**МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ   
ТА ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ**

**ЖИТОМИРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ   
АГРОЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту організацій   
До захисту допускається  
Завідувач кафедрою

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ к. е. н., проф. Г. В. Осовська

«\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2012 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

на тему:

**ІНФОРМАЦІЙНО**–**АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПАТ**«**ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»**

**Виконала:**

студентка ОКР «Бакалавр»  
денної форми навчання

галузі знань 0306  
«Менеджмент і адміністрування»

напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент»

**Гриневич Аліна Валентинівна**

**Науковий керівник:**

к. е. н., доцент кафедри менеджменту інвестиційної діяльності

**Булуй О. Г.**

**Консультант з охорони праці**

к. с.-г. н., доцент **Гринь Т. О.**

Житомир  
2012

**ЗМІСТ**

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО –­ МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРО­МОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна суть та види конкурентоспроможності підприємства

1.2. Інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю

1.3. Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖ­НІСТЮ ПАТ “ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД”

2.1. Організаційно – економічна характеристика підприємства

2.2. Фінансова складова в системі управління конкурентоспроможністю підприємства

2.3. Інформаційні потреби системи управління підприємством

2.4. Шляхи підвищення конкурентоспроможності ПАТ “Житомирський маслозавод”

РОЗДІЛ3. ОХОРОНА ПРАЦІ

3.1. Нормативне забезпечення охорони праці

3.2. Аналіз стану охоронипраці на підприємстві

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Одна з найважливіших задач розвитку підприємств і країни в цілому, нерозривно пов`язана з ефективністю виробництва, забезпечення випуску необхідної кількості сучасних виробів та покращення якості, досягнення конкурентоспроможності продукції на світовому ринку. Загострення конкурентної боротьби (за збут своєї продукції, за місце на ринку) поміж фірмами-виробниками змушує шукати їх нові засоби впливу на рішення покупців. Одним з таких шляхів є створення товарів кращої якості.

Передовий закордонний досвід свідчить, що якість, безперечно, є найбільш вагомою складовою конкурентоспроможності, але разом з тим, можливості реалізації продукції, крім якості, визначаються значним числом параметрів і умов, більшість з яких розповсюджується не тільки на товар, але і на підприємство, фірму і навіть країну.

Нині підприємства усе більше відчувають посилення конкурентної боротьби, їм усе частіше доводиться замислитись про власну конкурентну позицію й завоювання безумовних переваг на ринку. Економічний успіх (а часто й виживання) суб’єкта ринкової економіки в першу чергу залежить від того, наскільки добре він знає закони конкуренції, їх прояв, форми, а також наскільки готове підприємство до конкурентної боротьби. Вивчення конкуренції являє собою одну з найважливіших складових частин ринкових досліджень, що створюють основу для опрацювання стратегії й тактики діяльності на ринку, вибору правильного напряму підвищення технічного рівня і якості, що є основою управління конкурентоспроможністю на підприємстві.

Управління конкурентоспроможністю на рівні підприємства – це сукупність заходів щодо систематичного вдосконалення виробу, пошуку нових каналів його збуту та поліпшення після продажного сервісу. Управління конкурентоспроможністю підприємства як галузь науки є системою знань про принципи, методи та технологію формування конкурентних переваг і забезпечення на їх основі життєздатності підприємства як суб’єкта економічної діяльності. Саме тому проблема підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства є актуальним питанням, вирішенню якого і присвячується дана робота.

*Метою дипломної роботи* є розробка та обґрунтування заходів, щодо підвищення інформаційно-аналітичного забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Відповідно сформульованій меті дипломної роботи передбачається виконання наступних завдань:

* дослідити теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства;
* проаналізувати методологічні підходи до оцінки конкуренто­спроможності підприємства;
* надати загальну характеристику діяльності обраного підприємства харчової промисловості;
* провести аналіз виробничої та фінансової діяльності підприємства;
* розробити та обґрунтувати заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

*Об’єктом дослідження* є процес формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю ПАТ “Житомирський маслозавод”.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методологічних та практичних аспектів поліпшення інформаційно-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку.

*Інформаційною базою* дослідження є законодавча та нормативна база України, підручники та монографії українських та зарубіжних авторів з теми дослідження, періодичні та спеціальні видання, звітність підприємства за 2008–2010 рр.

Робота складається із вступу, 3 розділів, містить 20 таблиць, 15 формул та 5 рисунків, а також 53посилання на літературні джерела.

**РОЗДІЛ 1  
ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

* 1. **Економічна суть та види конкурентоспроможності підприємства**

Конкурентоспроможність виявляється лише в умовах конкуренції і через конкуренцію. В країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства є результатом переплетіння факторів, породженим об`єктивним розвитком продуктивних сил і які відображають результати політики великих монополій в боротьбі за якість, ринки збуту і отримання прибутку.

Конкурентоспроможність є одним з основних понять, яке активно використовується в теорії та практиці економічного аналізу, виступає багатоаспектним поняттям, що в перекладі з латинської мови означає “суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів” [23, С. 37]. Для її характеристики використовується поняття порівняння конкурентних переваг, чинників управління та продуктивності використання ресурсів (М. Портер), конкурентного статусу фірми (І. Ансофф) [6, С.108-115].

Слід звернути увагу на багатозначності трактувань сутності поняття “конкурентоспроможність” сучасними вченими-економістами(табл.1.1).

Незважаючи на різні підходи до визначення його суті, всі дослідники відмічають порівняльний і часовий (динамічний) характер цього показника:

* порівняльний характер означає, що конкурентоспроможність не є явищем, притаманним конкретному об’єкту; вона не випливає з його внутрішньої природи, а проявляється тільки за умов порівняння даного об’єкта з іншими; її можна оцінити порівнянням найбільш суттєвих показників діяльності підприємств; результатом цього порівняння є визначення рівня конкурентоспроможності;
* часовий характер (динамічність) означає, що досягнутий в окремий проміжок часу рівень конкурентоспроможності підприємства не може розглядатися як довгострокова характеристика його ринкової позиції незалежно від ефективності діяльності; протидія інших суб’єктів господарювання, рішучість та активність їх конкурентних стратегій можуть привести до втрати досягнутої позиції та зниження рівня конкурентоспроможності.

*Таблиця 1.1*

**Погляди вчених-економістів на категорію конкурентоспроможність**

|  |  |
| --- | --- |
| Автор визначення | Визначення конкурентоздатності |
| Книш М. І. | Ступінь привабливості даного продукту, для здійснюючого реальну покупку споживача [20, с.10] |
| Забєлін П. В., Моісеєва Н. К. | Здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком |
| Грошев В. П. | Комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів по ступені й рівню задоволення потреб покупців і витратам на його купівлю й експлуатацію |
| Стівенсон В. | Конкурентоспроможність характеризує те, “наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу” [1, с.65] |
| Печінкин А. та Фомін В. | Конкурентоспроможність – складне багатоаспектне поняття, яке визначає здатність товару зайняти та вдержати позицію на конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншими аналогічними товарами. Розрізняють: конкурентоспроможність продукції (властивість, яка оцінюється за сукупністю основних техніко-економічних, якісних і вартісних показників, що відрізняють товар від товару – конкурента) та рівень конкурентоспроможності продукції (відносна характеристика продукції як товару, що відображає ступінь її переваги на даному ринку перед товаром – конкурентом) |
| Хруцький В. Є., Корнєєва І. В., | Конкурентоспроможність – це стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника [12, с. 32] |
| Фатхутдинов Р. А. | Конкурентоспроможність – це властивість об’єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об’єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об’єктами на даному ринку [43] |
| Піддубний, І. О., Піддубна А. І. | Конкурентоспроможність – це потенціальна або реалізована здатність економічного суб’єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів |

*Продовж. табл. 1.1*

|  |  |
| --- | --- |
| Райзберг Б. А. | Конкурентоспроможність – це реальна та потенційна можливість фірм у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів |
| Стівенсон В. | Конкурентоспроможність характеризує те, “наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу” [1, с.65] |
| Ермолов М. О. | Конкурентоспроможність – це відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як по ступеню задоволення власними товарами, так й по ефективності виробничої діяльності |
| Печінкин А.,  Фомін В. | Конкурентоспроможність – складне багатоаспектне поняття, яке визначає здатність товару зайняти та вдержати позицію на конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншими аналогічними товарами.  Розрізняють: конкурентоспроможність продукції (властивість, яка оцінюється за сукупністю основних техніко-економічних, якісних і вартісних показників, що відрізняють товар від товару – конкурента) та рівень конкурентоспроможності продукції (відносна характеристика продукції як товару, що відображає ступінь її переваги на даному ринку перед товаром – конкурентом). За критерій конкурентоспроможності пропонують брати відносну долю продажу товару, що оцінюється |
| Хруцький В. Є., Корнєєва І. В., | Конкурентоспроможність – це стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника [12, с. 32] |
| Піддубний, І. О., Піддубна А. І. | Конкурентоспроможність – це потенціальна або реалізована здатність економічного суб’єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів |
| Райзберг Б. А. | Конкурентоспроможність – це реальна та потенційна можливість фірм у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів |

У цілому, існують різні підходи до класифікації конкурентоспроможності [22, С. 21-26]:

* за територіально – географічною ознакою – міжнародна і внутрішньо національна конкурентоспроможність; конкурентоспроможність в межах окремих регіонів (районів);
  + залежно від масштабності економічних об’єктів – конкурентоспроможність товару, підприємства-виробника, галузі і/або комплексу галузей, національної економіки;
  + у тимчасовому прояві – конкурентоспроможність на певну дату або проміжок часу у минулому, поточна конкурентоспроможність, конкурентоспроможність в перспективі.

Наведемо підходи до визначення поняття “конкурентоспроможності організації” (табл. 1.2). Зауважимо, що поняття конкурентоспроможності безпосередньо пов’язано з терміном “конкурентоздатна організація”, який можна трактувати як перевагу товарів (послуг) підприємства над аналогами у конкретних сегментах ринку в певний період часу по потенціалу розробляти, виробляти й продавати конкурентоздатні товари (послуги) у майбутньому, досягнуте без шкоди фінансовому стану організації[26].

*Таблиця 1.2*

**Змістовне наповнення поняття “конкурентоспроможність підприємства”**

|  |  |
| --- | --- |
| Джерело | Визначення |
| Азоєв Г. Л. | Здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоздатних товарів – обов’язкова умова конкурентоспроможності фірми. У ширшому сенсі для забезпечення конкурентоспроможності необхідна систематична робота по всьому виробничо-господарському циклу, що приводить до конкурентних переваг у області НДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу тощо. Конкурентоспроможність фірми – результат її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією[2] |
| Зав’ялов П. С., Лозовський Л. Ш., Поршнєв А. Г., Райзберг Б. А. | Здатність фірми, компанії конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів |
| Перцовський Н. І. | Можливість ведення ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це узагальнюючий показник життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали |

|  |  |
| --- | --- |
| *Продовж. табл. 1.2* | |
| Фатхутдінов Р. А. | Здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, її перевага стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни й за її межами |
| Азоєв Г. Л., Челенков А. П. | Конкурентоспроможність фірми – це можливість фірми ефективно розпоряджатись власними й залученими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів – обов’язкова умова конкурентоспроможності фірми |
| Іванов Ю. Б. | Конкурентоспроможність підприємства – це певна система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства по надбанню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги. Тому під конкурентоспроможністю слід розуміти не тільки ефективність, але і динаміку пристосування підприємства до змінних умов зовнішнього середовища |
| Пахомов Ю. М., Лук’яненко Д. Г., Губський Б. В. | У широкому розумінні конкурентоспроможність – це обумовлені економічними, соціальними і політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках. В умовах відкритої економіки вона може визначатися і як здатність країни (фірми) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках третіх країн |
| Швейцарська організація “Europe an managment forum” | Конкурентоспроможність компанії – її реальна потенційну здатність проектувати, виробляти та збувати за існуючих умов товари, які за ціновими і неціновими характеристиками є привабливішими для споживачів, ніж товари їх конкурентів [47] |
| Градов А. П. | Конкурентоспроможність фірми – її порівняльна перевага відносно інших фірм даної галузі в країні та за її межами. |
| Круглов М. І. | Конкурентоспроможність підприємства – система еконо-мічних категорій, елементами якої є конкурентоспромо-жність продукції і фінансова конкурентоспроможність. Це економічна категорія, за допомогою якої виявляється перевага даного виробника, по рівню задоволення споживачів продукцією, з урахуванням ефективності фінансово – господарської діяльності |

Визначення конкурентоздатності організації за Кіперманом Г. Я. є неповним, тому що не враховує, що організації конкурують на конкретних ринках у певний період часу, перевагою – те, що підкреслюється ефективність господарської діяльності як вирішальний елемент конкурентоздатності організації. Розуміння сутності “конкурентоспроможності організації” за Фатхутдіновим Р. А. є неповним, тому що зводить конкурентоздатність організації до випуску конкурентоздатної продукції, фактично тим самим, прирівнюючи ці два поняття.

Більшість вчених з даної проблематики пропонують об’єднати в одне поняття “конкурентоспроможність товару” й “конкурентоспроможності організації” [4, с. 52-63].

Р. Хейс, С. Уїлрайт і Д. Кларк виділяють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства [47]:

* + Керівництво підприємств першого рівня розглядає організацію управління як щось внутрішньо нейтральне. Свою роль керівники підприємства бачать лише в тому, щоб випускати продукцію, не піклуючись ні про які сюрпризи для конкурентів і споживачів. Вони упевнені в конструкції і технічному рівні своєї продукції, організації збуту і ефективності реклами. Такий підхід приносить успіх, якщо підприємство зуміє знайти свою ринкову нішу, яка убереже його від негайної конкуренції. Але якщо підприємство переростає нішу, йому неминуче доводиться вступати в конкурентну боротьбу з іншими виробниками і піклуватися про створення конкурентних переваг;
  + Компанії другого рівня конкурентоспроможності прагнуть до того, щоб їх підприємства повністю відповідали стандартам, встановленим їх основними конкурентами, технічним прийомам, технологіям, методам організації виробництва ведучих підприємств галузі. Вони слідують тим же принципам і підходам в управлінні якістю продукції і працею, але деяким компаніям використання стереотипів не додає конкурентоспроможності, і в умовах загострення конкурентної боротьби вони від них починають відходити;
  + Компанії третього рівня конкурентоспроможності досягають успіху в конкурентній боротьбі, завдяки не стільки функції виробництва, скільки функції управління, якості, ефективності управління і організації виробництва в найширшому сенсі. Такі компанії на багато років випереджають своїх конкурентів;
  + Компанії четвертого рівня конкурентоспроможності кидають виклик будь-якому конкуренту по всьому світу в будь-якому аспекті виробництва або управління; це підприємства світового класу.

У системі японського менеджменту дотримуються думки, що конкурентоспроможність компанії може бути виражена через п’ятирівневу ієрархію факторів[38].

Згідно японської моделі конкурентоспроможності, на першому рівні ієрархії – частка компанії на ринку, яка визначається наступною функцією:

*Поточна частка компанії на ринку = F (частка в попередній період Q, P, S, Z)* (1.1),

де – порівнювана якість товарів; – відносна ціна товарів; *S*– фактор, що враховує просування продукції на ринок; – фактор, що враховує потужність збутової мережі компанії.

Якість продукції в цій функції відображає дизайн, розміри і рівень власне якості, диференціацію продукції, і сегментацію ринку. На другому рівні цієї ієрархії конкурентоспроможність повинна бути підкріплена трьома найважливішими факторами – здатністю до розвитку, виробничими і збутовими потужностями. На третьому рівні ієрархії – стратегія «продукт – ринок», на четвертому – здатність вищого керівництва компанії ухвалювати такі рішення, які реалізують на практиці три перші фактори конкурентоспроможності компанії [21, с. 201]. На п’ятому рівні – підсумки функціонування компаній в попередньому періоді, де особливо важливий прибуток компанії як джерела ресурсів боротьби за ринок.

Конкурентоспроможність галузі визначається наявністю у неї технічних, економічних і організаційних умов для створення, виробництва і збуту (з витратами не вище за інтернаціональні) продукції високої якості, що задовольняє вимогам конкретних груп споживачів [2; 3].

Конкурентоспроможність галузі передбачає наявність конкурентних переваг перед аналогічними галузями за кордоном, які можуть виражатися в наявності раціональної галузевої структури; групи висококонкурентних фірм-лідерів, що підтягають інші підприємства галузі до свого рівня; налагодженої дослідно-конструкторської і прогресивної виробничо-технологічної бази, розвиненої галузевої інфраструктури, гнучкої системи науково-технічної, виробничої, матеріально-технічної і комерційної співпраці як усередині галузі, так і з іншими галузями в країні і за її межами, ефективної системи розподілу продукції. Конкурентоспроможність галузі досягається як за рахунок конкурентних переваг її компаній, так і системи їх взаємодії [15].

* 1. **Інформаційно-аналітичне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства**

Реалізація концепції інформаційно-аналітичного забезпечення управління на підприємстві торкається всіх аспектів його діяльності; однак оскільки інформація – це предмет управлінської праці, а більшість важелів впливу суб’єкта управління на об’єкт мають інформаційний характер, то перебудовувати інформаційно-аналітичне забезпечення управління треба дуже ретельно. Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає [27, c. 54]:

* визначення типу та обсягів необхідної для управлінської діяльності інформації;
* розробки ефективної системи збирання, обробки, використання та зберігання інформації;
* вжиття заходів для запобігання негативного ефекту використання недостовірної інформації;
* створення умов для ефективного використання необхідної інформації для прийняття управлінських рішень.

Управлінські рішення безпосередньо визначають долю підприємства, впливають на його розвиток і життєздатність. Обґрунтованість рішень, що приймаються, залежить від інформації, на якій вони базуються, а ціна помилок постійно зростає.

Існуючі інформаційні системи надають керівникам підприємств інформацію, що зорієнтована в основному на внутрішнє середовище – технологію, організацію виробництва, фінансово-економічні, ретроспективні показники тощо – і характеризує його. Інформація про зовнішнє середовище має фрагментарний, несистемний характер. Немає інформації про економічні тенденції, науково-технічні досягнення, ринки та конкуренцію на них, споживачів та їхні потреби тощо [40, c. 95]. До того ж бракує соціально-політичної інформації, збиранням і аналізом якої навіть науково-дослідні інститути мало займаються. Усе це призводить до домінування суб’єктивних уявлень про ситуацію на підприємстві та поза ним, що не дає змоги складати обґрунтовані прогнози та приймати рішення про пристосування до майбутнього та формування самого майбутнього. Але навіть якщо обсягів необхідної інформації достатньо, це не завжди забезпечує прийняття ефективних рішень. Наявну інформацію можна інтерпретувати по-різному, що залежить від специфіки гіпотези щодо функціонування об’єкта аналізу, методів обробки, перевірки та напрямків використання інформації. Гіпотези, моделі, системи не можуть бути жорстко встановлені, особливо враховуючи уподобання та знання того чи іншого керівника підприємства. Можна стверджувати лише одне: інтерпретація емпіричних даних у складному середовищі – як зовнішньому, так і внутрішньому – потребує підтримки з боку теорії та різних за змістом і призначенням моделей. Висуваючи гіпотези, треба враховувати стратегічні інформаційні потреби підприємства [24, c. 24-31].

Інформаційні потреби підприємства охоплюють усе, що може вплинути на діяльність підприємства, непередбачені випадковості, пов’язані зі змінами у середовищі (в тому числі з форс мажорними обставинами), навіть інформацію про події, що перебувають за межами безпосередньої діяльності та впливу, але можуть змінити долю підприємства. Інформаційні потреби залежать від тих цілей, які підприємство ставить перед собою.

Оцінка зовнішнього середовища, галузі та конкуренції зумовлює необхідність на основі аналізу та прогнозування прийняти рішення щодо якнайкращого пристосування до нього, участі підприємства в процесах, які зумовлюють особливості функціонування галузі (постачанні, збуті, системі фінансування, державного регулювання тощо). Тут значення мають не обсяг, а цільова спрямованість, об’єктивність і можливість своєчасного одержання необхідної інформації [19, c. 241].

Інформаційно-аналітичне забезпечення управління – це система, яка об’єднує усі інші елементи організації у єдине ціле, дозволяє сформувати процес управління, як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення цілей підприємства.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об’єкт і суб’єкт, методологія та принципи, процес та функції управління. Склад основних елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємствата їх взаємозв’язки представлено на рис. 1.1.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Об’єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб’єкта економічної конкуренції.

Галузеві особливості управління конкуренто-спроможністю підприємства

Механізм управління конкуренто-спроможністю підприємства

Функції управління конкуренто-спроможністю підприємства

Процес управління конкуренто-спроможністю підприємства

Ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства

Методологія управління конкурентоспроможністю підприємства

Принципи управління конкурентоспроможністю підприємства

Мета управління конкурентоспроможністю підприємства

Об’єкт та суб’єкт управління конкурентоспроможністю підприємства

Можливість та необхідність управління конкурентоспроможністю підприємства

Рис. 1.1. Взаємозв’язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [17, c. 201]

Суб’єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, що реалізують його (управління) мету:

* власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов’язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника;
* вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники тих підрозділів підприємства, що формують ланцюг цінностей підприємства);
* лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій по забезпеченню належного рівня конкурентоспроможності;
* менеджери-економісти консалтингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності;
* державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами.

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій (цілевстановлення, планування, організації, мотивації та контролю діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності підприємства як суб’єкта економічної діяльності). При цьому:

* функція “цілевстановлення” обумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об’єкта управління, якого передбачається досягти;
* функція “планування” передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах;
* функція “організація” забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов’язані питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямами операційної діяльності; також в процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців в реалізації прийнятих планів;
* функція “мотивація” забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб’єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;
* функція “контроль” забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе наступні дії: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників; конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі; розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Управлінська діяльність потребує надійного інформаційного забезпечення у вигляді баз стратегічних даних, допущень і прогнозів. База даних формується за допомогою цільових підбору інформації, що надходить з багатьох джерел (рис. 1.2) і являє собою процес перетворення сукупності даних у управлінську інформацію на основі їхньої аналітичної обробки з орієнтацією на конкретне використання в процесі встановлення та на реалізацію стратегій конкурентоспроможності.

Інформаційна база може мати досить складну структуру, тобто складатися з таких підсистем: база даних про сильні та слабкі сторони підприємства; база даних про загрози та можливості (з оцінкою рівня ризику), що існують у зовнішньому середовищі; база даних про рівень конкуренції та критерії конкурентоспроможності в галузі; база даних про стан економіки взагалі; база даних про ситуацію на суміжних ринках тощо.

У табл. 1.3 наведено загальну схему виникнення інформації, формування інформаційної бази даних підприємства і використання окремих її складових на різних етапах управлінської роботи.

Вивчення середовища непрямої дії

Об’єкти:

- уряд та його підрозділи

- місцеві органи влади

- громадські органи

Джерела:

- законодавство та підзаконні акти, інструкції

- дослідження та розробки

- спеціальні джерела інформації (в тому числі розвідка)

- преса, радіо, телебачення

- конференції, ярмарки, виставки тощо

Система підрозділу

Споживачі

**Підприємство**

Постачальники

Партнери:

- торгові асоціації

- інвестиційні банки

- комерційні банки

- вексельні агенти

- консультаційні фірми

- аудиторські фірми

Конкуренти:

- іноземні

- вітчизняні

Вивчення середовища прямої дії

Рис. 1.2. Джерела та об’єкти аналізу для отримання інформації

Джерело: адаптовано [31, c. 152]

Досвід підприємств, що вміють добре організовувати інформаційне обслуговування робітників апарату управління, показує, що багато проблем можна вирішити, якщо розробляти та використовувати інформаційно-управлінські системи різного типу.

Інформаційно-управлінська система дає змогу:

* нагромаджувати інформацію про минуле й сучасне;
* складати прогнози розвитку подій;
* мати уявлення про реальні справи на підприємстві в конкретний відрізок часу;
* відслідковувати події в зовнішньому середовищі.

*Таблиця 1.3*

**Інформаційна основа управлінської діяльності**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сфери виникнення інформації | База даних планування | Планова процедура |
| Внутрішньодержавна економічна інформація | Тенденції і прогнози національного та світового розвитку | Виявлення тенденцій в економіці, прогнозування зовнішнього середовища |
| Міжнародна економічна інформація |
| Галузева інформація  Науково-технічна інформація  Інформація про ресурси | Тенденції розвитку галузі та характеристика ринків:   * аналіз ринків з окремих видів продукції; * техніка та технологія, нові види товарів і послуг; * найперспективніші ринки, товари та послуги; * ціни, просування товарів; * доступність ресурсів тощо | Аналіз галузевий особливостей  Прогнозування розвитку та оцінка змін у типах продукції, техніки, технологій, аналіз ринків збуту |
| Внутрішньо-фірмова інформація | Умови конкуренції:   * фінансові умови; * частка у виробництві й частка на ринку; * виробничі потужності та рівень їхнього завантаження; * співвідношення цін, просування товарів; * науково-технічні переваги; * основні принципи, форми та методи управління тощо. | Оцінка умов конкуренції:   * характеристика можливостей основних конкурентів з кожної групи продукції; * порівняння сильних і слабких сторін фірми відносно її конкурентів |
| Рішення | Сформулювати стратегію конкурентної боротьби для продукції, що випускається | Оцінити можливості та засоби проникнення в нові галузі |

Інформаційно-управлінська система в управлінні може мати дворівневу ієрархічну структуру [32, c. 306].

I рівень – підсистема стратегічної та прогнозної інформації, яка використовує текстову та кількісну інформацію, що надходить з усіх доступних підприємству джерел, у тому числі від консультантів, експертів і фірм, що професійно займаються збиранням, обробкою та продажем спеціалізованої інформації.

ІІ рівень – підсистема тактичної та оперативної інформації, що використовує дані аналізу господарської діяльності підприємства, а також інформацію, отриману під час контактів співробітників з колегами на конференціях, ярмарках, виставках.

У процесі гармонізації діяльності цих двох рівнів виникають досить великі проблеми, пов’язані з можливостями отримання “непрофільної”, зайвої й навіть шкідливої інформації різними користувачами. На вітчизняних підприємствах домінує ІІ рівень, що проявляється в нерозвиненості управління взагалі. Якщо І рівень переважатиме ІІ, інформація може бути неприйнятною для повсякденного керівництва та розв’язання поточних проблем [37, c. 98].

Інформаційно-аналітичне забезпечення сьогодні стало невід’ємним елементом усіх сфер, де акумулюються та переробляються значні потоки інформації, а наслідки прийняття рішень є критично важливими для життєдіяльності суспільства. Специфіка аналітичної діяльності в підприємницькому середовищі полягає у тому, що вона “вбудована” у процес управління, до неї висуваються особливі вимоги щодо оперативності підготовки матеріалів, їх достовірності та обґрунтованості. Важливого значення набуває експертна діяльність, залучення фахівців з усіх напрямів.

Модель інформаційно-аналітичного забезпечення та супроводу управлінської діяльності передбачає виконання таких функцій:

1. Моніторинг ситуації. Реалізація цієї функції забезпечує аналіз всієї поточної інформації, яка надходить, її узагальнення, співставлення та надання зацікавленим керівникам у виді, який найбільшою мірою відповідає їх потребам. Матеріали аналізу джерел, поряд з іншими базами даних, є основою для підготовки аналітичних доповідей, записок, довідок та інших документів системи проблемно-орієнтованого інформування керівництва;

2. Експертно-аналітичне забезпечення. При реалізації цієї функції необхідно виявити найбільш компетентних фахівців у проблемних галузях, їх реальні можливості;

3. Збирання та первинне опрацювання інформації. Ці процеси представляють собою найбільш рутинну, трудомістку частину робіт. При незадовільній організації робіт із збирання та первинного опрацювання інформації аналітичні дослідження характеризуються низькою достовірністю та об’єктивністю, а їх результати, як правило, відображають суб’єктивну думку окремих аналітиків-експертів. Робота із збирання та первинного опрацювання інформації поєднує множину технічних та рутинних операцій у спільний процес, забезпечуючи приймання та реєстрацію інформації, яка надходить, перевірку цілісності та достовірності даних, систематизацію інформації за тематикою та адресою;

4. Створення системи автоматизованої підтримки аналітичних досліджень. Така система дає змогу оптимально організувати супровід інформаційно-аналітичних досліджень з використанням спеціальних інформаційно-програмних засобів, які включають структурно-інформаційні, лінгвістичні та прикладні програмні компоненти.

Отже, узагальнена модель інформаційно-аналітичного забезпечення управління є сукупністю підсистем із відповідним призначенням.

Інформаційний процес на підприємстві торкається всіх аспектів його діяльності, оскільки інформація – це предмет управлінської праці, а більшість важелів впливу суб’єкта управління на об’єкт мають інформаційний характер, треба дуже ретельно перебудувати наявну інформаційну систему, щоб сформувати інформаційно-аналітичне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства згідно з обраними стратегіями.

* 1. **Методика оцінки конкурентоспроможності**

Базовими принципами оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є:

* комплексність – результати дослідження конкурентоспроможності підприємства повинні сполучати і оцінку ефективності процесу його адаптації до змінних умов функціонування, і ступінь реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції підприємства відносно одного або декількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння;
* системність – основою для оцінки рівня конкурентоспроможності і розробки відповідних рекомендацій можуть виступати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням міжфакторних взаємозв’язків та обумовленого ними синергічного ефекту;
* об’єктивність – результати дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування і відображати реальні конкурентні позиції суб’єкта господарювання;
* динамічність – основним завданням дослідження конкурентоспроможності є не статична оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а прогнозування їх змін та розробка на цій основі ефективних управлінських рішень;
* безперервність – процес дослідження та оцінки конкурентоспроможності, змін її рівня, має носити безперервний характер (шляхом створення системи моніторингу ринку, чинників конкурентоспроможності, конкурентних позицій підприємства), оскільки дискретні оцінки не завжди дають можливість своєчасно зафіксувати стрибкоподібні зміни чинників конкурентоспроможності, оцінити можливі тенденції динаміки конкурентних позицій підприємства та своєчасно прийняти та реалізувати відповідні управлінські рішення;
* оптимальність – у відповідності з цим принципом об’єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, але і ступінь ефективності його досягнення, тому необхідною є комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов’язаних з реалізацією заходів по регулюванню конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому.

Конкурентоспроможність підприємства визначають показники, які характеризують [16, c. 93]:

* + - конкурентоспроможність продукції;
    - фінансовий стан підприємства;
    - ефективність збуту та просування товарів;
    - ефективність виробництва;
    - імідж підприємства тощо.

Конкретний набір показників залежить від методу оцінки конкурентоспроможності підприємства.

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

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої “Радіальної діаграми конкурентоспроможності” або “Багатокутника конкурентоспроможності” [3, c. 174]. Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність; недоліком слід вважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома матриця БКГ (“Бостонської консалтингової групи”) (рис. 1.3), побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку. Найбільш конкурентоздатними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку [14, c. 244].

високі

низькі

висока

низька

*Темпи*

*зростання*

*ринку*

Частка ринку

### Рис. 1.3. Принциповий вигляд матриці БКГ

Джерело: [30, c. 45]

Переваги методу: дає змогу дослідити розвиток процесів конкуренції в динаміці та при наявності достовірної інформації про обсяги реалізації дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки; як недолік відзначають надмірну спрощеність методу та неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, внаслідок чого ускладнюється вироблення управлінських рішень. Окрім матриці БКГ існує достатньо багато матричних моделей, які можуть бути використаними для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства:

* + - матриця “Привабливість ринку/ конкурентоспроможність” (модель GE/McKinsey);
    - матриця “Привабливість галузі/ конкурентоспроможність” (модель Shell/DPM);
    - матриця “Стадія розвитку ринку/ конкурентна позиція” (модель Hofer/Schendel);
    - матриця “Стадія життєвого циклу продукції/ конкурентна позиція”(модель ADL/LC) тощо.

Табличний метод оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства фактично являє собою варіацію матричного і тому не виділяється тут у окрему категорію [14, c. 257].

Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є численними. Вони поділяються на:*специфічні методи* **–** методи,що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства по окремих аспектах його діяльності – виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому тощо;*комплексні методи* – методи, що базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Серед комплексних методів оцінки визначальне місце посідають:

* метод, що використовує в якості головного підходу оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства;
* метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів;
* метод, що ґрунтується на основі теорії ефективної конкуренції;
* інтегральний метод;
* метод самооцінки (Європейська модель ділової досконалості, англійська методика матриці удосконалення бізнесу (ВІМ).

Стисла характеристика комплексних методів представлена у табл. 1.4 (додаток В).

До ключових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відносяться методи, в основі яких лежить: життєвий цикл товару (послуги); оцінка конкурентоспроможності одиниці продукції; частка ринку; теорія ефективної конкуренції; конкурентна перевага; метод бенчмаркінгу; споживча вартість тощо [28, c. 89].

*Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції* [29, с. 51]. Згідно цієї теорії найбільш конкурентоздатними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожною із служб впливає безліч чинників – ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів припускає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників – критеріїв конкурентоспроможності (табл.1.5).

До першої групи входять показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат,раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на виробництві.

У другу групу об’єднані показники, що відображають ефективність управління оборотними коштами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися по своїх боргах, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому. У третю групу включені показники, що дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулювання, а в четвертую групу - показники конкурентоспроможності товару (якість товару і його ціна).

У зв’язку з тим, що кожний з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства , експертним шляхом були розроблені коефіцієнти ваговитості критеріїв.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної [29].

*Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства*розраховується за формулою:

 (1.2),

де – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства; – значення критерію фінансового стан підприємства; – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку; – значення критерію конкурентоспроможності товару;

*Таблиця 1.5*

**Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерії та показники конкурентоспроможності | | Роль показника в оцінці | Правило розрахунку показника |
| 1 | | 2 | 3 |
| 1. Ефективність виробничої діяльності підприємства | | | |
| 1.1.Витрати на виробництво одиниці продукції, грн. | | Відображає ефективність витрат при випуску продукції | Валові витрати / Об’єм випуску продукції |
| 1.2.Фондовіддача, тис. грн. | | Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів | Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість осно-вних 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 під-приємства виконувати свої фінансові зобов’язання і вимірює вірогідність банк-рутства | | Власний капітал / загальні зобов’язання |
| 2.3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності | Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зо-бов’язань | | Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / коротко-строкові 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 при-бутковості роботи підприєм-ства на ринку, правильність встановлення ціни товару | | Прибуток від реалізації \*100 % / обсяг продажу |
| 3.2.Коефіцієнт затоваренос-ті готовою продукцією | Відображає ступінь затова-реності готовою продукцією. Зростання показника свід-чить про зниження попиту | | Обсяг нереалізованої про-дукції / обсяг продажу |
| 3.3.Коефіцієнт завантажен-ня виробничих потужностей | Характеризує ділову актив-ність підприємства, ефектив-ність роботи служби побуту | | Обсяг випуску продукції / виробнича потужність |

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

*Критерії ефективності виробничої діяльності*  розраховується за формулою:

, (1.3),

де – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції; – відносний показник фондовіддачі; – відносний показник рентабельності продукції; – відносний показник продуктивності праці; 0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

*Критерії фінансового стану діяльності підприємства* розраховується за формулою:

, (1.4),

де – відносний показник автономії підприємства; – відносний показник платоспроможності підприємства; – відносний показник ліквідності підприємства; – відносний показник оборотності оборотних коштів; 0,29; 0,20; 0,36; 0,15 - коефіцієнти ваговитості показників.

 (1.5),

де – критерій ефективності організації збуту і просування товару; *РП*– відносний показник рентабельності продажів; – відносний показник затовареності готовою продукцією; – відносний показник завантаження виробничих потужностей; – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту; *0,37; 0,29; 0,21; 0,14*– коефіцієнти ваговитості показників.

*Критерій конкурентоспроможності товару* () розраховується як співвідношення якості товару до його ціни споживання.

Наведена оцінка конкурентоспроможності підприємства охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності промислового підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко і об’єктивно отримати картину положення підприємства на галузевому ринку. Використання в ході оцінки порівняння показників за різні проміжки часу дає можливість застосовувати цей метод як варіант оперативного контролю окремих служб. Недолік методу полягає в складності розрахунків, збору необхідної інформації.

Метод бенчмаркінга – один з нових і сучасних підходів до вивчення продукції підприємства, який успішно використовується в практиці японських, американських, західноєвропейських і скандинавських бізнесменів і учених [18].

Бенчмаркінг – це метод сучасного менеджменту, за допомогою якого компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють покращити діяльність і підвищити її конкурентоспроможність. Особливості бенчмаркінга: загальносистемний характер (обхват всіх аспектів діяльності компанії, включаючи її корінні зміни як системи в цілому); чітка спрямована на досягнення кращого рівня; прикладна орієнтація на досягнення конкурентних переваг (знаходження практичних рішень питання “Як здійснити необхідні поліпшення?”).

Бенчмаркінг є корисним інструментом у тому випадку, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності компанії і визначити нові пріоритети діяльності. Зіставлення показників ефективності дає можливість зрозуміти уразливі і раціональні сторони діяльності компанії, порівняно з конкурентами і світовими лідерами в аналогічній області.

Таким чином, користь бенчмаркінгу заключається в тому, що виробничі та маркетингові функції стають максимально керованими, коли досліджуються і впроваджуються на своєму підприємстві кращі методи та технології інших, провідних підприємств даної галузі. Такий аналіз може призвести до зростання прибутковості підприємництва з високою економічністю, створення корисної конкуренції та задоволення потреб покупців.

І. Максимова, отримує для *коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства* такий вираз [29, с. 51-56]:

*,* (1.6),

де – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства; – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства; – значення критерію фінансового положення підприємства; – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку; –значення критерію конкурентоспроможності товару.

Показники визначені за зваженими адитивними виразами. Коефіцієнти *0,15; 0,29; 0,23; 0,33* визначені експертно способом послідовних порівнянь.

*Визначення інтегрального показника конкурентоспроможності методом бажаності.* Шальмінова А. С. для оцінки конкурентоспроможності підприємства пропонується вибирати систему показників ефективності виробничої діяльності підприємства, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту і просування товару, конкурентоспроможності товару й ефективності інноваційного проекту [42]. Інтегральний показник конкурентоспроможності автор отримує методом теорії бажаності. Загальний показник конкурентоспроможності  підприємства розраховується у вигляді середньої геометричної зваженої:

, (1.7),

де  - коефіцієнти вагомості показників ефективності;

– частинні показники ефективності діяльності підприємства.

За рівності коефіцієнтів вагомості формула набуває виду простою середньої геометричної:

(1.8).

У даній методиці враховується велике число чинників, що впливають на конкурентний статус підприємства. Проте методика не позбавлена суб’єктивізму, оскільки кількісний показник спочатку суб’єктивно переводиться в якісний, а потім за шкалою Харрінгтона знову в кількісний. Крім того, якщо підприємство має абсолютно неприйнятний критерій за будь-яким показником, то йому присвоюється нульове значення функції бажаності. В цьому випадку із-за рівності нулю частинної функції бажаності рівень конкурентоспроможності також дорівнює нулю. Достовірність оцінки конкурентоспроможності за даною методикою в значній мірі залежить від кваліфікації експерта і є багато в чому суб’єктивним процесом, оскільки інтегральний показник розраховується з використанням вагових коефіцієнтів, визначених експертами.

*Оцінка конкурентоспроможності на основі норми споживчої вартості.*

Даний метод дозволяє достатньо точно виявити і оцінити реальні потреби потенційних споживачів і властивості продукції і послуг. У загальному вигляді формула споживної вартості – це співвідношення суми вимог до товару (суми властивостей товару) до суми потреб в цих властивостях товару [33, c. 45-48].

Норма споживчої вартості – величина безрозмірна. Показник  (норма споживчої вартості) лежить в межах від 0 до 1. Якщо , то це говорить про повну не конкурентоспроможність продукції. Якщо , то це говорить про повну конкурентоспроможність продукції на даному етапі часу.

Цей підхід можна застосувати і до загальної оцінки конкурентоспроможності фірми. До кожної групи застосуємо алгоритм розрахунку показника конкурентоспроможності на основі норми споживної вартості.

Таким чином, загальний показник конкурентоспроможності на основі норми споживної вартості можна представити як:

 (1.9),

де –частний показник конкурентоспроможності на основі норми споживчої вартості за *-им* блоком значущих властивостей; – вагові коефіцієнти, що встановлюються залежно від вибраної концепції маркетингу; – кількість значущих властивостей і потреб в*-ому* блоці.

При визначенні показника конкурентоспроможності необхідно враховувати, що він є величина безрозмірна і характеризує конкурентоздатність за однорідним блоком властивостей. Цей показник лежить в межах від 0 до 1. Якщо , то це говорить про повну не конкурентоспроможність по даній групі однорідних властивостей. Якщо – про повну конкурентоспроможність по даній групі однорідних властивостей.

Позитивною стороною даного методу є те, що оцінка конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на оцінці сукупності маркетингових, управлінських і організаційних рішень фірми. Це дає можливість точніше оцінити реальні потреби потенційних споживачів і рівень компанії.

Недоліком методу є те, що для збору всієї необхідної для аналізу інформації (вивчення зовнішнього середовища, оцінка чинників) використовуються тільки експертні методи, що не дає можливості отримати максимально об’єктивні показники конкурентоспроможності, а відповідно, і об’єктивно визначити рівень конкурентоспроможності підприємства.

*Оцінка конкурентоспроможності на основі розрахунку ринкової частки* [7]. На споживчому ринку регіону ринкова частка - це основний економіко-статистичний показник, що характеризує конкурентоспроможність суб’єктів господарювання у зв’язку з тим, що багато з них є не співставними з галузевої точки зору, але співставними з позиції ефективності господарювання через ринкову частку.

Частка ринку  визначається як питома вага роздрібного товарообігу суб’єкта  у загальному його обсязі на ринку :

 (1.10) .

Збільшення або зменшення в інтервалі від 0 до 100% свідчить про рівень конкурентоспроможності.

Методика оцінки конкурентоспроможності за ринковій частці дозволяє за характером розподілу часток ринку виділити ряд стандартних положень його суб’єктів: аутсайдери; зі слабкою, середньою і сильною конкурентною позицією; лідери. Величина зміни ринкової частки дозволяє визначити групи господарюючих одиниць: з позицією, що швидко поліпшується; з позицією, що поліпшується; з позицією, що погіршується; з позицією, що швидко погіршується конкурентними позиціями. Перехресна класифікація розміру і їх динаміки дає можливість побудувати конкурентну карту ринку, на підставі якої легко встановити місце досліджуваного суб’єкта в структурі ринку, ступінь домінування на ринку, особливості розвитку конкурентної ситуації.

Недолік методу полягає в тому, що не можна визначити причини визначеного стану фірми, розробити необхідну стратегію фірми на ринку.

Оцінка конкурентоспроможності фірми на конкретному ринку або його сегменті ґрунтується на ретельному аналізі технологічних, виробничих, фінансових і збутових можливостей фірми. Вона покликана визначити потенційні можливості фірми й заходи, які вона повинна почати для забезпечення високого рівня конкурентних переваг. У свою чергу, можливості фірми в конкурентній економіці доцільно оцінювати за допомогою маркетингових інструментів, тому що за умови їхнього ефективного використання розроблені маркетингові рішення будуть відповідати стратегічним цілям фірми з досягнення довгострокових конкурентних переваг. Рівень конкурентоспроможності підприємств в остаточному підсумку визначає рівень конкурентоспроможності економіки держави, оскільки безпосередньо бере участь у конкурентній боротьбі на внутрішніх і зовнішніх ринках. В умовах спаду виробництва проблема підвищення рівня конкурентоспроможності фірми стає особливо актуальною.

**РОЗДІЛ 2**

**СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПАТ “ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД”**

**2.1. Організаційно – економічна характеристика підприємства**

Назва підприємства – ПАТ “Житомирський маслозавод”

Торгова марка – “Рудь”

Юридична адреса та місцезнаходження – 10002, Україна м. Житомир, вул. І. Гонти 4

Форма власності – колективна

Галузь (вид діяльності) – переробна

Ідентифікаційний номер – 00182863

Публічне акціонерне товариство “Житомирський маслозавод” – компанія “Рудь” – лідер серед українських виробників морозива. “Морозиво № 1” – це не лише рекламний слоган, а й мета існування компанії. Саме тому продукція підприємства не лише задовольняє потреби, а й перевищує сподівання споживачів. Навіть найвибагливіші з них можуть знайти для себе свій смак в асортименті продукції.

Житомирський маслозавод створено в 1981 році. Починаючи з 1981 року поетапно були введені в дію цехи по виробництву тваринного масла, сухого знежиреного молока, морозива. В 1996 році “Житомирський маслозавод” шляхом приватизації перетворився в ПАТ “Житомирський маслозавод”.

З 1 квітня 1998 року ПАТ “Житомирський маслозавод” почав виробляти продукцію під торговою маркою “Рудь” – таке рішення прийняли на загальних зборах трудового колективу, вшановуючи свого керівника, його знання і організаторські здібності. Спочатку розглядали більше 60 варіантів назв торгової марки, але все ж таки дали бренду ім’я директора. Утворений на ринку вакуум відкрив для компанії нові території збуту – всі регіони України, а згодом і європейські країни, Ізраїль, Японію та США.

Секрет цього успіху простий – висока якість, оригінальність і постійне оновлення асортименту, який би відповідав сучасним тенденціям ринку, поєднуючи в собі передові технології і традиції.

В компанії працює команда висококваліфікованих менеджерів вищої ланки, які мають профільну освіту та великий досвід роботи.

Зважена стратегія, надійна команда та високий рівень менеджменту дозволяють компанії досягати значних результатів.

Традиційне прагнення компанії до високих стандартів забезпечило підприємству розробку, впровадження та сертифікацію систем екологічного менеджменту, якості та харчової безпеки. Освоєні працівниками підприємства сучасні методи управління, що покладені в основу цих міжнародних стандартів, дозволяють планомірно працювати над вдосконаленням діяльності компанії, що в кінцевому підсумку веде до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Компанія “Рудь” має безліч нагород: дипломи, медалі, відзнаки, що є переконливим доказом високої ефективності застосування сучасної філософії бізнесу.

ПАТ “Житомирський маслозавод” отримав наступні звання та нагороди [48]:

* Володар сертифіката EFQM “Визнання досконалості в Європі”

(2004 р.);

* Переможець 9-го Українського національного конкурсу якості в номінації “Великі підприємства”;
* Лауреат 8-го Українського національного конкурсу якості в номінації “Великі підприємства”;
* Член Української асоціації якості з 2003 року.

Місією компанії є не тільки виробництво продукції, яка задовольняє смаки найвибагливіших споживачів, але й зміцнення позитивного іміджу нашої країни в світі.

Цінностями компанії є задоволення потреб і очікувань споживачів у високоякісних та екологічно чистих молочних продуктах.

Відповідальність ПАТ “Житомирський маслозавод”: за споживачів через гарантію безпечності та якості морозива, за працівників компанії через підвищення соціальних стандартів, за підвищення загальної культури ведення бізнесу в Україні.

Усе вищезгадане не є просто словами, діяльністьпідприємства в усіхнапрямкахрегламентуєтьсяположеннямивнутрішньоїполітикикомпанії(додаток Г). Це документ,у якомузібраноосновнітези, визначеніПолітикою в сферіякості, безпекипродукції та екологічного менеджменту.

Публічне акціонерне товариство “Житомирський маслозавод” створене на основі колективної форми власності у відповідності до Закону України “Про господарські товариства”, Закону України “Про підприємства в Україні”.

Розглянемо структуру управління ПАТ “Житомирський маслозавод”.



Рис.2.1. Структура управління ПАТ“Житомирський маслозавод”

Акціонери ПАТ “Житомирський маслозавод”:

* Рудь Петро Володимирович – 41, 94%
* Ревенко Павло Михайлович – 13, 69%
* Венгер Георгій Сергійович – 17, 63%

ПАТ “Житомирський маслозавод” має інтегровану систему управління, яку відображає внутрішня організаційна структура. Головними розпорядчими органами підприємства є Загальні збориакціонерів і Спостережна рада, що обирається на 5 років Загальними зборами, для функціонування в періоди між зборами. Дані органи вирішують основні питання функціонування ПАТ як суб'єкта підприємницької діяльності, а також розпоряджуються результатами господарської діяльності підприємства. Головним функціональним органом є правління у складі 9 осіб на термін 5 років, на чолі правління – голова правління, він же є директором ПАТ “Житомирський маслозавод”.

Підприємство є юридичною особою, здійснює господарську та іншу діяльність від свого імені на принципах повного господарського розрахунку, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, печатку з своїм найменуванням, необхідні штампи і власні бланки.

Підприємство створене з метою найефективнішого використання майна акціонерів шляхом спільної діяльності щодо впровадження нових технологій, форм організації виробництва та оплати праці, залучення іноземних інвестицій, насичення споживчого ринку та задоволення потреб населення продукцією.

Основними напрямами діяльності підприємства є:

* виробництво молочної продукції та іншої продукції, яку виробляє підприємство та її реалізація;
* оптова та роздрібна торгівля продукцією і товарами, що виробляється на підприємстві в межах України та за кордоном;
* здійснення зовнішньоекономічної діяльності згідно з чинним законодавством України;

Також підприємство здійснює:

* відкриття магазинів для реалізації товарів на Україні та за кордоном,
* відкриття згідно з чинним законодавством України, філій і представництв, необхідних для виконання виробничо-комерційної діяльності, як в межах України так і за її кордоном;
* виконання будівельно-монтажних, транспортних та інших послуг на замовлення населеній, підприємств, організацій та установ;
* торгівельно - посередницькі послуги;
* проведення бартерних і лізингових операцій;
* випуск, реалізація та придбання цінних паперів згідно з чинним законодавством України.

Основні принципи роботи підприємства:

* тісний контакт з товаровиробниками на взаємовигідних партнерських відносинах, допомога господарствам в одержані якісного молока;
* зацікавлення населення в продажу молока заводу. З цією метою створені і продовжують створюватись і обладнуватись приймальні пункти по збору молока від населення;
* своєчасні розрахунки з населенням за здане молоко проводяться щомісячно готівкою;
* збільшення обсягів виробництва високоякісної продукції, розширення асортименту з урахуванням попиту ринку;
* організація виробництва нетрадиційних видів продукції у міжсезонному періоді для зберігання чисельності колективу заводу;
* організація фірмової торгівлі для поліпшення умов продажу продукції населенню, підвищення оборотності коштів, забезпечення своєчасних розрахунків з товаровиробниками;
* зменшення витрат та підвищення якості продукції з метою конкурентоспроможності та підвищення ефективності виробництва.
* організаційна структура підприємства у своєму складі мас такі відділи: планово-економічний, виробничий, транспортний, комерційний, збуту, бухгалтерія, охорони праці, лабораторія; та такі служби: юридична, енергетична, механічна, такі цехи: по виробництву морозива, сухого молока, по розливу молока і вершкового масла, шліфовки колінчатих валів і компресорний цех.
* організаційна структура була створена у 1996 році. За останні роки мала багато змін. Так, деякі відділи змінили назву, а деякі реорганізувалися в інше.

Управління здійснюється таким чином, аби кожен працівник підприємства почувався не просто виконавцем, а членом єдиного колективу, від якого залежить успіх компанії, її репутація та подальший розвиток.

Компанія дбає про кожного споживача і прагне відповідати потребам і вимогам кожного з них. З цієї метою в рамках ІСУ розроблені спеціальні програми:

* “гаряча” лінія (зворотній зв’язок зі споживачем);
* сторінка споживача на сайті rud.ua;
* маркетингові дослідження (анкетування);
* дегустації продукції.

Завод має досить розгалужену соціальну та виробничу інфраструктуру, складається з виробничих підрозділів – цехів, адміністрацій та установ, необхідних для задоволення потреб робітників. Так, до служб управління і забезпечення підприємницької діяльності належать: фінансовий відділ, бухгалтерія, плановий відділ, відділ кадрів, виробничий відділ, секретаріат, складське господарство, комерційний відділ.

До структурних підрозділів відносять лабораторії (бактеріологічну, радіаційну, техніко-технічного контролю), виробничі цехи, котельню, компресорну, відділ капітального будівництва, транспортний відділ, відділголовного механіка, енергетика, відділ технологів тощо.

Продукція підприємства не лише задовольняє потреби, а й перевищує сподівання споживачів. Навіть найвибагливіші з них можуть знайти для себе свій смак в асортименті продукції. ПАТ “Житомирський маслозавод” виготовляє у широкому асортименті морозиво, вершкове масло, серед солодковершковий, молочні продукти, сирки глазуровані, заморожені продукти (овочі, ягоди, гриби) та заморожене тісто.

Корисні властивості і високу якість заморожених овочів компанії “Рудь” гідно оцінили експерти Дегустаційного конкурсу з оцінки якості заморожених продуктів (у рамках Міжнародної спеціалізованої виставки “MarkupHoreca – Ice-cream&Food” – 2012). У номінації “Заморожені овочі та фрукти (суміші)” кращими стали:

* Овочева суміш “Весняна” семикомпонентна (золота медаль конкурсу);
* Суміш для жарки “Мексиканка” (срібна медаль конкурсу);
* Овочі з грибами “Преміум” (срібна медаль конкурсу).

Важливим аспектом організаційної характеристики ПАТ “Житомирський маслозавод” є аналіз обсягів збуту продукції. Він проводиться по трьох основних групах продукції, відповідно до класифікації відділу збуту підприємства:

* масло продукти;
* морозиво;
* СЗМ (сухе знежирене молоко і суцільномолочна продукція).

*Таблиця 2.1*

**Реалізація видів продукції ПАТ “Житомирський маслозавод”, тонн**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва продукції | 2008 р. | 2009р. | 2010р. | Відхилення  2008р. до 2010р., +/- |
| Маслопродукти | 2388,8 | 1919,8 | 2309,5 | -79,3 |
| Морозиво | 9801,4 | 9923,9 | 10676,8 | 875,4 |
| СЗМ | 2300 | 2500 | 3331,7 | 1031,7 |

Аналізуючи дані табл. 2.1 бачимо, що обсяги продукції збільшуються: морозиво на 875,4 тонни в 2010 році; СЗМ –1031,7 тонн (44,86%) в 2010 році. Але реалізація маслопродуктів зменшилась порівняно з 2008 роком на 79,3тонн.

Виробнича база ПАТ “Житомирський маслозавод”:

* 300-350 т за добу – переробка молока
* 150 т за добу – виробництво морозива
* 20 т за добу – виробництво масла
* 25 т за добу – виробництво кисломолочної продукції
* 17 т за добу – виробництво сухого молока

Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності і забезпечують господарську діяльність суб`єкта господарювання.

*Таблиця 2.3*

**Оцінка забезпеченості ПАТ “Житомирський маслозавод”   
трудовими ресурсами за 2008-2010 роки**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2008 р. | 2009 р. | 2010 р. | Відхилення | |
| 2010/2008 | 2010/2009 |
| Обсяг товарної продукції, тис. грн. | 278424 | 362106,7 | 291013,1 | +12589,1 | -71093,6 |
| Усього персоналу, у тому числі: | 1032 | 1542 | 1512 | +480 | -30 |
| Кількість постійних, чол. | 753 | 1286 | 1229 | +476 | -57 |
| Питома вага постійних | 72,96 | 83,40 | 81,28 | +8,32 | -2,12 |
| Кількість сезонних,чол. | 150 | 156 | 201 | +51 | +45 |
| Питома вага сезонних | 14,53 | 10,11 | 13,29 | -1,24 | +3,18 |
| Позаштатні, чол. | 129 | 100 | 82 | -47 | -18 |
| Середньомісячна заробітна плата, грн. | 1226 | 1023 | 1327 | +101 | +304 |
| Продуктивність праці, тис. грн. | 269,79 | 234,83 | 192,47 | -77,32 | -42,36 |

За даними табл. 2.3, можна зробити висновок, що окремими категоріями відбулося скорочення чисельності персоналу підприємства на 480 чол. Порівняно з 2008 р. спостерігається зменшення на 30 чоловік порівняно з 2009 роком. Кількість постійних працівників збільшилася на 476 чол. (8,32%) порівняно з 2008 роком, зменшилась на 57 чол. (2,12%) порівняно з 2009 роком, а от кількість сезонних працівників постійно збільшується на 51 чол. і 45 чол. в порівняльних періодах. Відбулося скорочення позаштатних працівників.

Середньомісячна заробітна плата збільшується на 101 грн. і 304 грн. порівняно з 2008 і 2009 рр. А от продуктивність праці зменшується за рахунок зменшення товарної продукції, зменшення персоналу, але збільшення заробітної плати. Таким чином, за рахунок збільшення структури персоналу, збільшення обсягу продукції підприємство зможе збільшити продуктивність праці.

На сьогоднішній день підприємство нарощує процес виготовлення продукції, але це стає можливим завдяки збільшенню збору сировини (молока). І тільки завдяки збільшенню сировинної бази ПАТ „Житомирський маслозавод ” підвищує свої показники.

За даними звітів про фінансові результати розрахуємо і порівняємо основні економічні показники господарської діяльності ПАТ “Житомирський маслозавод” (табл. 2.4 ).

*Таблиця 2.4*

**Економічні показники господарської діяльності ПАТ “Житомирський маслозавод”**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Од. виміру | Роки | | | Відхилення 2010р. до 2008 р. | |
| 2008р. | 2009р. | 2010р. | (+/-) | (%) |
| Чистий дохід (виручка) | тис. грн. | 127410,9 | 151121,5 | 173789,7 | 46378,8 | 108,2 |
| Валовий прибуток | тис. грн. | 21393,2 | 26339,1 | 30290,0 | 8896,8 | 180,9 |
| Чистий прибуток | тис. грн. | 8734,9 | 8581,5 | 9868,9 | 1134 | 155 |
| Середньоспискова чисельність персоналу | осіб | 1611 | 1533 | 1562 | -49 | 110,8 |
| Продуктивність праці | грн/  чол. | 79,08 | 98,57 | 111,26 | 32,18 | 142,6 |

В табл. 2.4 надається такий показник, як середньоспискова чисельність персоналу, а не просто чисельність персоналу, оскільки ПАТ “Житомирський маслозавод” в основному являється сезонним підприємством (коефіцієнт завантаженості підприємства влітку становить 100%), і тому кількість працюючих влітку дещо відрізняється від кількості працюючих взимку, так як в цей період попит на морозиво (сезонну продукцію) різко підвищується.

В 2010 році в порівнянні з 2008 зросли величини всіх показників, що наведенні в табл. 2.4 , виручка – на 108,2; валовий прибуток – на 180,9 %; чистий прибуток – на 155% ; середньоспискова чисельність персоналу – на 110,8 %; продуктивність праці – на 142,6 %.

Одним із узагальнюючих показників економічної діяльності кожного підприємства є показник ефективності який у собі поєднує різні види рентабельності (табл. 2.5 ).

*Таблиця 2.5*

**Показники рівня ефективності діяльності ПАТ “Житомирський маслозавод”, %**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2008 р. | 2009 р. | 2010 р. | Відхилення  2008 р.до 2010 р. |
| Рентабельність виробничих витрат, % | 20,18 | 21,10 | 21,10 | 0,92 |
| Рентабельність господарської діяльності, % | 10,46 | 9,36 | 9,36 | -1,1 |
| Рентабельність підприємства, % | 6,80 | 5,64 | 5,64 | -1,16 |
| Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції, % | 6,85 | 5,68 | 5,68 | -1,17 |
| Рентабельність активів, % | 16,37 | 12,66 | 11,82 | -4,55 |
| Коефіцієнт окупності виробничих витрат | 1,20 | 1,21 | 1,21 | 0,01 |
| Адміністративні витрати на 1 грн, собівартості реалізованої продукції, тис. грн. | 0,03 | 0,03 | 0,03 | - |
| Коефіцієнт окупності активів | 3,26 | 2,22 | 2,08 | -1,28 |

Аналізуючи дані табл. 2.5 можна зробити певні висновки про діяльність підприємства та його рентабельність. Так рентабельність виробничих витрат у 2010 році в порівнянні з 2008 роком збільшилася на 0,92%. Рентабельність господарської діяльності у 2010 році в порівнянні з 2008 роком зменшилась на 1,1 %. Рентабельність підприємства в цілому у 2010 році в порівнянні з 2008 роком зменшилась на 1,16 %. Рентабельність активів порівняно 2010 р. до 2008 р. також зменшилась на 4,55 %. Коефіцієнт окупності виробничих витрат збільшився лише на 0,01 %.

З наведеного аналізу показників рентабельності спостерігаємо тенденцію до зменшення , що не є позитивним для підприємства.

**2.2. Фінансова складова в системі управління конкурентоспроможністю підприємства**

Фінансовий аналіз діяльності підприємства – комплексне вивчення фінансового стану підприємства з метою оцінки досягнутих фінансових результатів. При проведенні аналізу фінансового стану підприємства на всіх етапах життєвого циклу проекту використовуються наступні дані бухгалтерської звітності:

* баланс підприємства (додаток А);
* звіт про фінансовірезультати та їхвикористання (додаток В).

Фінансовий стан підприємства визначає сукупність показників, що відображають наявність, розміщення та використання ресурсів підприємства, його реальні та потенційні фінансові можливості. Він, безпосередньо, впливає на ефективність підприємницької діяльності господарських суб’єктів. Для оцінки динаміки зміни показників фінансового стану використовуються дані бухгалтерської звітності за період не менше ніж 3 роки [45, c. 300].

Аналіз фінансового стану включає в себе оцінку діяльності підприємства в минулому, на сьогодні та в майбутньому. Його мета – визначити стан фінансового здоров’я підприємства, своєчасно виявити і усунути недоліки в діяльності; знайти резерви покращення фінансового стану підприємства. В таблиці 2.1 наведено оцінка фінансового стану ПАТ “Житомирський маслозавод”.

За даними таблиці 2.1 можна зробити висновок, що порівняно з 2008 р. у 2010 р. загальна вартість активів зросла на 31405,7 тис. грн.; вартість необоротних та оборотних активів також збільшилась.

*Таблиця 2.1*

**Оцінка фінансового стану підприємства**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2008 р. | 2009 р. | 2010 р. | Відхилення  2010 р. до 2008 р., +/- |
| Загальна вартість активів (майна), тис. грн. | 57894,5 | 77652,6 | 89300,2 | 31405,7 |
| Вартість необоротних активів, тис. грн. | 36910,3 | 49921,4 | 57409,5 | 20499,2 |
| Вартість оборотних активів, тис. грн. | 20984,2 | 27731,2 | 31890,7 | 10906,5 |
| Дебіторська заборгованість, тис. грн. | -367 | -97,7 | -112,4 | 254,6 |
| Власний капітал, тис. грн. | 46999,0 | 55630,7 | 61282,9 | 14283,9 |
| Залучений капітал, тис. грн. | 10895,5 | 22021,9 | 25325,0 | 14429,5 |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 1611 | 1533 | 1562 | -49 |
| Вартість основних засобів, тис. грн.: |  | | | |
| * первісна | 46915,3 | 62284,3 | 71626,9 | 24711,6 |
| * залишкова | 34456,6 | 44795,5 | 51514,8 | 17058,2 |
| Матеріаломісткість господарської діяльності | 0,79 | 0,78 | 0,78 | -0,01 |
| Трудомісткість господарської діяльності | 0,13 | 0,13 | 0,13 | - |
| Фондомісткість господарської діяльності | 0,04 | 0,05 | 0,05 | 0,01 |
| Матеріаловіддача | 1,26 | 1,27 | 1,27 | 0,01 |
| Коефіцієнт співвідношення:   * необоротних і оборотних активів * оборотних і необоротних активів | 1,76 | 1,80 | 1,80 | 0,04 |
| 0,57 | 0,56 | 0,56 | -0,01 |

Середньооблікова чисельність працівників зменшилась порівняно 2010 р. до 2008 р. на 40 осіб. В свою чергу первісна та залишкова вартість основних засобів в порівнянні 2010 р. до 2008 р. збільшилась, первісна на 24711,6 тис. грн. та залишкова на 17058,2 тис. грн., матеріаломісткість господарської діяльності майже не змінилася, фондомісткість та матеріаловіддача також.

Основними методиками аналізу звітності є наступні:

* Аналіз ліквідності.
* Аналіз фінансової стійкості.
* Аналіз ділової активності.
* Аналіз фінансових результатів.

Найважливішим показником фінансового стану підприємства є ліквідність, сутність якої проявляється у можливості підприємства у будь-який момент розрахуватися за своїми зобов’язаннями (пасивам) за допомогою (за рахунок) майна (активів), яке є на балансі.

Ліквідність характеризує здатність підприємства швидко перетворити активи на гроші. Оцінюючи ліквідність підприємства, аналізують достатність поточних (оборотних) активів для погашення поточних зобов’язань –короткострокової кредиторської заборгованості.

*Таблиця 2.6*

**Показники ліквідності ПАТ “Житомирський маслозавод”**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Нормативне значення | 2008р. | 2009р. | 2010р. | Відхилення  2010р. до 2008р. |
| Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності) | > 2 | 1,93 | 1,26 | 1,26 | -0,67 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | > 1 | 1,17 | 0,79 | 0,79 | -0,38 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | > 0,2 | 0,02 | 0,02 | 0,02 | - |
| Частка запасів в оборотних активах | - | 0,39 | 0,36 | 0,36 | -0,03 |
| Величина власного оборотного капіталу, тис. грн. | - | 10088,7 | 5709,3 | 6565,7 | -3523 |

За допомогою табл. 2.6 зробимо певні висновки. Коефіцієнт покриття не відповідає нормативному значенню, але підприємство в змозі погасити поточні зобов’язання за рахунок його оборотних засобів. На кожну гривню поточних зобов’язань припадає 1,93 грн., 1,26 грн., 1,26 грн. оборотних активів. Про задовільний стан платоспроможності підприємства свідчить коефіцієнт швидкої ліквідності, який становить 1,17 грн., 0,79 грн., 0,79 грн., що не зовсім відповідає його нормативному значенню і свідчить про можливість повністю погасити поточні зобов’язання за рахунок грошових коштів і очікуваних фінансових надходжень (дебіторської заборгованості).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності на 2008 рік становить 0,02. Протягом 2008 – 2010 рр. грошові кошти та поточні зобов’язання зменшились. Слід відзначити, що коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходиться в межах значно менших, ніж визначений норматив. Наявність виробничих запасів у підприємства характеризує його можливість продовжувати господарську діяльність.

Наступна група показників характеризує фінансову стійкість підприємства. Фінансово стійким можна вважати таке підприємство, яке за рахунок власних активів спроможне забезпечити запаси, не допустити невиправданої кредиторської заборгованості, своєчасно розраховуватись за своїми зобов’язаннями.

Даний аналіз проводиться на короткострокову та довгострокову перспективи. В межах короткострокової перспективи розраховуються такі абсолютні показники (табл. 2.7).

*Таблиця 2.7*

**Показники фінансової стійкості ПАТ “Житомирський маслозавод”, %**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Нормат. значення | 2008 р. | 2009 р. | 2010 р. | Відхилення  2010 р. до 2008 р.,  +/- |
| Коефіцієнт фінансової незалежності  (автономії) | >0,5 | 0,81 | 0,72 | 0,70 | -0,11 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | <0,5 | 1,23 | 1,39 | 1,41 | 0,18 |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | >0,5 | 0,21 | 0,10 | 0,11 | -0,1 |
| Коефіцієнт концентрації залученного капіталу | <0,5 | 0,19 | 0,28 | 0,28 | 0,09 |
| Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу | <0,1 | 0,23 | 0,39 | 0,41 | 0,18 |
| Коефіцієнт забезпечення власними коштами | >0,1 | 0,48 | 0,20 | 0,12 | -0,38 |
| Коефіцієнт фінансової стабільності | >1 | 4,31 | 2,53 | 2,42 | -1,89 |

За даними табл. 2.7 можна зробити висновок, що в цілому відбулися як позитивні, так негативні зміни в складі показників, якими характеризується фінансова стійкість. Значення коефіцієнта автономії перевищує нормативне значення і свідчить про незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, так у 2010 році ПАТ “Житомирський маслозавод” на 70 % фінансувалось за рахунок власного капіталу, а в 2008 році – на 81 %.

У структурі пасиву підприємства як на 2008 р., так на 2009 і 2010 рр. відсутні довгострокові зобов’язання. Позитивно-негативний характер носить зміни коефіцієнта страхування бізнесу протягом 2008 року; резервний капітал на підприємстві не поповнювався, і лише незначна частина майна підприємства покривається відповідними резервами.

Зменшення коефіцієнта співвідношення залученого та власного капіталу в 2009 і 2010 роках свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Фінансова звітність ПАТ “Житомирський маслозавод” дає можливість здійснити оцінку ділової активності підприємства (табл. 2.7).

*Таблиця 2.7*

**Оцінка ділової активності ПАТ “Житомирський маслозавод”**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2008 р. | 2009 р. | 2010 р. | Відхилення  2010 р. до 2008р.,  +/- |
| Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн. | 146667,5 | 174235,5 | 200370,8 | 53703,3 |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. | 127410,9 | 151121,5 | 173789,7 | 46378,8 |
| Фактичні обсяги виробництва продукції, тис. грн. | 94283,6 | 106139,9 | 122060,7 | 27777,1 |
| Валовий фінансовий результат від реалізації продукції, тис. грн.:   * прибуток | 21393,2 | 26339,1 | 30290,0 | 8896,8 |
| Чистий фінансовий результат, тис. грн.:   * прибуток | 8734,9 | 8581,5 | 9868,9 | 1134 |
| Фонд оплати праці, тис. грн.: |  | | | |
| * річний | 9277,5 | 10030,7 | 11535,3 | 2257,8 |
| * місячний | 773,12 | 835,89 | 961,27 | 188,15 |
| Фондовіддача | 4,29 | 3,79 | 3,79 | -0,5 |
| Фондомісткість господарської діяльності | 0,23 | 0,26 | 0,26 | 0,03 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів | 6,34 | 6,20 | 5,82 | -0,52 |
| Тривалість обороту оборотних активів | 57,57 | 58,87 | 62,71 | 5,14 |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу | 2,98 | 2,94 | 2,97 | -0,01 |
| Тривалість обороту власного капіталу | 122,4 | 124,1 | 122,8 | 0,4 |

Виходячи з даних табл. 2.7 можна зробити висновок, що дохід від реалізації продукції збільшився у 200р р. порівняно з 2008 р. на 53703,3 тис. грн. , чистий дохід від реалізації продукції також збільшився на 46378,8 тис. грн., це свідчить про добре функціонування підприємства. Річний та місячний фонд оплати праці збільшився, відповідно річний на 2257,8 тис. грн., а місячний на 188,15 тис. грн. Фондовіддача зменшилась на 0,5.

Здійснимо аналіз та оцінку активів ПАТ “Житомирський маслозавод” за 2008-2010 роки (табл. 2.8).

*Таблиця 2.8*

**Аналіз та оцінка активів ПАТ “Житомирський маслозавод”**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показни­ки | 2008р. | | 2009р. | | 2010р. | | Відхилення  2010 р. до 2008 р. | |
| тис. грн. | % | тис. грн. | % | тис. грн. | % | тис. грн. | % |
| Необоро­тні | 36910,3 | 63,8 | 49921,4 | 64,3 | 57409,5 | 64,3 | 20499,2 | 0,5 |
| Оборотні | 20984,2 | 36,2 | 27731,2 | 35,7 | 31890,7 | 35,7 | 10906,5 | -0,5 |
| Разом | 57894,5 | 100 | 77652,6 | 100 | 89300,2 | 100 | 31405,7 | - |

Проаналізувавши всі роки видно, що питома вага необоротних активів переважає вагу оборотних в складі активів на протязі всього звітного періоду (2008 – 2010 рр.). У 2010 році необоротні активи займають 64,3 %, а оборотні – 35,7% в складі активів підприємства. Необоротні активи з кожним роком зростають, а оборотні : в 2009 році у порівнянні з попереднім зросли на 6747 тис. грн.

Платоспроможність – це не тільки здатність термінового погашення зобов’язань в момент оцінки за рахунок наявних грошей, а здатність підприємства забезпечувати генерування (утворення) грошових потоків, які за обсягами та термінами відповідають зобов’язанням та платіжним потребам підприємства.

**2.3. Інформаційні потреби системи управління конкуренто­спроможності підприємства**

Для прийняття ефективних управлінських рішень в умовах динамічного розвитку ринкової економіки підприємству потрібна ефективнасистема інформаційного забезпечення, яка об’єктивно відображає сформовану економічну ситуацію. Належне інформаційно-аналітичне забезпечення це не тільки запорука успіху та конкурентоспроможності фірми, але і деколи виступає як засіб виживання в умовах жорсткої конкуренції.

Перед керуючим органом постають задачі одержання аналітичної інформації, її обробки, а також генерування і передачі нової похідної інформації у виді керуючих впливів. Такі впливи здійснюються в оперативному і стратегічному аспектах і ґрунтуються на раніше отриманих даних, від вірогідності і повноти яких багато в чому залежить успішний розв’язок багатьох задач управління [11, c.10-11].

Практика роботи закордонних компаній і окремих процвітаючих вітчизняних підприємств свідчить про безпосередню залежність процвітання суб’єктів господарювання й успішності аналізу системи управління.

Обстеження більше півсотні підприємств України показало, що на вітчизняних суб’єктах господарювання регулярно здійснюється лише аналіз господарської діяльності об’єкта управління.

Далеко не завжди для проведення аналітичної роботи створюються самостійні підрозділи. Завдання оцінки керуючої системи і її структурних елементів не покладені на підрозділи. Аналіз організаційної й функціональної структур, інформаційно-технологічної системи обробки даних, потенціалу керівників не відрізняється регулярністю, проводиться епізодично спеціально призначуваної й не завжди підготовленої для цієї мети комісією.

Інформаційно-технологічні системи, що діють на більшості суб’єктів господарювання, орієнтовані на рішення формалізованих завдань аналізу господарської діяльності [25, с.13-19]. Реалізовані інформаційні технології не мають у своєму розпорядженні можливості інтерактивного варіантного пошуку організаційних рішень. Вони не залучать кошти для аналітико-синтетичної обробки відомостей, що вимагаються керівництву для прийняття комплексних рішень.

Інформаційні фонди систем керування не містять цілих сегментів даних, гостро необхідних керівникам для оцінки суб’єкта керування. В абсолютній більшості систем відсутня зовнішня кон’юнктурна інформація, що визначає рішення в області аналітичних рішень [5, с.23-26].

Є лише одиничні приклади систематичного збору й нагромадження якісних даних по окремих напрямках аналізу. Зокрема, заслуговує схвалення система збору аналітичної інформації на ПАТ “Житомирський маслозавод”, що сприяє діючої оцінки конкурентоспроможності організації. Заповнюється база даних по клієнтах, посередниках, конкурентах, продуктам, регіональному ринку. Джерелами систематичного поповнення інформаційного фонду служать дані відділів, а також галузева й регіональна статистика, спеціальна література, засоби масової інформації, дані інтерв’ювання й анкетування. Обертає на себе увага достаток даних, зокрема про ділову репутацію конкурентів, “позаштатних” ситуаціях, випадках невдалого співробітництва й т.д.

Передача інформації про становище і діяльність фірми на вищий рівень управління і взаємний обмін інформацією між усіма взаємопов’язаними підрозділами ПАТ “Житомирський маслозавод” здійснюється на базі сучасної електронно-обчислювальної техніки і інших технічних засобів зв’язку.

ПАТ “Житомирський маслозавод” вже тривалий час використовує власну комп’ютерну мережу, причому комп’ютери встановлені в кожному управлінському відділі, крім того комп’ютерна обробка інформації застосовується в відділі маркетингу, в лабораторіях підприємства, у юридичному бюро. Вся бухгалтерія дійсно проводиться за допомогою прикладної системи 1С: Бухгалтерія. Облік товарів, що надходять та вибуває з підприємства теж проводиться за допомогою програмного забезпечення 1С: Склад, саме програмного забезпечення. Внутрішній документообіг підприємства все ж таки залишається паперовим. Так переважаючим способом передачі інформації залишається усний та документальний паперовий.

Зміст кожної конкретної інформації визначається потребами управлінських ланок і вироблюваних управлінських рішень на підприємстві. До інформації пред’являються визначені вимоги:

* стислість, чіткість формулювань, своєчасність надходження;
* задоволення потреб конкретних керуючих;
* точність і вірогідність, правильний добір початкових відомостей, оптимальність систематизації і безперервність збору й обробки зведень.

Глибокий і ретельний аналіз є необхідною передумовою прийняття управлінських рішень. Без інформації і її аналізу неможливо ефективне функціонування і розвиток діяльності ПАТ “Житомирський маслозавод”.

Більшість розповсюджених інформаційних систем не розраховано на забезпечення специфічних інтересів керівників і не враховує особливостей їхньої роботи з інформацією [13, с. 36-41]. Не задіяні проекти, розроблені за рубежем і спрямовані на адаптацію інформаційних систем до потреб керівників.

Критично важливим фактором успіху для багатьох підприємств стає забезпечення широкої доступності інформаційно-технологічних систем для всіх співробітників і полегшення тим самим процесу прийняття управлінських рішень [10, с. 34-39]. Досвід фахівців з розробки й впровадження нових інформаційних технологій на українських підприємствах свідчить про те, що вибір типів і способів реалізації систем обробки даних ставиться до найбільш суперечливих внутрішньо-організаційних проблем.

Керівники підприємств часто відмовляються їх вирішувати, тому що не почувають себе досить компетентними. Рішення звичайно покладають на керівників інформаційних служб або спеціалізовані зовнішні організації.

Придбання процвітаючими підприємствами закордонних розробок, що стало модним, часто не приносить бажаного результату. Незважаючи на ворожнечу цих корпоративних систем, впровадити відповідно до статистики вдається не більше 50% з них, та й то тільки в частині модулів. Основна причина – глибинні розходження в постановці керування й менталітеті керівників. Інша (менш явна) причина невдач полягає в тім, що за останні два десятиліття основні світові розробки в області інформаційних технологій перетерпіли кілька якісних змін. І якщо західні компанії мали можливість освоювати ці системи поступово, версію за версією, то в вітчизняних підприємств такої можливості не було – вони одержали відразу останню версію. Не дивно, що впровадити просунуті системи вдається деяким. Проведення регулярного аналізу інформаційно-аналітичних систем дозволить згодом істотно знизити ризик прийняття некомпетентних рішень.

**2.4. Діагностика рівня конкурентоспроможності підприємства**

В підрозділ 2.2 або підрозділ 1.3

Конкурентоспроможність підприємства – комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переважання сукупності показників підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів. Конкурентоспроможність підприємства – комплексне, багатопрофільне поняття, оскільки передбачає врахування взаємодії всіх його складових (виробництво, персонал, маркетинг, менеджмент, фінанси тощо).

Для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства можуть використовуватися різні методи серед яких індикаторний, графічний, критеріальний тощо.

Індикаторний метод ґрунтується на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності підприємства. Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об’єкта, що досліджується, і на цій підставі сформулювати рекомендації з підвищення результативності функціонування об’єкта.

Індикаторний метод оцінки дає можливість інтегрально оцінити конкурентоспроможність підприємства з економічної і соціальної сторін. Стандарти конкурентоспроможності потенціалу підприємства поділяються на дві групи: економічні і соціальні. Оцінка потенціалу підприємств за економічними стандартами проводиться за п’ятьма напрямами, а саме: ефективність використання інформаційних ресурсів, економічного простору, часу, технології та за рівнем доходів.

Індикаторами і відповідними їм показниками можуть бути:

1. Індикатор використання ресурсів (КР) – це співвідношення між коефіцієнтом доходів підприємства (Кдп = Чистий прибуток підприємства / Відрахування до бюджету та соціальних фондів) та коефіцієнтом ресурсів підприємства (Крп = Ресурси, авансовані підприємством / Ресурси, застосовані підприємством):

. (2.3)

Кр = 0,41 (2008 р.)

Кр = 0,27 (2010 р.)

Ресурси, авансовані підприємством, – це всі наявні ресурси підприємства у вартісному виразі, включаючи резервні робочі місця, понаднормові запаси сировини, матеріалів, невстановлене обладнання, страховий фонд та фонд ризику. Ресурси, застосовані підприємством, – це ресурси, авансовані підприємством за відрахуванням ресурсів, що не використовуються (резервні робочі місця, понаднормові запаси сировини, матеріалів, невстановлене обладнання, страховий фонд та фонд ризику).

1. Індикатор використання трудових ресурсів (КТр) – це співвідношення чистого прибутку підприємства (ЧПп) і вартості робочих місць підприємства (ВРМп). Вартість робочих місць підприємства у формулі – це середньорічна вартість робочих місць підприємства, яка визначається порівнюванням середньорічної вартості основних фондів і середньорічної кількості робочих місць:

. (2.4)

КТр = 0,05 (2008 р.)

КТр = 0,77 (2010 р.)

1. Індикатор місткості ринку (Км) – це співвідношення валового прибутку підприємства (БПп) і прибуткової місткості ринку даного товару (ПМРт). Прибуткова місткість ринку визначається сукупним грошовим попитом споживачів на товар за відрахуванням тієї умовної частини попиту, яка спрямовується на відшкодування витрат на виробництво і реалізацію товару:

 (2.5)

Км = 0,01 (2008 р.)

Км = 0,02 (2010 р.)

1. Індикатор дохідності (Кд) – це співвідношення валового доходу підприємства у розрахунку на одного робітника, включаючи власників підприємства (ВДПр), і аналогічного доходу, який формується в комерційній сфері (галузі) діяльності в цілому в економіці країни (КомВДПр):

 (2.6)

Кд = 0,04 (2008 р.)

Кд = 0,39 (2010 р.)

1. Індикатор використання часового ресурсу (Кч) – співвідношення між часом, за який вимірюється отриманий валовий дохід підприємства (tвд), і часом, який необхідний для збільшення цього показника вдвічі (t2вд):

 (2.7)

Кч = 1,40 (2008 р.)

Кч = 1,33 (2010 р.)

Попередній аналіз розрахованих значень наведених показників свідчить про зростання рівня конкурентоспроможності ПОСП «Іванківське» Андрушівського району. Практично за всіма показниками спостерігається позитивна динаміка.

Поглиблений аналіз за даною методикою передбачає зіставлення наведених показників з аналогічними нормативними або фактичними показниками конкурентів, що дає змогу оцінити індивідуальний рівень конкурентоспроможності підприємства за економічними стандартами.

Відносно встановленого рівня конкурентоспроможності підприємства залежно від глобалізації цілей дослідження будується матриця конкурентоспроможності підприємства (МКП), у якій відображаються відносні величини вибраних стандартів (індикаторів) і їхнє відсотково-бальне вираження (табл. 2.11).

*Таблиця 2.11*

**Матриця конкурентоспроможності ПОСП «Іванківське»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Рівень конкуренто­спроможності підприємства | Індикатори | | | | | | | | | |
| Кр | | КТр | | Км | | Кд | | Кч | |
| відносні одиниці | % | відносні одиниці | % | відносні одиниці | % | відносні одиниці | % | відносні одиниці | % |
| Світове лідерство | 4,50 | 100,0 | 3,70 | 100,0 | 1,50 | 100,0 | 1,30 | 100,0 | 2,70 | 100,0 |
| Світовий стандарт | 3,69 | 82,0 | 2,70 | 73,0 | 0,94 | 62,7 | 1,10 | 84,6 | 1,62 | 60,0 |
| Національне лідерство | 2,90 | 64,4 | 2,70 | 73,0 | 0,66 | 44,0 | 0,88 | 67,7 | 0,86 | 31,9 |
| Національний стандарт | 3,45 | 76,7 | 2,60 | 70,3 | 1,30 | 86,7 | 0,60 | 46,2 | 1,60 | 59,3 |
| Галузеве лідерство | 2,20 | 48,9 | 2,16 | 58,4 | 0,20 | 13,3 | 0,50 | 38,5 | 0,40 | 14,8 |
| Галузевий стандарт | 1,70 | 37,8 | 2,60 | 70,3 | 0,09 | 6,0 | 0,48 | 36,9 | 1,15 | 42,6 |
| Пороговий рівень | 1,36 | 30,2 | 1,10 | 29,7 | 0,12 | 8,0 | 0,20 | 15,4 | 0,10 | 3,7 |
| ПОСП «Іванківське» | 0,27 | 6,0 | 0,77 | 20,8 | 0,02 | 1,3 | 0,39 | 30,0 | 1,33 | 49,3 |

Джерело: розраховано за даними звітності ПОСП «Іванківське»

У матриці конкурентоспроможності вищий рівень індикатора, отриманий експертним шляхом, приймається за 100% і, відповідно, за 100 балів. На основі цієї матриці можна дати бальний розрахунок рівня конкурентоспроможності як за окремими індикаторами, так і в цілому, по всьому їх комплексу. При цьому сама формула розрахунку загального фактичного рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства за економічними стандартами на обраному із семи можливих рівнів виглядає таким чином:

 (2.8)

Для галузевого стандарту загальний коефіцієнт конкурентоспроможності потенціалу підприємства буде дорівнювати:



Цей коефіцієнт показує, що загальна конкурентоспроможність потенціалу підприємства нижча від галузевого стандарту на 45%

На основі побудованої матриці конкурентоспроможності підприємства можна визначити резерви зростання конкурентоспроможності підприємства (Р) і втрат (В) потенціалу підприємства та провести їх аналіз. Резервами для підприємства є різниця між більш високими показниками того чи іншого стандарту (індикатора) і реальною величиною показників самого підприємства. Втратами є різниця між величиною порогового рівня стандарту і величиною цього стандарту для підприємства.

Найбільші резерви зростання конкурентоспроможності ПОСП «Іванківське» містяться у підвищенні ефективності використання виробничих фондів. Дійсно протягом 2008–2010 рр. спостерігаємо зниження ефективності використання виробничих ресурсів на підприємстві з 0,41 до 0,27. Відносно кращих результатів досягнутих у галузі даних показник поступається більше ніж у 6 разів. Значні резерви підвищення конкурентоспроможності сконцентровані і в трудових ресурсах. Так в сільськогосподарській галузі кращими підприємствами трудові ресурси використовуються в 3,4 рази ефективніше.

**2.4. Шляхи підвищення конкурентоспроможності ПАТ “Житомирський маслозавод”**

Кожний сезон морозива має свої особливості, які пов’язані з впливом багатьох факторів, серед яких – погода. Саме через неї початок сезону морозива 2009 року не сприяв звичному пожвавленню в попиті споживачів. Це відмітили всі виробники морозива України. Крім погодного фактору суттєвий вплив на обсяги продажу морозива мали вже звичні негативні чинники: галузева конкуренція, погіршення купівельної спроможності споживачів. Відновлення звичайних для літньої пори погодних показників призвели до пожвавлення продажів, про що свідчить статистика всіх виробників.

Що стосується складу лідерів, то тут жодних змін – основні ринкові позиції продовжують утримувати ТМ “Рудь”, ТМ “Ласунка”, вони ділять перше місце і займають по 17% на вітчизняному ринку; ТМ “Геркулес” займає друге місце, маючи 16% на ринку морозива. Також недалеко від позицій лідерів знаходяться такі компанії: ТМ “Ажур”, ТМ “Ласка”, ТМ “Лімо”. Кожна компанія намагається не тільки закріпити сталі ринкові позиції, але й відвоювати ринкову частку. Це здійснюється не тільки завдяки поглинанню часток невеликих виробників, але й за рахунок невикористаних ринкових можливостей лідерів. Компанії намагаються вдатися до таких систем реалізації та програм маркетингових заходів, які б максимально підходили для реалізації обраної стратегії. Що стосується дистриб’юторських компаній, то вони також оптимізують свою роботу, здійснюють активний пошук нових підходів для просування продукції на високо конкурентному ринку.

Обсяги продажу морозива ПАТ “Житомирський маслозавод” зростали разом з ринком – це 15 –25% на рік. Паралельно підприємство диверсифіковано підходить до розвитку виробничого портфеля. Якщо половина потужностей орієнтована на виробництво морозива, то інша половина – на масло, кисломолочні продукти і сухе молоко.

Утім, незважаючи на заяви про те, що Житомирський маслозавод обрав вичікувальну стратегію, сума інвестицій за останні 5 років перевищила 100 млн. грн. Підприємство також розпочало реконструкцію кількох цехів, що свідчить про наміри нарощувати обсяги виробництва.

Головним завданням повинно стати, звичайно, удосконалення діяльності, але не менш важливо і зберегти свою позицію[36, c. 76]. На мою думку, запорукою i головною складовою частиною загалом успішних показників господарської діяльності ПАТ “Житомирський маслозавод” є і має залишатися винятково злагоджена діяльність когорти менеджерів підприємства на чолі з його президентом Рудь Петром Володимировичем.

Нещодавно компанія також почала фасування свіжозаморожених овочів на виробничих потужностях польських партнерів. Поки що обсяги невеликі — до 2% загального обсягу виробництва, але керівництво компанії вірить у перспективність цього ринку. Зараз великі вітчизняні виробники свіжозаморожених овочів методично інвестують у розвиток сировинної бази.

Сфера конкурентних відношень в Україні повинна відігравати  позитивну роль та працювати на споживача. Завдяки конкуренції можливо досягти балансу між  суспільними інтересами та прагненням виробників до збільшення прибутку, балансу,  при якому свобода одного підприємця на ринку обмежується свободою іншого. В умовах ринкової економіки конкуренція є формою економічної боротьби між окремими суб’єктами ринку за кращі умови задоволення свого попиту, кращі умови та результати господарювання [35, c. 102-106].

Важливим шляхом в збільшенні обсягів продажу продукції, тобто тим самим поліпшення фінансового стану, є хороша дистрибуція і логістика. Вже не раз перевірено на практиці, що якщо є хороша дистрибуція і логістика, то продажі миттєво зростають, і навпаки [41, c. 13-16]. Тим паче, що Україна завжди була відома своїм дефіцитом складських площ.

ПАТ “Житомирський маслозавод” потрібно так удосконалити стратегію, щоб попереджувати ринкові негаразди та максимально використовувати ринкові можливості.

Для підвищення конкурентоспроможності ПАТ“Житомирський маслозавод”, планується використовувати активну рекламну кампанію та доповнити асортиментний ряд завдяки фасування та покращення обслуговуваних клієнтів. Також для підвищення рівня конкурентоспроможності ПАТ “Житомирський маслозавод” підприємство планує збільшити асортимент продукції. Планується розширення засобів реалізації продукції, зокрема, – організацію оптових ринків, торгів, ярмарків, роздрібної та фірмової торгівлі тощо, а також сприяння виставковій діяльності - виробники повинні пропонувати широкий спектр своєї продукції не тільки в торгівельній мережі столиці та обласних центрах України, але й в усіх її населених пунктах, де сьогодні споживач орієнтується, в основному, на дешеву, сумнівної якості імпортну продукцію. Головним аспектом зовнішньоекономічної діяльності ПАТ “Житомирський маслозавод” є експорт продукції. Найбільш питому вагу в експорті ПАТ займають два види продукції: морозиво і сухе молоко. Динаміка експорту тісно пов’язана з динамікою випуску продукції. В цілому здійснення експортних операцій ПАТ “Житомирський маслозавод” є ефективним і прибутковим. Деяких недоліків у організації експортних операцій ПАТ можна уникнути за допомогою комплексу заходів щодо поліпшення організації і підвищенню ефективності експортних операцій [9, c. 101-106]:

* підвищення конкурентоздатності товарів, вироблених на підприємстві і планованих на експорт; тому що конкуренція на світовому ринку більш тверда і споживачі пред’являють до товарів більш високі вимоги;
* диверсифікованість виробництва з метою виведення на зовнішні ринки нових видів продукції – всієї лінійки молокопродукції ;
* підвищення кваліфікації персоналу, що приймає участь в організації експортних операцій, шляхом регулярного проведення навчання й атестацій, а також шляхом стимулювання і мотивація персоналу ;
* вибір найбільш ефективної форми організації відділу, що здійснює експортні операції;
* поліпшення й оптимізація процесу пошуку контрагентів і встановлення контактів з ними;
* використання найбільш вигідної для експортера форми розрахунків – акредитива, при якій експортер має гарантію оплати товару;
* застосування базисних умов постачання, мінімізуючих витрати експортера на транспортування товару;
* здійснення постачань вчасно з метою забезпечення зобов’язань по виконанню контракту;
* розробка і реалізація комплексу маркетингу при експорті кожного виду продукції і при виході на новий ринок;
* зменшення витрат виробництва з метою зменшення собівартості товару;
* проведення гнучкої цінової політики, тому що при експорті товарів підприємство змушене орієнтуватися не тільки на свої витрати виробництва, але і на світові ціни;
* недопущення простроченої дебіторської заборгованості та ін.

……………………по темі

Основні рекомендації щодо удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю продукції на ПАТ “Житомирський маслозавод ” :

* збільшити кількість дистриб’юторів;
* впровадити нові технології для наближення виробництва продукції ПАТ до європейських стандартів;
* збільшити асортимент продукції та поліпшити її якість, що є значною можливістю підвищити попит населення на молокопродукцію;
* підвищення конкурентноздатності товарів, вироблених на підприємстві і планованих на експорт; тому що конкуренція на світовому ринку більш тверда і споживачі пред’являють до товарів більш високі вимоги.

Дані заходи сприятимуть постійному підвищеннюінформаційно-аналітичному забезпеченню конкурентоспроможності підприємства , адже над цим постійно працюють провідні спеціалісти. На сьогодні ринок молока в Україні унаочнює один з найпоказовіших прикладів складності дослідження структури  й прогнозування кон’юнктури традиційних секторів економіки.

Щодо ПАТ “Житомирський маслозавод” складна структура ринку відкриває для даного підприємства широкі можливості для унікального позиціонування й забезпечення конкурентоспроможності, адже жодна компанія не може бути успішною на всіх сегментах ринку молока та молокопродуктів. Рівень диверсифікації й фінансові параметри діяльності підприємства, його партнерська база й інші чинники повинні забезпечувати цілісність функціонування й сприйняття споживачами образу та товарів підприємства .

На закінчення необхідно сказати, що останнім часом корпоративні інформаційні системи перестають бути даниною моді. Вони стають невід’ємною частиною системи керування на підприємствах в умовах українських реалій. У зв’язку із цим процес впровадження інформаційної системи, інакше кажучи - автоматизація системи керування підприємством, розглядається невідривно від процесу його оптимізації.

**РОЗДІЛ 3**

**ОХОРОНА ПРАЦІ**

**3.1. Нормативне забезпечення охорони праці**

Охорона праці – це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних та лікувально-профілактичних заходів і засобів спрямованих на збереження здоров’я та працездатності людини в процесі праці.

Функціонування підприємств в умовах ринкових відносин означає, ще нещасні випадки і захворювання на виробництві викликають суттєві економічні втрати не лише держави, а й конкретного підприємства, вони впливають на рентабельність і конкурентоспроможність підприємств.

Незадовільні умови праці негативно відбиваються на продуктивності праці, якості і собівартості продукції, зменшують валовий дохід підприємства і ВНД України. Тому всебічна турбота про охорону праці, проведення активної соціальної політики стає важливою проблемою для власників і керівників підприємств, держави та профспілкових органів.

Докорінна перебудова методів управління економікою вимагає відповідної наукової організації охорони праці, удосконалення управління цією діяльністю на сільськогосподарських підприємствах в сучасних умовах господарювання.

Особливості сучасного виробництва потребують впровадження все більш дієвих заходів, щодо підвищення рівня безпеки виробництва та захисту навколишнього природного середовища.

Керівники і спеціалісти підприємства у своїй діяльності в області охорони праці керуються Законом України “Про охорону праці” (нова редакція від 21 листопада 2002 р.). Він визначає основне положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їх життя і здоров’я в процесі трудової діяльності, регулює за участю відповідних державних органів відносини між власником підприємств і працівниками з питань безпеки, гігієни та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок охорони праці в Україні.

Закон дає визначення понять “роботодавець” і “працівник”.

Роботодавець – це власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган, незалежно від форм власності, виду діяльності, господарювання, і фізична особа, яка використовує найману працю.

Працівник – це особа, яка працює на підприємстві, за укладеним трудовим договором (контрактом).

Власники підприємств, установ, організацій або уповноважені ними органи розробляють на основі ДНАОП і затверджують власні положення, інструкції або інші нормативні акти про охорону праці, що діють в межах підприємства, установи, організації, відповідно Порядку опрацювання і затвердження власником нормативних актів про охорону праці, що діють на підставі (затв. Держнагляд охорони праці від 21 грудня 1993 р. №132).

Нормативні акти про охорону праці, що затверджується власником, встановлюють правила виконання робіт і поведінки працівників на території підприємства, у виробничих приміщеннях, на будівельних майданчиках, робочих місцях відповідно до державних міжгалузевий і галузевих нормативних актів про охорону праці.

Для підготовки найбільш важливих та складних проектів може створюватись комісія чи робоча група. Власник зобов’язаний врахувати при опрацюванні нормативного акта підприємства вимоги типових нормативних актів з відповідних питань.

Проект нормативного акта підприємства про охорону праці підлягає узгодженню і службою охорони праці цього підприємства, і юрисконсультом. Затвердження і скасування нормативних актів підприємства про охорону праці здійснюється наказом власника. Для всіх підприємств встановлено єдині нормативи з охорони праці, незалежно від форм власності і видів їх діяльності.

Основними нормативними актами ПАТ “Житомирський маслозавод” є:

* + Положення про систему управління охороною праці на підприємстві;
  + Положення про службу охорони праці підприємства;
  + Положення про комісію з питань охорони праці підприємства;
  + Положення про роботу уповноважених трудового колективу з питань охорони праці;
  + Положення про навчання, інструктаж і перевірку знань працівників з охорони праці;
  + Положення про організацію і проведення первинного і повторного інструктажів, а також спеціальне навчання (пожежно-технічного мінімуму) з питань пожежної безпеки;
  + Положення про організацію попереднього (при прийомі на роботу) і періодичного медичних оглядів працівників певних категорій.

Колективний договір між ПАТ “Житомирський маслозавод” і працівниками укладається у відповідності з Законом України “Про охорону праці” та Законом України “Про колективні договори та угоди”.

Колективний договір (угода) є найважливішим документом у системі нормативного регулювання взаємовідносин між власниками і працівниками.

Одним з розділів колективного договору є “Охорона праці”. Висока оцінка колективного договору у вирішенні загальної проблеми охорони праці справедлива лише за умов, коли відповідні сторонні зобов’язання опрацьовані якісно, з врахуванням усіх положень чинного законодавства.

Укладанню колективного договору повинні передувати колективні переговори, які розпочинаються сторонами за 3 місяці до закінчення строку дії попереднього договору. Цьому підготовчому періоду необхідно приділяти особливу увагу, забезпечивши збір і вивчення пропозицій працівників, аналіз результатів атестації робочих місць, стану захворюваності, розробку найбільш актуальних заходів щодо поліпшення безпеки і умов праці у виробничих підрозділах підприємства, проведення відповідними спеціалістами економічних розрахунків, визначення обсягів робіт, порядку їх фінансування, матеріально-технічного постачання.

Забов’язання, що пропонуються включити до колективного договору за підсумками переговорів, повинні бути всебічно обґрунтованими і реальними, отже після схвалення та підписання документа вони стають обов’язковою для виконання локальною нормою, що діє в межах підприємства.

Визначаючи загальні принципи формування двосторонніх зобов’язань з охорони праці, слід також наголосити на тому, що ці зобов’язання не повинні суперечити законам та іншим нормативним актам країни.

**3.2. Аналіз стану охорони праці на підприємстві**

В організації охорони праці на ПАТ “Житомирський маслозавод” беруть участь директор підприємства, його заступники, головні спеціалісти, керівники виробничих дільниць, окремих підрозділів та служб, профспілки.

Основним завданням організації охорони праці є створення здорових і безпечних умов праці. Цього можна досягти виконуючи такі види робіт:

* + навчання усіх працюючих, перевірка їх знань та проведення широкої пропаганди охорони праці;
  + обладнання кабінету з охорони праці та організація його ефективної роботи;
  + розробка і виконання планів заходів з охорони праці;
  + організація та проведення дня охорони праці на підприємстві;
  + аналіз показників та причин виробничих травм і захворювань;
  + оперативний контроль стану охорони праці на підставі і негайне усунення шкідливостей та небезпек, виявлених на робочих місцях;
  + проведення паспортизації санітарно-технічного стану виробничих приміщень, транспортних засобів, технологічного обладнання та окремих робочих місць;
  + впровадження заходів морального і матеріального заохочення за зразковий стан охорони праці на робочому місці, дільниці або підприємстві;
  + забезпечення всіх працюючих необхідними захисними засобами згідно з існуючими нормами;
  + розробка та проведення заходів по оздоровленню працівників різних професій.

Відповідальність за організацію роботи з охорони праці несе роботодавець.

Управління охороною праці у агрофірмі – це сукупність дій службових осіб, здійснюваних на підставі постійного аналізу інформації про стан охорони праці на усіх робочих місцях для поліпшення його на певному рівні відповідно до заданих вимог.

Директор підприємства

Інженер з охорони праці

Транспортний відділ

Відділ механізації (ремонтні майстерні)

Бухгалтерія

Плановий відділ

Економічний відділ

Рис. 3.1. Структура системи управління охороною праці в ПАТ “Житомирський маслозавод”

До основних функцій системи управління охороною праці належать:

* організація і координація роботи з охорони праці;
* планування роботи;
* контроль за станом охорони праці;
* облік, аналіз і оцінка показників стану охорони праці;
* стимулювання роботи по удосконаленню охорони праці.

Всі працівники при прийоміна роботу і в процесі роботи проходять навчання (інструктаж) з питань:

* охорони праці;
* надання першої допомоги потерпілим від нещасних ви­падків;
* правил поведінки при виникненні аварій.

Працівники, зайняті на роботах, що відповідають “Переліку робіт з підвищеною небезпекою”, або там, де є потреба у професійному відборі, проходять попереднє навчання і перевірку знань з питань охорони праці не рідше одного разу на рік.

Посадові особи до початку виконання своїх обов’язків і через кожні три роки проходять навчання і перевірку знань в органах галузевого або регіонального управління за участю представників органу держнагляду та профспілок.

Допуск до роботи осіб, які не пройшли навчання і перевірку знань, забороняється. У випадку незадовільних знань працівники повинні протягом одного місяця пройти повторну перевірку знань з питань охорони праці.

З метою запобігання нещасним випадкам та аваріям усі робітники повинні здійснювати взаємоконтроль і самоконтроль безпеки робіт до початку роботи і в її процесі.

Треба завжди пам’ятати, що порушення правил безпеки праці призводить до травм, аварій, загибелі людей.

До початку роботи кожен робітник повинен:

* + разом з майстром або самостійно оглянути своє робоче місце, перевірити справність устаткування, інструментів, огороджень, достатність освітлення, роботу вентиляції, стан проходів проїздів, наявність знаків безпеки, інструкцій, технологічної документації, правильне і безпечне розміщення на робочому місці матеріалів, деталей та заготовок, наявність і справність засобів індивідуального захисту;
  + виявлені порушення негайно усунути, а якщо порушення не можуть бути усунені самостійно, повідомити про них бригадира, майстра або громадського інспектора з охорони праці;
  + перевірити і оцінити свої теоретичні і практичні знання та вміння щодо наміченої роботи;
  + оцінити свій психофізіологічний стан, ав разі нездужаннязвернутися до лікаря або бригадира.

У процесі роботи кожен працівник зобов’язаний:

* + не допускати порушень інструкції з охорони праці та правил внутрішнього розпорядку;
  + не допускати порушень трудової і технологічної дисципліни та процесу виробництва;
  + користуватися під час роботи засобами індивідуального захисту, якщо це вимагається правилами (інструкцією);
  + негайно припинити роботу у тих випадках, коли подальші дії працюючого можуть призвести до аварії, спричинити загрозу для здоров’я та життя робітників чи забруднення навколишнього ( середовища, повідомивши про це бригадиру або майстру;
  + особисто вживати посильних заходів щодо усунення загрози його життю чи здоров’ю, або оточуючих людей чи навколишньому середовищу.

Фінансування профілактичних заходів з охорони праці, виконання загально-державних, галузевих та регіональних програм поліпшення стану безпеки, гігієна праці та виробничого середовища, інших державних програм, спрямованих на запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням, передбачається поряд з іншими джерелами фінансування, визначеними законодавством у державному та місцевих бюджетах, що виділяються окремим рядком. Фінансування охорони праці здійснюється роботодавцем. Для підприємств незалежно від форм власності або фізичних осіб, які використовують найману працю, витрати на охорону праці становлять на менше 0,5% від суми реалізованої продукції.

На підприємствах, що утримуються за рахунок бюджету, витрати на охорону праці передбачаються в державному або місцевих бюджетах і становлять не менше 0,2 % від фонду оплати праці.

*Таблиця 3.1*

**Витрати (планові і фактичні) на охорону праці ПАТ “Житомирський маслозавод”**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Види витрат | 2008 р. | | 2009 р. | | 2010 р. | |
| планові | фактичні | планові | фактичні | планові | фактичні |
| 1. Лікувально-профі-лактичне харчування | 1500 | 3000 | 3100 | 3000 | 4000 | 4900 |
| 1. Спец. одяг (засоби індивідуального захис-ту) | 12000 | 11950 | 12300 | 12000 | 10038 | 10003 |
| 1. Медичні огляди | 3700 | 3680 | 4300 | 3800 | 3000 | 2000 |
| 1. Витрати на оздо-ровлення | 30800 | 27757 | 70080 | 69880 | 37600 | 36830 |
| Всього | 48000 | 46387 | 89780 | 88680 | 54638 | 53733 |

На підприємстві виділяються значні кошти на заходи з охорони праці. У 2009 р. в порівнянні з 2008 р. виділялось на 91 % коштів більше, але у 2010 р. на 39,4 % менше, ніж у 2009 р. Це пов’язано, насамперед, з зменшенням прибутку підприємства. Але, не дивлячись на це, дирекція підприємства намагається дотримуватись необхідних вимог.

Розрахуємо показники травматизму по наступним визначенням:

Показник частоти травм (Кч) характеризує загальну важкість травм, що припадає на 1000 працюючих за певний період: .

Показник важкості травматизму (Кт) характеризує загальну важкість травм, що виникли протягом звітного періоду. Він показує скільки днів втрати працездатності припадає в середньому на одну травму: .

Показник втрат (Кн) характеризується кількістю днів непрацездатності, що припадає на 1000 працюючих за звітній період: ,

де *Т* – загальна кількість травм, що виникла на підприємстві; *П* – загальна кількість працюючих на підприємстві за звітній період; *Д* – сумарна кількість днів тимчасової непрацездатності по всім нещасним випадках.

*Таблиця 3.2*

**Аналіз стану охорони праці ПАТ “Житомирський маслозавод”**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Назви коефіцієнтів і їх складових | Роки | | | Відхилення 2010 р. до 2008 р., +/- |
| 2008 | 2009 | 2010 |
| Середньооблікова кількість працюючих | 1611 | 1533 | 1562 | -49 |
| Кількість нещасних випадків за звітний період | 2 | 1 | 0 | -2 |
| Загальна кількість днів непрацездатності за всіма нещасними випадками за звітний період | 60 | 25 | 0 | -60 |
| Кількість випадків захворювань | 58 | 45 | 30 | -28 |
| Сумарна кількість днів непрацездатності за звітний період | 118 | 70 | 30 | -88 |
| Коефіцієнт частоти травматизму | 1,24 | 0,65 | - | - |
| Коефіцієнт важкості травматизму | 30 | 25 | - | - |
| Коефіцієнт втрат | 37,2 | 16,25 | - | - |
| Коефіцієнт частоти випадків захворювань | 3,60 | 2,94 | 1,92 | -1,68 |

В таблиці 3.2 видно, що в 2010 р. не спостерігається випадків травм та ушкоджень, як у порівнянні з 2008 р. – зафіксовано 2 потерпілих. Кількість випадків захворювань зменшилась, порівняно 2010 р. з 2008 р. на 28 випадків. Сумарна кількість днів непрацездатності за звітний період також зменшилась порівняно 2010 р. з 2008 р. на 88 днів. У 2010 р. загальна кількість днів непрацездатності за всіма нещасними випадками за звітний період не зафіксовано , порівняно з 2008 р. спостерігалося 60 днів.

Отже, як і в будь якому іншому підприємстві харчової промисловості на ПАТ “Житомирський маслозавод”, існують проблеми, пов’язаних з охороною праці. Ці проблеми торкаються і працівників апарату управління. У приміщенні контори порушені допустимі норми параметрів метрологічних факторів, а також вимоги щодо умов праці.

На підприємстві не існує проблеми забезпечення спецодягу і засобами індивідуального захисту. На сьогоднішній день стан охорони праці на ПАТ “Житомирський маслозавод” знаходиться в належному стані.

На ПАТ “Житомирський маслозавод” щомісяця аналізується стан роботи з охорони праці в структурних підрозділах підприємства, видається наказ-постанова про результати роботи цехів, щодо досягнення високого оціночного рівня безпеки праці, відсутності травматизму і аварій, видаються накази та притягуються до відповідальності особи, які порушили правила охорони праці. Здійснюється матеріальне стимулювання колективів виробничих підрозділів, які досягли високого оціночного рівня безпеки праці.

Як бачимо, на підприємстві налагоджена система охорони праці, керівництво надає всі умови для поліпшення умов праці в важких умовах. Керівник відділу охорони праці слідкує за обліком нещасних випадків, та звітністю проведених інструктажів. Фінансування номенклатурних заходів здійснюється за рахунок підприємства.

Питання з охорони праці є одним з найважливіших на ПАТ “Житомирський маслозавод” з допомогою якого підприємство успішно функціонує.

**ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

Формування, оцінка та підвищення конкурентоспроможності суб’єктів господарювання у міжнародному бізнесі є досить актуальними в сучасних умовах, оскільки успішне вирішення даних проблем забезпечить виживання і розвиток підприємств у динамічному середовищі. Конкурентоспроможність підприємства є комплексною, відносною, динамічною та багатоаспектною характеристикою підприємства.

У першому розділі дипломної роботи, були розглянуті теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможності підприємства, а також фактори, за допомогою яких підприємство досягає ефективної економічної діяльності – раціональне управління конкурентними перевагами.

В результаті проведеного аналізу літературних джерел узагальнено поняття “конкурентоспроможності підприємства”, яке зводиться до комплексної порівняльної характеристики підприємства, яка проявляється в процесі конкуренції, та відображає реальні або потенційні його можливості тривалий час відстоювати свої позиції в галузі та забезпечити кращі, ніж у конкурентів, і прибуткові умови своєї діяльності, завдяки наявності ефективної стратегії утримання конкурентних переваг, які знаходять вираження в таких показниках, як якість продукції та обслуговування, дизайн та асортимент продукції, продуктивність праці, рентабельність виробництва та інші.

Інформаційно-аналітичне забезпечення сьогодні стало невід’ємним елементом усіх сфер, де акумулюються та переробляються значні потоки інформації, а наслідки прийняття рішень є критично важливими для життєдіяльності суспільства. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління – це система, яка об’єднує усі інші елементи організації у єдине ціле, дозволяє сформувати процес управління, як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення цілей підприємства.

Базовими принципами оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є комплексність, системність, об’єктивність, динамічність, безперервність, оптимальність. Конкурентоспроможність підприємства визначають показники, які характеризують: – конкурентоспроможність продукції; – фінансовий стан підприємства; – ефективність збуту та просування товарів; – ефективність виробництва; – імідж підприємства тощо. Конкретний набір показників залежить від методу оцінки конкурентоспроможності підприємства.Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи.Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є численними. Вони поділяються на: специфічні методитакомплексні методи. До ключових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відносяться методи, в основі яких лежить: життєвий цикл товару (послуги); оцінка конкурентоспроможності одиниці продукції; частка ринку; теорія ефективної конкуренції; конкурентна перевага; метод бенчмаркінгу; споживча вартість тощо.

Другий розділ є розрахунково-аналітичним, в якому було розглянуто фінансовий стан підприємства, що є стійким. Як свідчать основні показники техніко-економічної діяльності підприємства, виручка в 2010 році виросла, порівняно з 2008 роком. Це зумовлено зростанням попиту на продукцію і проведеною ціновою політикою підприємства. Середньорічна вартість основних засобів зросла в 2010 році у зв’язку з модернізацією існуючого обладнання та закупівлею нового. Збільшення показника продуктивності праці в 2010 році викликано збільшення виручки від реалізації продукції та збільшенням середньоспискової чисельності працівників, а також модернізацією застарілого обладнання та зацікавленістю самого працівника виготовлення більшої кількості якісної продукції.

Ці показники позитивно характеризують фінансовий стан підприємства і вказують на ефективне використання основних засобів, що призвело до економії капітальних інвестицій. На сьогоднішній день підприємство нарощує процес виготовлення продукції, але це стає можливим завдяки збільшенню збору сировини (молока).

З аналізу показників рентабельності спостерігаємо у 2010 році тенденцію до збільшення , що є позитивним для підприємства. Так найбільше зрушення можемо спостерігати по показнику рентабельності залученого капіталу який зріс на 40,98 %. Про задовільний стан платоспроможності підприємства свідчить коефіцієнт швидкої ліквідності, який становить 1,31 грн., 1,36 грн., 1,96 грн., що відповідає його нормативному значенню і свідчить про можливість повністю погасити поточні зобов’язання за рахунок грошових коштів і очікуваних фінансових надходжень (дебіторської заборгованості). Спостерігається збільшення основних засобів ПАТ “Житомирський маслозавод”. Відбувається певне вибуття, яке пов’язане з фондами, які не використовуються. Залишкова вартість також збільшується за рахунок переоцінки. Це свідчить про те, що підприємство постійно купує нові станки для виробництва морозива, модернізує котельні, встановлює нове холодильне обладнання та ін. ПАТ “Житомирський маслозавод” має задовільний стан платоспроможності. В цілому підприємство ПАТ “Житомирський маслозавод” розвивається інтенсивно, збільшується його забезпеченість основними засобами і оборотними активами.

Належне інформаційне забезпечення це не тільки запорука успіху та конкурентоспроможності фірми, але і деколи виступає як засіб виживання в умовах жорсткої конкуренції. Головною метою інформаційного забезпечення управління є прийняття ефективних управлінських рішень. Його основними складовими є збір, переробка та споживання інформації. До організації інформаційного забезпечення аналізу пред’являється ряд вимог. Це аналітичність інформації, її об’єктивність, єдність, оперативність, раціональність та ін. Система збору інформації на ПАТ “Житомирський маслозавод” сприяє діючій оцінці конкурентоспроможності організації. Заповнюється база даних по клієнтах, посередниках, конкурентах, продуктам, регіональному ринку. Джерелами систематичного поповнення інформаційного фонду служать дані відділів, а також галузева й регіональна статистика, спеціальна література, засоби масової інформації, дані інтерв’ювання й анкетування.

Стан охорони праці на ПАТ “Житомирський маслозавод” є задовільним, так як і на будь-якому іншому підприємстві, існують проблеми, які пов’язані з охороною праці.

Для підвищення конкурентоспроможності ПАТ “Житомирський маслозавод”, планується використовувати активну рекламну кампанію та доповнити асортиментний ряд завдяки фасування та покращення обслуговуваних клієнтів. Планується також розширення засобів реалізації продукції(організацію оптових ринків, торгів, ярмарків, роздрібної та фірмової торгівлі тощо).Таким чином, щоб залишатися конкурентоспроможним, промислове підприємство повинне виконувати основні вимоги до критеріїв та показників конкурентоспроможності. До основних рекомендацій щодо удосконалення механізму управління конкурентоспроможністі ПАТ “Житомирський маслозавод ” належать: збільшення кількості дистрибюторів; впровадження нових технологій для наближення виробництва продукції ПАТ до європейських стандартів; збільшення асортименту продукції та поліпшення її якості. Дані заходи сприятимуть постійному підвищенню конкурентоспроможності підприємства

Можливість подальшого виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби залежить від рівня його конкурентоспроможності. А конкуренція, у свою чергу, є важливим елементом ринкового механізму, без неї ринкові відносини неможливі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇЛІТЕРАТУРИ

* 1. Адлер Ю. П.Что век грядущий нам готовит? Менеджмент ХХІ века – краткий обзор основних тенденцій / Ю. П. Адлер, И. З. Аронов, В. Л. Пепер //Стандарты и качество.– 1999. – №3. – С. 52–57.
  2. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев.– М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208с.
  3. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы. / Г. Л. Азоев. А. П. Челенков.– М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», – 2000. – 256 с.
  4. Андрійчук В. Г. Теоретико-методологічне обґрунтування ефективності виробництва / В. Г. Андрійчук // Економіка АПК.– 2005. – № 5. – С. 52– 63.
  5. Артамонова И. Л. Из опыта внедрения автоматизированной системы регистрации / И. Л. Артамонова // Секретарское дело. – 1997. – №3. – С. 23–26.
  6. Афанасьев А. А. Создание модели в зависимости от выручки розничной торговой точки от факторов конкурентоспособности / А. А. Афанасьев, М. Б. Левин. – 2004. – №3. – С. 108–115.
  7. Ахматова М. Теоретические модели конкурентоспособности / М. Ахматова, Е. Попов // Маркетинг– 2003. – №4 (71). – С. 25–38.
  8. Бабак А. В.Конкурентоспроможність національної економіки // Інститут економіки та прогнозування НАН України / Б.Є. Кваснюк (ред.). –К.: Фенікс, – 2005. –495 с.
  9. Бабич О. І. Економічні проблеми підвищення якості молочної продукції // Економіка АПК. / О. І. Бабич. – 2004. – № 1. – С. 101–106.
  10. Бадьина А. В. Електронный документооборот фирмы // Делопроизводство. / А. В. Бадьина. – 2003. – №1. – C. 34–39.
  11. Барабась Д.О. Конкурентні переваги та ключові фактори успіху: спільне та відмінне // Управління підприємством: діагностика, стратегія, ефективність. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 23–25 листопада 2000 р. / Д. О. Барабась. – К. –Д. – 2000. – C. 10–11.
  12. Батенко Л. П. Управління проектами // Навч. посібник. / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. – К.: КНЕУ, 2003. –231с.
  13. Бобылева М. П. Вопросыанализадокументооборотаорганизации в условияхиспользования автоматизированных систем //Делопроизводство. / М. П. Бобылева– 2005. –№1. – С. 36–41.
  14. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики : підручник / З. М. Борисенко. – К. : Таксон, 2008. –704 с.
  15. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Монография.// Изд-во Восточноукраинского нац. ун-та. / А. Э. Ворокова. – Луганск.– 2000. – 315 с.
  16. Ганаба М. Д. Конкурентоспроможність продукції та методика її оцінки // Матеріали Міжнародної науково-теоретичної конференції „Методичні основи сучасного дослідження в аграрній економіці”. / М. Д. Ганаба. – Житомир: Вид-во “Державний агроекологічний університет”, – 2005. – Ч. 2. – C. 93–97.
  17. Должанський І. 3. Конкурентоспроможність підприємства. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
  18. Забелин П. В. Основы стратегического управления: учеб. Пособ./ П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. – М.: Информ.-внедр. Центр «Маркетинг», 1998. –196 с.
  19. Кириченко О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посібник/ О. Кириченко. – 3-тє вид. перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, – 2002. –382 с.
  20. Кныш М. И. Конкурентныестратегии: Учеб. пособие./ М. И. Кныш. – СПб.: Б. и., 2000. – 284 с.
  21. Козак Ю.Г. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. 2-ге вид.: Навч. пос. рек. МОН України./ Ю. Г. Козак.– 2006. – 446 с.
  22. Комаха А. Состояние и развитиеэкономическойконкуренции в Украине//Финансоваяконсультация / А. Комаха.– 2007. – №11. – С. 21–26.
  23. Конкурентна стійкість та ринок: Оцінка конкурентоспроможності як чинник визначення стійкості підприємства на ринку //Легка пром-ть. – 2003. – №3. – С. 37.
  24. Корнєв Ю. Інформаційне забезпечення розвитку підприємницької діяльності / Ю. Корнєв// Вісник НАН України.– 2008.– № 5, – C. 24–31.
  25. Короткий С. Современныетехнологиикорпоративного документооборота //Компьютерныйеженедельник“Компьютерра”./ С. Короткий. – 2000. –№ 3. –C. 13–19.
  26. Котельников Д. І. Управління конкурентоспроможністю. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. / Д. І. Котельников, С. М. Задорожна. – К.: Видавничий Дім “Слово”, – 2004. – 168 с.
  27. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підруч. для студ. вищих навч. закл. / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. – Л.: Компакт-ЛВ, 2005. – 302 с.
  28. Лифиц И. М. Формирование и оценка конкурентоспособностью товаров и услуг : учебн. пособ. / И. М. Лифиц. – М. : Юрайт-Издат, 2000. – 335 с.
  29. Максимова И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И. Максимова // Маркетинг. – 1996. – №3. – С. 51–56.
  30. Малаева Т. Оценка конкурентоспособности фирм. (Методический подход) / Т. Малаева // Бизнес Информ. –2005. – №17–18.
  31. Матвієнко О. В. Інформаційне забезпечення державного управління. Навч. посіб. / О. В. Матвієнко.– К.: Центр учбової літератури, – 2010. – 152c.
  32. Матюха М. М. Інформаційні системи і технології в обліку: навч. посіб. / М. М. Матюха. – К. : Університет “Україна”, – 2005. – 306c.
  33. Мильгром Д. А. Оценка конкурентоспособности экономических технологий / Д. А. Милыгром // Маркетинг. – 2000. – 1999. – №2. – C. 45–48.
  34. Портер М. З. Конкуренция. / М. З. Портер. – М.: Издательский дом Вильямс. – 2007. – 495 c.
  35. Савицька В.П. Актуальні проблеми розвитку ринку молока і молочних продуктів / В. П. Савицька // Економіка АПК.– 2002. – № 11. – C. 102–106.
  36. Савицька В.П. Маркетингові особливості виробництва і реалізації молочної продукції / В. П. Савицька// Економіка АПК. – 1999. – № 3. – C. 76–78.
  37. Сантавайнен Т. Управление по результатах. / Т. Сантавайнен, Э. И. Воутелайнен. – М.: Прогресс, – 1988.
  38. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акціонерного общества: проблемы и решения / Г. М. Скударь. – К. : Наук. думка, 1999.– 496 c.
  39. Соколова А.О. Організаційно-економічні важелі вдосконалення умов охорони праці: зарубіжний досвід і перспективи для України / А. О. Соколова // Вісник ДААУ. – 2000. – № 2. – C. 251–257.
  40. Твердохліб М. Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: навч. посібник / М. Г. Твердохліб. – К.: КНЕУ, – 2002. – 224 c.
  41. Уланчук В. С. Шляхи підвищення ефективності виробництва молока // Економіка АПК. / В. С. Уланчук, Р. П. Мудрак. – 1998. – № 11. – C. 13–16.
  42. Фасхиев Х. А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? // [Маркетинг в России и за рубежом](http://www.dis.ru/market/). / Х. А. Фасхиев, Е. В. Попова– 2003. – №4.
  43. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: учебник. / Р. А.  Фатхудинов. – М.: АО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2000. – 640 с.
  44. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учебн. пособ. / Р. А. Фатхудинов. – М. : Изд. “Эксмо”, 2009. – 544 с.
  45. Цал-Цалко Ю. С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: навч. посібник. / Ю. С. Цал-Цалко. – Житомир: ЖІТІ, – 2001. – 300 с.
  46. Шевченко Л. С. Конкурентне управління : навч. посібн. / Л. С. Шевченко. – Х. : Еспада , 2009. – 520 с.
  47. Шевченко О.Л. Якість і конкурентоспроможність продукції, їх місце в стратегії маркетингу // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. Вип. 4 / Відп. ред. О.П. Степанов. – К.: КНЕУ, 2001. – с. 208–216.
  48. Офіційний сайт ПАТ “Житомирський маслозавод” – <http://rud.ua>