

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА
ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В СИСТЕМІ
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

здобувачки вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр» 4 курсу
заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Ірини ГІЛЕВИЧ

Науковий керівник:
к.тех.н., доц. Галина ЛЕСЬКІВ

Рецензент
к.е.н., доц. Ольга ПОДРА

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2023 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Гілевич І.О. Управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2023.

У першому розділі проведено теоретичні засади формування конкурентоспроможності молокопереробних підприємств в контексті економічної безпеки. У другому розділі проведено оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства МПП «Р.Т.Д. Сокіл» та запропоновано удосконалення управління реалізацією стратегії економічної конкуренції.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, стратегія, управління знаннями, економічна безпека.

ABSTRACT

Gilevich I.O. Management of competitiveness in the system of economic security of the enterprise. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 "Management", Lviv, 2023.

In the first chapter, the theoretical foundations of the formation of the competitiveness of milk processing enterprises in the context of economic security are presented. In the second section, an assessment of the level of competitiveness of the R.T.D. Sokil" and proposed improvement of the management of the implementation of the strategy of economic competition.

Based on the study of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and concrete proposals were substantiated.

Key words: competitiveness, competitive advantages, strategy, knowledge management, economic security.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	7
1.1. Сутність конкурентоспроможності молокопереробних компаній та види конкурентних переваг	7
1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності молокопереробних підприємств	12
1.3. Конкурентоспроможність як чинник формування економічної безпеки підприємства	16
Висновки до першого розділу	21
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МОЛОКОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА	23
2.1. Загальна характеристика підприємства МПП «Р.Т.Д. Сокіл» та його конкурентного середовища	23
2.2. Аналіз діяльності МПП «Р.Т.Д. Сокіл»	28
2.3. Удосконалення управління реалізацією стратегії економічної конкуренції з використанням технології управління знаннями молокопереробного підприємства	36
Висновки до другого розділу	42
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	50

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У процесі трансформації і оволодіння ринковим механізмом у розвитку харчового виробництва молокопереробні підприємства України пережили глибокий занепад, руйнування матеріальної бази, зниження обсягів і якості молочної продукції. Перехід до ринкової економіки молокопереробних підприємств досить важкий, особливо в дуже важких умовах попиту, кредитів, при високій інфляції, скасування державних субсидій призвело до відсутності коштів та збитковості таких суб'єктів господарювання.

У результаті структурних змін в економіці, створення та функціонування сучасного ринку сільськогосподарської продукції відбулися істотні зміни ролі та значення суб'єктів продовольчого ринку, особливо переробники молока та молочних продуктів, розриваючи традиційно встановлені зв'язки між ними, перенаправляючи свої інтереси. Негативні тенденції, що ведуть до спаду попиту викликали розвиток регресивних процесів у виробництві і промисловій переробці молока. На зміну розподільній орієнтації на командно-адміністративну систему прийшла ринкова орієнтація, яка її посилила внутрішню та зовнішню конкуренції у сфері сільськогосподарського виробництва. Достатньо важлива значення в цій ситуації має конкурентоспроможність молокопереробних підприємств у рамках забезпечення економічної безпеки.

Переважно вивчення питання ринку молока та молочних продуктів приділяли увагу у своїх дослідженнях Андрійчук В.Г., Березівський П.С., Васильчак С.В., Петриняк У.Я. та інші вчені. Проте вони недостатньо вивчили та дослідили проблеми конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємств, особливо молокопереробних.

Важливість цієї теми, з точки зору розвитку ринку, досить гострою є проблема функціонування підприємства в майбутньому, оскільки багато факторів впливають на ділову активність, основними з яких є політична та

економічна нестабільність у країні, зниження споживання молочних продуктів і рівня життя населення, яке суттєво загрожує економічній ситуації підприємств. Тут дуже важливо забезпечити належний рівень конкурентоспроможності компаній.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження – розробка обґрунтування теоретичних, методологічних та організаційних засад формування конкурентоспроможності молокопереробних підприємств як механізм боротьби із загрозами в контексті економічної безпеки.

Відповідно до поставленої мети в роботі визначено завдання:

- визначити тлумачення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства в контексті економічної безпеки»;
- вдосконалити методологічні підходи на основі SWOT-аналізу визначення конкурентної стратегії підприємства;
- проаналізувати діяльність досліджуваного підприємства;
- намітити стратегію підвищення конкурентоспроможності молокопереробного підприємства як фактор економічної безпеки.

Об'єктом дослідження є процеси творення конкурентоспроможності малого приватного підприємства Р.Т.Д. «Сокіл» у контексті економічної безпеки.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних вихідних положень і практичних аспектів проектування конкурентоспроможності молокопереробних підприємств в контексті економічної безпеки.

Методи дослідження. Дослідження конкурентоспроможності молокопереробних підприємств та в контексті економічної безпеки, в т.ч визначення сутності, завдань та понятійного апарату здійснено за допомогою діалектичного методу пізнання, конкретного і абстрактного, логіко-історичного, системно-синергетичного аналізу.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, 2-ох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення та практичні результати роботи доповідалися автором і були підтверджені на ІХ Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку» (м.Дубляни, Львівський національний університет природокористування, 09 березня 2023р.).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

1.1. Сутність конкурентоспроможності молокопереробних компанії та види конкурентних переваг

Конкуренція є об'єктивною умовою існування та розвитку ринкової економіки, тобто «суперництво», «змагання між організаціями», які прагнуть надати кращі можливості продажу для своїх продуктів, що задовольняють різні потреби споживачів. Становлення конкурентного середовища вимагає відповідної адаптації компаній до нових умов, розробка нових і корекція існуючих методів менеджменту, стратегія і тактика ринкової поведінки, можливості досягати своїх цілей відповідно до конкуренції.

Конкурентоспроможність – одна з найважливіших категорій динамічної ринкової економіки [27, с. 38-39]. Конкурентоспроможність, дає можливість досягнення найвищих економічних і соціальних переваг у межах законодавчої сфери.

Робота в мінливому ринковому середовищі молокопереробна компанія намагається досягти певних цілей і завдань за рахунок постійного розвитку, забезпечуючи тим самим адекватний темп зростання. Проте ринкові умови, політика конкурентів, змушують цих суб'єктів господарювання чітко визначати власну можливість постійного формування стратегічних напрямків розвитку адаптувати маркетингову стратегію та маркетингові інструменти до мети збереження власних позицій на ринку.

Важливий фактор, що впливає на ефективну роботу облікової одиниці менеджменту є відповідний рівень конкурентного середовища, яке спонукає їх до підвищення технічного рівня виробництва та якості продукції, насичувати номенклатурні групи.

Дослідження економічної конкуренції залишається актуальною темою і сьогодні. Адже для країн з ринковою економікою середовище конкурентне це двигун розвитку та існування. Для країн з перехідною економікою постсоціалістичний тип створення конкурентного механізму є першочерговим завданням функціонування економічної системи.

Незважаючи на те, що економічне середовище різних країн відрізняється за рівнем розвитку конкурентного середовища, кожна країна відчуває значний вплив процесів інтернаціоналізації економічної конкуренції.

Наш досвід і практика підтверджують, що в довгостроковій перспективі періоди ізоляції від негативних наслідків конкуренції: за рахунок великого капіталу, дрібні виробники були витіснені з ринку, ріст соціальної несправедливості, зростання безробіття та інфляції, збагачення одних і банкрутство інших, у міру зростання рівня зростання фінансової диференціації населення тощо.

Це стало можливим завдяки аналізу наукової літератури з теми дослідження, яка наголошує на основних умовах існування економічної конкуренції [3; 13; 32; 44].

На ринку працює чимала кількість однотипних виробників, які незалежні один від одного є першою умовою існування конкуренції. Коли виробництво певного продукту розташоване у власності однієї особи (компанії), яка по суті є монополією, про конкуренцію говорити не доводиться.

Ще одна умова – можливість вибору виробника виду економічної діяльності. Це дозволяє їм не тільки вибрати напрямок діяльності, але також вільно вибрати тип продукту, який вони будуть виготовляти, сприяти певним змінам в процесі виробництва, визначати його величину.

Третя умова - дотримання балансу при підвищеному попиті і виробництві продукту. Наприклад, коли покупець не може обрати товар і через надмірний попит змушений купувати вже наявний при надлишку існує таке явище, як дефіцит. За умов вільної конкуренції не повинно бути браку.

Четверта умова - високорозвинений ринок із засобами виробництва і молочної промисловості. Перевага при виборі спеціальності бізнесу в умовах економічної конкуренції — це норма прибутку. Проте вибір виду діяльності свідчить лише про можливість виробництва. Для реалізації плану необхідні фінансові ресурси, перетворити їх на засоби і предмети виробництва.

Працює на підтримку розвитку конкурентного середовища в Україні і правова база, що забезпечує регулювання відносин між за суб'єктами господарської діяльності [9; 10; 11].

Сучасна теорія конкуренції пропонує поєднання двох методів конкурентної боротьби [44, с. 82]:

- цінова конкуренція, завданням якої є зниження витрат при використанні базових технологій;
- інноваційна конкуренція, що включає інтеграцію у виробництво нових технологій, нове обладнання, методи управління та організації виробництва, яке уможливило б якомога більшу диференціацію продукції наближення його до індивідуальних потреб споживачів.

Характеризуючи підходи до визначення поняття «конкурентоспроможності підприємств», доречно відзначити, що його можна трактувати, як здатність використовуючи вагові інструменти, орієнтуючись на змінні та динамічні потреби ринку, впроваджуючи інноваційні технології виробництва, досягати високих результатів у процесі суперництва [38, с. 311].

Конкурентоспроможність компанії формується конкурентоспроможністю його продукції та послуг, які виробляються ним.

Крім того, така оцінка повинна бути проведена постійно, щоб реагувати на зміни з часом конкурентоспроможності певного виду продукції, основним показником якої є певна ступінь його привабливості для споживачів і їхнього бажання реалізувати його покупки.

Умови ведення бізнесу для суб'єктів господарювання продиктовані основним законом ринку, який постійно змушує компанії працювати над удосконаленням асортименту, впровадженням нової продукції на ринок,

перегляд цінової політики, канали збуту продукції, шляхом просування позитивного іміджу компанії через виготовлення високоякісної продукції, що відповідає потребам різних груп споживачів і посилити свою прихильність до неї.

Розгляд конкурентної позиції компанії через призму конкурентоспроможності продукції, можна сказати, що вона виражена через представлені бренди. Зрештою, рівень довіри до брендів і популярність їх продукту серед споживачів забезпечує рівень зростання конкурентоспроможності підприємства на окремих сегментах ринку. Комерційно бренди створюють позитивний імідж компанії-виробника продукції і служать засобом ідентифікації її асортименту продуктів.

Це дозволяє розвивати портфолію брендів конкретної компанії, краще просувати свою продукцію на ринку та формувати обізнаність споживачів про це. Ефективність процесу проектування збалансованого портфолію брендів компанії дозволяє зміцнювати позицій і в певних сегментах, а особливо на ринку, та надає можливості для розвиток пріоритетних товарних груп.

На нашу думку, доцільно проаналізувати поняття конкурентоспроможності та інтерпретувати відповідно до предмета дослідження. Найбільш часто конкурентоспроможність оцінюється в трьох аспектах:

- 1) конкурентоспроможність товару;
- 2) конкурентоспроможність компанії;
- 3) конкурентоспроможність галузі (національної економіки).

Розглянувши теоретичні аспекти, можна стверджувати, що під конкурентоспроможністю молокопереробного підприємства розуміють здатність свого потенціалу швидко і динамічно адаптуватися до умов зовнішнього середовища, що забезпечує належний рівень конкурентних переваг.

Цей показник є індикатором взаємоузгоджених структурних робіт підрозділів компанії для загального результату, що дозволяє їм швидко реагувати на динамічно мінливе зовнішнє середовище. Надзвичайним

вирішальним фактором у роботі компанії є її швидкість і спритність реагування на зміну споживчих смаків, що відображаються на їхній купівельній поведінці на ринку через здібності пропонувати якісний і конкурентоспроможний молочний продукт.

Тому варто зазначити, що конкурентоспроможність не слід інтерпретувати як самоціль для компанії та як інструмент створення різних продуктів.

Отже, конкурентоспроможність компанії є відносним показником, що свідчить про ступінь задоволення потреб і смаків споживачів даного товару компанії в порівнянні з її конкурентами.

Конкурентоспроможність молокопереробного підприємства відображає її здатність пристосовуватися до мінливих умов ринку.

Конкурентоспроможність компанії характеризується реальною і прихованою його можливістю, наявними резервами для аналізу та вивчення ринкового попиту з метою розробки, виробництва та продажу якісного продукту, що по параметрам отримують вищу оцінку споживачів, ніж конкурентів.

Окремого суб'єкта господарювання на ринку не може бути як єдиного продавця продукції. У процесі діяльності воно вступає в конкуренція за свого споживача на ринку. Тому один з найважливіших етапів це аналіз етапів роботи з розробки стратегії діяльності компанії конкурентних ситуацій на ринку (або в сегменті) і позиціонування у ньому.

Важливо звернути увагу на помилку, яка часто допускається вітчизняними молокопереробними підприємствами. Вони своєю активністю орієнтують на виробництво окремих видів продукції, пробувавши досягнення більш високих параметрів якості в порівнянні з іноземними зразками, які не завжди кращі за вітчизняні. Вони ігнорують головне планування ринку - вирішальним мірилом конкурентоспроможності кожного, чий предмет діяльності та його продукція не є одноразовою є стабільне становище на ринку

1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності молокопереробних підприємств

У зв'язку з посиленням конкуренції на українських ринках менеджери компанії постійно шукають нові шляхи та інструменти підвищення конкурентоспроможності досягнення високих фінансових показники діяльності молокопереробних підприємств для розвитку та забезпечення економічної безпеки.

Незважаючи на різні методи оцінки та визначення конкурентоспроможності компаній, основні з яких створені на за допомогою показників, що свідчать про рівень ефективності виробничої діяльності, споживання фінансових та інвестиційних ресурсів, тощо. Серед основних методів виділено деякі показники конкурентоспроможності компанії (рис. 1.1):

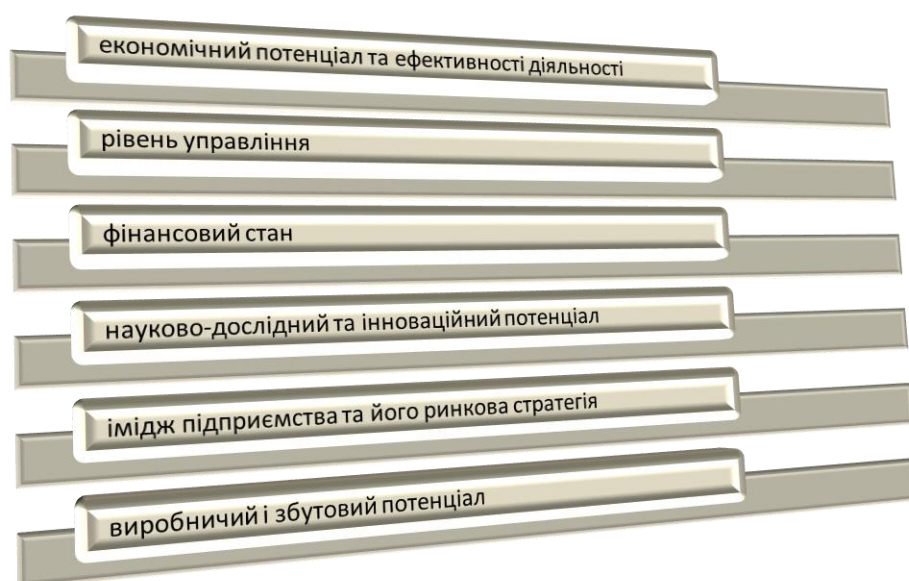


Рис. 1.1. Показники визначення конкурентоспроможності підприємств

На основі теоретичних досліджень можна рекомендувати визначення конкурентоспроможності молокопереробного підприємства з використанням маркетингового комплексу, що складається з наступних елементів: продукт, ціна, промоція, просування на молочному ринку. Тобто через оцінку

конкурентоспроможності молочної продукції та економічну оцінку показників діяльності молокопереробного підприємства в економічному розумінні безпеки.

Розглянемо показники оцінки конкурентоспроможності компаній за запропонованими компонентами. Останнім часом у підприємницькій діяльності важливу роль відіграє конкурентоспроможність продукції. При її визначенні використовують різні способи щодо (залежно від типу продукту). Для продуктів з тривалим терміном придатності будуть грати післяпродажні служби важливу роль, тоді як з молочними продуктами вони не настільки важливі. Споживачі молочних продуктів, саме таким важливим характеристикам приділяють найбільшу увагу, як: якість молока та молочних продуктів, екологічність, зручність упаковки та ін. [36, с. 87].

Кожне молокопереробне підприємство цікавиться тим, як уже зберегти існуючих споживачів своєї продукції, а також завоювати прихильність нових клієнтів до своєї власної продукції. На нашу думку, велику увагу молокопереробному підприємству необхідно зосередити на маркетингових аспектах відносини з покупцями-споживачами, інакше кажучи, інтерпретація це процес формування, підтримки та розширення стійких відносин з різними групами споживачів та іншими компаніями, партнерами по виробництву та реалізації продукції.

Основні фактори конкурентоспроможності молочної продукції це якість і ціна. Крім того, слід зазначити, що порівняно в ціновому факторі більша увага приділяється якості товару, тому що вона відіграє провідну роль в успіху виробника товару на ринку.

Вивчивши існуючі підходи до оцінки конкурентоспроможності молочних продуктів та короткий огляд літератури з цього питання ми систематизували методи оцінки конкурентоспроможності компаній за такими класифікаційними ознаками (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності молокопереробних підприємств

Слід зазначити, що оцінка конкурентоспроможності молочної продукції за складовими комплексу маркетингу дасть можливість з'ясувати, які складові впливають на прибуток конкурентоспроможного рівня того чи іншого виду продукції, сприяють швидшому виходу на ринок, знайомство з ним споживачів, його правильне розміщення, покращуючи імідж виробника, умови для виробництва високоякісної продукції, отримання певної частки ринку тощо.

До матричних методів оцінки конкурентоспроможності компаній включаються методи, особливо SWOT - аналіз, матрицю «Ріст/Частка ринку», відому як матриця Boston Consulting Group, матриця «Привабливість

галузі/позиція та конкуренція» або матриця McKinsey, Матриця «Розвиток продукту/ринку» (І. Ансофф) і конкуренція (М. Портера), метод впливу маркетингової стратегії на прибуток (PIMS).

SWOT-аналіз – це метод стратегічного аналізу, який дозволяє розкрити сильні і слабкі сторони компанії та її можливості і загрози. Крім того, можливості та загрози викликані зовнішніми факторами (неконтрольовані) фактори, переваги та недоліки -внутрішні (підконтрольні компанії) фактори: фінанси, маркетинг, менеджмент, виробництво. Оцінюються ізольовані фактори експертним методом у балах. Після аналізу суб'єкт може приймати раціональні стратегічні рішення: перетворювати слабкі місця на конкурентні переваги підприємства по відношенню до виявлених можливостей або уникнення виявлених загроз для успішної роботи.

Кожен із досліджуваних методів має позитивні та негативні сторони. Вибір методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства молочної галузі визначається такими факторами: як мета його реалізації, активи підприємства (матеріально-фінансові, трудові, інформація), період часу, життєвий цикл бізнесу; потреба в точності результатів; наявність необхідної інформації та її достовірності.

Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності та їх групування дозволяє вибрати саме найкращий серед них, який сприятиме визначенню існуючого рівня конкуренції та розкриттю потенційних можливостей для стратегічного розвитку окремих молокопереробних підприємств. На основі методики дослідження конкурентоспроможності молокопереробних підприємств ми пропонуємо ряд факторів, які поділяються на внутрішні та зовнішні залежно від самої компанії.

Отже, результати оцінки конкурентоспроможності молокопереробних підприємств використовують, аналізуючи конкурентні переваги результатів діяльності за певний період і в розвитку конкурентних стратегій.

Фактори, що впливають на конкуренцію:

- ✓ розмір ринку – чим більший, тим сильніші конкуренти;

- ✓ швидкість зростання ринку – швидке зростання дозволяє проникнути на ринок;
- ✓ потужність – надмірна потужність спричиняє падіння цін;
- ✓ бар'єри входу або виходу з ринку – бар'єри захищають позиції компанії, їх відсутність робить ринки вразливими для проникнення неконкурентоспроможних новачків;
- ✓ ціна;
- ✓ ступінь стандартизації продукту – споживачі мають перевагу, оскільки можуть легко переходити з одного продукту на інший;
- ✓ мобільні технологічні модулі;
- ✓ вимоги щодо обсягу необхідних капіталовкладень – вимоги компанії підвищують ризик, створюють додаткові бар'єри входу та виходу;
- ✓ вертикальна інтеграція підвищує вимоги до капіталу, призводить до великих відмінностей у конкурентоспроможності та собівартості продукції - інтегровані, частково інтегровані та неінтегровані підприємства;
- ✓ економія масштабу – збільшує частку ринку, необхідну для досягнення конкурентоспроможності продукції;
- ✓ швидке поповнення асортименту[29].

Проаналізувавши сутність конкурентоспроможності молокопереробних підприємств, їх конкурентні переваги та методи дослідження, давайте зосередимося на конкурентному статусі та аспектах конкурентоспроможності компанії як чинник формування економічної безпеки підприємств.

1.3. Конкурентоспроможність як чинник формування економічної безпеки підприємства

Для будь-якого молокопереробного підприємства, що працює на принципах ринку, його обов'язкові взаємопов'язані елементи механізму такі:

- панування приватної власності;

- свобода підприємницької діяльності;
- обмежена роль держави;
- змагання;
- конкурентоспроможність;
- економічна безпека.

Саме ці елементи дозволяють ринковій економіці забезпечити процес і розвиток особистості, компанії та країни. Конкурентоспроможність молокопереробних компаній компанії безпосередньо впливає на формування економічної безпеки і виступає її елементом.

Суть економічної безпеки компаній полягає в наявності необхідної кількості ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових та інших) та виробничі потужності та умови їх ефективного використання за певною метою сталого функціонування та економічного розвитку на основі інновацій та запобігання загрозам та уникнення різних видів ризиків.

Основний зміст – економічна безпека молокопереробних підприємств - діяти саме проти загальних і спеціальних заходів загрозам та підтримувати реалізацію своїх економічних інтересів. Ці заходи впроваджуються у всіх напрямках і видах діяльності: виробнича, фінансова, персонал, маркетинг та інші сфери.

Адекватність забезпечення економічної безпеки компаній визначається потребою кожного з них у забезпеченні завдань сталого розвитку та конкурентоспроможності на продовольчому ринку. На рівень економічної безпеки компаній впливає ефективність продуктивності керівництва та інших спеціалістів, чії дії будуть призначені для уникнення різних суб'єктів господарювання, внутрішніх і зовнішніх загроз і зменшення впливу негативних наслідків при можливості, усунути або зменшити їх.

Головна мета – забезпечення економічної безпеки молокопереробних підприємств є забезпечення їх стабільної та ефективної роботи функціонування в поточний період і великий потенціал розвитку в майбутньому. Основні

функціональні цілі економічної безпеки молокопереробних підприємств зображені на рис. 1.3.

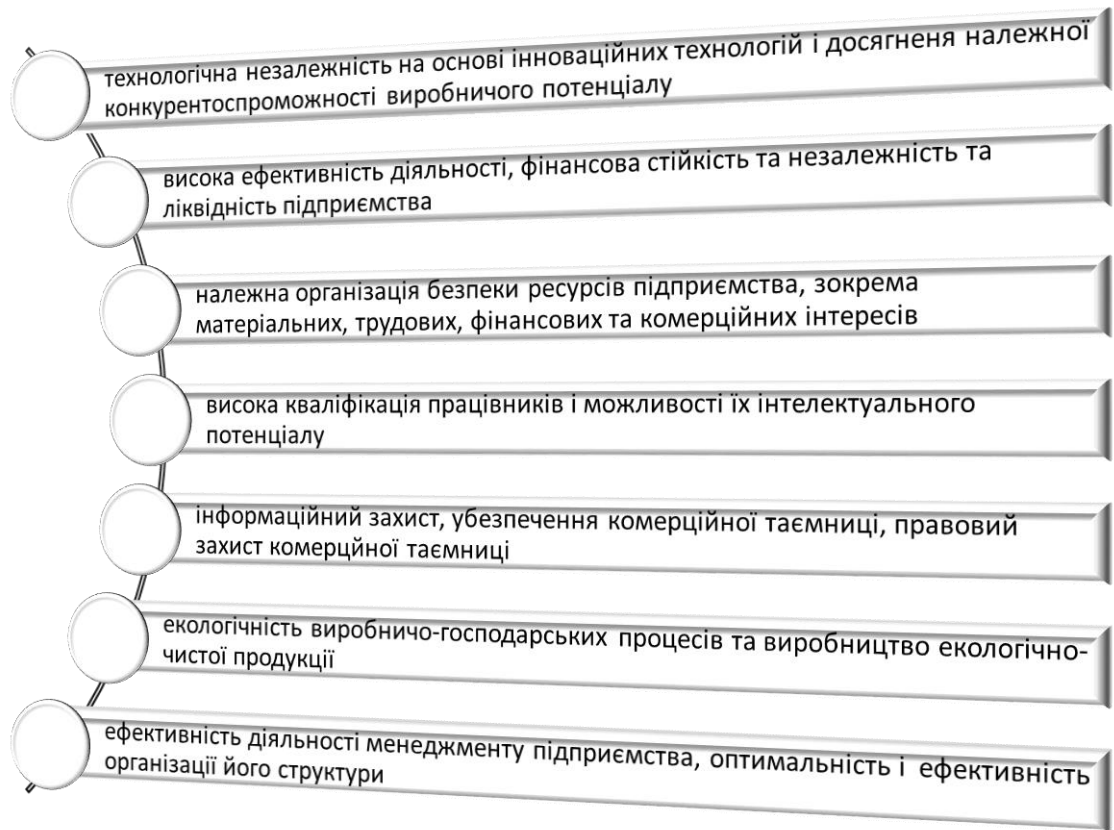


Рис.1.3. Цілі економічної безпеки молокопереробних підприємств

До основних напрямів забезпечення економічної безпеки молокопереробного підприємства можна віднести:

1) Забезпечення економічної безпеки за наявною фінансовою складовою, яка є фундаментом фінансово-економічної безпеки, як і в ринкових умовах управління, фінансові ресурси є механізмом усієї операції економічної системи молокопереробного підприємства.

2) Важливою складовою економічної безпеки є інтелектуально-особистісна безпека, яка складається з якісних кадрів, інтелектуальних і професіональних співробітників компанії.

У контексті економічної безпеки молокопереробної продукції належним чином потрібно планувати процеси управління персоналом, які б включали наступну систему для забезпечення правильного рівня компанії, особливості

підбору та найму працівників, їх навчання, підвищення кваліфікації, мотивація праці на основі використання матеріального та морального заохочення з урахуванням престижності професії, їх творчості.

3) Техніко-технологічна функціональна складова економічної безпеки молокопереробних підприємств включає реалізацію кількох послідовних етапів (рис.1.4).

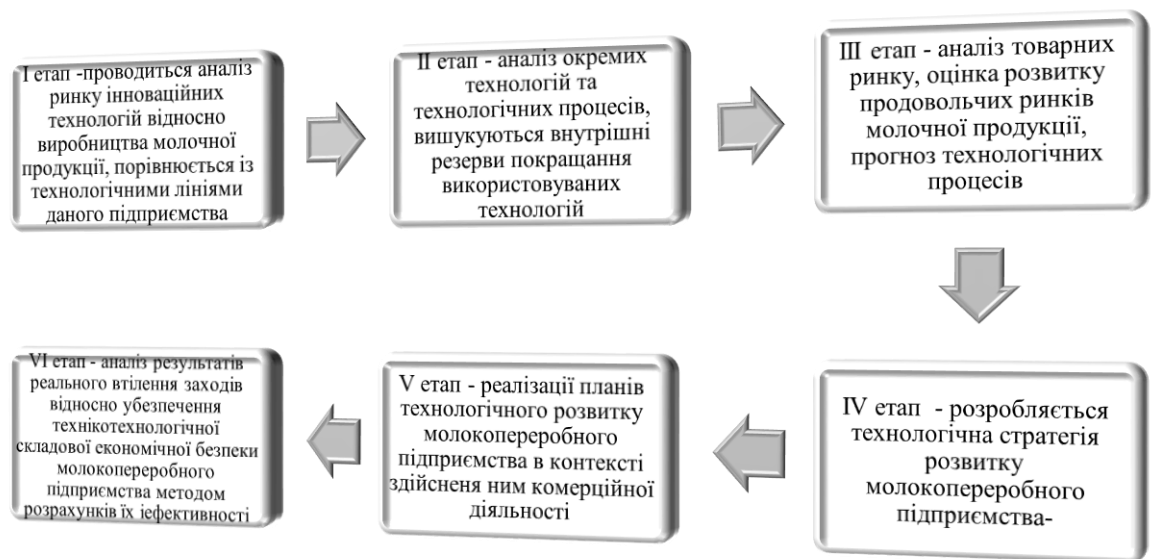


Рис. 1.4. Техніко-технологічна складова економічної безпеки молокопереробних підприємств

4) Ще одна складова економічної безпеки молокопереробних підприємств є політико-правова, яка повинна забезпечуватися за планом, що включає регулярні організаційно-економічні заходи.

5) Інформаційна безпека як частина економічної є важливою, та необхідно враховувати при плануванні заходів безпеки на молокопереробному підприємстві за напрямом економічного, інноваційного та іншої інформації. Безпекові заходи інформаційної безпеки молокопереробного підприємства представлені на рис. 1.5.

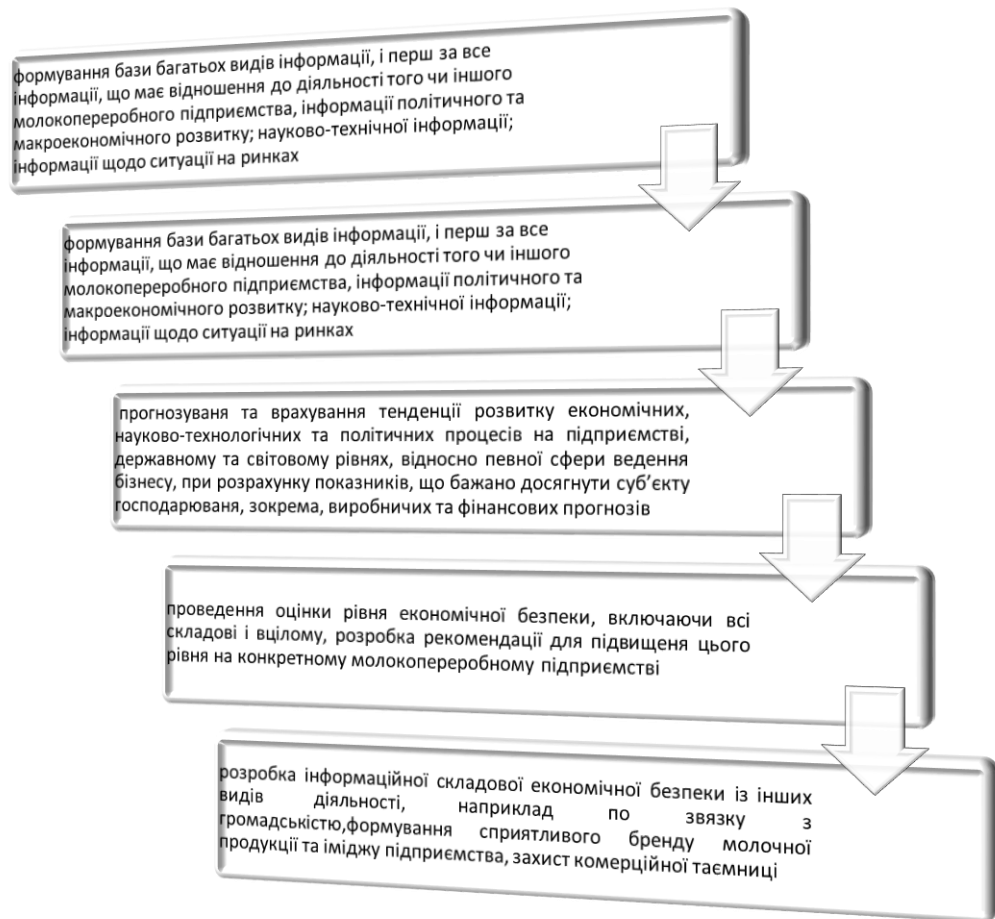


Рис. 1.5. Безпекові заходи інформаційної безпеки на молокопереробному підприємстві;

б) Екологічний складова економічної безпеки молокопереробного підприємства висвітлює питання охорони природних ресурсів від виробничо-господарської діяльності. Питання екологічної безпеки може бути вирішено завдяки дотриманню міжнародних стандартів на незабруднення навколишнього середовища, дотримання екологічних норм виробленої молочної продукції.

Індикатори екологічної безпеки як складової економічної безпеки включають: нормативи гранично допустимого вмісту шкідливих речовин, що доведено відповідно до законодавчого процесу та показників ефективності заходів для надання такого компоненту безпеки.

До процесів забезпечення такої складової економічної безпеки належать виконання таких дій:

а) підготовка розрахунків із забезпечення ефективності вжитих заходів у контексті охорони навколишнього середовища з використанням виробничих даних звітності та фінансової діяльності молокопереробного підприємства;

б) аналіз проведених розрахунків з пропозиціями щодо підвищення ефективності запланованих подій;

в) розробка альтернативних заходів безпеки екологічної складової економічної безпеки;

г) вибір першочергових заходів шляхом порівняння розрахунків їх ефективності;

д) вибір доцільних заходів та включення їх до генерального плану товариства забезпечення екологічної безпеки, передача до підрозділів, що реалізують їх функціональне забезпеченість та належне фінансування;

е) практичний контроль за виконанням запропонованих заходів у межах діяльності молокопереробного підприємства.

Згадане дослідження показує, що конкурентоспроможність молочної компанії, є прямою умовою її створення економічної безпеки і виступає її фактором.

Висновки до першого розділу

1. Під конкурентоспроможністю молокопереробного підприємства слід розуміти динамічні характеристики можливостей компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища і водночас забезпечувати певний ступінь конкурентної переваги, який сприяв би забезпеченню економічної безпеки. Як завжди, конкурентоспроможним є компанія, яка може залишатися прибутковими протягом тривалого часу в умовах відкритої ринкової економіки.

2. При аналізі конкурентоспроможності будь-якої компанії особливо молокопереробної, слід використовувати конкретні дослідницькі моделі. В даний час вони досить розроблені, але тільки для базових моделей включають

SWOT-аналіз і модель McKinsey. SWOT аналіз є цілком визнаний підхід, який уможливорює спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища. Спочатку аналіз зосереджується на відкритті сильних та слабких сторін, загроз та можливостей, а потім про зв'язок між ними, які ми можемо пізніше використовувати для визначення конкурентної стратегії цієї компанії.

3. Конкурентоспроможність молокопереробного підприємства, безпосередньо впливає на формування економічної безпеки і виступає як власна детермінанта. Основним змістом є економічна безпека молокопереробного підприємства, що складається з експлуатації загальних і спеціальних заходів проти небезпек і сприяє реалізації його економічним інтересам. Ці заходи впроваджуються в усіх напрямках та видах діяльності компанії: виробнича, фінансова, персонал, маркетинг та інші сфери.

4. Головне завдання економічної безпеки молокопереробного підприємства полягає у забезпеченні її стабільності і максимальній ефективності функціонування та сталого економічного розвитку у майбутньому. Безпосередньою умовою його створення економічної безпеки молокопереробного підприємства є конкурентоспроможність, і виступає одним з основних факторів забезпечення.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МОЛОКОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства МПП «Р.Т.Д. Сокіл» та його конкурентного середовища

Мале приватне підприємство «Р.Т.Д. Сокіл» (МПП «Р.Т.Д. Сокіл») є виробничо-торговим підприємством, бо із закупленої молочної сировини виготовляється молочна продукція, яка реалізується безпосередньо із заводу через уже налагоджену торгову мережу і оптових споживачів, оминаючи підприємства-посередники. Мале приватне підприємство «Р.Т.Д. Сокіл» являється підприємством маслоробної, сироробної і молочної промисловості.

Метою діяльності підприємства, згідно статуту, є отримання прибутку шляхом виробництва та постачання продукції, надання високоякісних послуг від свого імені та від імені власника, розширення сфери діяльності власника шляхом збільшення обсягів виробництва, укладення угод з юридичними та фізичними особами, захисту інтересів власника на Україні та за її межами, становлення ринкових відносин, вирішення соціальних проблем.

Працюють фірмовий магазин та кіоски по продажу продукції, яку виробляє підприємство.

Основним предметом діяльності підприємства є перероблення молока, виробництво масла та сиру. Перерахуємо усі напрямки діяльності МПП «Р.Т.Д. Сокіл», із зазначенням виду діяльності та коду КВЕД, у вигляді таблиці (табл. 1.1):

Таблиця 2.1

Основні напрямки діяльності МПП «Р.Т.Д. Сокіл»

Види діяльності	КВЕД
1	2
Перероблення молока, виробництво масла та сиру	10.51

Продовження таблиці 2.1	
1	2
Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки	11.07
Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами	46.11
Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами	46.32
Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами	46.33
Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	46.39
Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення	46.49
Неспеціалізована оптова торгівля	46.90
Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	47.11

Структура управління малого приватного підприємства «Р.Т.Д. Сокіл» належить до лінійно-функціонального типу організаційних структур.



Рис. 2.1 Схема організаційної структури МПП «Р.Т.Д. Сокіл»

Процеси управління МПП «Р.Т.Д. Сокіл» в їх сукупності забезпечують єдність дій і цілеспрямованість роботи колективів всіх основних, допоміжних і обслуговуючих підрозділів підприємства для успішного виконання роботи підприємства на основі ефективного використання готівкових трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Для даної структури характерно:

- зниження ризику для підприємства, такого як просочування інформації;
- збільшення доходів за рахунок професійного підходу до вироблюваної продукції;
- зменшення штату персоналу;
- прозорість всіх процесів;
- збільшення відповідальності персоналу за свою роботу.

Найвищим органом управління МПП «Р.Т.Д. Сокіл» являються загальні збори акціонерів. До складу правління входить: директор, заступник директора, головний бухгалтер. Директор веде керівництво, організовує роботу і несе відповідальність за діяльність підприємства в межах наданих йому прав.

Підрозділи підприємства очолюються їх керівниками, яких призначає директор.

Відділ кадрів на підприємстві виконує функції обліку особового складу заводу, веде документацію по кадрах, оформлює прийом, перевід і звільнення працівників у відповідності з трудовим законодавством.

Відділ збуту виконує роботу по забезпеченню замовлень на продукцію, укладає договори на їх поставку тощо.

Відділ постачання здійснює розробку проектів перспективних і річних планів матеріально-технічного забезпечення підприємства, складає баланси матеріально-технічного забезпечення тощо.

Фінансовий відділ організовує фінансову діяльність, яка направлено на забезпечення фінансовими ресурсами завдань плану збереження і ефективного використання основних фондів, оборотних засобів, трудових і фінансових ресурсів підприємства тощо.

Планово-економічний відділ здійснює роботу по економічному плануванні на підприємстві, яке направлене на організацію раціональної господарської роботи, виявленню і використанню резервів виробництва з метою досягнення найбільшої економічної ефективності.

Виробничий відділ займається безпосередньо виробничою діяльністю, тобто переробкою молока та виготовленням молочної продукції.

Виробнича лабораторія, допоміжне і основне виробництва, і складське господарство знаходяться в підпорядкуванні у директора заводу. У свою чергу допоміжному виробництву підпорядкований транспортний, механічний і компресорні ділянки, і котельна. У підпорядкуванні ж цеху основного виробництва знаходяться ділянка по прийманню молока, ділянки олійництва і апаратного, вакуумно-апаратна і сушильна ділянки, ділянка по виробництву молочної продукції і казеїнова ділянка.

Таким чином, на основі приведених даних, можна зробити висновок, що приведена організаційна структура МПП «Р.Т.Д. Сокіл» відповідає специфіці управління підприємств молочної галузі.

У 2020 році попит на молочну продукцію та молочну сировину знизився через пандемію коронавірусу. Закупочна ціна за 1 л молока на досліджуваному підприємстві складала 6,0 грн. Відповідно підприємство збільшило попит на сировину. У 2021 році, закупівельна ціна за 1 літр становить 7, 50 грн, що суттєво впливає на рівень собівартості продукції. За експертними оцінками фахівців відділу сировинної служби МПП «Р.Т.Д. Сокіл», варто очікувати подальшого збільшення закупочної ціни на молоко. Також, велику роль для діяльності підприємства має сезонність. В зимовий період, молочної сировини менше і відповідно, підприємство платить більшу ціна за сировину, в літній період – йде тенденція зниження. На підприємство заготовляється в середньому в літній період до 320 т молока за добу, в зимовий період – 150 т молока за добу. Для МПП «Р.Т.Д. Сокіл» постачальником сировини є сільське населення та молочні ферми фермерських господарств.

Молочна галузь продовжує працювати в умовах воєнного стану.

За даними Асоціації виробників молока, за рік було надоєно 7,66 млн тонн молока, з них 34,2% — у промислових господарствах і 65,8% — у господарствах населення.

Найбільше промислового молока вироблено на молочних фермах Полтавщини (394,8 тис. тонн; +1,2%), Черкас (321,3 тис. тонн; +8,5%) та Вінниці (242,9 тис. тонн; +8,5%).

Водночас зазначимо, що українська молочна галузь недоотримає 1 млн тонн сировини у 2022 році через війну. Вироблено молока на 12,1% менше, ніж рік тому [1].

Агропідприємствами вироблено 2,621 млн тонн молока, що на 5,3% менше 2021 року. Найбільше скоротилося виробництво в Харківській (-54,6%; 111,7 тис. тонн), Сумській (-5,6% ; 154,2 тис. тонн) та Одеській областях (-4,1%; 21,3 тис. тонн) т).

Натомість центральні та західні регіони збільшили виробництво за рахунок переміщення підприємств та збільшення попиту на сировину в цих регіонах. Так, на 23,4% зросло виробництво молока в Чернівецькій області (9,5 тис. тонн), на 21,5% - у Тернопільській (143,2 тис. тонн), на 8,4% - у Вінницькій області (242,9 тис. тонн).

Виробництво домогосподарств скоротилося сильніше. Загалом у присадибному секторі було вироблено 5,038 млн тонн молока, що на 15,3% менше, ніж у 2021 році. Населення, евакуйоване з окупованих територій та районів активних конфліктів перед війною, було змушене продати або залишити худобу, рятуючи найцінніше.

Окремо слід зазначити, що закупівельні ціни на молоко наприкінці січня дещо зросли. З 25 січня закупівельна ціна екстра-класу зросла на дві копійки – до 12,20 грн/кг без ПДВ. Вищий клас подорожчав на 5 коп. - до 12,05 грн/кг. Найдорожчим став перший сорт – на 7 коп. - до 11,67 грн/кг. Відповідно, середньозважена ціна трьох сортів зросла на 5 коп. - до 11,97 грн/кг.

Сировина транспортується на підприємство спеціальним транспортом, які оснащені стволами з двома баками. Прийом сировини від населення та

сільського господарства за якістю контролює лаборант, який перевіряє якість молочної сировини, визначає кислотність і жирність. І в основному первинна і вторинна сировина надходить від населення. Від господарства - сировина першого та вищого розряду.

На даний момент компанія планує досягти більшого показника світових ринків і вдосконалює обладнання для збільшення виробничих потужностей. Короткострокова бізнес-ціль, яка дає вам багато важелів впливу рівня конкурентоспроможності – досягнення виробничого потенціалу до 450 тонн на день

На нашу думку, досягти таких результатів і ефективного функціонування на конкурентному ринку сировини потрібно залучити постачальників (основне – сільське населення), основними факторами впливу є ціна (чим вона вища, тим краще і вчасно) і бонуси (корми за зниженою ціною, продукція за закупівельною ціною тощо).

Такі продукти в асортименті виробляють на МПП «Р.Т.Д. Сокіл» : масло, спреди, тверді сири, плавлені сири, молоко.

На ринку Рівненської області працює багато компаній-конкурентів, які виробляють аналогічні продукти, але основним конкурентом є ТОВ "Радивилівмолоко".

Поставки продукції в бізнес-мережі забезпечує МПП «Р.Т.Д. Сокіл» відповідно до договорів з транспортними підприємствами.

Сьогодні продукція компанії продається в магазинах таких областей України - Хмельницької, Житомирської, Вінницької, Тернопільської, Київської, Львівської, Волинської, Івано-Франківської.

2.2. Аналіз діяльності МПП «Р.Т.Д. Сокіл»

Для визначення конкурентної стратегії поведінки підприємства на ринку та цілей планування необхідно проаналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище

підприємства. Аналіз зовнішнього середовища передбачає глибоке вивчення постачальників ресурсів, покупців продукції, наявності ринків збуту, існуючих технологій, конкурентів, законодавства, можливостей фінансування та інших складових середовища.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає корпоративний аналіз самого підприємства, тобто його забезпечення ресурсами, конкурентоспроможності продукції, технологій, що застосовуються для виробництва продукції, забезпечення кваліфікованим персоналом, місця підприємства в галузі, можливостей розширення його діяльності, управлінської і виробничої структур. Іноді такий комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства називається СВOT-аналізом (SWOT).

Таблиця 2.2

Перелік сильних та слабких сторін малого приватного підприємства
«Р.Т.Д. Сокіл»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Виготовлення продукції на сучасному обладнанні 2. Системи контролю якості 3. Висока якість готової продукції 4. Власна торгова марка (ТМ Сокіл) 5. Наявність виробничих потужностей, розвинутої виробничої інфраструктури 6. Імідж виробника	1. Низький рівень навчання та підвищення кваліфікації персоналу 2. Не гнучка виробнича технологія 3. Низький рівень мотивації робітників та управлінського персоналу 4. Персонал не встигає за динамічними змінами на ринку
Можливості	Загрози
1. Ріст споживання молочних виробів вищих якостей – виробів із високою доданою вартістю. 2. Розвиток диверсифікованого виробництва, виготовлення продукції, на реалізацію якої не встановлено норм рентабельності 3. Розвиток торговельної мережі – магазинів, що займаються торгівлею не тільки молочними виробами, а й іншими продовольчими товарами	1. Загроза великих конкурентів 2. Змін у політиці держави щодо оплати праці, мінімальної заробітної плати 3. Невизначеність (різкі коливання) цін на молоко, скорочення виробництва молока в Україні 4. Зростання цін на енергоресурси 5. Зростання конкуренції на іноземних ринках

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

МПП «Р.Т.Д. Сокіл» пропонує великий асортимент молочної продукції:

- молоко, сир, сметана, йогурт, кефір та ряжанка в своєму складі містять необхідні для організму мікроелементи, поживні речовини та кальцій;
- кефір та ряжанка рекомендується для здорового травлення, адже бактерії які містяться в молочної продукції створюють корисну мікрофлору кишечника;
- сметана – натуральний продукт з ніжною консистенцією, купити сметану зараз можна у будь-якому вигляді;
- йогурт – неймовірно смачний, корисний молочний продукт, який став невід’ємною частиною здорового щоденного раціону. Купити йогурт можна як в пакеті так і в зручній пляшці. Даний продукт містить живі бактерії, ряд вітамінів та кальцій. Йогурти можна споживати щодня без шкоди для фігури, адже він легко засвоюється;
- сир – це продукт який виготовляється на основі тваринного молока з додаванням ферментів та молочних бактерій.

Одним з основних чинників формування прибутку є собівартість реалізованої продукції. Якщо вона за звітний період підвищилася, то за інших рівних умов розмір прибутку за цей період обов'язково зменшиться за рахунок цього чинника на таку ж величину. Між розмірами величини прибутку і собівартості існує зворотна функціональна залежність. Чим менше собівартості, тим більше прибутку, і навпаки.

Кінцевим позитивним фінансовим результатом господарської діяльності підприємства є прибуток. Вона є реалізованою частиною чистого доходу, створеного додатковою працею. Значення прибутку обумовлене тим, що, з одного боку, вона залежить в основному від якості роботи підприємства, підвищує економічну зацікавленість його працівників в найбільш ефективному використанні ресурсів, оскільки прибуток - основне джерело виробничого і соціального розвитку підприємства, а з іншої - вона служить найважливішим джерелом формування державного бюджету. Приріст прибутку, може бути

досягнутий не лише завдяки збільшенню трудового вкладу колективу підприємства, але і за рахунок інших чинників. Тому на кожному підприємстві необхідно проводити систематичний аналіз формування, розподілу і використання прибули.

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються сумою отриманого прибутку і рівнем рентабельності. Чим більше величини прибутку і вище рівень рентабельності, тим ефективніше функціонує підприємство, тим стійкіше його фінансовий стан.

Таблиця 2.3

Аналіз складу і динаміки прибутку

Показник	2019	2020	2021	Зміни	
	Сума, тис. грн.	Сума, тис. грн.	Сума, тис. грн.	2020 від 2019	2021 від 2019
1	2	3	4	5	6
Прибуток від реалізації продукції, послуг	9936	22609,7	26892,8	6956,8	4283,1
Прибуток від операційних доходів і витрат	3768,6	0	0	-3768,6	0
Всього прибутку	57,7	113,2	93	36	-20,2
Податок на прибуток і економічні санкції по платежах до бюджету	-10,4	-20,4	-16,7	-6,3	3,7
Чистий прибуток	47,3	92,8	76,3	441,8	-16,5

Як показує ця таблиця, прибуток малого приватного підприємства «Р.Т.Д. Сокіл» за 2020 р. в порівнянні з 2019 р. збільшився на 6956,8 тис. грн., а в 2021 р. в порівнянні з 2019 р. збільшилася на 4283,1 тис. грн. Прибуток від операційних доходів і витрат у 2020 та 2021 роках відсутній. Чистий прибуток з кожним роком змінюється.

Прибуток від реалізації в цілому по підприємству залежить від чотирьох чинників: об'єму реалізації продукції (ВПП); її структури (УДі); собівартість (Сі) і рівня середньореалізованих цін (Ці) :

$$\Pi = \sum VPP_{\text{заг}} * УД_i (C_i - C_i), \quad (2.1)$$

Таблиця 2.4

Початкові дані для факторного аналізу прибутку від реалізації продукції, тис.
грн.

Показник	2019 р.	2020 р.
Виручка від реалізації продукції за вирахуванням ПДВ і ін. відрахувань з виручки (В)	$\sum VPP_{i0} \cdot C_{i0} = 9936$	$\sum VPP_{i1} \cdot C_{i1} = 22609,7$
Повна собівартість реалізованої продукції (З)	$\sum VPP_{i0} \cdot C_{i0} = 9893,3$	$\sum VPP_{i1} \cdot C_{i1} = 21112,2$
Прибуток від реалізації продукції (П)	13646,9	26799,8

Спочатку знайдемо суму прибутку при фактичному об'ємі продажів в 2020 році при величині інших чинників в 2019 році. Для цього розрахуємо індекс об'єму реалізації продукції (I_{vpp}), а потім суму прибутку 2019 року скоректуємо на його рівень. На малому приватному підприємстві «Р.Т.Д. Сокіл» індекс об'єму продажів складає 0,2284 (22609,7/9936).

Балансовий прибуток підприємства, як зазначалось, є кінцевим результатом діяльності підприємства. Він складається з прибутку від реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг), прибутку від іншої реалізації та позареалізаційних фінансових результатів.

Аналіз балансового прибутку передбачає:

- оцінку змін за кожною складовою прибутку – «горизонтальний аналіз»;
- визначення структури балансового прибутку та змін, які відбулися в структурі за аналізований період – «вертикальний аналіз»;
- вивчення динаміки змін показників за кілька звітних періодів – «трендовий аналіз».

Сума балансового прибутку порівняно з 2019 роком збільшилась на 38895,1 тис. грн. за рахунок збільшення прибутку від реалізації товарної

продукції на 8949,6 тис. грн. В 2020 році підприємство отримало збитки від реалізації на суму 20,4 тис. грн. в 2019 році збиток за цією статтею становив 10,4 тис. грн.).

Таблиця 2.5

Аналіз балансового прибутку

Показники	2019 рік		2020 рік		Відхилення від 2019 року	
	Сума, тис. грн.	Структура, %	Факт		Сума, тис. грн.	Структура, %
			Сума, тис. грн.	Структура, %		
Прибуток від реалізації товарної продукції	13646,9	99,65	22496,5	99,59	+8949,6	-0,06
Фінансовий результат від іншої реалізації	+57,7	0,4	+113,2	0,50	+55,5	0,1
Позареалізаційні результати: прибутки (+)	-	-	-	-	-	-
збитки (-)	-10,4	-0,07	-20,4	-0,09	-10	-0,02
Балансовий прибуток	13694,2	100	22589,3	100	+38895,1	-

Найбільш питому вагу в балансовому прибутку становить прибуток від реалізації товарної продукції: 2019 року – 99,65 %, 2020 – 99,59 %. Питома вага позареалізаційного прибутку незначна: в 2020 році вона становить усього 0,09 %, а в 2017 – 0.07 %.

Показники рентабельності є основними характеристиками ефективності господарської діяльності підприємства. Вони розраховуються як відносні показники фінансових результатів, отриманих підприємством за звітний період. Економічний зміст показників зводиться до прибутковості діяльності підприємства. В процесі аналізу рентабельності досліджуються рівень показників, їх динаміка, визначається система чинників, що впливають на їх зміну, їх кількісна оцінка.

Рентабельність продукції (Rp) обчислюється шляхом відношення прибутку від реалізації до виплати податків (Прп) і відсотків до суми витрат до реалізованій продукції (Зрп) :

$$R_g = \frac{\text{Прп}}{\text{Зрп}}, \quad (2.2)$$

Вона показує, скільки підприємство має прибутку з кожної гривні, витраченої на виробництво і реалізацію продукції.

Рентабельність продажів (обороту) розраховується діленням прибутку від реалізації продукції, робіт і послуг до виплати відсотків і податків на суму отриманої виручки (В) :

$$R_{об} = \frac{\text{Прп}}{\text{Врп}}, \quad (2.3)$$

Таблиця 2.6

Аналіз показників рентабельності

Показники	2019	2020	2021	Зміни 2021/2019
1 Прибуток від реалізації продукції (П), тис. грн.	9936	22609,7	26892,8	16956,8
2 Повна собівартість реалізованої продукції (З), тис. грн.	9893,3	21112,2	24968,4	15075,1
3 Виручка від реалізації продукції за вирахуванням ПДВ і ін. Відрахувань з виручки (В), тис. грн.	13704,6	22496,5	26799,8	13095,2
4 Рентабельність продукції, % (ряд1/ряд2)	100,4	107,09	107,7	7,3
5 Рентабельність продажів, % (ряд1/ряд3)	72,5	100,5	100,34	27,84

З таблиці видно, що рентабельність продукції 2021 р. на 7,3% більша рентабельності продукції 2019 р., а рентабельність продажів 2021 р. виросла на 27,84% порівнянню з 2019 р. Що звичайно є позитивним явищем.

Рівень рентабельності продукції (коефіцієнт окупності витрат), розрахований в цілому по підприємству, залежить від трьох основних чинників: зміни структури реалізованої продукції. Її собівартості і середніх цін реалізації.

Отже виходячи із даних представлених вище можна зробити висновок, що рівень рентабельності продукції у 2021 році знизився що є негативним явищем для підприємства. Тому необхідно вжити необхідних заходів, а саме збільшити об'єми реалізації продукції, змінити розмір відпускних цін, збільшити собівартість продукції.

На успішність діяльності підприємства впливає забезпечення персоналу у необхідній кількості та рівня кваліфікації. В таблиці 2.7 наведені показники руху персоналу на малого приватного підприємства «Р.Т.Д. Сокіл».

Таблиця 2.7

Показники руху персоналу на підприємстві, 2019-2021рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2019	2020	2021	2021 до 2019 рр.	
				+/-	%
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	104	94	103	-1	99,03
2. Прийнято працівників, осіб	25	19	3	-22	12
3. Вибуло працівників, осіб,	35	10	5	-30	14,28
у тому числі:					
– за власним бажанням	26	10	5	-21	19,23
– за порушення дисципліни	9	-	-	-9	-
– по скороченню штатів	-	-	-	-	-

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

За досліджуваний період відбулося зменшення кількості працюючих на підприємстві на 1 особу. Через низьку заробітну плату для підприємства характерним є високий рівень плинності кадрів. На нашу думку, проблемами малого приватного підприємства «Р.Т.Д. Сокіл» є: низька якість сировинної бази та маленький потенціал для переробки сировини. Конкурентною перевагою підприємства є безпечні для здоров'я властивості продукції. Також на даний час на підприємстві проводяться завершення робіт по реконструкції масло цеху, встановлено закриті технологічні лінії, автоматизовано процес управління масла

та спредів. Пакування продукції в брикети та ящик здійснюється автоматично, що забезпечує максимальну поточність виробництв

2.3. Удосконалення управління реалізацією стратегії економічної конкуренції з використанням технології управління знаннями молокопереробного підприємства

В даний час в умовах гострої конкуренції на ринках ресурсів і продажу, щоб приймати швидкі та правильні рішення необхідно знати, якими знаннями, володіє компанія. Для реалізації конкурентної стратегії доречне використання такої сучасної управлінської технології, як управління знаннями організації.

МПП «Р.Т.Д. Сокіл» володіє великим масштабом інформації та практичного досвіду за всіма ключовими напрямками реалізації конкурентної стратегії. Вся ця інформація формалізована в базах даних, звіти окремих структурних ділянок, також і в неофіційній формі у свідомості експертів компанії.

Система управління знаннями (система менеджменту знань) – це набір взаємодіючих і взаємозалежних елементів, пов'язаних з управлінням знаннями (процеси, бази даних, програмне забезпечення, організаційні структури тощо), що забезпечують досягнення поставлених цілей [6].

Система управління знаннями складається з процесів і технологій, які необхідно визначити і зібрати знання, сховища знань, процеси зберігання, пошук, вилучення і відображення знань і користувачів.

Виходячи з цього, система управління знаннями організації включає такі процеси:

- 1) управління пошуком, обробкою, зберіганням знань, наданням доступу до знань;

2) управління обміном знаннями в організації, перетворення індивідуальних знань в організаційні знання, побудова організаційних знань, формування міжорганізаційної сфери знань [39].

Система управління знаннями вирішує наступні завдання:

1. Організація спільної роботи в процесі прийняття рішення про підвищення конкурентоспроможності продукції, компанії, організації бізнес-процесів тощо;

2. Обмін досвідом та створення «корпоративної пам'яті» (формалізація, фіксація, систематизація ідей і рішень в централізованому середовищі складські приміщення);

3. Надання доступу до даних компанії, даних відділу, послуг, що дозволяють; вони отримувати структуровану, послідовну та надійну інформацію;

4. Збір, пошук і передача знань групам і відділам, розкиданим у різних відділах;

5. Моніторинг та документування (зберігання, архівування, індексування, публікації документів).

Система управління знаннями вирішує проблему створення в компанії єдиного інформаційного простору, організації роботи груп працівників для окремих напрямків забезпечення конкурентоспроможності підприємства з метою отримання, оновлення, передачі, обміну знаннями, забезпечення доступу до єдиної бази знань головної компанії. Це забезпечує умови для ефективності використання знань спеціалізованих експертів у вирішенні типових проблем, які виникають під час реалізації стратегії. Мета проектування системи менеджменту знання полягає у знанні та використанні всієї доступної інформації, досвіду, компетентності співробітників компанії з метою скорочення часу реакції на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Також необхідно забезпечити інтеграцію знань МПП «Р.Т.Д. Сокіл», які у формалізованому вигляді представлені в загальній системі управління знаннями компанії.

Головна мета використання управління знаннями — підвищення професійної компетентності працівників, розвиток організаторських здібностей компаній. Використання технології управління знаннями впливає на процеси прийняття управлінських рішень на всіх етапах формування та реалізації стратегії конкуренції.

Для підвищення потенціалу знань, запровадження обмінних процесів необхідні знання для використання відповідного програмного забезпечення, яке може бути частиною загальної системи управління знаннями підприємства.

Оновлення програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів молокопереробного підприємства забезпечує аналіз, планування, управління матеріальними та нематеріальними ресурсами підприємства для вдосконалення конкурентоспроможності.

Зокрема, програмний продукт на підприємстві "Р.Т.Д. Сокіл" містить підсистеми обліку молочної сировини, управління заготівлею сировини, управління автотранспортним підрозділом, управління виробництвом, управління продажу, забезпечує переваги при прийнятті управлінських рішень для менеджерів різних рівнів управління.

Ми обчислимо ефективність передбачення з оновленням програмного забезпечення [1]

Таблиця 2.8

Показники програмного забезпечення

№ п/п	Показники	Значення показника	
		Фактичне	Прогнозоване
1	Середній час, витрачений на вирішення оперативних завдань, на основі інформації з бізнес-процесів компанії, хв	25	12
2	Кількість управлінських рішень, які приймаються на основі стратегічно-оперативної обробки інформації, в якому працює керівний склад фірми, од	2300	2300
3	Кількість керівників відділів, які взяті до уваги	3	3
4	Середньомісячна заробітна плата працівника, тис.грн	14,660	14,660
5	Прибутковий податок 18%, військова служба 1,5%	19,5	19,5
6	Витрати на оновлення програмного забезпечення, тис.грн	-	105
7	Витрати на навчання працівників, тис.грн.	-	15

8	Ефективний фонд робочого часу, год.	1994	1994
---	-------------------------------------	------	------

Капітальні витрати на обладнання керівних посад не гарантуються у зв'язку з наявністю нового комп'ютерного обладнання на підприємстві.

Оновлення програмного забезпечення економить роботу виконавчого часу. Показником зниження трудовитрат є різниця між річними трудовитратами базового та оновленого варіантів обробки дані:

$$T_{\text{ек}} = \frac{(25 - 12)}{60} * 3 * 2300 = 1495 \text{ год}$$

Умовне вивільнення чисельності персоналу обчислюється за формулою:

$$\Delta Ч = \frac{E}{\Phi}, \quad (2.4)$$

Обчислимо для прогнозованого програмного забезпечення:

$$\Delta Ч = \frac{1495}{1995} = 0,74 \text{ люд.}$$

Підвищення продуктивності праці персоналу підприємства можна визначити за формулою:

$$\uparrow \text{ПТ} = \frac{\Delta Ч}{Ч_{\text{заг}} - \Delta Ч} * 100\%, \quad (2.5.)$$

Обчислимо, підставляючи дані:

$$\uparrow \text{ПТ} = \frac{0,74}{90 - 0,74} * 100\% = 0,85\%$$

Відносна економія заробітної плати з нарахуванням на рік:

$$ЗП_{\text{ек}} = 0,74 * (14460 * 12) * 1,195 = 155566 \text{ грн}$$

Ефект, отриманий від впровадження нового програмного забезпечення визначається як збільшення чистого прибутку підприємства без урахування витрат на впровадження за формулою 2.6:

$$E_p = П_{\text{пр}} - КВ, \quad (2.6.)$$

де $П_{\text{пр}}$ - очікуване збільшення прибутку підприємства внаслідок реструктуризації (3,0%), тис. грн

$КВ$ - сума витрат, пов'язаних з реалізацією заходу, тис. грн.

$$П_{\text{пр}} = 73660 * 1,01 - 73660 = 736,6 \text{ тис. грн}$$

$$E_p = 736,6 - 120 = 616,6, \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності витрат на оновлення програми розраховується за формулою:

$$T_{\text{ок}} = \frac{KB}{E_p}, \quad (2.7.)$$

де KB – витрати на впровадження;

E_p — очікуваний ефект оновлення програмного забезпечення.

$$T_{\text{ок}} = \frac{120}{616,6} = 0,2 \text{ року}$$

Оновлення програмного забезпечення заощадить час роботи управлінського персоналу, зробить підприємством більш конкурентоспроможним, та отримати переваги досліджуваної компанії (рис. 2.2).

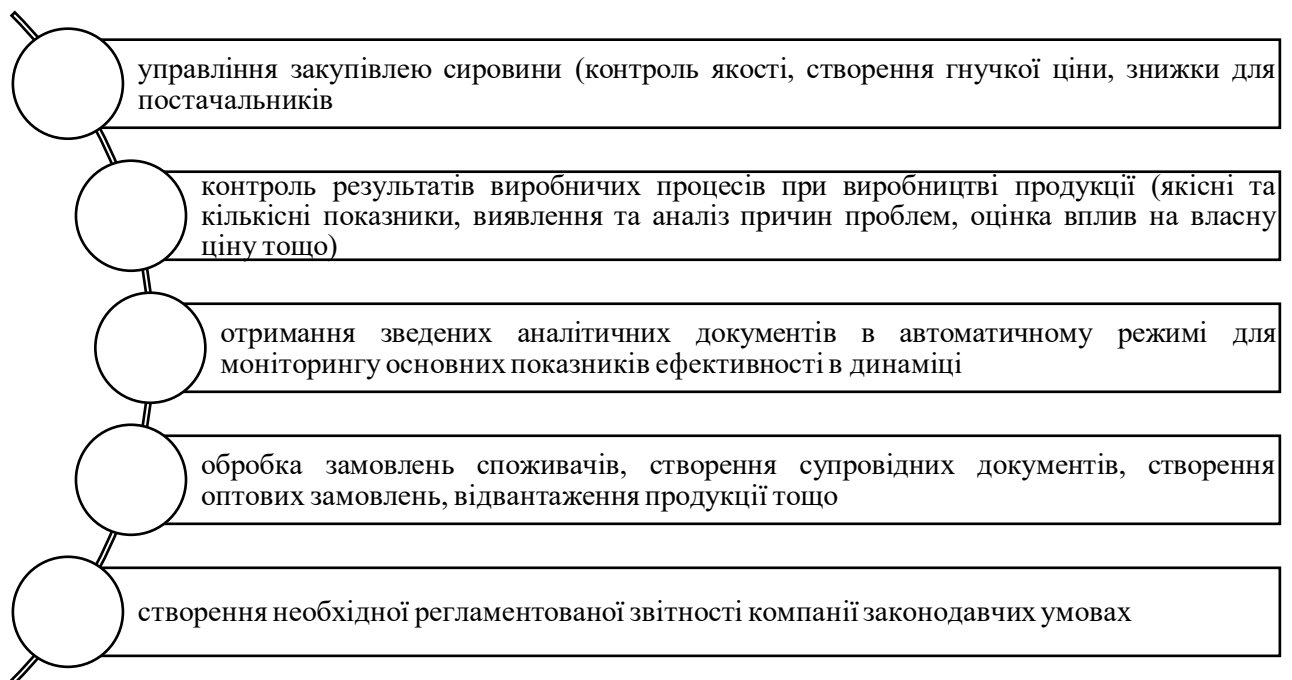


Рис.2.2. Конкурентні переваги підприємства при оновленні програмного забезпечення

Використання такої комплексної програми пропонує можливість для формування знання потенціалу компанії і, таким чином, також розвиток організаційних навичок. В основному це стало можливим завдяки організаційним можливостям компанії, матеріальним та нематеріальним ресурсам, формувати і підтримувати конкурентоспроможність підприємства.

Керівники МПП «Р.Т.Д. Сокіл» зможуть підвищити обґрунтованість прийняття управлінських рішень методом аналізу, планування діяльності компанії для реалізації конкурентної стратегії.

Керівники структурних підрозділів підприємства (середня ланка), які забезпечують підприємницьку, виробничу, постачальницьку функції в реалізації стратегії конкуренції, отримують інструменти для збільшення компетенції у своїх сферах діяльності.

Використання такої комплексної програми відкриває можливість для проектування знання потенціалу компанії і разом з ним розвитку організаційних навичок. Організаційні здібності компанії дозволяють спиратися на матеріальні та нематеріальні джерела, для створення та підтримки конкурентоспроможності сильних сторін компанії.



Рис. 2.3. Заходи з управління реалізації стратегії конкуренції МПП «Р.Т.Д. Сокіл»

Висновки до другого розділу

Мале приватне підприємство «Р.Т.Д. Сокіл» (МПП «Р.Т.Д. Сокіл») є виробничо-торговим підприємством, бо із закупленої молочної сировини виготовляється молочна продукція, яка реалізується безпосередньо із заводу через уже налагоджену торгову мережу і оптових споживачів, оминаючи підприємства-посередники. Мале приватне підприємство «Р.Т.Д. Сокіл» являється підприємством маслоробної, сироробної і молочної промисловості.

З метою ефективної реалізації стратегії економічної конкуренції на ринку сировини, необхідно дослідити ринок конкурентів, які також займаються прийомом сировини і визначають ціну, за якою надходить молоко від населення. Оскільки краща ціна на закупівлю молока від компанії, яку ми досліджуємо, тим більший запас сировини.

На нашу думку, конкуренцію на ринку збуту необхідно посилити використовуючи новітню продукцію, розширювати асортимент і розвивати співпраця з суб'єктами оптового та роздрібного ринку.

Рекомендується використовувати сучасні технології управління корпоративними знаннями. Для цього виправдано економічну доцільність оновлення програмного забезпечення компанії, що дозволить включити дані та знання МПП «Р.Т.Д. Сокіл» до загальної система управління знаннями підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі теоретично узагальнено авторське вирішення важливої науково-практичної проблеми забезпечення економічної стійкості молоко-переробних підприємств. Отримані результати дають підстави для таких висновків:

1. Конкурентне середовище вимагає адекватної адаптації компаній до умов, що змінюються, використання нових і корекція існуючих методи управління, розробка маркетингової стратегії на ринку, можливості реалізації своїх цілей у координації з конкурентами.

2. Конкурентоспроможність молокопереробного підприємства, безпосередньо впливає на формування її економічної безпеки та роботи як визначальний фактор.

3. Виконано аналіз та групування методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності. Між ними удосконалено методичні підходи на основі SWOT аналізу, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони молокопереробного підприємства, загрози та можливості, зв'язок між ними за певних умов, що дозволить визначити конкурентну стратегію розвитку в рамках забезпечення економічної безпеки.

4. Проведено ретельний аналіз діяльності МПП «Р.Т.Д. Сокіл», який є виробник молочної продукції. Організаційна структура компанії забезпечує лідерство розвитку досліджуваної компанії. На МПП «Р.Т.Д. Сокіл» виробляють вершкове масло, спреди, тверді сири, плавлені сири та молоко.

5. Проаналізовано загальну характеристику основних виробників молочних товарів, що конкурують з досліджуваним підприємством на ринку збуту України. Визнали прямим конкурентом ТОВ «Радивилівмолоко», продукція якого реалізується під торговою маркою РадиМо. Більшу частку складають конкурентні переваги даного підприємства на ринку, та виробляється більша різноманітність продуктів, при цьому загальний обсяг реалізації більший та вища рентабельність виробництва.

6. Через необхідність швидко й адекватно реагувати на зміни обґрунтовано доцільність і переваги використання зовнішнього середовища сучасної технології управління знаннями, яка забезпечить зміцнення організацій та підвищить навички та компетенції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балазюк О.Ю., Сисоєва І.М., Пилявець В.М. Комплексна оцінка ефективності інвестиційних проектів із розширення інформаційної системи підприємства. Мукачівський державний університет. Сер. Економіка і суспільство. – Вип 18. 2018, – с.851-861 URL: <https://economyandsociety.in.ua/journals/>.
2. Виробництво молока в Україні змістилось на захід. Прес-служба Апарату Верховної Ради України. 06 лютого 2023. Верховна рада України. Офіційний веб-портал парламенту України. URL: <https://www.rada.gov.ua/print/232719.html>
3. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. Актуальні проблеми економіки. 2004. № 2 (32). С. 130–145. - 46
4. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. С. 23–29.
5. Донець Л. І., Романенко Н. Г. Основи підприємництва : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 320 с.
6. Доц. О. Р. Система управління знаннями як елемент менеджменту кадрової політики в організації. Науковий вісник. 2007. Вип. 17.8. С. 241–243.
7. Дударь А. П., Федішин А. Я. Особливості формування конкурентної стратегії торгово-виробничої фірми. Сімферополь : Тавріда, 2005. 182 с.
8. Євтеєва В. Г. Маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства на ринку житла України. *Ефективна економіка*. 2013. № 8.
9. Закон «Про Антимонопольний комітет України» від 26 листопада 1993 року № 3659-ХІІ зі змінами та доповненнями. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T001907>
10. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 1996 року зі змінами та доповненнями. URL: <http://www.rada.gov.uahttp://www.rada.gov.ua>

11. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року №2210-III зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#>

12. Іванова М. І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності. *Економічний простір*. 2012. № 48/2. С. 189–196.

13. Ільяшенко В.А. Рейтингове управління конкурентоспроможністю продукції та підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2004. № 3. С. 91–94.

14. Карачина Н. П., Перцата Л. І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2014. № 86. С. 164–172.

15. Качмарик Я. Д. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : колективна монографія. Львів : Піраміда, 2012. 208 с.

16. Клименко Н. А. Румянцев А. П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2007. Вип. 1. С. 22–24.

17. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю : навч. посібник. Київ : Зовн. торгівля, 2003. 304 с.

18. Ковальська Ю. Г. Формування конкурентної стратегії підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами / Європейський університет фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. Київ, 2004. 26 с.

19. Колесніков В. П., Півень Я. І. Комунікаційна політика як ефективний інструмент управління підприємством. *Вопросы химии и химической технологии*. 2013. №6. С. 132–135.

20. Колот А. М. Формування та розвиток системи соціально-трудова відносин: інституційні аспекти. URL: <http://www.ir.kneu.kiev.ua:8080/bitstream/2010/11629/1/159-165.pdf>.

21. Конєва Н. О., Шаповалова І. О. Шляхи покращення фінансового стану підприємств. URL: http://mdu.edu.ua/spaw2/uploads/files/16_13.pdf.]
22. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : колективна монографія. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
23. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. Одеса : ОДЕУ, 2009. 152 с.
24. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник. Київ : ЦНЛ, 2005. С. 20–31.
25. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 456 с.
26. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 714. С. 87–95.
27. Курбатков К.Є. Маркетинг і організаційно-економічні умови розвитку збутової діяльності в ринкових умовах. Х.: «Основи». - 2000. – 243 с.
28. Лепейко Т. І., Кіпа Д. В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 2 (41). С. 64–69.
29. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf
30. Лужецький А. І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8. С. 125–128.
31. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
32. Марцин В.С. Механізм забезпечення конкурентоспроможності товару та показники її оцінки. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 1 (79). С. 35– 44.

33. Менеджмент організацій : підручник / за заг. ред. Л. І. Федулової. Київ : Либідь, 2004. 448 с.
34. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2004. 336 с. URL: https://pidruchniki.com/19991130/marketing/strategichne_upravlinnya
35. Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства : дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами” / Харківський державний економічний університет. Харків , 2004. 188 с.
36. Рудавська Г., Голуб Б. Інноваційні продукти – перспективи світового ринку продовольчих товарів. Вісник КНТЕУ Спецвипуск № 2. 2005. С. 84– 92.
37. Стахов М. В., Малик О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16.
38. Суха І.В. Економічна сутність конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного ун-ту. Серія: Економічні науки. 2005. Випуск 15. С. 309–313.
39. Тенденції розвитку молочної галузі. Підсумки 1 півріччя 2021. Infagro. Офіційний сайт. URL: [/https://infagro.com.ua](https://infagro.com.ua) (дата звернення 26.02.2023).
40. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 268 с.
41. Тимохіна Я. О. Інтегровані маркетингові комунікації: періодизація розвитку та визначення понять. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 4. С. 324–328.
42. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, та ін.]. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.
43. Управління маркетинговою діяльністю: ситуаційні справи : навч. посібник / [Г. Я. Левків, О. П. Подра, Г. З. Леськів, С. М. Гинда]. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 190 с. URL:

<http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2772/1/Управління%20маркетинговою%20діяльністю.pdf>

44. Яременко О.Л., Чикина Ю.В. Конкуренція і конкурентні механізми в економіці. Вісник Харківського нац. ун-ту ім. В. Н. Каразіна. 2003. № 580. С. 81– 83.

ДОДАТКИ