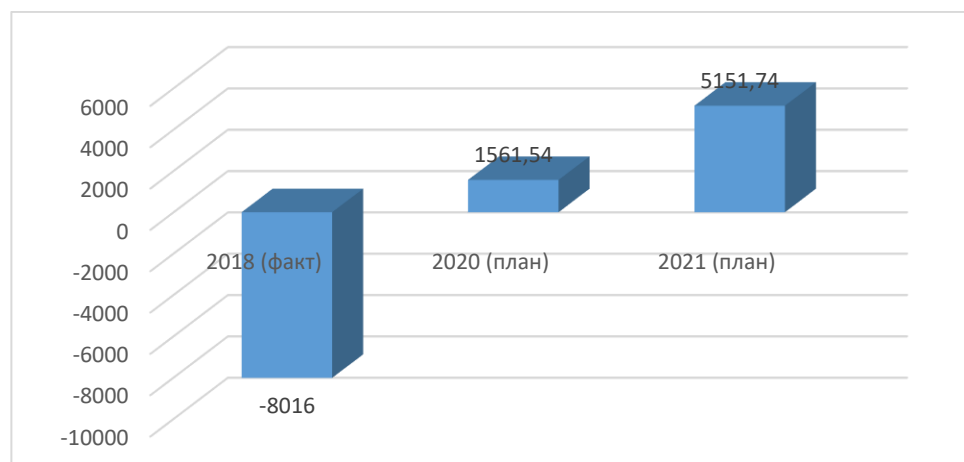


Рис.5.2. Чистий прибуток підприємства ПАТ «ТерА» за період 2018-2021 (план) рр.

Наявність та розподіл прибутку позитивно вплине на показники фінансово-господарської діяльності підприємства, зокрема зростатиме вартість активів на 6713,28 тис.грн. та відповідне зростання вартості власного капіталу підприємства. За рахунок реалізації інноваційного проекту відбудеться модернізації обладнання та відповідно зростання основного капіталу, зокрема у 2018 році показник основних засобів становив 2486 тис.грн., у 2020 плановому році складе 3609,9 тис.грн., а у 2021 плановому році зросте до рівня 8087,18 тис.грн. В цілому вартість основного капіталу збільшиться на 5601,18 тис.грн. і позитивно впливатиме на зростання виробничих можливостей підприємства, а й відповідно на його конкурентні позиції.

Досліджуючи показники фінансового стану необхідно відмітити зростання фінансової автономії на 0,53 пункти, рентабельності активів на 120,78%, рентабельності продажу на 23,82%, рентабельності основних засобів на 386,15%. Також збільшуватиметься кількість працівників (на 19 осіб) та зростатиме продуктивність праці на підприємстві на 62,76%.

Для повноцінного дослідження впливу заходів на конкурентні позиції підприємства здійснимо розрахунок індексу конкурентоспроможності підприємства у плановому періоді із врахуванням змін у фінансово-господарській діяльності та показниках фінансового стану (таблиця 5.10).

Таблиця 5.10

Фактичний та плановий інтегральний показник
конкурентоспроможності підприємства ПАТ «ТерА»
протягом 2018-2021 (план) рр.

Показники	2018 (фактичний)	2020 (плановий)	2021 (плановий)
1	2	3	4
Критерії ефективності виробничої діяльності	30,152	37,765	40,982
Критерії фінансового стану діяльності підприємства	0,659	0,892	0,918

продовження таблиці 5.10

1	2	3	4
Критерії ефективності організації збуту та просування товарів	0,341	0,997	1,101
Критерій конкурентоспроможності товару	1	1,35	1,32
Інтегральний показник конкурентоспроможності п-ства	5,06	6,60	7,10
Середньо ринковий показник	6,69	6,69	6,69
Відхилення	-1,63	-0,09	0,41

Також, результати розрахунків приведені у таблиці 5.10. вказують на зростання показника – інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства ПАТ «ТерА» у досліджуваному періоді. Показник зростатиме із фактичного 5,06 пункти у 2018 році 6,6 пункти у 2020 плановому році та 7,1 пункт у 2021 плановому році.

Отже, реалізації запропонованих в роботі заходів стимулюватиме приріст основних показників фінансової-господарської діяльності (активів, власного капіталу, чистого доходу від реалізації, основних засобів), а також впливатиме на зростання показників фінансового стану (автономності, ділової активності, рентабельності активів, продажу та використання основного капіталу на підприємстві). Також заходи впливатимуть на зростання конкурентних позицій підприємства ПАТ «ТерА» на ринку, адже забезпечуватиметься модернізації відділу збуту, стимулюватиметься розширення асортименту продукції за рахунок інновацій, оновлюватиметься основних капітал досліджуваного підприємства. Зазначені заходи вплинуть на інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства, котрий зростатиме до рівня 7,1 пункт, що буде вище ніж середньоринковий показник у кондитерській галузі.

Висновки до розділу 5

Узагальнюючи результати представленого дослідження необхідно відмітити наступне:

1. За рахунок реалізації двох заходів збільшиться прибутковість фінансово-господарської діяльності підприємства ПАТ «ТерА» на 5102,01 тис.грн., за рахунок проекту модернізації системи збуту на 3783,95 тис.грн. та від реалізації інноваційно-інвестиційного проекту виробництва бісквіту класичного на 1318,06 тис.грн.

2. Забезпечення конкурентних переваг підприємства впливатиме перш за все на зростання обсягів реалізації продукції, зокрема модернізація системи збуту підприємства забезпечить 10% зростання обсягів виробництва та реалізації, за перший рік, 15% за другий рік; реалізації інвестиційного проекту запуску технологічної лінії виробництва «Бісквіту класичного» ТМ «ТерА» стимулюватиме на 5% зростання обсягів виробництва та реалізації, за перший рік, 10% за другий рік; зниження собівартості на 4% в рік протягом усього періоду; покращення якості.

3. За рахунок цього чистий дохід від реалізації продукції збільшиться до рівня 56919 тис.грн. у 2020 плановому році і до показника 67560,68 тис.грн. у 2021 році. Зростання показників реалізації за період 2019-2021 рр. становитиме 18065,68 тис.грн. Зазначені зміни позитивно впливатимуть на узагальнюючий показник – чистий прибуток, котрий, в разі реалізації запропонованих заходів збільшуватиметься до рівня 1561,54 тис.грн. у 2020 році та до показника 5151,74 тис.грн. Відхилення показник за період становитиме 13167,74 тис.грн. за період 2019-2021 рр.

4. Наявність та розподіл прибутку позитивно вплине на показники фінансово-господарської діяльності підприємства, зокрема зростатиме вартість активів на 6713,28 тис.грн. та відповідне зростання вартості власного капіталу підприємства. За рахунок реалізації інноваційного проекту відбудеться модернізації обладнання та відповідно зростання основного

капіталу, зокрема у 2018 році показник основних засобів становив 2486 тис.грн., у 2020 плановому році складе 3609,9 тис.грн., а у 2021 плановому році зросте до рівня 8087,18 тис.грн. В цілому вартість основного капіталу збільшиться на 5601,18 тис.грн. і позитивно впливатиме на зростання виробничих можливостей підприємства, а й відповідно на його конкурентні позиції.

5. Досліджуючи показники фінансового стану необхідно відмітити зростання фінансової автономії на 0,53 пункти, рентабельності активів на 120,78%, рентабельності продажу на 23,82%, рентабельності основних засобів на 386,15%. Також збільшуватиметься кількість працівників (на 19 осіб) та зростатиме продуктивність праці на підприємстві на 62,76%.

6. Реалізації запропонованих в роботі заходів стимулюватиме приріст основних показників фінансової-господарської діяльності (активів, власного капіталу, чистого доходу від реалізації, основних засобів), а також впливатиме на зростання показників фінансового стану (автономності, ділової активності, рентабельності активів, продажу та використання основного капіталу на підприємстві). Також заходи впливатимуть на зростання конкурентних позицій підприємства ПАТ «ТерА» на ринку, адже забезпечуватиметься модернізації відділу збуту, стимулюватиметься розширення асортименту продукції за рахунок інновацій, оновлюватиметься основних капітал досліджуваного підприємства. Зазначені заходи вплинуть на інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства, котрий зростатиме до рівня 7,1 пункт, що буде вище ніж середньоринковий показник у кондитерській галузі.

РОЗДІЛ 6

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

6.1. Охорона праці на підприємстві ПАТ «ТерА»

Організація охорони праці на підприємстві ПАТ «ТерА» здійснює служба охорони праці. Служба охорони праці даного підприємства опрацьовує ефективну цілісну систему управління охорони праці підприємства; сприяє удосконаленню діяльності кожного структурного підрозділу і кожної посадової особи; проводить оперативно-методичне керівництво роботою з охорони праці; розробляє разом зі структурними підрозділами підприємства комплексні заходи щодо досягнення нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища (підвищення існуючого рівня охорони праці, якщо встановлені норми досягнуті), а також розділ «Охорона праці» у колективному договорі; проводить для працівників вступний інструктаж з питань охорони праці. На досліджуваному ПАТ «ТерА» функцію служби охорони праці виконує головний інженер з охорони праці. Проте, координацію діяльності усіх служб підприємства в рамках системи управління охороною праці здійснює генеральний директор підприємства разом з інженером по охороні праці.

Суб'єктами управління даного підприємства у сфері охорони праці є головний інженер з охорони праці та генеральний директор ПАТ «ТерА», а у виробничих цехах — заступник директора з виробництва; об'єктами управління є діяльність функціональних служб (бухгалтерія, відділ збуту та інші) і структурних підрозділів (цех та дільниці) щодо забезпечення безпечних та нешкідливих умов праці на робочих місцях, виробничих ділянках, у цехах і на досліджуваному підприємстві в цілому [43, с.118].

Служба ОП ПАТ «ТерА» виконує такі основні завдання:

- 1) забезпечення безпеки виробничих процесів, устаткування, будівель і споруд;

2) забезпечення працівників засобами індивідуального та колективного захисту;

3) професійну підготовку й підвищення кваліфікації працівників з питань поліпшення умов праці;

4) вибір оптимальних режимів праці та відпочинку працівників

5) професійний добір виконавців для визначених видів робіт.

До основних функцій служби охорони праці належать:

1. Опрацювання ефективної цілісної системи управління охороною праці, сприяння вдосконаленню діяльності в цьому напрямі кожного структурного підрозділу і кожної посадової особи.

2. Розробка змісту та методики проведення інструктажу з питань охорони праці.

3. Створення ефективної системи управління (СУОП), яка б сприяла удосконаленню діяльності кожного структурного підрозділу і кожної посадової особи.

4. Здійснення оперативного та поточного контролю за станом охорони праці на підприємстві.

5. Розробка перспективних та поточних планів роботи підприємства щодо створення безпечних та нешкідливих умов праці [79, с.235].

Крім цього, служба охорони праці ПАТ «ТерА» також бере участь у:

1) розслідуванні нещасних випадків та аварій;

2) роботі комісії з питань охорони праці підприємства;

3) роботі комісії по введенню в дію закінчених будівництвом, реконструкцією або технічним переозброєнням об'єктів виробничого та соціального призначення, відремонтованого або модернізованого устаткування;

4) розробці положень, інструкцій, інших нормативних актів про охорону праці, що діють у межах підприємства;

5) роботі постійно діючої комісії з питань атестації робочих місць за умовами праці.

Отже, СУОП ПАТ «ТерА» відіграє важливу роль у здійсненні підприємством заходів щодо охорони праці.

Для повноцінної організації охорони праці на ПАТ «ТерА» кожного року виділяються кошти на фінансування заходів в об'ємі 0,5 % оплати праці за попередній рік. Стан та динаміку витрат по фінансуванню таких заходів протягом 2014-2018 років наведена нижче в таблиці 6.1.

Таблиця 6.1

Фінансування заходів охорони праці на ПАТ «ТерА»
за період 2014-2018 рр.

Фонд оплати праці, тис.грн.					Сума фінансування 0,5% від ФОП, тис.грн.					Абсолютне відхилення, тис.грн	
2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018	2018-2014	2018-2014
6092	6755	8111	11939	13741	30,46	33,78	40,56	59,70	68,71	38,25	9,01

Проаналізувавши дані таблиці 6.1, можна зробити висновок про те, що з 2014-2018 роки почала зростати сума фінансування охорони праці на підприємстві ПАТ «ТерА», що пов'язано із додатково прийнятими заходами у сфері забезпечення охорони праці. Зокрема у 2014 році виділялося 30,46 тис.грн. на дані заходи, у 2016 році сума зросла і становила 40,56 тис.грн., а у 2018 році збільшилася до 68,71 тис.грн. Дані зміни є позитивною динамікою, оскільки дозволяють в повній мірі реалізувати заплановані заходи.

Щорічно ПАТ «ТерА» здійснює виплати з фонду оплати праці на такі заходи:

- 1) забезпечення працівників засобами індивідуального та колективного (противогази, респіратори, пов'язки, гумові рукавиці, спецодяг та інше);
- 2) проведення заходів щодо професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці, пропаганди безпечних методів праці;

- 3) підтримання санітарно-гігієнічних умов підприємства;
- 4) послуги пожежних і рятувальних служб;
- 5) реконструкцію або технічне переозброєння об'єктів виробничого та соціального призначення, а також ремонт або модернізацію устаткування;
- 6) захист підприємства від радіоактивного забруднення, випромінювання та інші;
- 7) виплата коштів працівникам, які постраждали в результаті нещасних випадків на виробництві.

Отже, правильно розподіливши кошти з фонду оплати праці, підприємство забезпечує себе необхідною організацією системи охорони праці.

Одним із напрямів охорони праці є слідкування за пожежною безпекою на підприємстві. Основний акцент в охороні праці орієнтовано на пожежну безпеку у приміщеннях та будівлях, які знаходяться у власності ПАТ «ТерА». За вибухопожежною і пожежною небезпекою приміщення й будівлі ПАТ «ТерА» поділяються на 5 категорій: А, Б, В, Г, Д, а зовнішні установки на категорії: Аз, Бз, Вз, Гз, Дз [97, с. 130].

Будівлі, споруди, приміщення, технологічні установки ПАТ «Тера» забезпечені первинними засобами пожежогасіння: вогнегасниками, ящиками з піском, бочками з водою, покривалами з негорючого теплоізоляційного матеріалу, пожежними відрами, совковими лопатами, пожежним інструментом (гаками, ломачами, сокирами тощо), які використовуються для локалізації і ліквідації пожеж у їх початковій стадії розвитку. Ця вимога стосується також будівель, споруд та приміщень, обладнаних будь-якими типами установок пожежогасіння, пожежної сигналізації або внутрішніми пожежними кранами.

Для зазначення місцезнаходження первинних засобів пожежогасіння на ПАТ «ТерА» встановлюються вказівні знаки згідно з ГОСТ 12.4.026-76 «ССБТ. Цвета сигнальные и знаки безопасности». Знаки повинні бути

розміщені на видних місцях на висоті 2-2,5м від рівня підлоги як усередині, так і поза приміщеннями.

У будівлях, які мають два і більше поверхів, в разі одночасного перебування на поверсі понад 25 працівників ПАТ «Тера» розроблені і вивішені на видних місцях схеми та плани евакуації людей на випадок пожежі.

При розробці схеми та плану евакуації працівників із приміщень ПАТ «Тера» особливу увагу приділяють шляхам евакуації. У випадку аварії евакуаційні шляхи забезпечують безпечну евакуацію всіх працівників підприємстві ПАТ «Тера», які знаходяться в приміщенні, через евакуаційні виходи.

Одним із заходів системи протипожежного захисту на підприємстві ПАТ «Тера» є пожежна сигналізація.

Система пожежної сигналізації ПАТ «Тера»: виявляє ознаки пожежі на ранній стадії; передає тривожні сповіщення до пристроїв передавання пожежної тривоги та попередження про несправність; формує сигнали управління для систем протипожежного захисту та іншого інженерного обладнання, що задіяне при пожежі; сигналізує про виявлену несправність, яка може негативно впливати на нормальну роботу СПС.

Ця система пожежної сигналізації призначена для виявлення будь-яких ознак пожежі, таких як газ, дим, полум'я, тепло і перетворює результат цього виявлення на сигнал, що відображається на приймально-контрольному пожежному приладі [43, с.147].

За допомогою ручного пожежного сповіщувача працівник ПАТ «Тера» може ініціювати, а також передавати сигнал оповіщення про пожежу на центральний диспетчерський пункт для надання можливості проведення різних дій, наприклад, евакуації працівників підприємства.

Отже, можна зробити висновок про те, що рівень пожежної безпеки на ПАТ «Тера» визначається як задовільний, оскільки на підприємстві всі діючі норми відповідають законодавчо встановленим нормам. На підприємстві розроблені шляхи евакуації в разі настання надзвичайної ситуації, також

присутні всі первинні засоби захисту пожежогасіння (вогнегасники, укомплектований пожежний щит), наявна система пожежної сигналізації.

6.2. Оцінка впливу радіоактивного забруднення на технологічний процес виробництва і засоби захисту

Стійкість роботи підприємства – це його здатність в надзвичайних ситуаціях випускати продукцію у запланованому обсязі, необхідної номенклатури і відповідної якості, а у випадку впливу на об'єкт вражаючих факторів, стихійних лих та виробничих аварій — у мінімально короткі строки відновити своє виробництво. Стійкість роботи ПАТ «ТерА» залежить від таких основних факторів:

- розміщення об'єкта відносно великих міст, об'єктів атомної енергетики, хімічної промисловості, великих гідротехнічних споруд, військових об'єктів та інших;
- природньо-кліматичних умов, технології виробництва;
- надійності захисту працюючих, населення від впливу вражаючих факторів, наслідків стихійних лих і виробничих аварій, катастроф;
- здатності інженерно-технічного комплексу протистояти надзвичайним ситуаціям;
- навченості керівного складу ЦЗ об'єкта і населення правильно виконувати комплекс заходів цивільного захисту.

Дані фактори визначають і основні вимоги стійкості роботи об'єктів у надзвичайних ситуаціях та шляхи її підвищення. Більш підготовленими до стійкої роботи будуть ті об'єкти, які реально оцінять фактори, їх несприятливий вплив на виробництво і розроблять відповідні заходи.

Для розробки заходів підвищення і забезпечення стійкості роботи об'єктів у надзвичайних ситуаціях необхідно оцінити стійкість об'єкта проти впливу вражаючих факторів [72, с. 58].

Вихідними даними для проведення розрахунків стійкості об'єкта до ураження є: максимальні значення параметрів можливих уражаючих факторів і характеристики елементів об'єкта. Параметри уражаючих факторів можна одержати у відділі або управлінні ЦЗ або визначити розрахунковим способом.

Руйнування житлових будинків, виробничих приміщень, споруд різного виробничого призначення може бути у воєнний час від вибухової хвилі, а в мирний час від аварій різного характеру, ураганів і землетрусів.

Дія ударної хвилі на об'єкт характеризується складним комплексом навантажень: надмірним тиском, тиском відбивання, тиском швидкісного напору, тиском затікання, навантаженням від сейсмовибухових хвиль. Все це буде залежати від виду і потужності вибуху, відстані до об'єкта, конструкції й розмірів елементів об'єкта, орієнтації відносно вибуху, розміщення будівель і споруд, рельєфу місцевості, характеру аварії, сили землетрусу чи бурі.

Послідовність проведення оцінки впливу радіоактивного забруднення на технологічний процес виробництва у ПАТ «ТерА»:

- визначення максимального надмірного тиску ударної хвилі, ΔP_{Φ} , сейсмічної хвилі чи сили бурі, яка очікується на об'єкті;
- виділення основних елементів на об'єкті (склади, майстерні, цехи та ін.), від яких залежатиме функціонування об'єкта і виробництво продукції;
- оцінка стійкості кожного елемента об'єкта;
- визначення межі стійкості об'єкта проти впливу ударної, сейсмічної хвилі, урагану за мінімальною стійкістю його основних елементів;
- порівняння розрахованої межі стійкості об'єкта $\Delta P_{\Phi lim}$, з очікуваним максимальним надмірним тиском ударної хвилі $\Delta P_{\Phi max}$ сейсмічної хвилі чи сили бурі. Якщо $\Delta P_{\Phi lim} > \Delta P_{\Phi max}$, то об'єкт стійкий, якщо ж $\Delta P_{\Phi lim} < \Delta P_{\Phi max}$, то об'єкт нестійкий проти ударної хвилі і аналогічно до сейсмічної хвилі і бурі;
- визначення ступеня можливих руйнувань за таблицею результатів оцінки для елементів об'єкта при можливому і максимальному значенні

надмірного тиску $\Delta P_{\text{фтах}}$, тиску сейсмічної хвилі чи сили бурі й можливі при цьому втрати (відсотки).

На основі результатів оцінки стійкості об'єкта роблять висновки і пропозиції за кожним елементом і об'єктом в цілому. Також, на основі вивчення факторів, які впливають на стійкість роботи об'єктів, і оцінки стійкості елементів і галузей виробництва проти уражаючих факторів ядерної, хімічної і біологічної зброї, стихійних лих і виробничих аварій, необхідно завчасно організувати і провести організаційні, інженерно-технічні й технологічні заходи для підвищення стійкості роботи [96, с. 495].

Здійснення організаційних заходів передбачає завчасну підготовку всіх структур цивільного захисту, служб і формувань до надзвичайних ситуацій. Вжиттям технологічних заходів підвищується стійкість роботи об'єктів шляхом змінювання технологічних процесів, режимів, можливих в умовах надзвичайних ситуацій.

Інженерно-технічні заходи мають забезпечити підвищену стійкість виробничих споруд, технологічних ліній, устаткування, комунікацій об'єкта до впливу вражаючих факторів під час надзвичайних ситуацій. При проведенні цих заходів необхідно враховувати конкретні умови об'єкта народного господарства. Проте є загальні організаційні інженерно-технічні заходи, які мають проводитись на всіх об'єктах.

1. Забезпечення захисту людей та їх життєдіяльності.

2. Захист цінного й унікального устаткування. Захистити цінне і унікальне устаткування можна завдяки проведенню інженерно-технічних заходів, щоб зменшити небезпеку пошкодження і руйнування цінного й унікального устаткування, станків з програмним керуванням, шліфувальних, токарних, пресових станків, автоматичних конвеєрних ліній та іншого устаткування.

3. Забезпечення стійкості роботи паливно-енергетичного комплексу і водопостачання.

4. Організація своєчасного оповіщення гаража, технологічного парку, їх

керівників, водіїв, механізаторів про загрозу надзвичайної ситуації.

5. Забезпечення стійкого постачання об'єкта.

6. Забезпечення збереження й відновлення будівель і споруд.

7. Забезпечення надійності системи управління і зв'язку. Організація захищеного пункту управління, оснащення його засобами зв'язку, які б дали можливість швидко доводити сигнали ЦЗ до всіх виробничих підрозділів і населення у місцях проживання.

Отже, завчасне оцінка та вжиття вище описаних заходів захисту, допоможе підприємству ПАТ «ТерА» захиститися від забруднення радіоактивними речовинами, зараження хімічними і біологічними засобами.

6.3. Підготовка та виконання заходів щодо дезактивації технологічного обладнання (агрегатів, машин) інших видів техніки під час радіоактивного забруднення

Техніка, майно, одяг, місцевість, продукти харчування, вода, які забрудненні радіоактивними речовинами підлягають дезактивації. Дезактивація є одним з ефективних заходів радіаційного захисту й призначена для вилучення радіоактивних речовин зі сфери життєдіяльності людини і цим самим зниження рівня радіаційного впливу на неї.

Найкращим часом для проведення дезактивації, якщо немає необхідності в ній під час евакуації населення або проведення невідкладних аварійних робіт на проммайданчику аварійного об'єкта (підприємства), є період пізньої фази аварії. Це визначається необхідним для планування та організації дезактиваційних робіт часом і строком настання відносної стабілізації радіаційного стану, коли припиняється надходження радіоактивних речовин із джерела викиду та закінчується формування сліду радіоактивних випадіннь.

Мета дезактивації – звести до мінімуму кількість опромінених людей, а також можливу дозу опромінення. Дезактиваційні роботи виконуються після вимірювання рівнів радіації на місцевості та ступеня забруднення поверхні

будівель, ґрунту, рослинності, джерел водопостачання і прийняття рішення щодо дезактивації [96, с. 139].

Основними етапами дезактиваційних робіт є: паспортизація об'єкта дезактивації, підготовчі заходи та безпосередньо дезактивація. При виборі відповідних заходів для конкретних об'єктів дезактивації необхідно керуватися наявністю ресурсів, очікуваною ефективністю та продуктивністю заходу. Найбільш ефективними є ручні прийоми, які, однак, характеризуються найбільшою трудомісткістю та підвищеним опроміненням персоналу.

Для дезактивації транспортних засобів та іншої самохідної техніки доцільно створити стаціонарні пункти дезактивації з централізованим забезпеченням технічними засобами, ділянками розбирання техніки, системами локалізації та обробки радіоактивних відходів.

Дезактивацію споруд, промислових об'єктів, техніки і обладнання здійснює відповідно підготовлений особовий склад сил цивільного захисту, з використанням стаціонарних, пересувних та індивідуальних засобів дезактивації. Дезактивацію техніки та обладнання, що були задіяні під час проведення аварійно-рятувальних робіт у зоні радіоактивного забруднення, проводять за результатами дозиметричного контролю на пунктах спеціальної обробки. На них також розгортають майданчики для санітарного оброблення працівників. Під час розгортання пунктів спеціальної обробки (далі – ПуСО) обладнують ПАТ «ТерА»: майданчик збору забрудненої техніки (200м – 300 м від ПуСО); район очікування (100м – 200 м від ПуСО); майданчик санітарної обробки; контрольно-розподільчий пункт; майданчик спеціальної обробки; пункт вихідного дозиметричного контролю; майданчик технічного обслуговування і повторної обробки; майданчик відстою сильно забрудненої техніки.

У випадку, якщо після повторного оброблення різними способами дезактивації вихідний контроль фіксує перевищення допустимого рівня забруднення, техніку направляють на майданчик відстою сильно забрудненої техніки. Після закінчення робіт з дезактивації, запланованих на робочу зміну,

працівники робочої зміни проходять санітарне оброблення. Для запобігання ураження шкіри, особи, які працюють на дільницях, забезпечуються засобами індивідуального захисту залежно від виду робіт [28, с.55]. Оскільки ПАТ «ТерА» не підлягала радіоактивному забрудненню, то і заходи дезактивації також не проводилися.

Отже, з метою зниження доз опромінення при виконанні робіт з дезактивації, необхідно уникати дотикання до забрудненої поверхні, збільшувати довжину брандсбойту зі щіткою до 1,5-2 м, а також не залишати межі робочого місця, коли немає об'єкта, який необхідно обробляти.

Висновки до розділу 6

Узагальнюючи результати дослідження представлені в розділі 6 «Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях» необхідно відмітити наступне:

1. Організація охорони праці на підприємстві ПАТ «ТерА» здійснює служба охорони праці. На досліджуваному ПАТ «ТерА» функцію служби охорони праці виконує головний інженер з охорони праці. Проте, координацію діяльності усіх служб підприємства в рамках системи управління охороною праці здійснює генеральний директор підприємства разом з інженером по охороні праці. Суб'єктами управління даного підприємства у сфері охорони праці є головний інженер з охорони праці та генеральний директор ПАТ «ТерА», а у виробничих цехах – заступник директора з виробництва; об'єктами управління є діяльність функціональних служб (бухгалтерія, відділ збуту та інші) і структурних підрозділів (цех та дільниці) щодо забезпечення безпечних та нешкідливих умов праці на робочих місцях, виробничих ділянках, у цехах і на досліджуваному підприємстві в цілому.

2. Для повноцінної організації охорони праці на ПАТ «ТерА» кожного року виділяються кошти на фінансування заходів в об'ємі 0,5 % оплати праці за попередній рік. з 2014-2018 роки почала зростати сума фінансування

охорони праці на підприємстві ПАТ «ТерА», що пов'язано із додатково прийнятими заходами у сфері забезпечення охорони праці. Зокрема у 2014 році виділялося 30,46 тис.грн. на дані заходи, у 2016 році сума зросла і становила 40,56 тис.грн., а у 2018 році збільшилася до 68,71 тис.грн. Дані зміни є позитивною динамікою, оскільки дозволяють в повній мірі реалізувати заплановані заходи.

3. Одним із напрямів охорони праці є слідкування за пожежною безпекою на підприємстві. Основний акцент в охороні праці орієнтовано на пожежну безпеку у приміщеннях та будівлях, які знаходяться у власності ПАТ «ТерА». В цілому, рівень пожежної безпеки на ПАТ «ТерА» визначається як задовільний, оскільки на підприємстві всі діючі норми відповідають законодавчо встановленим нормам. На підприємстві розроблені шляхи евакуації в разі настання надзвичайної ситуації, також присутні всі первинні засоби захисту пожежогасіння (вогнегасники, укомплектований пожежний щит), наявна система пожежної сигналізації.

4. В разі радіоактивного забруднення, досліджуване підприємство не має добре розвиненої системи захисту у разі такої ситуації. Тому, в подальшому, необхідно покращити: інженерно-технічний комплекс протистояння надзвичайним ситуаціям; навчання керівного складу та працівників підприємства правильно виконувати комплекс заходів цивільного захисту; закупити нове іонізуючо-випромінювальне обладнання та засоби індивідуального і колективного захисту, які б запобігли радіоактивному забрудненню.

5. Дезактивація є одним з ефективних заходів радіаційного захисту й призначена для вилучення радіоактивних речовин зі сфери життєдіяльності людини і цим самим зниження рівня радіаційного впливу на неї. Оскільки ПАТ «ТерА» не підлягала радіоактивному забрудненню, то і заходи дезактивації також не проводилися.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В даній науковій роботі представлено теоретичні основи та практичні аспекти обґрунтування стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства ПАТ «ТерА». За результатами здійсненого дослідження можна представити наступні висновки та подати пропозиції:

1. Конкурентна перевага – це насамперед можливість підприємства найбільш краще використовувати свої наявні ресурси, досягаючи більш тривалого та стійкого становища на локальному ринку у порівнянні з конкурентами.

2. Забезпечення конкурентних переваг підприємства як механізму створення умов, необхідних для максимально всебічного та повного використання позитивних якостей підприємства відмінних від конкурентів, котрі в короткостроковому періоді забезпечать зростання ефективності його діяльності, а в довгостроковому стимулюватимуть його виживання, що визначається пошуком нових можливостей розвитку і оперативної адаптації до умов ринку та формування лідерства у конкурентній боротьбі.

3. Основні етапи процесу забезпечення конкурентних переваг підприємства та його продукції: аналіз зовнішнього середовища, формулювання та вибір цілей, визначення методів та шляхів досягнення конкурентних переваг, реалізація можливостей для досягнення конкурентних переваг, фінансове забезпечення конкурентних переваг, організаційне забезпечення, оцінка та контроль набутих конкурентних переваг.

4. Конкурентна стратегія визначає модель поведінки підприємства, що має на меті реалізацію механізму досягнення конкурентних переваг на внутрішньому та міжнародному ринку при визначеному обсягу ресурсів і з врахуванням умов як зовнішнього, так і внутрішнього середовища його функціонування. Очевидно, що питання впровадження та розробки стратегій конкурентних переваг на рівні окремих підприємств, галузей та економік країн виступає важливим завданням реалізації повноцінної системи менеджменту. Від того, наскільки ефективною реалізована конкурентна стратегія, залежатиме успіх підприємства на різних

ринках збуту.

5. Об'єктом дослідження виступало ПАТ «ТерА» – підприємство, котре спеціалізується на виробництві кондитерських виробів. Підприємство пройшло довгий шлях свого розвитку від дрібного підприємства, котре виготовляло обмежений асортимент продукції до підприємства лідера у сфері кондитерських виробів м.Тернополя та Тернопільщини. Сьогодні ПАТ «ТерА» спеціалізується на виробництві кондитерських виробів. Після тривалого застою ПАТ «ТерА» збільшило об'єми виробництва і стало одним із перших підприємств у Тернополі зокрема та Західному регіону в цілому по виробництву та реалізації кондитерської продукції.

6. Узагальнивши результати дослідження фінансового потенціалу підприємства ПАТ «ТерА» слід відмітити низькі конкурентні можливості підприємства, що обумовлено низькими показниками фінансово-господарської діяльності підприємства. Зокрема, відмітити негативні тенденції до зниження розміру власного капіталу, орієнтацію на позичковий капітал, основних засобів, реалізованої продукції і зростання рівня кредиторської та дебіторської заборгованостей підприємства ПАТ «ТерА», а також наявність чистого збитку, який мав місце у період 2017- 2018 років. До негативних тенденції слід віднести значну собівартість реалізації продукції (становить більше 90% реалізації), від'ємні показники рентабельності реалізації та рентабельності активів. Позитивними аспектами діяльності підприємства є приріст активів та зростання обсягу реалізації продукції досліджуваного підприємства за весь досліджуваний період.

7. Здійснивши дослідження рейтингу конкурентоспроможності підприємства необхідно відмітити низьку конкурентоспроможність підприємства ПАТ «ТерА» за фінансовими показниками, адже інтегральний показник конкурентних можливостей підприємства протягом п'яти років залишався на досить низькому рівні. Негативними є показники ліквідності та платоспроможності, відсутність фінансової стійкості та від'ємні показники рентабельності котрі знижуються конкурентні можливості даного підприємства.

Оцінивши якісні показники конкурентних можливостей та переваг, що характеризують маркетингову ефективність підприємства ПАТ «ТерА» нами відмічено, що підприємство значно програє основному конкуренту підприємству ПАТ «Рошен» (195 балів проти 216 балів). Конкурентними перевагами підприємства є висока якість, ціна, асортимент продукції, а також вдале розташування підприємства (основні виробничі потужності зосереджено у містах Тернополі та Києві).

Для забезпечення конкурентних переваг досліджуваного підприємства ПАТ «ТерА» необхідно реалізувати ряд взаємопов'язаних заходів, зокрема:

А. Система забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства ПАТ «ТерА» на локальному ринку має охоплювати наступні напрями: 1) заходи на підвищення якості продукції та технічного рівня виробництва; 2) заходи, орієнтовані на зменшення витрат виробництва та ресурсоемності виготовленої продукції; 3) заходи щодо вдосконалення використання засобів маркетингу, обслуговування, вивчення ринку збуту.

Б. Для активізації збутової діяльності підприємства важливо, спершу, забезпечити реорганізацію відділу збуту в аспекті кращої і ефективної реалізації маркетингового управління, котрі стимулюватимуть досліджуване підприємство активніше забезпечувати реакцію підприємства ПАТ «ТерА» на зміни ринкового середовища, і тим самим дозволить реалізовувати свою поведінку більш чутливішою та гнучкішою до уподобань, смаків та вимог споживачів. По-друге, відкрити власний фірмовий кіоск, котрий виступатиме точним джерелом інформації (feedback) про уподобання споживачів, їх побажання щодо продукції, та став важливим додатковим джерелом реалізації продукції. По-третє, здійснювати опрацювання інформації в аспекті укладення угод із дистриб'юторами продукції (кондитерських виробів) даного підприємства у інших областях України, що стимулюватиме збільшити розмірів виробництва продукції та розширювати дистриб'юційну мережу даного підприємства.

В. Важливою конкурентною перевагою в діяльності підприємства може стати інноваційна активність в аспекті створення та реалізації нової продукції.

Впровадженні інновацій на підприємстві ПАТ «ТерА» дасть можливість розширити асортимент продукції, дати додатковий інструментарій вдосконалення збутової політики, забезпечити зростання конкурентних переваг підприємства у перспективному періоді. Важливо реалізувати проект створення інноваційної продукції «Бісквіт класичний». Розрахунки вказують, що реалізації проекту дасть можливість: забезпечити зростання обсяги виробництва та реалізації продукції на 10% у плановому 2020 році та на 15% плановому 2021 році; модернізуються та оновляться основні засоби підприємства за рахунок введення в дію технологічної лінії із виробництва бісквітів фірмових ТМ «ТерА»; за рахунок впровадження інноваційної продукції зростатимуть конкурентні позиції підприємства на внутрішньому ринку; стимулюватиметься надходження грошових коштів на підприємство, зокрема значна частина коштів планується залучити на кредитній та інвестиційній основі; збільшуватиметься прибутковість фінансово-господарської діяльності.

Отже, реалізації запропонованих в роботі заходів стимулюватиме приріст основних показників фінансової-господарської діяльності (активів, власного капіталу, чистого доходу від реалізації, основних засобів), а також впливатиме на зростання показників фінансового стану (автономності, ділової активності, рентабельності активів, продажу та використання основного капіталу на підприємстві). Також заходи впливатимуть на зростання конкурентних позицій підприємства ПАТ «ТерА» на ринку, адже забезпечуватиметься модернізації відділу збуту, стимулюватиметься розширення асортименту продукції за рахунок інновацій, оновлюватиметься основних капітал досліджуваного підприємства. Зазначені заходи вплинуть на інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства, котрий зростатиме до рівня 7,1 пункт, що буде вище ніж середньоринковий показник у кондитерській галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. 2-е изд. М.: Типография «Новости», 2010. 256 с.
2. Александрова В.П. Прицілювання до ефективного впровадження інновацій. *Проблеми науки*. 2012. № 1. С. 2 – 8.
3. Алчиан А. Неопределенность, эволюция и экономическая теория. URL: http://www.ecsocman.edu.ru/data/985/692/1219/section3_istoki.pdf. (дата звернення: 11.11. 2019).
4. Барабась Д.О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі підприємств швейної галузі). Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами. Київ, 2003. 226 с.
5. Біляков В., Черненко Д., Хавер В., Шаровська М. Формування інноваційної пропозиції для пошуку партнерів для реалізації інноваційного проекту. *Економіка та підприємництво. Держава та регіони*. 2009. № 1. С. 7–14.
6. Богма О. С., Болдуєва О. В. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 3. С. 166-170.
7. Вальтер Ж. Конкурентоспособность: Общий поход. Проект Российско-Европейского центра Экономической политики (РКЦЭП). М., 2005. 52 с.
8. Войчак А., Камишніков Р. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2. С. 50–53.
9. Волобуєв М.І., Ціпуринда В.С. Вдосконалення механізму управління підприємством на засадах інноваційного підходу. *Збірник наукових праць*. - Серія «Управління». 2011. №3. С. 13 – 16.
10. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2001. № 4. С. 76–80.

11. Гамма Т. М., Молла М.Г. Алгоритм оцінки складових конкурентоспроможності молокопереробних підприємства. *Економічні інновації*. 2012. №51. С. 80 – 87.
12. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №2. С 60-66.
13. Глушенкова А. Особливості управління інноваційними проектами у сфері телекомунікацій та інформатизації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 4 (14). С. 72–77.
14. Гончаров Ю. В., Куппер О.П. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль: ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка», 2017. Т.27. № 1. С. 178-181.
15. Гончарук Т. І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці. Суми : ВВП «Мрія-1» ЛТД, 2009. 60 с
16. Данилов И.А., Волкова Е.В. Ретроспективный анализ трактования терминов «конкурентоспособность» и «конкурентное преимущество» отечественными и зарубежными учеными. *Вестник Челябинского государственного университета*. 2010. № 3(184). С. 132.
17. Денисенко М.П., Гречан А.П., Гаман М.В. Провайдинг інновацій : підручник. / за ред. проф. М.П. Денисенка. К. : Вид. дім «Професіонал», 2008. 448 с.
18. Дяба О., Гернего Ю. Інноваційний проект: теорія та проблеми фінансового забезпечення. *Фінанси, облік і аудит*. 2012. № 20. С. 49–63.
19. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / пер.с англ.. В.С. Гуля. К.: Україна, 1994. 319 с.
20. Дудар Т., Мельниченко В. Інноваційний менеджмент. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 256 с.
21. Єрмак А.В. Конкуренцездатність підприємства: сутність, поняття. *Вісник економічної науки*. 2012. № 1. С.41-44.
22. Забелин П.В. Основы стратегического управления : учебн. пособ.

П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. М. : Инф.-внедр. центр «Маркетинг», 1998. 196 с.

23. Заблоцький Б.Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності : навч. посібн. Львів : Вид-во «Новий Світ-2000», 2007. 456 с.

24. Загуменна Т.В. Особливості управління інноваційними проектами. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.4. С.348–360.

25. Закон України «Про акціонерні товариства» № 2774-VI від 03.12.2010. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2008. № 50-51. ст.384

26. Заріцька Н. М. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4647>(дата звернення: 11.11. 2019).

27. Захарін С.В. Стимулювання інноваційної діяльності корпоративного сектору. *Фінанси України*. 2010. №7. С.101 – 107.

28. Зацарний В.В., Праховнік Н.А., Землянська О.В., Зацарна О.В. Безпека життєдіяльності: Навчальний посібник – К.: НТУУ «КПІ» ІЕЕ, 2016. – 268 с.

29. Зозулев А. Об усилении конкурентных преимуществ предприятия. *Економіка України*. 2003. № 8. С. 33–38.

30. Йохна М.А., Стадник В.В. Інноваційний менеджмент : навч. посібн. К. : Академвидав, 2006. 464 с.

31. Кабаков Ю. Напрямки удосконалювання систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства? *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2009. № 2. С. 39-42.

32. Кабанов В.Г. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід : монографія. Суми : Вид-во ВТД «Університетська книга», 2008. 1050 с.

33. Карлоф Б. Деловая стратегия : пер. с англ. М. : Изд-во «Экономика». 1991. 239 с.

34. Кирцнер Израэл М. Конкуренция и предпринимательство. Перевод с англ. докт. экон. наук А.Н. Романова. М.: ЮНИТИ, 2001. 239 с.

35. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю. К.: Зовнішня торгівля, 2003. 302 с
36. Крамарчук С. П., Лубкей Н.П. Теоретичні аспекти управління інноваційним проектом на вітчизняних підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 252-255.
37. Красневич Г. Проблемний аспект визначення поняття та класифікація інноваційних проектів. *Наука та інновації*. 2010. Т. 4. № 3. С. 55–74.
38. Кроніковський Д.О. Тенденції кондитерської промисловості України. *Ефективна економіка*. 2014. №14
39. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навч. посібн. К. : Вид-во КНЕУ, 1998. 152 с.
40. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. Перев. с англ. под ред. В.В. Колганова. СПб.: Питер. 2004. 800 с.
41. Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / Гос. университет управления; Национальный фонд подготовки кадров. М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. 432 с.
42. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 4, Т. 1. С. 51–54.
43. Левченко О. Г., Полукаров О. І. Охорона праці у зварювальному виробництві: Навчальний посібник. К.: Основа, 2014. 352 с.
44. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдеррогге Н.Г. Управление проектами : учебн. пособ. / под общ. ред. И.И. Мазура. М. : Изд-во «Омега-Л», 2004. 664 с.
45. Майорова Т. Інвестиційна діяльність: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 472 с.
46. Малихіна С. В. Міжнародна конкурентоспроможність – як пріоритетний фактор розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. К.:НТУ 2012. Вип. 10. С. 526 – 528.
47. Малярець Л.М., Отенко І. П. Оцінка факторів зростання

конкурентоспроможності підприємства. *Регіональні перспективи*. 2009. №4. С.20-23.

48. Маркова В.Д. Маркетинг услуг. М. : Изд-во «Финансы и статистика», 1996. 128 с.

49. Маршалл А. Принципы экономической науки: в 3-х томах. Т. 1. Ред. О.Г. Радынова М.: Изд. группа «Прогресс», «Универс», 1999. 496 с.

50. Меліхова К. Правове поле формування конкурентного середовища підприємства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2011. №4. С.59-65.

51. Микитюк О. П. Конкурентні переваги підприємств в коопераційних відносинах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2013. Вип. 10. С. 83-88.

52. Микитюк О. П., Кравченко Т. В., Онисенко Т. С. Визначення конкурентних переваг інноваційного підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2018. Вип. 1. С. 161-168.

53. Микитюк П. Інноваційний менеджмент. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 400 с.

54. Миронюк Т.І. Сучасні проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності. *Економіка харчової промисловості*. 2014. № 1(21). С. 35-37.

55. Митяй О.В. Особливості формування конкурентних переваг в системі конкурентних відносин підприємств харчової промисловості. *Вісник СНАУ. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2014. №8 (61). С. 140-147.

56. Молодоженя М. Інноваційні проекти підприємств торгівлі. *Економіка України*. 2016. № 4 (653). С. 92–103.

57. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: навч. посібн. К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. 539 с.

58. Ноздріна Л.В. Управління проектами : підручник. К. : Вид-во ЦУЛ, 2010. 432 с.

59. Обзор рынка кондитерских изделий Украины. URL :

<https://koloro.ua/blog/brending-i-marketing/analiz-rynka-konditerskikh-izdeliy-ukrainy-tendentsii.html> (дата звернення: 11.11. 2019).

60. Офіційна інформація підприємства ПАТ «ТерА». URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/00375697> (дата звернення: 11.11. 2019).

61. Офіційний сайт агенції з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: <http://smida.gov.ua> (дата звернення: 11.11. 2019).

62. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 11.11. 2019).

63. Офіційний сайт корпорації «Рошен». URL: <https://www.roshen.com/ua/ru/> (дата звернення: 11.11. 2019).

64. Офіційний сайт підприємства «АВК». URL: <http://www.avk.ua/ua/uk> (дата звернення: 11.11. 2019).

65. Офіційний сайт підприємства «Житомирські ласощі». URL: <https://zl.com.ua/> (дата звернення: 11.11. 2019).

66. Офіційний сайт підприємства «Конті». URL: <http://www.konti.com/ua> (дата звернення: 11.11. 2019).

67. Офіційний сайт підприємства «Світоч». URL: <https://www.nestle.ua/brands/pastry/svitoch> (дата звернення: 11.11. 2019).

68. Офіційний сайт підприємства «Хмельницька кондитерська фабрика «Крондфіл». URL: <https://www.kondfil.com.ua/> (дата звернення: 11.11. 2019).

69. Офіційний сайт підприємства ПАТ «ТерА». URL: <http://tera.ua/> (дата звернення: 11.11. 2019).

70. Позняк С Конкурентні переваги і конкурентоспроможність. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. №1. С.50-55.

71. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.

72. Праховнік Н.А., Зацарний В.В., Землянська О.В. Безпека життєдіяльності. Конспект лекцій. К.: НТУУ «КПІ» ІЕЕ, 2015. 424 с.

73. Ревуцька Н. Ресурсне забезпечення конкурентних переваг

підприємства в сучасних умовах. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка*. 2013. №10(151). С. 88-93

74. Реутов В.Є. Конкурентоздатність підприємства: критерії, показники і методи оцінювання. *Економіка та держава*. 2013. № 5. С. 65-67.

75. Рікардо Д. Начало политической экономии и налогообложения. Т. 2. *Антология экономической классики*. М. : Эконов, 1993.

76. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент : підручник. К. Вид-во «Знання», 2017. 423 с.

77. Смоленюк П.С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників. *Інноваційна економіка*. 2012. № 2. С. 91–97.

78. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 11. С. 17-20.

79. Ткачук К.Н., Зацарний В.В., Сабарно Р.В. Охорона праці та промислова безпека: Навч. посібн. К.: Лібра, 2010. 560 с.

80. Ткачук К.Н., Халімовський М.О., Зацарний В.В. Основи охорони праці: Підручник. К.: Основа, 2011. 474 с.

81. Труніна І. М. Характеристики та види конкурентних переваг підприємства в їхньому прогнозуванні. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012. № 1 (52). С. 207-211

82. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. 892 с.

83. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. СПб. : Изд-во «Питер», 2000. 448 с.

84. Хайек Ф. Индивидуализм и экономический порядок / Фридрих Август фон Хайек. М.: Изограф, 2000. 256 с

85. Холявко Н. Класифікація проектів міжнародного співробітництва *Економіка*. 2011. № 3. С. 126–133.

86. Цьвок Д.Р., Яворська Н.П. Формування конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 5(61). С.

141-147.

87. Чернявський А.А. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції українських виробників. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 40-42.

88. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства *Економіка і суспільство*. 2017. №8. С. 405-410.

89. Шевченко Л.С. Конкурентное управление : учебн. пособ. Харьков : Изд-во «Эспада», 2004. 520 с.

90. Шегда А.В. Основы менеджмента : учебн. пособ. К. : Тов. «Знання КОО», 1998. 512 с.

91. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.

92. Шестак О.В. Сучасний стан та тенденції розвитку кондитерської галузі. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Актуальні проблеми розвитку українського суспільства»*. 2013. № 6 (980). С. 132- 137.

93. Щербань В. Шляхи розвитку та активізації інноваційної діяльності малих підприємств. *Проблеми науки*. 2011. № 7. С. 39 – 43.

94. Эгертссон Т. Экономическое поведение и институты. пер. с англ. М.Я. Каждана; науч. ред. пер. А.Н. Нестеренко. М.: Дело ЛТД, 2001. 408 с.

95. Экономическая стратегия фирмы. учебн. пособ. / под ред. А.П. Градова. СПб. : Изд-во «Специальная литература», 1999. 589 с.

96. Яким Р.С. Безпека життєдіяльності людини: Навч. посібник. Львів: Видавництво «Бескид Біт», 2005. 304 с.

97. Яремко З.М., Тимошук С.В., Третяк О.І., Ковтун Р.М. Охорона праці: Навч. посіб. за ред. проф. З.М. Яремка. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2010. – 286 с.

98. Яцковий Д.В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. №4 (51). С. 183-188

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство	Приватне акціонерне товариство "ТерА"	Дата	КОДИ	
			01.01.2019	
			за ЄДРПОУ	00375697
			за КОАТУУ	6110100000
Територія	Тернопільська область, м.Тернопіль	за КОПФГ	230	
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство			
Вид економічної діяльності	Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання	за КВЕД	10.72	

Середня кількість працівників: 190

Адреса, телефон: 46006 м.Тернопіль, вул.Пирогова, 11, (0352) 52-44-38

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.
Форма №1

Актив	Код рядка	Код за ДКУД	
		1801001	1801001
1	2	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
3	4		
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	11	10
первісна вартість	1001	74	74
накопичена амортизація	1002	(63)	(64)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	353	150
Основні засоби	1010	3 088	2 486
первісна вартість	1011	14 604	13 707
знос	1012	(11 516)	(11 221)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0

Усього за розділом I	1095	3 452	2 646
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4 815	4 978
Виробничі запаси	1101	3 209	3 879
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	1 606	1 099
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 393	913
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	22	23
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	301	243
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	276	160
Готівка	1166	13	130
Рахунки в банках	1167	263	30
Витрати майбутніх періодів	1170	8	10
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	69	117
Усього за розділом II	1195	7 884	6 444
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	11 336	9 090

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 750	1 750
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	4 217	4 217
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	50	50
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-237	-8 253
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0

Усього за розділом I	1495	5 780	-2 236
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	3 513	5 104
розрахунками з бюджетом	1620	367	20
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	70	99
розрахунками з оплати праці	1630	392	464
одержаними авансами	1635	0	0
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	149	176
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1 065	5 463
Усього за розділом III	1695	5 556	11 326
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	11 336	9 090

Примітки: д/н

Керівник

Мамай Олександр Васильович

Головний бухгалтер

Кобилецька Галина Романівна

Додаток Б

Підприємство Приватне акціонерне товариство "ТерА"

Дата	КОДИ
за ЄДРПОУ	01.01.2019
	00375697

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	49 495	54 350
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(44 668)	(45 202)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	4 827	9 148
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	539	255
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(4 317)	(3 160)
Витрати на збут	2150	(7 501)	(6 462)
Інші операційні витрати	2180	(1 583)	(273)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	0
збиток	2195	(8 035)	(492)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0

Інші доходи	2240	20	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(296)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(1)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	0
збиток	2295	(8 016)	(788)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(8 016)	(788)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-8 016	-788

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	36 267	34 200
Витрати на оплату праці	2505	13 741	11 939
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 826	3 982
Амортизація	2515	636	683
Інші операційні витрати	2520	4 600	4 293
Разом	2550	58 070	55 097

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	6 998 546	6 998 546
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	6 998 546	6 998 546
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-1,145380	-0,112590

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-1,145380	-0,112590
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник Мамай Олександр Васильович

Головний бухгалтер Кобилецька Галина Романівна

Додаток В

		Дата (рік, місяць, число)	Коди
			01.01.2018
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "ТерА"	за ЄДРПОУ	00375697
Територія		за КОАТУУ	6110100000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Орган державного управління		за СПОДУ	
Вид економічної діяльності	Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошнених кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання	за КВЕД	10.72
Середня кількість працівників ¹	190		
Одиниця виміру	тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)		
Адреса, телефон	46006, м.Тернопіль, вул.Пирогова 11		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2017 р.**

Форма N 1 Код

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	11	11
первісна вартість	1001	74	74
накопичена амортизація	1002	63	63
Незавершені капітальні інвестиції	1005	353	353
Основні засоби:	1010	3131	3088
первісна вартість	1011	13965	14604
знос	1012	10834	11516
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0

Усього за розділом I	1095	3495	3452
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	6468	4815
Виробничі запаси	1101	5150	3209
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	1318	1606
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2497	2393
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	15	22
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	512	301
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	389	276
Готівка	1166	158	13
Рахунки в банках	1167	231	263
Витрати майбутніх періодів	1170	6	8
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	52	69
Усього за розділом II	1195	9939	7884
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	13434	11336

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1750	1750
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	4217	4217
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	50	50
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	551	-237
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0

Усього за розділом I	1495	6568	5780
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1660	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	4314	3513
за розрахунками з бюджетом	1620	38	367
за у тому числі з податку на прибуток	1621	6	0
за розрахунками зі страхування	1625	68	70
за розрахунками з оплати праці	1630	334	392
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	448	149
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	4	1065
Усього за розділом III	1695	6866	5556
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	13434	11336

Примітки: д/н

Керівник

Мамай Олександр Василь

(підпис)

Головний бухгалтер

Кобилецька Галина Роман

Додаток Г

		Дата (рік, місяць, число)	Коди
			01.01.2018
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "ТерА"	за ЄДРПОУ	00375697

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2017 р.

I. Фінансові результати

Форма N 2 Код

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	54350	55971
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(45202)	(47320)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	9148	8651
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	255	225
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(3160)	(2262)
Витрати на збут	2150	(6462)	(4617)
Інші операційні витрати	2180	(273)	(359)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	1638
збиток	2195	(492)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(296)	(105)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	1533
збиток	2295	(788)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	-117
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	1416
збиток	2355	(788)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-788	1416

III. Елементи операційних витрат

Матеріальні затрати	2500	34200	37901
Витрати на оплату праці	2505	11939	8111
Відрахування на соціальні заходи	2510	3982	1804
Амортизація	2515	683	804
Інші операційні витрати	2520	4293	5938
Разом	2550	55097	54558

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Середньорічна кількість простих акцій	2600	6998546	6998546
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	6998546	6998546
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0.11259	0.20233
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0.11259	0.20233
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Примітки: д/н

Керівник

Мамай Олександр Васильович

(підпис)

Головний бухгалтер

Кобилецька Галина Романівна

(підпис)

Додаток Д

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Публічне акціонерне товариство "ТерА"	Дата (рік, місяць, число)	2016	04	01
Територія	ТЕРНОПІЛЬСЬКА	за СДРІОУ	00375697		
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОАТУУ	6110100000		
Вид економічної діяльності	Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів та тістечок тривалого зберігання	за КОПФГ	230		
		за КВЕД	10.72		
Середня кількість працівників	196				
Адреса, телефон	вулиця Гірогова, буд. 11, м. ТЕРНОПІЛЬ, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 46006	ІДП	0352526616		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "у" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2016 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	11	11
первісна вартість	1001	74	74
накопичена амортизація	1002	63	63
Незавершені капітальні інвестиції	1005	366	353
Основні засоби	1010	3 552	3 131
первісна вартість	1011	13 583	13 965
знос	1012	10 031	10 834
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	3 929	3 495
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4 020	6 468
Виробничі запаси	1101	3 096	5 150
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	924	1 318
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 927	2 497
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	40	15
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	207	512
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	76	389
Готівка	1166	22	158
Рахунки в банках	1167	54	231
Витрати майбутніх періодів	1170	6	6
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах витрат або резервах належних виплат	1182	-	-



резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	52
Усього за розділом II	1195	6 276	9 939
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	10 205	13 434

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 750	1 750
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	4 217	4 217
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	50	50
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(865)	551
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	5 152	6 568
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-пота	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	1 660
Векселі видачі	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 639	4 314
розрахунками з бюджетом	1620	271	38
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	6
розрахунками зі страхування	1625	110	68
розрахунками з оплати праці	1630	268	334
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	323	448
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 442	4
Усього за розділом III	1695	5 053	6 866
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Часта вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	10 205	13 434

Керівник:

ЕЦП Мамай О.В.

Мамай Олександр Васильович

Головний бухгалтер:

ЕЦП Кобилецька Г.Р.

Кобилецька Галіна Романівна

1. Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



Додаток Ж

Підприємство	Публічне акціонерне товариство "ТерА" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2016	04	01
			00375697		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2016 р.

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	55 971	48 041
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(47 320)	(39 971)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	8 651	8 070
збиток	2095	(-)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	225	235
<i>у тому числі:</i>	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(2 262)	(2 074)
Витрати на збут	2150	(4 617)	(3 789)
Інші операційні витрати	2180	(359)	(1 016)
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 638	1 426
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(105)	(31)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-



Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 533	1 395
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(117)	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 416	1 395
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 416	1 395

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	37 901	32 404
Витрати на оплату праці	2505	8 111	6 755
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 804	2 286
Амортизація	2515	804	831
Інші операційні витрати	2520	5 938	4 574
Разом	2550	54 558	46 850

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	6998546	6998546
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	6998546	6998546
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,20233	0,19933
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,20233	0,19933
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



ЕЦП Мамай О.В.

Мамай

Мамай Олександр Васильович

ЕЦП Кобилецька Г.Р.

Кобилецька

Кобилецька Галина Романівна

Додаток К

			Коди
		Дата (рік, місяць, число)	01.01.2016
Підприємство	Публічне акціонерне товариство "ТерА"	за ЄДРПОУ	00375697
Територія		за КОАТУУ	6110100000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Орган державного управління		за СПОДУ	
Вид економічної діяльності	Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання	за КВЕД	10.72
Середня кількість працівників ¹	193		
Одиниця виміру	тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)		
Адреса, телефон	46006, м.Тернопіль, вул.Пирогова 11		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2015 р.**

Форма N 1 Код зг

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	13	11
первісна вартість	1001	74	74
накопичена амортизація	1002	61	63
Незавершені капітальні інвестиції	1005	353	366
Основні засоби:	1010	3980	3552
первісна вартість	1011	13182	13583
знос	1012	9202	10031
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0

Усього за розділом I	1095	4346	3929
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2720	4020
Виробничі запаси	1101	2121	3096
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	595	924
Товари	1104	4	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1679	1927
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	36	40
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	208	207
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	62	76
Готівка	1166	14	22
Рахунки в банках	1167	48	54
Витрати майбутніх періодів	1170	2	6
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	4707	6276
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	9053	10205

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1750	1750
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	4217	4217
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	50	50
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2260	-865
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0

Усього за розділом I	1495	9757	5152
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	137	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	1816	2639
за розрахунками з бюджетом	1620	149	271
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	116	110
за розрахунками з оплати праці	1630	252	268
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	233	323
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2593	1442
Усього за розділом III	1695	5296	5053
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	9053	10205

Примітки: д/н

Керівник

Мамай Олександр Васильович

(підпис)

Головний бухгалтер

Кобилецька Галина Романівна

Додаток Л

			Коди
		Дата (рік, місяць, число)	01.01.2016
Підприємство	Публічне акціонерне товариство "ТерА"	за ЄДРПОУ	00375697

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2015 р.**

I. Фінансові результати

Форма N 2 Код:

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	48041	30419
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(39971)	(27641)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	8070	2778
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	235	295
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(2074)	(1793)
Витрати на збут	2150	(3789)	(3672)
Інші операційні витрати	2180	(1016)	(1129)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1426	0
збиток	2195	(0)	(3521)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(31)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(136)

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1395	0
збиток	2295	(0)	(3657)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1395	0
збиток	2355	(0)	(3657)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1395	-3657

III. Елементи операційних витрат

Матеріальні затрати	2500	32404	20910
Витрати на оплату праці	2505	6755	6092
Відрахування на соціальні заходи	2510	2286	1500
Амортизація	2515	831	769
Інші операційні витрати	2520	4574	4964
Разом	2550	46850	34235

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Середньорічна кількість простих акцій	2600	6998546	6998546
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	6998546	6998546
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.2	-0.52
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.2	-0.52
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Примітки: д/н

Керівник

Мамай Олександр Васильович

(підпис)

Головний бухгалтер

Кобилецька Галина Романівна

(підпис)

Додаток М

Показники оцінки фінансової стійкості підприємства

№ з/п	Назва показника	Порядок (формула) розрахунку	Нормативне (рекомендоване) значення
1	Коефіцієнт автономії	$K_{\phi n} = \frac{\Phi.1p.1195}{\Phi.1p.1900}$	> 0,5
2	Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{\phi z} = \frac{\Phi.1p.1900}{\Phi.1p.1195}$	–
3	Коефіцієнт маневреності власних засобів	$K_{m\phi k} = \frac{\Phi.1p.(1495 + 1595 - 1095)}{\Phi.1p.1495}$	–
4	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	$K_{m\phi r k} = \frac{\Phi.1p.(1101 + 1102 + 1103 + 1104)}{\Phi.1p.(1495 + 1595 - 1095)}$	> 0,5
5	Коефіцієнт фінансової стабільності	$K_{\phi c t} = \frac{\Phi.1p.1495 + p.1595}{\Phi.1p.1900}$	> 1
6	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	$K_{\phi p} = \frac{\Phi.1p.(1595 + 1695 + 1700)}{\Phi.1p.1495}$	Залежить від характеру господарської діяльності
7	Коефіцієнт концентрації власного капіталу (коефіцієнт автономії, коефіцієнт незалежності)	$K_{\phi n} = \frac{\Phi.1p.1195}{\Phi.1p.1900}$	–
8	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$K_{k\phi k} = \frac{\Phi.1p.(1595 + 1695 + 1700)}{\Phi.1p.1900}$	–

Додаток Н

Показники ділової активності підприємства

Показник	Розрахунок
Коефіцієнт оборотності активів (трансформації)	$K_{oa} = \frac{\Phi.2p.2000}{\frac{\Phi.1p.1300zр.3 + p.1300zр.4}{2}}$
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$K_{oaa} = \frac{\Phi.2p.2000}{\frac{\Phi.1p.1195zр.3 + p.1195zр.4}{2}}$
Коефіцієнт оборотності запасів	$K_{oz} = \Phi.2p.2050 / (\Phi.1(p.1100 + p.1110)zр.3 + (p.1100 + p.1110)zр.4) / 2$
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K_{odz} = \Phi.2p.2000 / (\Phi.1(p.1120 + p.1155)zр.3 + (p.1120 + p.1155)zр.4) / 2$
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$K_{okz} = \Phi.2p.2050 / (\Phi.1(p.(1605 - 1650 + 1690 + 1700)zр.3 + p.(1650 - 1650 + 1690 + 1700)zр.4) / 2$
Тривалість оборотності активів, дні	$T_{oa} = \frac{360 \text{ днів}}{K_{oa}}$
Тривалість оборотності оборотних активів, дні	$T_{oaa} = \frac{360 \text{ днів}}{K_{oaa}}$
Тривалість оборотності запасів, дні	$T_{oz} = \frac{360 \text{ днів}}{K_{oz}}$
Тривалість оборотності дебіторської заборгованості, дні	$T_{odz} = \frac{360 \text{ днів}}{K_{odz}}$
Тривалість оборотності кредиторської заборгованості, дні	$T_{okz} = \frac{360 \text{ днів}}{K_{okz}}$
Тривалість виробничого циклу, дні	$T_{вц} = T_{oz}$
Тривалість операційного циклу, дні	$T_{оц} = T_{oz} + T_{odz}$
Тривалість фінансового циклу, дні	$T_{фц} = T_{оц} - T_{окз}$
Фондовіддача	$\Phi_v = \frac{\Phi.2p.2000}{\Phi.1p.1010}$
Фондомісткість	$\Phi_m = \frac{\Phi.1p.1010}{\Phi.2p.2000}$
Коефіцієнт оборотності готової продукції	$K_{ogn} = \frac{\Phi.2p.2000}{\Phi.1p.1103}$
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$K_{ovk} = \frac{\Phi.2p.2000}{\Phi.1p.1495}$

Додаток С

Показники ліквідності та платоспроможності

Назва показника	Алгоритм розрахунку показника
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{ал} = \frac{\Phi.1p.1160 + p.1165}{\Phi.1p.1695 + p.1700}$
Коефіцієнт проміжної ліквідності	$K_{прл} = \frac{\Phi.1p.1160 + p.1165 + p.(1120 + \dots + 1155)}{\Phi.1p.1695 + p.1700}$
Коефіцієнт поточної ліквідності	$K_{пл} = \frac{\Phi.1p.1195 + p.1200}{\Phi.1p.1695 + p.1700}$
Показник покриття	$Пп = \frac{\Phi.1p.1195}{\Phi.1p.1695}$
Показник співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	$K_{\partial kз} = \frac{\Phi.1p.(1120 + 1125 + 1130 + 1135 + 1140 + 1145 + 1155)}{\Phi.1p.(1605 + 1615 + 620 + 1630 + 1635 + 1640 + 1645)}$

Додаток Т

Показники рентабельності

Назва показника	Алгоритм розрахунку показника
Рентабельність активів, %	$P_a = \frac{\Phi.2p.2350}{\Phi.1p.1300}$
Рентабельність власного капіталу, %	$P_{вк} = \frac{\Phi.2p.2350}{\Phi.1p.1495}$
Рентабельність продукції, %	$P_{np} = \frac{\Phi.2p.2090}{\Phi.2p.2050}$
Валова рентабельність продажу, %	$BP_n = \frac{\Phi.2p.2090}{\Phi.2p.2000}$
Операційна рентабельність продажу, %	$OP_n = \frac{\Phi.2p.2190}{\Phi.2p.2000}$
Чиста рентабельність продажу, %	$CP_n = \frac{\Phi.2p.2350}{\Phi.2p.2000}$

Додаток Ф

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства [88, с.409]

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1. Ефективність комерційної діяльності підприємства		
1.1. Витрати на реалізацію одиниці продукції, грн.	Відображає ефективність витрат при реалізації продукції.	Валові витрати / Об'єм реалізованої продукції.
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів.
1.3. Рентабельність товару, %.	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару.	Прибуток від реалізації*100/Повна собівартість продукції.
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників.
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування.
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства.	Власний капітал / Загальні зобов'язання.
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань.	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання.
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення.	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу, %.	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару.	Прибуток від реалізації x 100 % / Обсяг продажу
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту.	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу

продовження додатку Ф

3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побути	Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність.
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту.	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення.	Комплексний метод.
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами
<p><i>Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства ($K_{КП}$) розраховується за формулою:</i></p> $K_{КП} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{П} + 0,23E_3 + 0,33K_T$ <p>де E_B - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства; $\Phi_{П}$ - значення критерію фінансового стан підприємства; E_3 - значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку; K_T - значення критерію конкурентоспроможності товару; 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 - коефіцієнти вагомості критеріїв.</p>		
<p><i>Критерій ефективності виробничої діяльності (E_B) розраховується за формулою:</i></p> $E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{П} + 0,10\Pi$ <p>де B - відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції; Φ - відносний показник фондівддачі; $P_{П}$ - відносний показник рентабельності продукції; Π - відносний показник продуктивності праці; 0,31; 0,19; 0,40; 0,10 - коефіцієнти вагомості показників.</p>		
<p><i>Критерій фінансового стану діяльності підприємства ($\Phi_{П}$) розраховується за формулою:</i></p> $\Phi_{П} = 0,29K_A + 0,20 * K_{П} + 0,36K_{Л} + 0,15K_{Об}$ <p>де K_A - відносний показник автономії підприємства; $K_{П}$ - відносний показник платоспроможності підприємства; $K_{Л}$ - відносний показник ліквідності підприємства; $K_{Об}$ - відносний показник оборотності оборотних коштів; 0,29; 0,20; 0,36; 0,15 - коефіцієнти ваговитості показників.</p>		
<p><i>Критерій ефективності організації збуту та просування товарів (E_3) розраховується за формулою:</i></p> $E_3 = 0,37P_{П} + 0,29K_{3AT} + 0,21K_{3ВП} + 0,14K_P$ <p>де E_3 - критерій ефективності організації збуту і просування товару; $P_{П}$ - відносний показник рентабельності продажів; K_{3AT} - відносний показник затовареності готовою продукцією; $K_{3ВП}$ - відносний показник завантаження виробничих потужностей; K_P - відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту; 0,37; 0,29; 0,21; 0,14 - коефіцієнти ваговитості показників.</p>		

Додаток X

Показники оцінки ефективності реалізації інвестиційних
проектів підприємства

Показник	Формула обчислення	Критерій оптимальності
Чистий приведений доход (NPV), тис. грн.	$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{R_i}{(1+r)^i} - I$	> 0
Індекс доходності (PI)	$PI = \sum_{i=1}^n \frac{R_i}{(1+r)^i} \div I$	> 1
Внутрішня норма доходності (IRR)	$IRR = r_1 + \frac{NPV_1 \times (r_2 - r_1)}{NPV_1 - NPV_2}$	$> r$
Термін окупності, років (h)	$\sum_{i=0}^h \frac{R_i}{(1+r)^i} = I$	$\leq T_{ЕВ}$
Умовні позначення	R_i – річні грошові надходження у рік i ; r – річна ставка проекту, %; $r_{1,2}$ – річна ставка проекту, за якої NPV має відповідно позитивне та негативне значення; I – початкові інвестиції; n – кількість років реалізації проекту; $PP_{ЕВ}$ – мінімальний серед проектів, або економічно виправданий строк окупності інвестицій, який визначається керівництвом	