МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім. Б.Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

Іваник Тетяна Романівна

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / International Competitiveness management of the Enterprise

спеціальність: 073 – Менеджмент
магістерська програма – Міжнародний менеджмент

Магістерська робота

Виконала студентка групи
МІМзм-21
Т.Р. Іваник
_____

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ю. В. Мельник
_____

Магістерську роботу допущено
до захисту:
«__» _____ 20___ р.

Завідувач кафедри
_____ О. М. Сохацька

ТЕРНОПІЛЬ - 2018

ЗМІСТ

ВСТУП…….…….3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.
1.1. Теоретичні основи сутності конкурентоспроможності підприємства…..7
1.2. Особливості управління міжнародною конкурентоспроможностю підприємства…….....20
1.3. Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства…….24
Висновок до розділу 1…….35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АГРО-МЛИН».
2.1. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Агро-Млин»…….38
2.2. Аналіз господарської діяльності та оцінка поточного стану ТОВ “Агро-Млин»”……..46
2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Млин» на зовнішньому ринку…….65
Висновки до розділу 2.....74
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ І ВНУТРІШНІХ РИНКАХ.
3.1. Конкурентоспроможность підприємства на основі регулювання якості продукції……77
3.2. Управління витратами виробництва в забезпеченні конкурентоспроможності продукції……..…….83
3.3. Інституційне забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств за підтримки державного апарату……90
Висновки до розділу 3…….93
ВИСНОВКИ…….....97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..…..……...105
ДОДАТКИ…….116

ВСТУП

Головим фактором підвищення соціальної та економічної стабільності України є формування конкурентоспроможного аграрного ринку. В умовах сьогодення актуальним стає пошук шляхів підняття рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Проблематика конкурентоспроможності аграрного сектора посідає одне з чільних місць в економічному аналізі, що пояснюється значним посиленням міжнародної конкуренції на даному ринку. В умовах сьогоднішніх реалій аграрний сектор економіки стає ключовим фактором впливу на підняття добробуту нашої країни.

Важливість ситуаційного моменту в тому, що основні експортери України: металургія і хімічна промисловість – опинилися в дуже складному становищі через агресію Російської Федерації на Сході України та фактичній анексії та знищенні ряду стратегічних підприємств України. Саме розвиток аграрного сектора економіки повинен стати пріоритетним, оскільки він має середню залежність від імпортованих енергоносіїв та тримає високий експортний потенціал. Конкурентоспроможність виробників сільськогосподарських товарів є здатністю всіх суб’єктів економічної діяльності у аграрному секторі пристосовуватися до нових умов господарювання, використовувати свої конкурентні переваги і перемагати в конкурентній боротьбі на міжнародних ринках сільськогосподарської продукції та послуг,що призведе до максимально ефективного використання земельних ресурсів, що в свою чергу буде повніше задовольняти потреби споживача та гнучко реагувати на зміну кон'юнктури сільськогосподарського ринку. Слід зазначити, що суттєвий вплив на конкурентоспроможність аграрних підприємств вносять погодні умови, природні ресурси та кількість і тривалість виробничого періоду (циклу).

Особливої гостроти питання підвищення конкурентоспроможності агропромислового коплексу України на європейському, азійському

продовольчих ринках набуло, з огляду на підписання Україною зони вільної торгівлі з Європейським союзом, ведення глобальної торгової війни з Росією, що фактично могло призвести до втрати вітчизняними товаровибониками не лише зовнішніх ринків а й внутрішнього ринку та перетворення його на ринок збуту продовольства і продукції європейських сільськогосподарських виробників, спричинило б глобальну кризу в АПК та перспективному розвитку сільських громад, що в свою чергу створило б загрозу продовольчій безпеці держави.

Конкурентоспроможність підприємства досліджувалась багатьма **вченими**, починаючи з робіт А. Сміта, Д. Рікардо, Дж. С. Мілля, К. Маркса, Ф. Еджоурта, К. Вікселя, Дж Робінсон, Дж. Кейнса, Й. Шумпетера, А. Лернера та закінчуючи працями їх послідовників. Серед сучасних наукових підходів щодо визначення конкурентоспроможності промислових підприємств та підвищення її рівня слід виділити наукови праці Азоєва Г. Л., Градова А. П., Гринчуцького В.Ш., Зав'ялова П. С., Макконнелла К., Маршалла А., Портера М., Райзберга Б.А., Спірідонова І. А., Фатхудінова І.А., Юданова А.Ю. Вивченням проблем конкурентоспроможності аграрних підприємств на зовнішньоекономічних ринках знайшли відповідне дослідження в наукових працях відомих вчених-економістів: В.Г. Андрійчука, Т.Ю. Богомолової, В.І. Бойко, Л.Є. Довганя та В.Д. Нємцова

Актуальність теми. пов'язана з вивченням та узагальненням специфіки функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємств аграного сектору економіки, що на сьогоднішній день потребує ґрунтовного дослідження та вдосконалення системи підвищення конкурентоспроможності підприємств, що входять до агропромислового комплексу України. Як зазначалось вище, підписанні Україною міжнародні договори, асоціації та інші дипломатичні документи, дають не лише перспективу але несуть і загрозу для аграрного сектору значним рівнем зростанням конкуренції товарів на цих ринках. І у цьому випадку ефективне управління системами покращення конкурентоспроможності окремо взятого аграрного підприємства, як важливої

ланки механізму аграрного сектору , підвищує конкурентоспроможність всього аграрного сектору України, що в свою чергу забезпечить сталий розвиток аграрного ринку, призведе до утворення нових зовнішньоекономічних зв'язків, та створить продовольчу безпеку країни. Адже тільки конкурентоздатні підприємства можуть виробляти високоякісну екологічну продовольчу продукцію відповідно до найновіших світових стандартів якості виробництва харчових продуктів, що користуються повищеним попитом на міжнародних ринках. Саме високий рівень управління конкурентоспроможністю, дозволить отримати всі наявні вигоди від підписаних Україною міжнародних угод Європейським союзом, Китаєм, що всвою чергу відкриває вітчизняним аграріям доступ до міжнародних інвестицій, міжнародного кредитування, сертифікації, страхуванні, науково-технічному забезпеченні сільськогосподарського виробництва . Оскільки ефективне управління конкурентоздатністю підприємства – це і є ефективне розпорядження власними й позичковими ресурсами за жорстких економічних умов на ринках з високим рівнем конкуренції.

Метою роботи стало вивчення особливостей механізмів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств на зовнішньому ринку. Дослідження системи управління конкурентоспроможністю підприємства, розроблення методичних і практичних рекомендації щодо вдосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Для досягнення посталеної мети необхідно виконати такі завдання:

- провести аналіз теоретичних основ сутності конкурентоспроможності підприємства;
- визначити особливості управління міжнародною конкурентоспроможностю підприємства;
- розглянути та систематизувати методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства;
- розробити шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх і внутрішніх ринках.

Об’єктом дослідження є процес виступає система управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках.

Предметом дослідження є вплив системи управління конкурентоспроможністю на ефективність діяльності підприємства, сукупність теоретичних і практичних проблем, котрі пов’язані з процесом управління конкурентоспроможністю на зовнішніх ринках.

Методами дослідження, які застосовувались у процесі написання роботи, були: аналіз, синтез, порівняння, техніко-економічні розрахунки, балансовий метод, економіко-статистичне групування, вибіркове спостереження, матричний, індексний, графічний та інші методи.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що окремі рекомендації можуть бути використані аграрними підприємствами у практичній діяльності

Обсяг і структура магістерської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, міститься на 125 сторінках друкованого тексту, список літератури налічує 119 найменування. Робота містить 12 таблиць та 10 рисунків, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи сутності конкурентоспроможності підприємства

Як економінку категорію - конкурентоспроможність можна розглядати на багатьох щавлях, починаючи з рівня країни, її регіонів, окремих галузей, підприємств, продукції певної галузі господарства та одиниць товару [1, 2, 3].

На макроекономічному рівні конкурентоспроможність залежить у кінцевому підсумку конкурентоспроможності конкретного виробника здійснювати випуск конкурентноздатного товару. Розглядаючи конкурентоспроможність як важливий фактор реалізації продовольчих товарів за умови їх значного припливу ззовні, слід виділяти чотири рівня конкурентоспроможності серед сільськогосподарських товаровиробників. Перший рівень - конкурентоспроможність сільськогосподарської сировини (первинне виробництво), на другому - конкурентоспроможність окремо взятого сільгоспвиробника (у регіоні), на третьому - конкурентоспроможність агропромислового виробництва в країні і на четвертому рівні – міжнародна конкурентоспроможність країни. Науковці у своїх працях проводять різні підходи щодо визначення конкурентоспроможності. Але загальноприйняте тлумачення даної економічної категорії міститься у науковій праці Frohberg and Hartmann [6]:

«Конкурентоспроможність є показником здатності постачати товари та послуги у тому місці, у тій формі та у той час, коли вони потрібні покупцям, за ціною не гіршою або кращою, ніж у потенційних конкурентів, у той час як доходи щонайменше відповідають альтернативній вартості використаних у процесі виробництва ресурсів».

Ми схиляємось до думки, що під конкурентоспроможністю слід розуміти

технологічну та економічну можливість за умов вільної відкритої конкуренції створювати товари, що задовольняють вимогам світового ринку, реалізація яких збільшує добробут як країни так і вітчизняного інвестора.В наукових працях Т.Г. Садовської конкурентоспроможність взначається як «властивість об'єктів, що характеризують ступінь задоволення конкретної потреби в порівнянні з кращими аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку» [5]. У свою чергу науковці Гальвановський М, Жуковська В., Трофімова І., що теж досліджували дану проблематику схиляються до формулювання, за яким конкурентоспроможність - це співвідношення ціни та якості певних товарів чи послуг, що виробляються суб'єктами господарської діяльності.

Слід зазначити, що в економічній літературі існують і інші підходи до трактування поняття «конкурентоспроможність». Так у своїх працях, І. Кононенко [3] запропонував визнати конкурентоспроможним товар у якого якісні, цінові та споживчі властивості забезпечили йому успіх на ринку, тобто високий рівень споживчої реалізації. Ряд інших авторів під визначають, що конкурентоспроможність продукції це її рівень економічних показників та споживчих якостей, що допомагає виграти суперництво з аналогічними товарами на ринку за споживача. Стосовно сільськогосподарської продукції (сировини) то тут най визначальними чинниками, що впливають на загальний рівень конкурентоспроможності є ціна і якість, а саме головне оптимальний баланс цих критеріїв.

Підприємства, що працюють в аграрному секторі економіки для підвищення конкурентоспроможності приділяють найбільшу увагу саме якості продукції, адже даний елемент «нецінової конкуренції» є важливішим прямої цінової конкуренції, оскільки прямо впливає на вартість та ціну сільськогосподарської сировини (чим вищий клас та якість, тим вищі закупівельні ціни на неї). Саме специфікою конкуренції у сільськогосподарському секторі є пряма пропорційна залежність між якістю продукції та ціною її реалізації.

У питанні поняття сутності конкурентоспроможності підприємства між

практиками та теоретиками економічної науки великої різниці немає. Як одні так і другі визначають її як можливість ефективного здійснювання своєї господарської діяльності за умов вільного ринку.

Відповідно до думки практиків, конкурентоспроможність товару слід характеризувати за трьома групами показників:

- корисність (якість, ефект від використання та ін.);
- витрати споживача на виробниче споживання, технічне обслуговування, ремонт, утилізацію та ін.);
- конкурентоспроможність пропозиції (спосіб просування продукції на ринок, умови поставки та розрахунків, канал збуту, сервісне обслуговування та ін.).

Крім визнаних груп, параметри конкурентоспроможності продукції слід поділяти на технологічні (властивості товару, що визначають технічні параметри його застосування; надійність, довговічність, потужність та ін.), нормативно-правові (відповідність його законодавству країни, певним стандартам виробництва, технічним умовам) та суто економічні параметри (рівень витрат споживачів і утилізацію товару, тобто ціну споживання).

З огляду на проведений аналіз наукової періодики стосовно проблематики конкурентоздатності, ми схиляємось до наступного формулювання конкурентоспроможність у сількогосподарській сфері, а саме: конкурентоспроможність сількогосподарської сировини - це здатність якісних характеристик (відповідати певним міжнародним стандартам якості, та загальноприйнятої класифікації сільськогосподарської сировини з відповідними біологічними параметрами), що призводить до покращення вартісних характеристик продукції, відповідає вимогам конкурентного ринку та є засобом повного задоволення потреб споживача, забезпечуючи високий рівень доходів його сільськогосподарському виробнику.

Слід розумти те, що економічні категорії «конкурентоспроможність продукту» та «конкурентоспроможність суб’єкта виробництва» тісно пов’язані між собою. Зазвичай підприємство не може бути конкурентоспроможним, якщо

його продукція не має збуту. Вочевидь конкурентоспроможність кінцевого продукту виробництва не може відігравати вирішальну роль в конкурентоспроможності підприємства. Слід розуміти , що бувають випадки, коли конкурентоспроможність товару забезпечується за рахунок його реалізації по демпінговим цінам, що в свою чергу не компенсовує витрати на виробництво і збут.

Реалізація товару з низьким рівнем конкурентоспроможності значно занижує конкурентні позиції виробника, що зобов'язаний нести ряд додаткових витратна просування свого товару на ринку, зберіганням товару, подовженням строку користування позичковим капіталом, а інколи прямі втрати від знецінення товару, що в силу певних причин зовнішньої дії не користується попитом [2]. Перебуваючи у тісному зв'язку, фактори конкурентоспроможності товару та суб'єкта господарювання мають і суттєві відмінності а саме:

- конкурентоспроможність продукції оцінюється і досліджується за часовим інтервалом, що відповідає життєвому циклу товару. В основі ж аналізу конкурентоспроможності підприємства закладається значно більший проміжок часу, що фактично повинен відповідати періоду функціонування підприємства.
- конкурентоспроможність продукції має розглядається лише відповідно до кожноговиду, в свою чергу а конкурентоспроможність підприємства заохоплює всю номенклатуру продукції, що випускається даним виробником
- також різниця полягає у суб'єктах аналізу рівня конкурентоспроможності – так конкурентоспроможність підприємства здійснюється спеціалістами самого виробника, а оцінка конкурентоспроможності товару - прерогатива покупця

З огляду на вищевказане доходимо до думки, що серед вчених економістів відсутнє єдине тлумачення конкурентоспроможності продукції. Але слід зазначити, що не дивлячись на певні відмінності, які існують у формулюваннях цих вчених, їх загальна парадигма складає те, що конкурентоспроможність

товару можна виявити на ринку лише в момент реалізації продукції. Рівень конкурентоспроможності товару визначається у кінцевому підсумку споживачем, який, купуючи продукцію, визнає її відповідність своїм потребам. Ми погоджуємося з тим, що конкурентоспроможність підприємства - це є реальна здатність суб'єкта господарювання запроектувати, здійснювати випуск та реалізовувати в певних умовах товари, які за ціновими і нецінових характеристиках більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів.

В умовах сьогодення важливого значення набуває відмінно організована рекламна компанія, вдале використання фірмового знака - всі ці фактори зазвичай підвищують конкурентоспроможність вітчизняної сільськогосподарської продукції та сільськогосподарських виробників на ринках Європи, Азії, Африки.

Доречним буде зауважити, що конкурентоспроможність агропромислового комплексуа багато в чому визначається національними традиціями ведення аграрної справи, наявних технологій, що забезпечують стабільну високу якість при знижених витратах. Існуюча активна конкуренція між вітчизняними аграрними товаровиробниками, є одним з факторів, які підтримали конкурентоспроможність даної галузі на високому рівні, та забезпечили на державному рівні підписання серйозних міжнародних угод з Китаєм, який вже 5 років поспіль є одним із головних імпортерів вітчизняної сільськогосподарської продукції.

Якщо конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції і конкурентоспроможність аграрних підприємств мають значення для боротьби за внутрішній ринок, то конкурентоспроможність всього агропромислового комплексу - це фактор, що визначає успіх на світовому ринку. Велике значення для конкурентоспроможності всієї вітчизняної продукції, всіх підприємств, всіх галузей на світовому ринку має величезне значення національна конкурентоспроможність, конкурентоспроможність країни. Головним завданням держави має стати створення умов, при яких підприємства мали б можливість і стимули постійного вдосконалення виробництва.

Отже взявши за основу наявні точки зору вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, що працюють в напрямку дослідження конкурентоспроможності, можна сформулювати загальну парадигму світосприйняття на конкурентоспроможність. В аспекті сількогосподарського виробництва питання конкурентоспроможності слід розглядати як здатність сільськогосподарських виробників змінювати властиву їм діяльність маючи на меті збереження чи посилення вже наявних або створення зовсім нових конкурентних переваг.

Сільськогосподарським виробникам як з сильною так і з слабкою конкурентними позиціями є необхідність дослідження кола питань, що направлені надати реальні шанси покращити своє положення на ринку шляхом приміреня відомих конкурентних стратегій.

Цілком природно, що виходячи на ринок з власною продукцією підприємство буде намагаєтись досягти переваг над конкурентами. А можливості підприємства в досягненні такої мети і визначає таке поняття, як конкурентоспроможність.

За тенденціями сучасного світового ринку характерне здебільшого переважання пропозиції над попитом. Як правило, певний товар пропонують одночасно багато виробників на практично однакових умовах. За даного стану справ споживач надасть перевагу більш конкурентноспроможному товару, фактично такому товару, який на одиницю своєї вартості задовільнить більше потреб та виготовлений на більш технологічному рівні, ніж товари конкурентів.

Проблематика підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної продукції сільгосвиробниками в умовах зростаючої економіки тісно пов’язана з розробкою систем управління конкурентоспроможністю підприємства. В даному контексті поняття завоювання й утримання певних переваг перед конкурентами є ключовими факторами, що приведуть підприємство до успіху на тлі гострої конкурентної боротьби. Особливого загострення ця проблема набуває за умов посилення інтенсивної конкуренції на певних ринках, де від товровиробників вимагається ведення постійного моніторингу за змінами

попиту та вартості сировини, а питання рентабельного використання активів напряму починає залежати від ступеню використання новітніх технологій та до управління системою конкурентоспроможності підприємства.

Саме формування конкурентних відносин створює розвинений, цивілізований ринок, що включаєу собі сфери виробництва й товарного обміну.

Управління конкурентоспроможністю фірми на аграрному ринку або одному з його сегментів базується на ретельному вивчені та аналізу технологічних, виробничих, фінансових і збутових можливостей сільгоспвиробника. Саме управління повинно визначати потенційні можливості підприємства та опри ділитися із заходами, які треба починати проводити з метою забезпечення підняття рівня конкурентних переваг. У свою чергу, управлінський папарат, що задіяний в управлінні конкурентоспроможністю підприємства повинен використовувавти весь доступний спектр маркетингових інструментів, оскільки ефективно розроблені та оптимально використані маркетингові рішення вцілому відповідатимуть стратегічним цілям підприємства з метою досягнення конкурентних переваг надовгий періо часу.

При проведені аналізу стратегічногоположення підприємства на ринку питання підвищення його рівня конкурентоспроможності підприємства пов’язують з питаннями про визначення стратегічних перспектив, наявного рівня конкурентоспроможності підприємства, визначення сильних та слабких сторін діяльності, конкурентоспроможності аграрного товаровиробника за статтями витрат.

У ході управління конкурентоспроможністю підприємства можуть та виникають доволі часто проблеми тісно пов’язані з невідповідністю оцінки рівня конкурентоспроможності як товару, так і підприємства. В цьому випадку управлінцям слід застосовувати широкий спектр показників, що беруть участь в оцінці, застосовувати різноманітні методи й моделі, що описані у науковій періодиці. Саме вони дозволяють оцінити перспективи розвитку з погляду масштабів зростання, стабільності місткості ринку, перспектив технології, норми прибутку. Але це – проблеми й напрями більш масштабного дослідження

[26, 30].

Як було зазначено рівень конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в загальному підсумку суттєво впливає рівень конкурентоспроможності аграрного сектору економіки держави вцілому, оскільки безпосередньо приймає участь у конкурентній боротьбі як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках.

При проведенні управлінського аналізу конкурентоспроможності підприємства на ринку слід з'ясувати фактори, що мають прямий чи опосередкований вплив на відношення споживачів до виробника та його продукції і як результат – встановлення наявної частки ринку, що займає товаровиробник, що піддається аналізу. Вцілому всі фактори, що мають прямий чи опосередкований вплив на конкурентоспроможність можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні (рис. 1.1.) [26, 32].

Рис. 1.1. Система факторів конкурентос

На сьогоднішній день стає актуальним для підприємств агропромислового

комплексу визначення, методом проведення прямого аналізу, своїх сильних та слабких сторін, щоб провести реальне оцінювання можливостей та потенціалу у конкурентній боротьбі з метою ефективної розробки заходів та виділення необхідної суми фінансових активів, за рахунок яких підприємство змогло б суттєво підвищити конкурентоспроможність і забезпечити свій фінансовий успіх.

При проведенні даного аналізу слід використовувати широкий спектр показників, що повинен охоплювати собою показнки ефективності виробничо процесу,збутової діяльності, завантаженості виробничих ліній, наявність пакету постійних замовлень, обсягів та напрямів інвестицій дотацій, ефективність капіталовкладень, наявність резервів на оптимізацію або зниження прямих витрат на виробництво товару.

При проведені управлінського аналізу конкурентоспроможності слід приділити значну увагудо аналізу величини витрат на збут, їх співвідношення до валового та чистого прибутків, маючи при цьому на меті виявлення непродуктивних витрат по всій системі руху товару від складу постачальника до дому чи складу прямого споживача.

Дані результати управлінського дослідження слід використовувати, як вихідні данні для розробки економічної стратегії розвитку підприємства, його технічного переозброєння, зміни збутової та асортиментної політики. Виробляючи такі стратегічні плани по веденню управління конкурентоспроможності підприємства слід находити підгрунття у застосуванні наукових підходів до стратегічного менеджменту та маркетингу, щоб забезпечити єдність розвитку технологічних засобів, науково-прогресивних технології, економіки підприємства.

Організаційні заходи, що позитивно впливають на рівень конкурентоспроможності господарства:

- забезпечення пріоритетності продукції; зміну якості виробу і його технічних параметрів з метою обліку вимог споживача та його конкретних запитів;

- виявлення переваг товару порівняно із замінниками; виявлення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти;
- вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів; виявлення й використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції; нові пріоритетні сфери використання продукції;
- диференціація продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги споживачів, які віддаються певним видам взаємозамінних товарів; вплив безпосередньо на споживача, шляхом штучного обмеження надходження на ринок нових товарів, проведення реклами, надання грошового або товарного кредиту [26, 34].

Проводячи вдале управління конкурентоспроможністю підприємства – це підтримка високого рівня конкурентоспроможності товарів, що виробляє дане підприємство чи надає послуги. В свою чергу це буде вказувати, що всі ресурси господарства задіяні у виробничому процесі використовуються продуктивно, що даватиме господарству більший рівень доходності ніж у його конкурентів, що працюють на томуж сегменті ринку. Це призведе до зайняття підприємством стабільного місця у свому сегменті на вільному ринку, а продукція користуватиметься постійним попитом. Однак в ринкових реаліях такий перфекціонізм не триватиме довго. Тому головною метою управлінського процесу керівництва конкурентоспроможністю підприємства має бути вміння відслідковувати зміни, що відбуваються на реальному ринку, та відповідно до таких зміні проводити відповідні зміни в поточний стан справ на виробництві та реалізації товарів.

Сукупність факторів, що мають прямий чи опосередкований вплив на конкурентоспроможність, слід поділити на дві основні групи: внутрішні та зовнішні.

Зовнішні фактори – це ті, на які управлінський апарат підприємства немає жодного впливу, окрім їх фіксування та корегування своєї поведінки так і поведінки підприємства у разі їх настання. До них відносяться наступні:

- Діяльність державних владних структур (фіскальна та кредитно-грошова політика, законодавство). Живим прикладом в аграрній сфері є відміна пільгової ставки подату на додану вартість, та встановлення сплати його сільськогосподарським виробникам на загальних підставах, що суттєво зменшило доходну частину аграрних підприємств знизивши їх конкурентоздатніфсть.

- Господарська кон'юнктура, що включає у собі: кон'юнктуру сировинних ринків (для аграрного сектору це основні види витрат на ЗЗР, мінеральні добрива) та матеріальних ресурсів (вартість засобів обробітку землі), ринку трудових ресурсів, кредитно-фінансових ресурсів.

- Розвиток новітніх технологій (новітня системи обробітку землі, зрошувальне обладнання), нових джерел відновлювальної енергії, що при впровадженні зменшує матеріальни витрати та витрати на оплату праці, підвищує науково-технічний потенціал господарства.

- Фактори попиту. Вони складаються з факторів росту попиту на товари, що виробляє господарство, показники стабільності попиту дозволяють підприємству отримувати прибуток, а також зафіксувати своє положення на ринку. Нестабільність попиту, часта зміна вимог споживачів до якості виробничих товарів, зниження купівельної спроможності населення, ці фактори мають негативний вплив на конкурентоздатність підприємства, створюючи падіння рівня конкурентоспроможності підприємства [4,:43].

До внутрішніх факторів належать:

- Діяльність управлінського апарату господарства, його організаційно-правова форма, вертикальна градація на відділи та підструктури, професіоналізм як виробничого та інженерно-технічного персоналу підприємства, кваліфікований рівень та мотивація топ-менеджерів чи власників підприємства.).

- Наявна матеріально-технічна база та ресурси господарства. Використання нових технологічних ідей в галузі чи сегменті ринку на якому проводиь діяльність підприємство. Періодичне поновлення обладнання та технологій

виробництва, заміна їх на більш прогресивні, забезпечить максимальне підвищення рівня конкурентоспроможності господарства.

- Використання якісної сировини та енерго ресурсів, що задіяні в процесі виробництва. Використання більшої кількості сировини при сталостів процесу переробки призводить до загального збільшення витрат на виробництві, що тягне за собою зменшення рівня рентабельності виробництва та втрати рівня доходності. Як наслідок - зниження конкурентоспроможності. І навпаки, при покращенні даних показників собівартість продукції на одиницю виробу зменшується, що веде до зменшення комплексних витрат, а значить, підвищується конкурентоспроможність.

- Стратегія збуту виробленої продукції як економічний фактор має великий вплив на показники конкурентоспроможності господарства. Оскільки можна виробляти продукцію високої якості і відносно розумними межами її собівартості, але все буде намарно при неправильній збутовій політиці.

Провівши управлінський аналіз за вище вказаними параметрами та факторами необхідно визначивши середовище, в якому працює підприємство, після чого необхідно переходити до встановлення свого положення в сегменті ринку на якому працю дане господарство. Саме на цьому відрізку управлінці, що задіяні в управлінні конкурентоспроможністю підприємства мають максимізувати можливості підприємства, що відрізняють його від конкурентів в кращу сторону і мінімізовувати негативні аспекти.

Конкурентоспроможність фірми нерозривно зв’язана з впровадженням змін, тобто з процесом реструктуризації. Але здійснення таких змін також має певні особливості. Одноразові, надзвичайні заходи можуть за короткий час поліпшити конкурентоспроможність підприємства, але по-справжньому успішна реструктуризація є тривалим процесом. Ступеневі зміни проілюстровані на рис. 1.2. [4, 43].

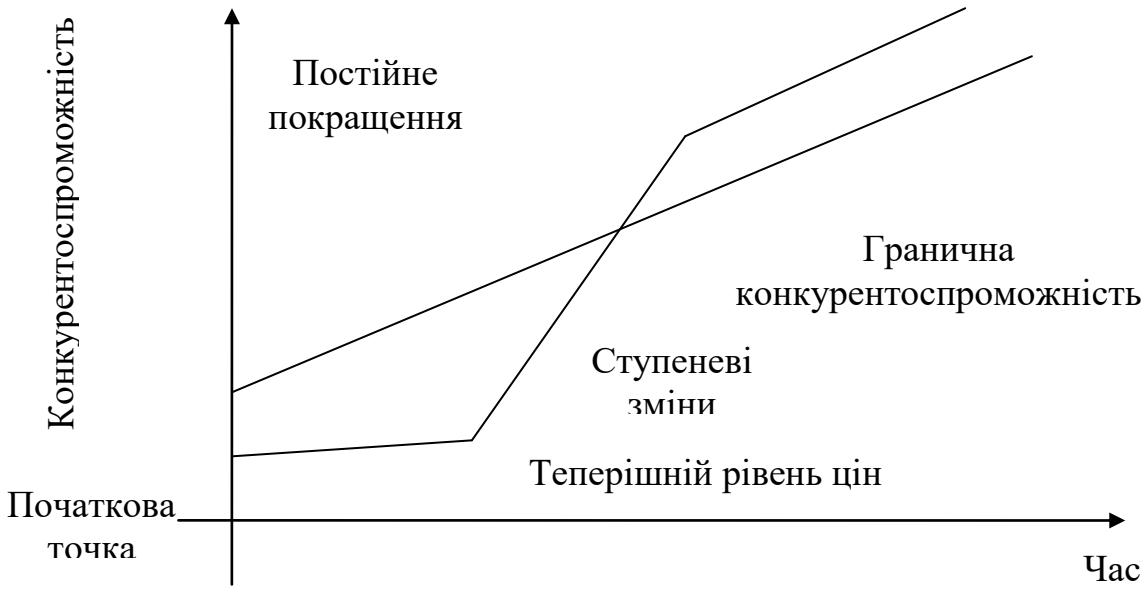

Рис 1.2. Стрибкоподібність зростання конкурентоспроможності [Джерело 4, 43].

Вертикальна вісь відображає конкурентоспроможність. Чим вище ця лінія, тим вища конкурентоспроможність. Горизонтальна вісь це час. Заштрихована зона показує зону конкуренції, поза цією зоною підприємство є неконкурентоспроможним. Межа цієї зони йде вгору, що означає: якщо навіть підприємство є конкурентоспроможним зараз, то необхідно продовжувати вдосконалюватися, аби залишитися конкурентоспроможним у майбутньому. Конкуренти постійно поліпшують свої показники, і метою будь-якого підприємства є забезпечення більш високих, ніж у конкурентів, темпів покращення на своєму підприємстві.

Зараз більшість українських підприємств перебуває нижче зони конкурентоспроможності. І хоча відбуваються позитивні зміни, їх нинішні темпи не дають змоги увійти до цієї зони.

Необхідно запроваджувати ступеневі зміни, завдяки яким можна дістатися зони конкурентоспроможності і залишатися там, проводячи прискорене зростання діяльності. За мету необхідне ставити спочатку виконання ступеневих змін задля набуття конкурентоспроможності, а потім перехід до активних, швидких заходів щодо поліпшення діяльності.

1.2. Особливості управління міжнародною конкурентоспроможностю підприємства

Як зазначалось вище проблематикою конкурентоспроможності підприємства, товару, галузі давно заумаються вчені-економісти, вона ретельно досліджується та описується в різних економічних джерелах, хоч засновником сучасної теорії конкурентоспроможності слід вважати М. Портер, який висвітлив базові елементи своєї концепції управління конкурентоспроможністю в науковій праці "Міжнародна конкуренція" (1990 р). Щодо вітчизняної економічної літератури, то питання теорії та практики управління конкурентоспроможністю вчені почали досліджувати лише з початком другого тисячоліття.

Над дослідження та узагальненям досвіду управлінням міжнародною конкурентоспроможністю в аграрному секторі, виявлення існуючих проблем та пошуку шляхів та методів їх вирішення займались відомі вчені- економісти: В.Г. Андрійчук, Т.Ю. Богомолова, В.І. Бойко.

Але в основному у своїх працях вони, за звичай висвітлювали окремі теоретичні розробки західних науковців-теоретиків, що свідчить про відсутність у наших вчених системного підходу до методології аналізу й оцінки конкурентних переваг саме вітчизняних аграрних підприємств, що різко відрізняються від західних чи східних підприємств, що діють на інших міжнародних ринках.

Конкурентні стосунки іманентно властивими у сфері аграрного бізнесу, що зумовлює важливість розробки стратегій конкурентної боротьби з урахуванням чинників впливу для підприємств, які оперують на насиченому аграрному ринку. Виробництво в агропромисловому секторі має низку особливостей, що притаманні лише аграрному сектору і лише на території Уркаїни, які необхідно брати до уваги при формуванні певної концепції управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Так С.І. Мельник, вважає «…сукупність конкурентних переваг в комплексній взаємодії складає конкурентоспроможність підприємства, яка є

проявом їх наявних і потенційних можливостей» [13, с. 245].

Принциповим завданням при проведенні управління конкурентоспроможності підприємства аграрному секторі є аналівз та вивчення чинників, що впливають на діяльність даного підприємства з прив'язкою до регіону де проводиьтьсвою діяльність підприємство. Саме вони в своїй сукупності впливають на конкурентоспроможність господарства.

Розуміння економічних, соціальних чинників та засобів їх впливу на конкретне підприємство, забезпечить конкурентні переваги в ринкових умовах, особливо в умовах інтеграції на ринки (ЄС, Азії та Африки)та ін.)

Опрацювавши економічну періодику та теоретичні підходи, до управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства можна запропонувати використовувати наступну структуру основних конкурентних переваг вітчизняних аграрних підприємств у ринкових умовах, що можуть бути використані в процесі управління міжнародною конкурентоспроможністю.

Головним джерелом конкурентних переваг на міжнародних аграрних ринках для України беручи до уваги її місце відповідно до міжнародного поділу сфер діяльності в аграрному сегменті світової економіки є:

1) Надзвичайно сприятливі природно-кліматичні умови (це рівнинний рельєф, клімат помірних широт,наявні великі площі, що можуть бути використані під прямий сіль господарський обробіток, наявність великих маркерів поля (поля йдуть масивами від 100 га.);

2) ресурсні можливості (наявність мобільних трудових ресурсів, що можуть бути задіяні в даній сфері та ін.)

3) географічне положення (присутність хороших зон транспортних транзитів, розгалужена система ж-д колій, що створює вигідну маршрутирізацію доставки сільгоспсировини,

4) кон'юнктурні (можливість забезпечити наявний високий попит Азіатських та африканських покупців на основні експортоорієнтовані сільскогосподарські культури,).

Отже аграрний сектор економіки України має ряд базових конкурентних

переваг перед його Європейськими партнерами та конкурентами в силу так званих сприятливих зовнішніх факторів.

За умови вдалого використання вищезазначених конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств в процесі управління міжнародною конкурентоспроможністю забезпечить аграрні підприємства України зі старту підвищеним рівнем конкурентоспроможності аграрного сектору економіки, а отже буде сприяти не лише отриманню високих прибутків даними підприємствами, а й забезпечить продовольчу безпеку держави.

Під управлінням міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (КСП) слід розуміти сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів. Управління міжнародною конкурентоспроможністю пронизує всі рівні організації, підрозділи, служби та залучає усіх працівників.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства виступає напрямом менеджменту підприємства, спрямованим на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства у сфері міжнародної економічної діяльності. Головним завданням управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєдіяльності та формування господарських зв'язків за будь-яких змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є відкритою системою, що має входи та виходи, а також складається з керуючої та керованої систем, що тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними (рис. 1.3.) [54, 117]. Керуюча система містить ті складові елементи, які забезпечують процес управління. До складу керованої системи входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, технологічної, господарської, зовнішньоекономічної, комерційної та інших видів діяльності.

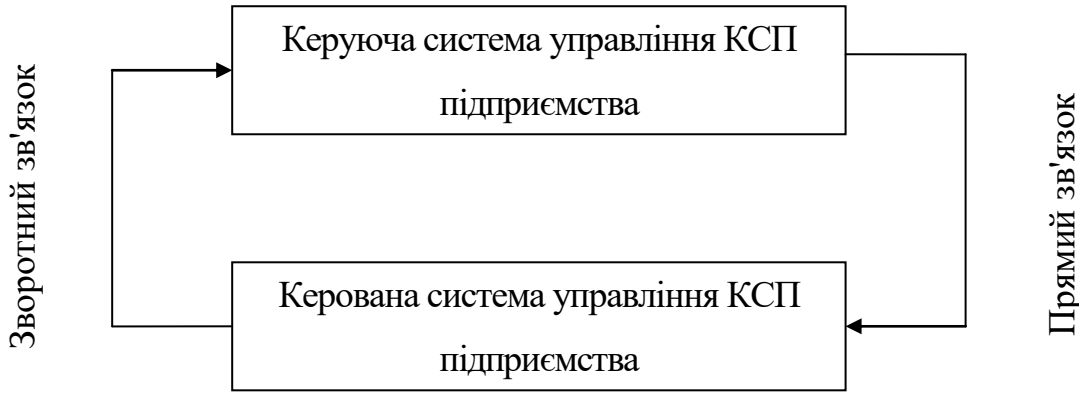

Рис. 1.3. Система управління КСП підприємства [Джерело 15:28].

Дослідження фактичних матеріалів показує, що процес управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства включає наступні чотири етапи:

Перший етап полягає в реалізації функцій, до яких належать будь-які види управлінської діяльності, наприклад, планування конкурентоспроможності, управління розробкою технологій. Мова йде про управлінську діяльність на усіх рівнях керуючої системи організації: керівників та їх заступників, начальників цехів, відділів, груп, дільниць, фахівців усіх напрямів (механіків, економістів, технологів, конструкторів, енергетиків тощо).

На другому етапі процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства формуються методи менеджменту тобто способи впливу керуючої системи на керовану. До методів менеджменту можна віднести план виробництва конкурентоспроможної продукції, що експортується.

Третій етап процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства полягає у формалізації методів менеджменту, що супроводжується створенням механізмів їх трансформації в накази, розпорядження, вказівки тощо. Після цього управлінські рішення (формалізовані методи менеджменту) каналами прямого зв’язку (див. рис. 1.3.) надходять із керуючої системи в керовану і здійснюють необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, виготовлення певних виробів, надання послуг, досягнення

виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

На четвертому етапі здійснюється управлінська діяльність, яка об'єднує трудові процеси всіх працівників організації, забезпечує реалізацію функцій та формування методів менеджменту, розроблення і прийняття управлінських рішень, а також формалізує вплив керуючої системи на керовану. Цю функцію виконує керівництво, яке є рушієм, що визначає напрями діяльності апарату управління, ефективність управлінських рішень, ступінь досягнення конкурентоспроможності. Усі вищеописані етапи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства супроводжуються комунікаціями, тобто процесами обміну інформацією, її змістом між працівниками, підрозділами, іншими організаціями [54, 118].

Під функціями управління КСП доцільно розуміти види управлінської діяльності (трудові процеси у сфері управління), які забезпечують формування способів управлінського впливу на КСП підприємства. Функції виникли внаслідок розвитку конкуренції, поділу і спеціалізації праці. Будь-які управлінські процеси в системі забезпечення КСП підприємства здійснюються із застосуванням функціонального підходу (технології менеджменту). Узагальнення практики підприємств дозволяє зробити висновок про те, що на сучасному етапі функції управління КСП реалізуються в п'ять етапів: планування діяльності у сфері забезпечення КСП; організування процесу забезпечення КСП; мотивування працівників, які здійснюють процеси забезпечення КСП; контролювання процесу забезпечення КСП; регулювання процесу забезпечення КСП.

1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства

Щоб досягнути високий рівень в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю фірми потрібно застосовувати наявні системні підходи до керування конкурентоспроможністю. Фактично система управління конкурентоспроможністю фірми, товарів, послуг це є сукупність з

організаційної структури та економіних і технологічних процесів, що відбуваються на підприємстві під час здійснення ним статутної діяльності, що сприяють утворенню конкурентних переваг

Використання саме системних підходів до управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства мотивується наявність безлічі різноманітних факторів, що мають свій прямий чи опосередкований вплив на управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Відповідно серед цих факторів, що мають вплив на управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства слід виділяти технологенні, грошово-фінансові, інформаційні та ринкові.

Система управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства включає в собі всю діяльність на підприємстві, що пов’язана із підняттям рівня конкурентоздатності самого підприємства, товару який виробляє підприємство, чи послуг, що надаються підприємством.. Система управління конкурентоспроможністю має постійний вплив на продукт впродовж всього часу його існування, також їй притаманний вплив на процеси, що відбуваються на самому підприємстві від самого визначення ринкової коньюктури і закінчуючи бажанням покупця: Вона втручається почи наючи з маркетингових досліджень необхідності випуску певного виду товару, переходить до науково-технічного забезпечення створення даного товару, вироблення технічних умов фізичного виробництва (створення) товару; прямо впливає на проведення проектування та розробку продукції; розробку технології; постачання комплектуючих матеріалів; прямого виробництва (створення асортименту послуг); проведення моніторингів та технічнних контролів; створення упакування проведення логістично-складський операцій; проходить через контроль за збутовою політикою, та після реалізаційним обслуговуванням.

Посеред відомих систем управління конгкурентоспроможністю, що використовують вітчизняні підприємства агропромислового комплексу, доцільно приділити більше уваги адаптивній системі управління

конкурентоспроможністю, що дає змогу: прораховувати в процесі управлінні конкурентоспроможністю підприємства особливості непередбачуваного зовнішнього конкурентного середовища, підвищуючи надійність системи управління конкурентоспроможністю підприємства за умови негативного впливу випадкових факторів; забезпечити її інваріантивністьь системи конкурентоспроможністю підприємства до різних правових форм ведення господарювання в умовах Української економіки; давати управлінцям певний розумно-довгий час розробку та впровадження вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства врealіях ринкових відносин [54, 126].

Науковці, що розробили дану адаптивну систему управління конкурентоспроможністю підприємства виділили сім поетапних циклів, які забезпечують нормальне функціонування даної системи:

1) виконати змістовне та комплексне маркетингове дослідження ринку, за допомогою якого вивчити зовнішнє середовище (очікування та надії покупців, ємність ринку, платоспроможній попит, наявність конкурентного середовища, підводні течії в державно-правовому регулювання даного сегменту ринку, наявність сезонності виробництва чи збуту);

2) провести внутрішній аудит системи управління конкурентоспроможністю підприємства;

3) після проведення аудиту за його результатами встановити “сильні” та “слабкі” сторони підприємства та найближчих конкурентів;

4) розробити конкурентну стратегію поведінки підприємства і методів її виконання, зформувати конкретне технічне завдання для виробництва, подати стратегію збуту продукції, а також встановити оптимальну цінову політику, оптимізувати логістичну ланку діяльності;

5) проводити постійне оцінювання показників, які були закладені до технологічного завдання, порівнювати їх з за прогнозованими показниками системи управління конкурентоспроможністю підприємства на предмет досягнення оптимального рівня та здійснювати постійне регулювання на етапах

2 – 4;

6) організувати безпосереднє виробництво;

7) забезпечувати реалізацію виробничо-збутової діяльності підприємства, простійно проводити контроль за ціновими показниками з метою постіного відображення вимог ринку.

Досягнуті у такий спосіб виробничо-збутові показники формують нову виробничо-збутову програму підприємства, яка коригується з урахуванням результатів роботи адаптивної системи в попередньому циклі з урахуванням необхідності пристосування до мінливого зовнішнього середовища. Практична реалізація адаптивної системи управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечує підприємство властивістю адаптації до невизначеного зовнішнього конкурентного середовища, а також можливістю досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможністю підприємства. Для координації різних підрозділів під час функціонування адаптивної системи можливе застосування принципу “cross function” (“через функції”), який передбачає перебудову організаційних структур управління через виділення цільових адміністративних груп, що забезпечують єдину політику на всіх стадіях створення товару. Роль кожної з груп змінюється від консультативної до визначальної, а підприємство перетворюється в єдиний комплекс, який забезпечує максимально ефективний спосіб виробництва конкурентоспроможних товарів.

У світовій практиці накопичився суттєвий досвід управління конкурентоспроможністю підприємства. В першу чергу слід назвати корпорації Японії, США та деяких країн Західної Європи [54, 127].

Японська система комплексного управління КСП забезпечує виробництво продукції з високим рівнем конкурентних переваг та його постійне зростання. Продукція японських корпорацій у порівнянні з американською чи західноєвропейською має більш високий рівень конкурентоспроможністю підприємства, що можна пояснити такими причинами:

- системи управління конкурентоспроможністю підприємств в Японії

враховують відсутність сировини та енергетичних ресурсів і вимогу випуску високотехнологічної продукції здатної всети підвищений рівень конкурентоздатності для забезпечення ефективного функціонування й розвитку економіки держави. Реалії економіки країни Сходячого сонця наступні постіний ввіз сировини та енергетичних складови, натомість вимога реалізовувати товар з високою добавленою вартістю на ринках з високим рівнем конкурентоспроможності конкурентів

- В Японії давно вже поширена на виробництві серед транснаціональних корпорацій система, що охоплює всю діяльність корпорації, та покладається на комплексну систему управління конкурентоспроможністю компанії. Японці використовують у цтих системах найкращі розробки та напрацювання в цій сфері науковців та практиків з США, Великобританії, Євросоюзу тощо;

- всі успіхи в цьому напрямі Японія отримала внаслідок наявності високопрофесійних кадрових працівників, що працюють з більшими успіхами ніж працівники інших держав;

- Японська модель системи управління конкурентоспроможністю корпорації направлена на запобігання дефектів, а не на їх виявленні та усуненні за допомогою високоточних систем контролю за технологіями над контролем КСП продукції. Підвищеною персональною відповідальністю керівників за якість продукції, що випускається;

- Вся відповідальність за розробки довгострокових планів з управління конкурентоспроможністю продукції лежить на топ-менеджерах японських корпорацій, саме вони відповідальні за контроль за строками виконання планів відповідно швидко можуть прийматись відповідні корегувальні рішення та дії (планування – виконання – контроль – коректуючі дії). За умови постійного доведення повноти інформації топ-менеджерами менеджерам середньої ланки та делегування частини повноважень швидко формуються плани підрозділів корпорації. В цьому випадку процес планування управління системами конкурентоспроможністю фірми одразу проникає поширюється на щавелі корпорації.

Японські фахівці вважають, що сьогодні недостатнім є лише врахування існуючих проблем споживачів. Необхідно постійно виявляти приховані потреби і використовувати їх як основу при плануванні нової продукції, що сприятиме досягненню максимального рівня її КСП. При цьому слід враховувати потреби не тільки груп покупців – кінцевих споживачів, а й інших корпорацій, бізнес-сфер як самої Японії, так і держав – потенційних споживачів майбутніх виробів;

- у системі управління конкурентоспроможністю підприємства японських корпорацій реалізований принцип зацікавленості працівників у виробництві високоякісної й висококонкурентної продукції. Його суть полягає у тому, що на кожному робочому місці повинні створюватись умови, які сприятимуть уникненню дефектів. При цьому не можна порушувати технологічні параметри, повторювати раніше допущені помилки;

- для японських корпорацій характерною є внутрішня корпоративна перевірка продукції керівництвом вищої ланки корпорації, обговорення проблем із зацікавленими особами, пошук шляхів і засобів поліпшення стану справ. Перевірка має профілактично-запобіжний характер, націлена на навчання на робочому місці.

Японський економіст К. Такамацу [74] подає опис найбільш характерних рис японської системи підвищення рівня КСП виробника:

- багаторічне і цілеспрямоване розв’язання проблем конкурентоспроможністю підприємства на основі всього передового, сучасного, що містить теорія і створює практика у цій галузі. З кінця 40-хх рр. XX ст. японська промисловість крок за кроком рухалась до комплексного управління конкурентоспроможністю підприємства. Початком цього стало освоєння статистичних методів контролю рівня якості, а, відповідно, і рівня конкурентоспроможності, що базується на навчанні й оволодінні навичками;

- послідовна робота з вивчення потреб споживачів. Поступово виховувалось шанобливе ставлення до споживачів і їх потреб, створювався культ споживача – замовника. Налагоджувалась чітка система глибокого вивчення характеру й обсягу потреб, основних вимог до них, враховувались

різноманітні психологічні фактори, японські фахівці досягли значних успіхів у вивченні не лише внутрішніх споживачів, а й зовнішніх (на міжнародному ринку). В японських корпораціях виконавець кожної операції розглядає виконавця наступної як свого споживача і тому виконує свою частину виробничого процесу особливо якісно;

- потреба всезагальної участі (принцип “лідерства”). Реалізація цього положення досягається досить широким спектром дій: національним законодавством, оцінкою і аналізом помилок, допущених іншими виробниками аналогічної продукції, виділенням для розв’язання проблем КСП достатньої кількості засобів і часу тощо;

- розуміння необхідності регулярних перевірок функціонування такої системи;

- організування робіт, спрямованих на забезпечення підвищення загального рівня конкурентоспроможністю підприємства;

- модернізація інтелектуального і фізичного потенціалу працівників у формі участі в різноманітних спеціалізованих гуртках;

- широко розвинена і постійно діюча система пропаганди значення зростання КСП продукції для забезпечення стійких темпів економічного зростання;

- державний вплив на підвищення конкурентоспроможністю підприємства національної продукції. Введена обов’язкова державна сертифікація й паспортизація для продукції, що буде реалізовуватись на зовнішніх ринках. Японських підхід до управління КСП продукції легко простежується в мережі різноманітних комп’ютерних технологій. Цю галузь в Японії характеризують як зрілу, для неї характерним є повне оновлення моделей через кожні 2-5 місяців. При цьому велике значення приділяється питанням розробки проекту, оцінки технічного рівня, якості й перспектив КСП виробу на довиробничій стадії. Експериментальний зразок проходить цілий спектр виробничо-технічних і соціально-економічних випробувань в умовах, наближених до реальних і в середовищі підвищеної активності.

Забезпечення надійності виробу здійснюється через систему інспектування корпорацією-виробником готової продукції, технологічного процесу виробництва електронних компонентів корпорації-постачальника. Для цього створюється група спеціалістів за видами компонентів, які спрямовуються на заводи, де вони здійснюють систематичний нагляд за всіма стадіями технологічного процесу, вживають заходи з усунення порушень, за результатами роботи складають контрольні картки, що підтверджують здатність технологічного процесу забезпечити стабільний рівень КСП компонентів.

Сьогодні японський уряд дещо зменшує жорсткість контролю за конкурентоспроможністю підприємства продукції, яку постачають на зовнішні ринки. Це зумовлено тим, що корпорації Японії завоювали міцні позиції на зовнішніх ринках, забезпечили стійке лідерство за якістю і конкурентоспроможністю підприємства, оволоділи методами управління нею й тому здатні самостійно вести конкурентну боротьбу (так званий “ефект інерції”) [54, 130].

У США високий рівень конкурентоспроможності виробників забезпечується шляхом створення і використання ряду спеціалізованих стратегічних програм підвищення конкурентоспроможності кінцевого продукту. Так, однією з найбільш відомих програм такого типу є програма, складена для корпорації “IBM”, яка містить такі положення: переконання працівників у важливості реалізації програми підвищення конкурентоспроможністю підприємства продукції корпорації й особистої участі в цьому кожного працівника; необхідність додаткових затрат на підвищення рівня конкурентоспроможністю підприємства продукції (наприклад, витрат на підвищення якості, поліпшення обслуговування тощо); розроблення методів і заходів мотивування виробництва конкурентноздатної продукції; конкретизація методів контролю конкурентоспроможністю підприємства продукції; введення принципу “нуль дефектів”; встановлення єдиного для всіх “дня міркування”; розроблення індивідуальних програм конкурентної бездефектної роботи; введення і використання систем заохочень за результатами. Робота в межах

програми завершується аналізом виконаного і досягнутого, підбиттям підсумків, створенням програм на наступний період.

В американських корпораціях управління конкурентоспроможністю підприємства розуміють як адміністративну діяльність, яка складається з ряду етапів: встановлення базових вимог до рівня конкурентоспроможністю підприємства; оцінка відповідності продукції цим вимогам; вжиття заходів, скерованих на досягнення відповідних вимог; наступне підвищення вимог до рівня конкурентоспроможністю підприємства. При цьому контроль за конкурентоспроможністю підприємства має значний вплив на створення проектів високого технічного рівня, виготовлення й обслуговування висококонкурентоспроможної продукції у сфері експлуатації.

Тому він посилюється на всіх стадіях життєвого циклу продукції і має не лише контрольний, а й аналітичний характер. Такий контроль прийнято називати всезагальним. Він ділиться на ряд стадій: контроль за розробкою нової продукції; вхідний контроль матеріалів і комплектування; контроль конкурентоспроможності процесу виробництва продукції; контроль обслуговування продукції у споживача; контроль за розробкою нової продукції і встановлення вимог до рівня конкурентоспроможністю підприємства майбутньої продукції. Призначення вхідного контролю матеріалів і комплектування у тому, щоб ввести у виробництво лише ті з них, які повністю забезпечать конкурентоспроможністю підприємства готової продукції. Контроль конкурентоспроможністю підприємства передбачає формування плану внутрішнього техніко-технологічного процесу виробництва, забезпечення виробництва продукції, що відповідає заданим вимогам і задовольняє вимоги споживача [54, 131].

Система контролю конкурентоспроможністю підприємства охоплює всю організацію, її підрозділи і групи персоналу. Вона дозволяє здійснювати постійний, скоординований контроль за ходом проектування й виготовлення продукції. Такий контроль американські корпорації поширюють на сферу обслуговування своєї продукції у споживача. При здійсненні контролю за

конкурентоспроможністю підприємства виходять з положень того, що конкурентоспроможністю підприємства є справою кожного працівника і тому може призвести до відповідальності всіх працівників.

В американській системі управління конкурентоспроможністю підприємства велику увагу приділяють видаткам, пов'язаним зі створенням продукції із високою конкурентоспроможністю підприємства, забезпеченням і підвищенням її рівня. Це видатки на створення конкурентоспроможністю підприємства переваг. Вони складаються із видатків на техніко-технологічний контроль, розробку і проведення заходів профілактичного характеру, а також із витрат від нереалізованої продукції через її невідповідність базовим параметрам конкурентоспроможністю підприємства.

Дж. Вейлінгтон [11] зазначає, що "... керівництво корпорації повинно розуміти, що комплексна система управління конкурентоспроможністю продукції є не тимчасовим проектом, призначеним для покращення конкурентоспроможністю підприємства корпорації і зниження загального рівня витрат виробництва. Тільки у тому випадку, коли основні проблеми, пов'язані з підвищенням конкурентоспроможністю підприємства чи зменшенням видатків, будуть ліквідовані, система управління конкурентоспроможністю підприємства продукції перетвориться для керівників корпорації у постійно діючий важіль покращення конкурентоспроможністю продукції".

Американські фахівці вважають, що добре організована й ефективна система управління конкурентоспроможністю продукції може бути створена лише за умови, що цю роботу повинен очолити особисто керівник корпорації. Для забезпечення його повною і достовірною інформацією широко використовують статистичні методи, контрольні карти, таблиці вибіркового контролю, що дозволяє систематизувати і накопичувати дані про повторення помилок щодо забезпечення управління конкурентоспроможністю продукції. Важливу роль також відіграє планування КСП за такою схемою: аналіз – задум – планування – виробництво – контроль – підвищення КСП [54, 132].

Характерною особливістю сучасної діяльності американських корпорацій

у сфері управління управління конкурентоспроможністю продукції є проведення регулярного оцінювання систем з метою підвищення їх ефективності. Деякі корпорації здійснюють такі оцінювання кожен рік. Проводиться також перевірка відповідності керівництва вимогам базових параметрів, у управління конкурентоспроможністю продукції, плану розвитку системи у цілому, системи звітності за видатками із забезпечення відповідного рівня КСП тощо.

Найважливішим критерієм ефективності системи управління КСП продукції є ступінь задоволення запитів споживачів. Цей показник визначається методом опитування, що проводиться відповідними підрозділами відділу маркетингу, посередницькими організаціями, представниками торгових корпорацій тощо. У багатьох корпораціях США створені лабораторії, які розробляють перспективні стандарти, вимоги до КСП майбутньої продукції, необхідні технології.

У Західній Європі забезпечення рівня КСП ведеться поетапно. Кожен етап реалізує підготовлена група менеджерів – фахівців у царині конкурентоспроможності. На першому етапі завданням менеджерів є визначення всіх випадків порушення передбачених нормативів. На другому складається калькуляція видатків на забезпечення відповідного рівня КСП та значного зменшення видатків. Завершальним етапом слід вважати введення комплексної системи управління КСП у сфері виробництва. Так, у Великобританії найбільшу увагу приділяють рівню КСП сировини, в Німеччині – рівню КСП конструкторських розробок, в Італії та Франції – рівню КСП технології, роботі складів, у Польщі – рівню КСП допоміжних служб і підрозділів. Разом з тим, всі європейські країни, особливу увагу приділяють проектуванню. При розробці проекту і технологічного процесу створюються методи, які дозволяють звести до мінімуму можливість виникнення похибок і відхилень на виробництві [54, 133].

Найбільш узагальнена модель управління КСП західноєвропейських корпорацій-виробників зводиться до положень: ціна продукції повинна

відображати кон’юнктуру ринку; продукція має бути запропонована своєчасно; рівень КСП продукції повинен відповідати вимогам ринку. На стадії проектування плануються видатки, терміни і рівень КСП; на стадії реалізації здійснюються мотивуючі та контролюючі заходи; на стадії використання оцінюють видатки протягом гарантійного строку. Споживач може пред’являти свої вимоги корпораціям стосовно її конкурентних параметрів, а виробник зобов’язаний вживати конкретні заходи підвищення рівня КСП продукції.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність означає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об’єктами на даному ринку. “Європейський форум з проблем управління” визначив, що конкурентоспроможність – це реальна і потенційна можливість фірм в існуючих для них умовах проектувати, виробляти і збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками є більш привабливими для споживача, ніж товари їх конкурентів. Недолік цього трактування, на наш погляд, полягає в тому, що воно стосується тільки товару і враховує виключно цінові і нецінові характеристики.

Отже, конкурентоспроможність – це здатність об’єкта, що характеризується отупінню реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об’єктами, представленими на даному ринку. Отже, конкурентоспроможність означає, здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об’єктами.

Під управлінням конкурентоспроможністю підприємства (КСП) слід розуміти сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність суб’єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів.

Аналізуючи особливості управління конкурентоспроможність підприємства, можна рекомендувати модель управління нею у формі таких положень.

1) У відповідності до місії, цілей і стратегії підприємства ведеться планування, здійснюється мотивація кадрів і організовується цілеспрямована робота підприємства і його підрозділів. На наступному етапі здійснюється контроль складових та об’єктів управління, в результаті чого оцінюється власна конкурентоспроможність. Ця “внутрішня” інформація доповнюється “зовнішньою”, що дозволяє порівняти конкурентоспроможність із середньою ринковою для даного виробу.

2) У результаті такого порівняння розробляється комплекс необхідних засобів, які вживаються після прийняття відповідного рішення керівництвом, коригуються відповідним чином плани діяльності, вносяться зміни в систему мотивації кадрів, роботу органів управління.

3) На засадах впровадження заходів контролюються зміни, формується інформація, розробляються і вводяться пропозиції з підвищення конкурентоспроможності. Таким чином, цикл управління конкурентоспроможністю постійно повторюється через відповідний проміжок часу. Якщо розроблені заходи ефективні, то наступний цикл управління КСП забезпечує більш високий рівень.

4) Вплив на підприємство зовнішніх факторів – міжнародних, політичних, економічних, правових, соціальних, технічних – загалом проявляється через зміну засобів виробництва, які визначають матеріально-технологічну основу підприємства, і виробничих відносин, які формують людський фактор, ставлення працівників до роботи. Матеріальна, технологічна, організаційна і людська база виробництва визначає та формує засади виробничо-господарської діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

5) Виробнича діяльність, процеси грошового та товарного руху, купівлі-продажу, експлуатації, утилізації тощо базуються на регламентації вимог до якості продукції, яка визначає її споживчу цінність і вартість. Важливу роль тут відіграють проблеми метрології, стандартизації тощо.

6) Забезпечення конкурентоспроможної продукції на всіх етапах її життєвого циклу вимагає розробки обґрунтованої інформаційної бази, а саме:

стандартів, норм, виробничо-технічної документації, інструкцій, технічних умов, вимог до проміжних і кінцевих споживачів тощо. Стандарти формуються й регламентуються законодавством різних країн. Вони можуть суттєво відрізнятися між собою. В результаті продукція може бути не конкурентоспроможною в одній державі і мати високий попит і рівень КСП в іншій.

Тому слід володіти інформацією про те, як можна забезпечити максимальний рівень КСП своєї продукції з отриманням достатнього рівня прибутку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АГРО-МЛИН»

2.1. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Агро-Млин»

Після Революції гідності та розірвання стосунків з Росією, підписання угоди про асоціацію з Європейським союзом Український агросектор успішно інтегрується та стає невід'ємною частиною міжнародного ринку продовольства, що в свою чергу забезпечує отримання певних переваг, але і присутність ризиків. Саме аналіз та оцінка цих переваг та ризиків мають стати головним інструментарієм у системі заходів із підвищення конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств та їх сільськогосподарської продукці, призвести до адаптації вітчизняної аграрної галузі до глобальних трендів світового ринку продовольства.

За прогнозами світової Продовольчої і сільськогосподарської організації (Food and Agriculture Organization of the United Nations — FAO), до 2050 року при збереженні нинішньої динаміки і темпів росту населення планети збільшиться до 9,7 млрд осіб [40:2]. Внаслідок цього попит стає глобальним та постійно зростаючим.

На різних міжнародних самітах та конференціях провідні науковці попереджають людство про настання проблеми забезпечення продовольчої безпеки, що в свою чергу обумовлює необхідність збільшення темпів виробництва сільськогосподарської продукії. Уряди країн свої зусилля спрямовують на усунення митних, тарифних перепон у міжнародній торгівлі аграрною продукцією, що повинна проводитись за мінімальних перепон, щоб у разі необхідності будь-яка країна могла у міру власної потреби доповнити власне виробництво за рахунок імпорту.

За умовами сьогодення даний процес має на меті формування на глобальному ринку певних резервів продовольства у світових масштабах, щоб мати змогу перестрахуватись на випадок несподіваних спадів сільськогосподарського виробництва або ж різких стрибків цін на основін

сільськогосподарські культури внаслідок кліматичних змін, глобальних військових конфліктів та заорушень, міграційних процесів та інших ризиків, що будуть виникати в процесі існування людини. Аналізуючи навні запаси стратегічних сількогосподарських культур, зокрема зернових культур, можна прогнозувати з великою точністю цінову пропозицію на ближчі один- два роки, окреслювати основні ризики, що будуть притаманні даній галузі в ближньому майбутньому передбачати зміну кон'юнктури аграного ринку.

Як не прикро зазначати, але головним трендом світового ринку продовольства є наявна висока волатильність цін на базові види продовольчої продукції, що тісно пов'язано як із динамічними змінами кон'юнктури попиту та пропозиції, так і наявними ознаками наступаючої кризи у фінансово-економічних процесах в світовій економіці.

Волатильність цін та їх поступовий ріст по своєю суттю є двома різними економічними явищами, але вони взаємопов'язані між собою та мають суттєвий вплив на добробут домогосподарств та продовольчу безпеку в усьому світі. Особливо гостро це питання встає перед Україною, оскільки зовнішньоекономічний платіжний баланс держави на сьогоднішній день суттєво починає залежити від цінової коньюктури на світовому аграрному ринку.

Як зазначають експерти питань світової продовольчої безпеки проблематика підвищення цін на головні продукти харчування в світі характеризується їх загальною волатильністю для продукції сільгоспвиробників. При цьому експерти зазначили, що це є традиційною та постійною проблемою ринків сільськогосподарських товарів, котру можна пояснити наступними явищами, як наявність еластичного попиту та кліматичних змін, що спричиняють значне зменшення пропозиції аграрної товарної групи.

Окрім цього на думку експертів існує певна тенденція періодичності настання світових продовольчих криз (перша виникла у п'ятдесятих роках минулого століття, потім повторилось у сімдесятих роках і з такою частотою повторюється по сьогоднішній день).

Одне з пояснень такої тенденції базується на тому, що подібне коливання цін є індикатором реального наближення та тривалого дефіциту виробництва продовольства на світових аграрних ринках. Також таку волатильність цін пов'язують з фактичним дизбалансом між попитом і пропозицією насільскогосподарському ринку.

Але це все теорії, що не дозволяють повною мірою прояснення та виявлення причин, що зумовлюють періодику наявного різкого зниження цін на світовому сількогосподарському ринку продовольства.

У підтвердження вище вказаного є стан справ на світовому ринку продовольства протягом 2017 р., де від початку року спостерігалося постійне зниження показника індексу цін на сільськогосподарську продукцію (продовольство), що розраховується (FAO). Так, слід зазначити не типовість зниження його бази з січневих показників, що складали 174,6%, до квітневих 168%, хоча ринок мавби реагувати в іншу сторону, оскільки до квітня рівень запасів продовольства знижується у зв'язку з його споживанням та відсутністю нового врожаю. Але загальна тенденція (річна) показала присутність росту цінового показника на 25,3 відсоткових пункти до аналогічних показників за 2016 рік, а на квітневі — відповідно, на 15,2% (рис.2.1.).

Значення індексу за перший квартал 2017 р. Відзначилось суттєвим падінням по головним видами сільськогосподарської продукції. Варта зазначити, що практично всі показники цін на продовольчу продукцію, що беруться як базові для розрахунку даного індексу втратили від 0,9 до 55,2%. Головне падіння відбулося на світові ціни на рослинну олію і цукор.

Оскільки Україна стала частиною глобального ринку продовольства, то існуючі тренди волатильності цін на світовому аграрному ринку почали впливати на внутрішньодержавні реалізаційні й експортні ціни, а якщо зважити на присутність коливань національної валюти, сумарно це може призвести до зростання фінансових ризиків для вітчизняних сільгоспвиробників. Так при очікуваному рості у цін у зв'язку з сезоністю, середньозважена ціна 1 тонни експорту пшениці з України в I кварталі 2017 р. склала 158,3 дол. США,

кукурудзи — 153,7 3 дол..Так і за іншими видами сільськогосподарської продукції, що виробляється на внутрішньому ринку та йде на експорт була помітна значна зміна ціни в сторону зниження порівняно з 2016 роком, що потребує обов'язкового врахування даного чинника глобальної кон'юнктури ринку, при проведенні управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

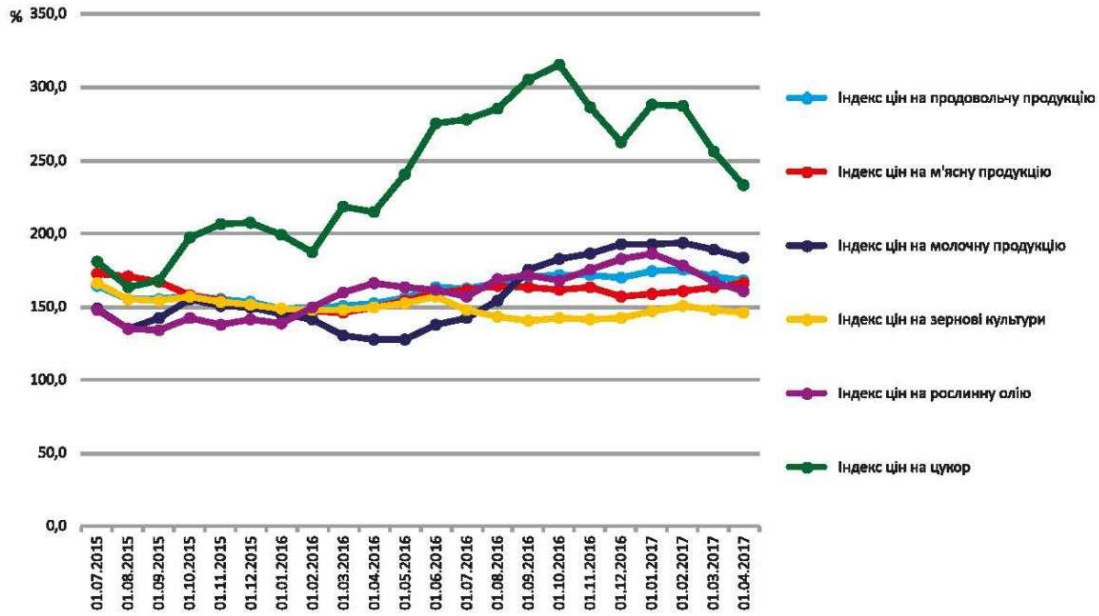

Рис.2.1. Динаміка коливання індексу світових цін на основні види аграрної продукції (2015–2017 рр.) [40;3]

При проедені аналізу останніх даних за продовольчим прогнозом можна стверджувати, що у глобальній перспективі в 2018–2019 рр. ринок продовольства залишатиметься збалансованими завдяки позитивним трендам збереження високих експортних можливостей українських агровиробників та відносній стабільності світових цін на зернові культури. Але у вартісному відношенні обсяги міжнародного продовольчого ринку очікують на зниження до шестирічного мінімуму, але його оборот сягатиме вище 1 трлн дол. США.

За даними аналізу статистичної інформації UNISTAD, у світовому масштабі експорту аграрної продукції 52,7% усієї його вартості припадає на 10 основних їх видів.

Насамперед, у світовій торгівлі аграрною продукцією на ринку з обсягом 1,3 трлн дол. США найбільшу частку займають «Фрукти і горіхи, свіжі або

сушені» — 7,9%, «Алкогольні напої» — 5,9%, «Продукти харчування для тварин» — 5,8%, «Харчові продукти» — 5,6%, «Насіння і плоди, за винятком борошна» — 5,4%, «Інше м'ясо і харчові м'ясні субпродукти» — 5,1%, «Овочі» — 5,1%, «Риба, свіжа (жива), охолоджена або заморожена» — 4,7%, «Зернові продукти, борошно» — 3,8% і «М'ясо великої рогатої худоби, свіже, охолоджене або заморожене» — 3,4%.

За останні 5 років серед глобальних трендів світового аграрного експорту особливу увагу привертає досить суттєве скорочення у вартісному вимірі таких товарних позицій, як: «Цукор, патока і мед», «Маргарин», «Пшениця», «Вершкове масло…», «Кукурудза» та інших їх видів. Порівняно з цим значно зріс у світовому масштабі торгівлі обсяг експорту зернових і олійних культур, спецій, фруктів і горіхів, яєць, м'яса великої рогатої худоби.

Їх аналіз і оцінка повинна стати важливим інструментом у системі заходів із підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної продукції сільського господарства, прогнозування та адаптації галузі до глобальних трендів розвитку світового аграрного ринку з метою зменшення ризиків та економічних втрат.

Попри прогнози експертів FAO щодо можливого зниження світового виробництва зернових культур у 2019 р., їх пропозиція, ймовірно, збережеться на достатньому для задоволення потреб ринку рівні, оскільки запаси на кінець майбутнього сільськогосподарського сезону (сільськогосподарського року — C/P, примітка автора) очікуються на близьких до рекордних обсягах як для початку цього періоду. Показник відношення обсягу запасів зернових культур до рівня їх споживання в 2017–2018 рр. може дещо знизитися у порівнянні з даними поточного періоду до 25,8%.

У квітні 2019 р. прогноз FAO щодо обсягу виробництва зернових культур у світі на 2018 р. був незначним чином переглянутий у бік підвищення (0,1%), хоча і залишається на 0,4% нижче рекордного рівня 2017 р. Його перегляд, перш за все, пов'язаний з очікуваннями експертів щодо можливого збільшення обсягу виробництва кукурудзи до 1054 млн т, що на 3,3 млн т (0,3%) вище квітневого

показника прогнозу. Таке коригування пов'язане головним чином із вищим урожаєм у Бразилії, який перевищив попередній прогноз (табл. 2.1).

Очікується, що у 2017 році обсяг виробництва пшениці становитиме 740 млн т, що приблизно на 20 млн т (2,6%) нижче рекордного показника 2016 р. Цей показник практично не відрізняється від квітневого його прогнозу. Перегляд обсягу виробництва в бік його зниження у порівнянні з минулим роком пов'язаний з очікуваним нижчим урожаєм зернових культур в Австралії, Канаді, Російській Федерації та США, який не вдасться компенсувати за рахунок зростання врожаю у ЄС, Індії та Марокко.

Таблиця 2.1.

Кон'юнктура світового ринку зернових культур [Джерело40:5]

С/Р	Виробництво	Пропозиція	Споживання	Торгівля	Запаси на кінець періоду	Глобальний показник співвідношення запасів до споживання
	Млн.тонн					%
2013/14	2520,8	3052,4	2430,5	364,0	591,3	23,6
2014/15	2566,7	3157,9	2506,2	378,6	648,4	25,8
2015/16	2535,2	3183,7	2514,3	394,0	659,6	25,7
2016/17	2609,0	3268,5	2568,8	395,3	689,9	26,6
2017/18	2598,7	3288,6	2595,2	386,8	689,1	25,8

Рівень очікуваного споживання зернових культур у сільськогосподарському періоді 2017–2018 рр. перевершить аналогічний показник 2016–2017 рр. Поряд з цим, попри незначне корегування прогнозу, в бік його зниження у порівнянні з минулим місяцем, експерти FAO як і раніше вважають, що обсяг світового споживання зернових культур у 2017–2018 рр. зросте на один відсоток.

Споживання пшениці в 2017–2018 рр. прогнозується на рівні 731 млн. т, що нижче квітневого показника прогнозу, і пов'язане з наявністю значної пропозиції фуражного зерна, а це призведе до подальшого скорочення використання пшениці в кормових цілях (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Кон’юнктура світового ринку пшениці [Джерело40:5]

С/Р	Виробництво	Пропозиція	Споживання	Торгівля	Запаси на кінець періоду	Глобальний показник співвідношення запасів до споживання
	Млн.тонн					%
2012/13	654,8	850,0	683,6	143,2	171,6	24,7
2013/14	711,4	882,9	694,0	158,2	199,2	28,0
2014/15	730,8	912,0	714,2	156,6	199,2	28,0
2015/16	735,4	934,7	711,8	166,8	219,3	30
2016/17	760,3	979,6	732,0	173,8	239,6	32,8
2017/18	740,4	980,0	731,0	170,0	247,6	32,8

За цим прогнозом загальний обсяг споживання фуражних зернових у сільськогосподарському сезоні 2017–2018 рр. зросте на 1,6% і досягне майже 1358 млн. т. Це передусім безпосередньо пов’язано зі збільшенням обсягу споживання кукурудзи на 2,2%. Велика частина прогнозованого зростання споживання залежить від збільшення використання зерна в кормових цілях у Китаї та в Південній Америці (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3.

Кон’юнктура світового ринку зерна кормового використання (зерно кукурудзи, ячменю, сорго, вівса та інших культур) [Джерело40:5]

С/Р	Виробництво	Пропозиція	Споживання	Торгівля	Запаси на кінець періоду	Глобальний показник співвідношення запасів до споживання
	Млн.тонн					%
2012/13	1152,0	1361,6	1167,4	135,5	197,4	15,7
2013/14	1315,0	1513,8	1254,0	160,3	237,5	18,3
2014/15	1341,0	1578,6	1300,5	177,2	274,4	21,0
2015/16	1308,2	1582,5	1307,1	185,7	269,0	20,1
2016/17	1349,4	1618,4	1336,5	178,3	279,16	20,6
2017/18	1354,5	1633,70	1357,8	172,7	270,9	19,4

Обсяг торгівлі зерновими культурами в сезоні 2017–2018 рр. також може зазнати суттєвих змін і дещо знизитися. Згідно із наведеними прогнозами, світовий обсяг торгівлі зерновими культурами скоротиться на 2,2% і досягне 386 млн т. При цьому обсяг торгівлі пшеницею може зменшитися в цілому на 2,2% у сільськогосподарському сезоні 2017–2018 рр. (липень/червень) та досягти показника 170 млн. т.

Передусім очікується, що ЄС у 2017–2018 рр. знову стане найбільшим світовим експортером пшениці, обсяг поставок з якого на аграрний ринок досягне 29,7 млн т. Це становитиме майже на 1 млн т більше, ніж очікуваний експорт з Росії.

Прогнозований обсяг торгівлі фуражними зерновими культурами в цей період сягатиме близько 173 млн. т, що приблизно на 3% нижче обсягу сезону 2016–2017 рр. Перш за все це пов'язано зі зменшенням частки кукурудзи і ячменю. Що стосується кукурудзи, то, як очікується, прогнозоване збільшення імпорту зі сторони ЄС і деяких азіатських країн не дозволить компенсувати скорочення її попиту в Бразилії та в окремих країнах Південної Африки.

Загальний обсяг запасів зернових культур у сільськогосподарському сезоні 2017–2018 рр., за оцінками експертів ринку, збережеться на досить високому рівні.

Так, у травні прогноз FAO щодо обсягу світових запасів зернових на кінець сезону в 2018 р. був переглянутий у бік підвищення на 1,4% порівняно з минулим місяцем. Відтак, обсяг світових запасів зернових культур на кінець цього сільськогосподарського сезону практично зрівнявся з його рівнем на початок порівнювального періоду.

Також очікується, що загальносвітові запаси пшениці (на кінець 2018 сільськогосподарського року) зростуть на 3,3% і досягнуть нового рекордного рівня у 247,6 млн т. Основний приріст запасів у порівнянні з минулим роком доводиться на Китай і частково на ЄС, Марокко і Російську Федерація.

У підсумку, згідно із прогнозами, загальні запаси фуражних зернових культур до кінця сезону 2018 р. зростуть на 3,2% в порівнянні з даними за минулий місяць, і досягнуть близько 271 млн т після перегляду в бік збільшення запасів кукурудзи в Китаї, які досягли максимального історичного значення. Попри такий перегляд, запаси фуражного зерна в Китаї скоротилися відразу на 20,5 млн т, що стало однією з основних причин зниження світових запасів фуражного зерна на 2,9%.

Постає питання, яку практичну користь для вітчизняного агросектору може надати комплексний аналіз глобальних трендів і прогнозів розвитку світового ринку продовольства. Насамперед у наш досить турбулентний час значних змін та інновацій саме правильне структурування цієї інформації дозволить вітчизняним агроекспортерам і сільськогосподарським виробниками уникнути або ж зменшити до прийнятного рівня, наприклад, економічні втрати від непередбачуваного впливу цінової волатильності світового аграрного ринку, попередити можливі проблеми зі збутом своєї продукції, підвищити її конкурентоспроможність. Доречним буде в підсумку привести такий вислів: хто вміє системно аналізувати та структурувати релевантну інформацію про ринок, той не лише отримає економічні й конкурентні переваги, але й перспективи на майбутнє.

2.2. Аналіз господарської діяльності та оцінка поточного стану ТОВ “Агро-Млин»”.

ТОВ «Агро-Млин» розпочав господарську діяльність як селянсько-фермерське науково-виробниче господарство, отримавши в 1992 році в користування землі з фонду держрезерву Тернопільського місцевого господарства. Площа ріллі становила лише 50 гектарів. Господарство вирощувало зернові, зернобобові й просапні культури.

Із 1997 року площа ріллі почала збільшуватися за рахунок оренди земельних паїв. Підприємство, що вирощує насіння картоплі й зернових культур, є елітним господарством, яке має міцну матеріально-технічну базу й науково-дослідні підрозділи. Ці господарства вдосконалюють вітчизняні й зарубіжні сорти сільськогосподарських культур і технології їх вирощування.

Товариство «Агро-Млин» було засновано як сімейний бізнес Богданом та Марією Олійниками у 1992 році. За час роботи компанія створила потужну інфраструктуру, володіє власним елеватором та транспортним відділом.

Товариство має понад 2,0 тис. гектарів орних земель у Тернопільській області, - саме цей регіон маює найвищий потенціал для вирощування

сільськогосподарських культур.

На сьогоднішній день ТОВ «Агро-Млин» переросло у невеликий агрохолдинг до складу якого входять наступні підприємства: ТОВ «Агро-Млин»», ТОВ «Скала-Дар», ПП «Скалатхлібпромбуд», ДП №1ПП«Скалатхлібпромбуд», ДП №2 ПП «Скалатхлібпромбуд»»,.

Дані підприємства об'єднані власниками, які ведуть узагальнюючий баланс зведеної діяльності даних підприємств, оскільки розподіл на відокремлені юридичні особи проведено лише за географічною ознакою.

У таблиці 2.4 наведено загально господарську інформацію про групу компаній «Агро-Млин».

Таблиця 2.4

Загальні відомості про групу компаній «Агрол-Млин»

Загальна інформація про підприємства	
Організаційно-правова форма позичальника	Товариство з обмеженою відповідальністю
Відомості про реєстрацію (дата реєстрації підприємства, у випадку перереєстрації (зміни організаційно-правової форми, назви підприємства) зазначити спочатку дані до перереєстрації потім після неї, а також вказати причини перереєстрації).	ТОВ «Агрол-Млин» - 28.01.1992 ТОВ «Скала-Дар» - 06.08.2008 ПП «Скалатхлібпромбуд» - 17.11.2008 ДП №1 ПП «Скалатхлібпромбуд» - 08.06.2009 ДП №2 ПП «Скалатхлібпромбуд» - 08.06.2010
Вид діяльності підприємства	- Організація с/г виробництва, реалізація продукції і сировини; - Оренда землі, земельних і майнових паїв; - Переробка с/г продукції як власного виробництва, так і придбаної; - Виведення селекційних сортів насіння; - Надання матеріально-технічної і агросервісної допомоги та посередницьких послуг приватним власникам, т.ч. фермерам, іншим юридичним і фізичним особам, як правило на селі; Надання технічної допомоги в обробітку землі і збиранні врожаю. - Виробництво цегли
Чисельність робітників на підприємстві	Загально по групі підприємств 200 чоловік

Джерело: власна розробка на базі даних підприємства

В цілому роботу групи компаній можна охарактеризувати, як роботу одного підприємства з відокремленими виробничими підрозділами, що в свою чергу дозволяє оптимізовувати виробничий контроль, контроль за прибутковістю підрозділів та об'ємами виробництва. В складі групи компаній дані виробничі підрозділи самостійно не можуть реалізовувати вироблену продукцію, тому весь фінансовий потік відбувається централізовано через підприємства даної групи. Окрім цього дана схема роботи дозволяла оптимізовувати сплату ПДВ, де відшкодування та сплата залишалася на структурних підрозділі – виробнику.

Дана система діяла за умови існуючого законодавства а саме: Фіксованого сільськогосподарського податку з кількості орних земель, та умови тогою що ПДВ до сплати направляється на спеціалізований рах 2604 з якого підприємство може його використовувати для власних потреб визначених законодавством.

Ризиком в даному випадку є те, що підприємство з 2016 року перейшло на змішану систему оподаткування (прийнятті Верховною Радою антикризовий пакет, який відміняє спеціальну систему оподаткування податку на додану вартість для сільськогосподарських виробників та встановлює сплату його на рівні 20% забравши даны платежы до бюджету).

В цілому робота даної групи підприємств на сьогоднішній день має наступний вигляд, що наведено на Рис.2.1.

Особливістю розвитку даної групи підприємств є те, що різкий ріст розпочався в кінці 2009 року та протягом 2012 року, коли основний власник став депутатом обласної ради Тернопільської області.

Управління групою підприємств базується на вертикальній моделі, де головні посади займають члени однієї сім'ї. Наймані директори підприємств фактично проводять лише господарську діяльність та здійснюють поточний контроль та управління виконуючи завдання поставлені головним власником.

Управлінські рішення приймаються на основі фінансового та виробничого планів, що складаються щорічно в грудні попереднього року. Та проходять щомісячне уточнення. Організаційна структура управління представлена на Рис.

2.5.

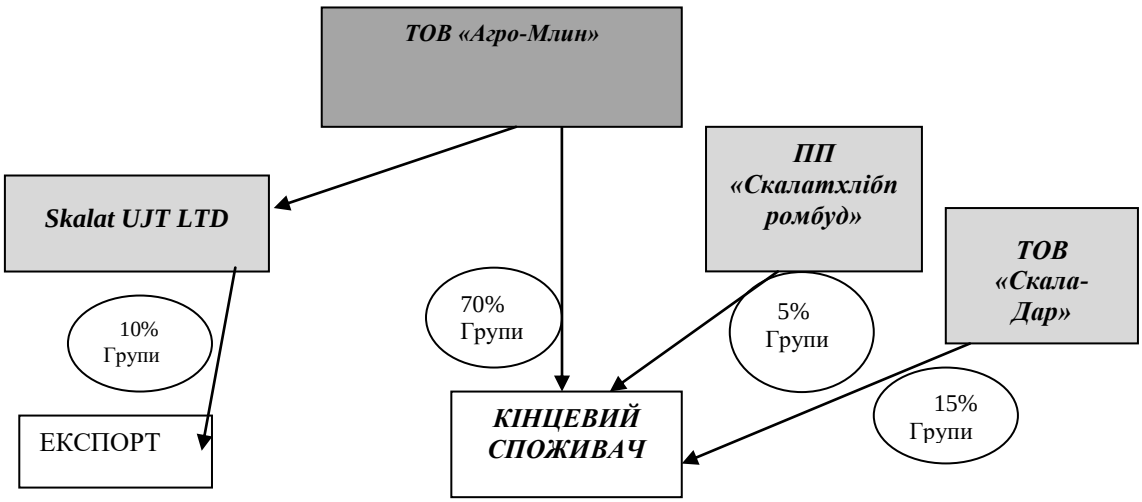

Рис.2.1. Схема роботи групи компаній холдингу

Джерело: власна розробка на базі даних підприємства

Управлінська структура має пірамідальний вигляд, з відсутністю горизонтальних управлінських зв'язків, що деякою мірою створює незручності при прийнятті поточних рішень. На рисунку відображено склад та зобов'язання топ-менеджменту групи компаній. Середньою управлінською ланкою є директори окремих товариств.

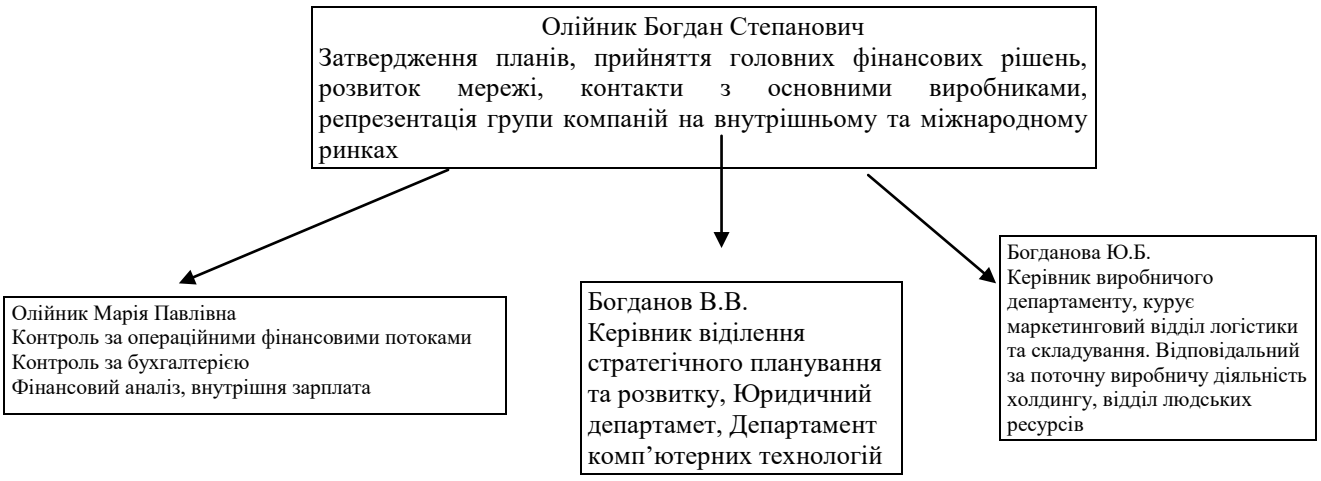

Рис.2.2. Управлінська модель групи підприємств (ТОП-менеджмент)
Джерело: власна розробка на основі даних підприємства

Управлінська структура є багаторівневою, що, як правило, призводить до

неможливості поточного контролю на місцях, потребує великого обслуговуючого штату офіс-менеджерів, клерків та офісних працівників, що створює додаткові витрати на заробітну плату та інші поточні адміністративні видатки, створює можливості для постійних зловживань та недобросовісної роботи на місцях, що в кінцевому результаті призводить до негативних результатів роботи.

Однак, в цілому роки успішної роботи підтвердили той факт, що незважаючи на вище викладені недоліки, система працює стабільно та дає можливість певного постійного контролю за ситуацією.

Бухгалтерський облік ведеться на основі програмного забезпечення 1С-підприємство. Офіційна бухгалтерія розгалужена по підприємстваму, але повна версія управлінського та фінансового обліку ведеться по всім структурам разом. Дана система призводить до постійного подвійного введення інформації в різні програмні носії (офіційна бухгалтерія профільного підприємства, та повна версія загального холдингового обліку), що часом призводить до помилок на стадії вводу первинних документів.

Окрім цього перехрестя фінансових потоків підприємств ускладнює процес контролю за доходними частинами у розрізі підприємств та може викликати непорозуміння між середньою управлінською ланкою. Дана система бухгалтерського обліку є типовою для такої структури ведення бізнесу.

Власність холдингу розподілена між його засновниками та складається з трьох складових частин

- матеріальних необоротних активів;
- матеріальних оборотних активів;
- корпоративних прав у формі часток у Статутних фондах створених товариств

Матеріальні необоротні активи у формі нерухомого майна знаходяться у власності фізичних осіб засновників так, основні активи виведені в офшорну зону через комплекс нематеріальних прав, як засновника групи компаній

Основними видами діяльності є:

- Організація с/г виробництва, реалізація продукції і сировини;
- Оренда землі, земельних і майнових паїв;
- Переробка с/г продукції як власного виробництва, так і придбаної;
- Виробництво цегли;

В структурі ГК «Агро-Млин» - на сьогоднішній день є 6 юридичних осіб: ТОВ «Агро-Млин», ПП «Скалатхлібпромбуд», ДП №1 ПП «Скалатхлібпромбуд», ДП №2 ПП «Скалатхлібпромбуд», ТОВ «Скала-ДАР» ТОВ «ОЦЗ»

В 2017 році ТОВ «Агро-Млин»» отримала дозвіл на виробництво та переробку соєвих бобів, модернізувавши власний КХП та отримали відповідні міжнародні сертифікати якості виробництва з метою подальшої їх модернізації. ГК «Агро-Млин» планує розширення діючого напрямку бізнесу за допомогою:

- вдосконалення переробки соєвих бобів, виробництво соєвої олії та шроту відповідно до міжнародних стандартів GMP+ та GMP;
- реалізація готової продукції (олії та соєвого жмиху) напряму іноземним партнерам.
- один із КХП їх є три переобладнати для виробництва екологічного гумусу на основі біо-технологій переробки курячого посліду, що на сьогоднішній день є важливим напрямком розвитку альтернативного екологічного добрива в Україні;
- в 2017 році підприємство реалізувало соняшник за схемою переробки в Індію;
- планує виготовляти високу якісну цеглу марки 150-200 М.

Пройшла реорганізація підприємства у формі створення групи компаній, назву якої вже відомо в широкому колі як споживачам продукції, так і інших політичних та соціальних сферах. Компанія включає в собі: агроблок з елеваторним господарством, переробний блок – завод по переробки соєвих бобів, будівельний блок (кар'єр суглинків, цегельні заводи).

Земельні ресурси

Територія групи компаній на даний момент поширюється на Тернопільську обл, наведено у таблиці 2.5

Таблиця. 2.5

Територія угідь ГК «Агро-Млин» на початок 2018 року

№	Географічне місце розташування	Загальна площа в оренді
	Підволочиський район	Га
1	С. Іванівка	1915,66
2	С. Зарубинці	625,0
	ВСЬОГО	2540,00

Джерело: власна розробка на основі даних підприємства

До кінця 2017- 2018 роки підприємство проводить перереєстрацію договорів, оскільки власники вирішили збільшити виплати за оренду земельних ділянок паїв на даному етапі збільшувати кількість площ є недоцільним, підприємство пішло шляхом вдосконалення технології виробництва сільськогосподарської продукції.

Техніка та обладнання:

З 2012-2018 рік група компаній реалізовує проект комплексної модернізації технічного парку сільськогосподарської техніки та обладнання.

Для зменшення втрат при зборі зернових культур та для підвищення продуктивності, оновлено парк зернозбиральних комбайнів. Компанія зупинила свій вибір на техніці CLAAS, так як працює з нею вже на протязі 8 років. ТОВ «Агро-Млин» придбало 2 зернозбиральних комбайнів CLAAS Lexion 560 с зерновою жаткою 7,5 м., автоконтуром VARIO з рапсовим обладнанням і приладом для транспортування жатки (транспортним візком). Найновіші технології обмолоту та використання навігаційної GPS системи дають змогу зменшити втрати на 25 %, що дає можливість збільшити продуктивності у деяких технологічних операціях до 45 %, в цілому якість обмолоту покращилась на 54 %. Ново придбана техніка дозволила покращити роботу підприємству, а саме:

- зменшення логістичного навантаження;

- загальне зменшення витрат на збір урожаю;
- покращення якісних показників врожаю;
- більшої незалежності від погодних умов.

Було оновлено тракторний парк та придбано техніку виробництва компанії John Deere, а саме трактор колісний JD-9620 (2 одиниці), трактор колісний JD-8230 (2 одиниці), сівалки точного висіву Rau Unicorn (2 одиниці), сівалка просапна з електроприводом Monopill SE 12м (1 одиниця). Вся тракторна техніка оснащена навігаційними GPS системами. Окрім цього укладено контракт з АТ-фірмою по системі онлайн-моніторинку полів та техніки, що дає змогу оперативно реагувати на зміну ситуації на виробництві, покращився контроль за самим виробництвом.

Враховуючи використання нових технологій вирощування, впровадження новітніх засобів захисту рослин, добрив, хімічних мікроелементів, врахування світових тенденцій і досвіду покупка двох розкидачів добрив компанії Amazone, що є однозначним світовим лідером у виробництві даного виду техніки, дало змогу: в вісім раз збільшити продуктивність праці, а використання системи GPS дає можливість збільшити ефективність правильного внесення і подальшого засвоєння добрив і мікроелементів у оптимальний часовий термін.

В зв’язку з збільшенням використання насіневого матеріалу іноземної селекції розширюється перелік шкідників і хвороб з якими потрібно боротись під час вирощування урожаю.

Тому, групою компаній були придбані 36-ти метрові оприскувачі британської компанії Knight з системою навігації GPS, які дають змогу набагато якісніше захищати урожай за допомогою найновіших технологій, точно контролювати норму внесення, зменшити витрати, понизити хімічне навантаження на землю і культури, що дасть можливість отримувати в майбутньому більш екологічно чисті продукти.

Враховуючи тенденції розвитку світового бізнесу, наявність власного транспортно-логістичного підрозділу стає однією з найвагоміших конкурентних переваг бізнесу. Великою перевагою ТОВ «Агро-Млин» є наявність власного

автопарку, створений новітній логістичний підрозділ, компанія вже придбала 18 вантажних тягачів з причіпами-зерновозами, що дає можливість забезпечити власні логістичні потреби. Логістичний підрозділ надає компанії конкурентну перевагу на ринку постачання продукції, зменшує витрати на реалізацію продукції.

Станом на 01.01.2018 року ТОВ «Агро-Млин» належить наступна с/г техніка і обладнання (Таблиця 2.6).

Таблиця 2.6.

Наявна техніка і обладнання на 2018р.

№ п/п	Назва техніки та обладнання	Кількість, шт.	Балансова вартість, тис. грн..	Нарахована амортизація, тис. грн..
1	Трактори	8	17 091,647	1 458,202
2	Комбайни	2	4 595,489	645,389
3	Сівалки	2	1 199,780	229,614
4	Погрузчики	4	993,546	32,960
5	Тягачі	8	1 990,757	203,529
6	Інше	10	12 880,025	

Джерело: власна розробка на основі даних підприємства

ТОВ «Агро-Млин» має власну інфраструктурну базу, що включає КХП загальною потужністю 4 500,00т. та зерносховище яке вміщує 3 000,00 т.

Будівництво сучасного елеваторного комплексу дасть змогу на 70% забезпечити власні потреби в довготривалому зберіганні врожаю та мінімізувати ризики пов’язані з ціновим фактором на ринку сільськогосподарської продукції України, маючи можливість зберігати врожай до встановлення найбільш сприятливої ціни на ринку. Новітні технології у сушінні зерна дають можливість найбільш якісно та з найменшими затратами провести підготовку врожаю до реалізації за будь-яких погодних умов

Підприємством посіяно та зібрано наступний врожай за 2018 рік, що наведено у таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Дані про зібраний врожай 2017 року та посів на 2018 рік

Назва продукції	Площа, га	Питома вага продукції в загальній структурі посівів, %	Врожайність планова, т/га	Валовий сбір, т.	Ціна реалізації, грн./т.	Виручка від реалізації, тис. грн.	Питома вага виручки від реалізації в структурі загальної виручки, %
Пшениця озима	328,42	12,93%	7,7	2528,8494	3500	8850,9729	12,76%
Ячмінь	184,15	7,25%	7,7	1417,955	3700	5246,4335	7,56%
Яра пшениця	154,43	6,08%	5	772,16	3500	2702,56	3,90%
Гречка	276,35	10,88%	3,3	911,9616	18000	16415,3088	23,67%
Озимий ріпак	343,15	13,51%	3,3	1132,4082	4200	4756,11444	6,86%
Кукурудза	273,81	10,78%	7,5	2053,59	3800	7803,642	11,25%
соняшник	141,22	5,56%	3,5	494,284	4300	2125,4212	3,06%
Соя	838,45	33,01%	3,2	2683,0528	8000	21464,4224	30,94%
Всього:	2540	100%	X	X	X	69364,8752	100%

Джерело: власна розробка на основі даних підприємства

Відповідно до проведеної роботи зведений фінансові показники по господарствам мали наступний вигляд, що наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Дані про фінансовий результат господарської діяльності

	Всього виготовлено в 2018р., грн.	Всього реалізовано продукції, яка виготовлена в 2017 році
Оз. пшениця	11 553 532,90	14 550 358,40
Ячмінь	5 246 433,50	5 279 560,00
Гречка	16 415 308,80	2 042 950,00
Оз. ріпак	4 756 114,44	17 061 121,46
Кукурудза	7803642	5 645 492,23
Соя	21 464 422,40	17 839 779,00
Соняшник	2125421,2	10 062 500,00
Всього виготовлено за 2017р і реалізовано	69 364 875,24	72 481 761,10
Отримання кредитів/інвестиції	35375000	3 537 500,00
Всього по господарству в т.ч. отримання кредитів/інвестиці	104 739 875,24	76 019 261,10

Затрати на виробництво :		
Оплата праці в т.ч. податки	1844765,298	1 844 765,30
ПММ	2473884,659	2 473 884,66
Мінеральні добрива	5780922,104	5 780 922,10
З З Р	5 492 399,01	5 492 399,01
Насіння	2 845 927,93	2 845 927,93
Запчастини	1 052 268,47	1 052 268,47
Послуги	319 168,83	319 168,83
Оренда землі	3 650 483,50	3 650 483,50
Фіксований податок	138 000,00	138 000,00
Загальновиробничі витрати	1 180 355,57	1 180 355,57
Разом виробничих витрат:	24778175,38	24778175,38
Погашення відсотків	2 466 961,66	2 466 961,66
Погашення кредитів	13018900	13 018 900,00
Придбання с/г техніки+інвестиції	4 100 000,00	4 100 000,00
Інші витрати:	14955633,8	14 955 633,80
Всього витрат:	59 319 670,84	59 319 670,84
Чистий прибуток	10 045 204,40	13 162 090,26

Джерело: власна розробка на основі даних підприємства

За результатами перевірки достовірності даних та порівнянні їх з реально діючою на сьогоднішній день ринковою ситуацією на ринку, отриманні наступні результати, які досягла дана група компаній на ринку в 2017 році, та планові показники на 2018 рік наведено у ДодаткуА

Після проведених корегувань реальний грошовий потік та господарсько-фінансовий потенціал холдингу має наступний вигляд, що наведено у таблиці 2.9.

Отже фактично група підприємств отримала фінансовий збиток 1,5 млн. грн, однак цей збиток перекрився завдяки отриманим кредитам та фінансовим інвестиціям.

Основні постачальники та покупці продукції, що виготовляється холдингом наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.9

Розрахований конкурентний потенціал

	Всього виготовлено в 2017р., грн.
Оз. пшениця	13 655 786,76
Ячмінь	3 828 478,50
Гречка	13 132 247,04
Оз. ріпак	4 076 669,52
Кукурудза	5 914 339,20
Соя	18 110 606,40
Соняшник	1 779 422,40
Всього виготовлено за 2017р і частково реалізовано 2018 році	**60 497 549,82**
Отримання кредитів/інвестиції	35 375 000,00
Всього по господарству в т.ч. отримання кредитів /інвестицій	**95 872 549,82**
Затрати на виробництво :	
Оплата праці в т.ч. податки	1 844 765,30
ПММ	2 473 884,66
Мінеральні добрива	5 780 922,10
З З Р	8 238 598,52
Насіння	2 845 927,93
Запчастини	1 052 268,47
Послуги	319 168,83
Оренда землі	3 650 483,50
Фіксований податок	138 000,00
Загальновиробничі витрати	1 180 355,57
Разом виробничих витрат:	**27 524 374,88**
Погашення відсотків	2 466 961,66
Погашення кредитів	13 018 900,00
Придбання с/г техніки+інвестиції	4 100 000,00
Інші витрати:	**14 955 633,80**
Всього витрат:	**553 839 929,31**
NETTO грошовий потік	**62 065 870,34**
Результат реалізації продукції	**-1 568 320,52**

Джерело: власна розробка на основі даних підприємства

Таблиця 2.10.

Основні постачальники сировини та витратних матеріалів			
Назва постачальника №/дата договору	Сума договору	Вид продукції	Умови розрахунків
ЗАТ «Компанія «Райз»	100,0 млн	с/г техніка, обладнання, запасні частини	По факту поставки.
ТОВ «Компанія ЛАН»	-/-	с/г техніка, обладнання, запасні	Відтер мінування 30 днів

		частини	
ТОВ «Арай Україна ЛТД»		Обладнання	По факту поставки
ПП «Авангард»		Мін. Добрива і засоби захисту рослин	передоплата
ТОВ «Торговий Дім «Континіум-Галичина»	-/-	ПММ	По факту поставки
Основні споживачі продукції (реалізація)			
Юридичні та фізичні особи в Тернопільській області та суміжних областях:			
Споживач/ сума договору.	**Вид поставки (партія, разово та інш)**	**Умови оплати**	**% виконання контракту станм на кінець**

Джерело: власна розробка на основі даних підприємства

Важливою складовою частиною механізму управління фінансовою діяльністю підприємства є системи і методи її аналізу.

Фінансовий аналіз є невід'ємним елементом фінансового менеджменту на підприємстві. Він знаходить своє застосування при реалізації майже всіх функції! фінансового менеджменту.

Фінансовий аналіз – це процес дослідження, фінансового стану підприємства і основних результатів фінансової діяльності з метою виявлення резервів підвищення його ринкової вартості і забезпечення його ефективного розвитку.

Метою фінансового аналізу є: оцінити поточний і перспективний стан підприємства; можливі та доцільні темпи розвитку підприємства з позиції їх фінансового забезпечення; виявити доступні джерела засобів і оцінити можливість і доцільність їх мобілізації; забезпечити основу для відповідного планування на перспективу.

Основним підприємством, з якого розпочалась діяльність є ТОВ «Агро-Млин» Його основні фінансові потоки, що пройшли через банківські установи наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

Зведені фінансові потоки ТОВ «Агро-Млин» у грн.

Банк	*Період, що аналізується (6 останніх місяців)*	*Вид валюти*	*Загальна сума надходжень в грн. еквіваленті по курсу НБУ на дату оформлення заявки*	*Сума надходження кредитних коштів, внутрішніх розрахунків з пов"язаними особами та з банком **	*Наявність кредитів наданих в період, який аналізується ***	*Чисті надходження на поточні рахунки позичальника (кол.3-кол.4-кол.5)**	*Середньомісячні чисті надходження (кол 6 / на кількість місяців в періоді, що аналізується)*
1		2	3	4	5	6	7
РБ Аваль	***01.01.2018 по 01.11.2018***	***грн***	27872109,9	9548904,49		18323205,4	18323205,41
Ощадбанк	***01.01.2018 по 01.11.2018***	***грн***	12400046,9	4248220,3		8151826,55	8151826,55
ОТП Банк	***01.01.2018 по 01.11.2018***	***грн***	4131748,13	1415525		2716223,13	2716223,13
Всього					**0**	29191255,1	29191255,09

Джерело: власна розробка на основі даних підприємства

Обороти даного підприємства проходять через 3 основних банки, відповідно до питомої ваги конкретного банку в структурі кредитного портфеля даного підприємства. Головні обороти проходять через «Райфайзен банк Аваль», та ТОФ ВАТ «Ощадбанк», відповідно питома вага грошового обороту через «Аваль» складає – 38,40%, через «Ощадбанк» - 34,22%.

У Додатку Б. наведено помісячну динаміку грошового обороту даної компанії, проведених через рахунки у банківських установах Тернопільської області.

На Рис.2.5. наведено графік надходження грошових коштів на рахунки ТОВ «Агро-Млин» за період наведений у Додатку Б.

Обороти коливались в межах сум найменше значення – 2600,0 тис. грн. станом на березень 2018 року найвище значення отримано у серпні 2018 року його натуральний показник – 6986583 грн. Лінія тренду відображає різкий ріст валового обороту, починаючи з червня 2018 року.

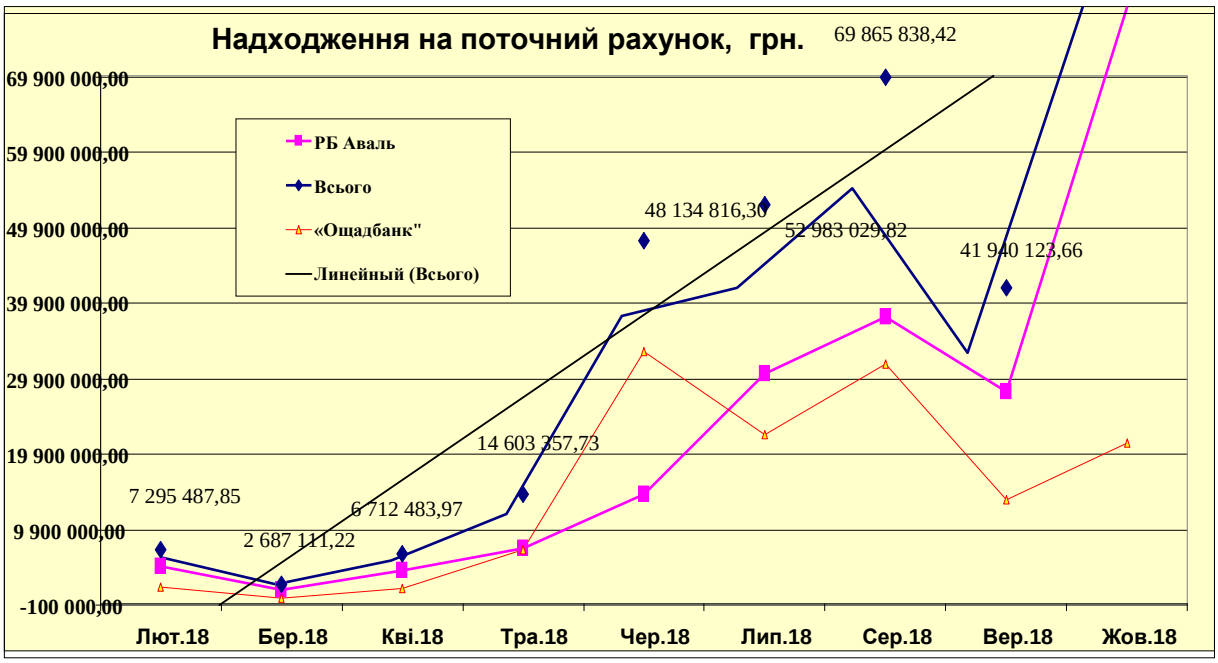

Рис.2.5. Динаміка поступлень на розрахункові рахунки у банківських установах

Але варто зазначити, що дане зростання обороту не пов’язане напряму з ростом обсягів виробництва і є наслідком переведення сум з офшорної компанії на рахунки «Агро-Млин» для реінвестування у виробництво соєвого жмиху. Дані суми проводились через надання безвідсоткових позик підприємству його власником з офшору. На сьогоднішній день всі суми переведено назад в офшор та замінені використанням кредитних кошт банківських установ. Але фактично при розрахунку потенціалу групи компаній, дані суми слід враховувати виходячи з принципу «розумної обережності», що в умовах в яких працює українська економіка повернення цих сум слід ставити під великий сумнів. Фактичний чистий грошовий потік даного підприємства можна фіксувати на рівні лютого-квітня 2018 року.

Протягом 10 місяців загальна сума грошових надходжень на рахунки групи склала – 58 964 036, але якщо провести коригування, а саме зменшення на суму отриманого безоплатного короткострокового фінансування від фірми засновника реальний показник, грошового потоку від реалізації сільськогосподарської продукції та послуг складає – 22 506 536 грн., що є

реальним фінансовим потенціалом.

В цілому таблиці заборгованості за кредитними ресурсами по холдінгу у розрізі обслуговуючих банків наведено у таблиці 2.23.

Загальний кредитний портфель групи компаній складає – 10 424 982 грн розміщений у двох банках. «Укрексімбанк» - 7 320 396,95 грн або – 70,21% питомої ваги загального кредитного портфеля. Та «Ощадбанк» - 3 104 592,32, або – 29,79% питомої ваги загального кредитного портфеля. Заборгованість є строковою з обротністю до 35-45 днів, заборгованості за відсотками відсутня.

Аналіз фінансової звітності проводився на основі акумуляції балансів його підприємств. Акумулювалась активна та пасивна частина. Аналіз проведено з метою оцінки фінансового потенціалу комплексу в цілому, оскільки по одиничний характер фінансового аналізу не принесе бачення роботи холдингу в цілому. Зведена фінансова звітність по групі підприємств «Агро-Млин» наведена у Додатку Д Аналізований період з 01.01.2018 по 01.10.2018 року.

Необоротні активи станом на 01.10.2018 року складають ~ 261441,8 тис. грн. або 20,6 % валюти балансу, загальний знос групи матеріальних необоротних активів складає 10%. Сформовані за рахунок основних фондів 1,2,3,4 групи. Основну питому вагу займає сільськогосподарська техніка та обладнання елеваторів.

Обороті активи станом на 01.10.2018р. становлять 1 006 473,0,тис. грн. або 79,4% валюти балансу. При цьому найбільшу пропорційно розмежовані по 32% питому ваги оборотних активів:

запаси – 315 544,2 грн, що складає 31,4% від загальної вартості оборотних активів підприємства, до складу входить, готова продукція, посііви нового врожаю

дебіторська заборгованість – 326 979,6 грн, що кладає 32,5% питомої ваги активів, але зважаючи на те, що розглядається група підприємств дану дебіторську заборгованість необхідно відкорегувати: на даний момент корегування неможливе, оскільки не було надо відповідної інформації.

Валюта балансу підприємства на 01.10.18 року склала 1 268 064,9 тис. грн.

За аналізований період відбулося збільшення активу балансу на суму 1205912,6 грн. за рахунок, збільшення товарних запасів, сум дебіторської заборгованості за офіційною бухгалтерією.

Пасиви підприємства станом на 01.10.2015 року склали – 1268064,9 грн, з них

Перший розділ пасиву балансу склав – 422 433,5 грн що складає 33,3% пасиву балансу. Основним показником є нерозподілений прибуток, що складає 95,9% питомої ваги першого розділу пасиву і в натуральних показниках складає -405 237,6 грн.

Але зважившн на специфіку ведення бухгалтерського обліку даного підприємства, можна зазначити, що дана цифра не відповідає дійсному результату і є значно завищеною оскільки:

- у формі 2 звіту про фінансові результати підприємствами холдингу у графу інші операційні доходи вносяться суми оцінки вартості майбутнього врожаю по справедливій ринковій вартості (не зібраного і відповідно нереалізованого) на момент складання звітності у податковому періоді.

Даний метод застосовується в основному міжнародними організаціями для збільшення вартості підприємств, однак не варто йог застосовувати без застережень, оскільки в такий спосіб викривляється реальна картина діяльності підприємств в сторону завищення власних доходних можливостей.

Другий та третій розділ пасиву балансу складають – 845 631,4 грн, за аналізований період сума зросла на 815492,5 грн за рахунок отримання банківських кредитів, сум поворотної фінансової допомоги від засновника та сум кредиторської заборгованості.

Головна питома вага заборгованості за кредитами припадає на Райфайзен банк Аваль - 41,29% питомої ваги кредитного портфеля підприємства. Слід відмітити, що на час проведення аналізу простроченої заборгованості за кредитами та відсотками не має.

Аналіз фінансових коефіцієнтів зведено у таблиці Додатку В.

Коефіцієнт загальної ліквідності характеризує здатність підприємства погасити борги по поточним зобов'язанням –оптимальним значенням вважається індекс 2, мінімальним 1. В даному випадку значення показника є оптимальним. Але за умов проведення реального корегування даний показник буде низьким.

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує здатність підприємства погасити борги по поточним зобов'язанням без врахування вартості товарних запасі, які прирівнюються до 0. Оптимальний діапазон від 0,5 та вище. При наявному значенні 2 – є значно вищим від оптимального.

Коефіцієнт миттєвої ліквідності характеризує можливість підприємства розрахуватись з боргами лише грошовими коштами на звітну дату. Оптимальне значення від 0,2 і до 0,5. В даному випадку даний коефіцієнт свідчить про наявність значних грошових засобів для розрахунку з поточними зобов'язаннями. Але варто зазначити, що даний показник досягнуто завдяки поворотній фінансовій допомозі, що отримана від засновника даної групи підприємств.

На даний момент за поданою фінансовою звітністю показники рентабельності є оптимальними в певних періодах завищеними. Задано з до оцінкою фінансових активів (майбутнього врожаю), що на даний час не відображає реальної картини справ на підприємстві

Коефіцієнти фінансової стійкості відображають повну залежність даного підприємства від отриманих кредитів, дана ситуація є типовою для всіх великих торгових мереж. Фактично власники даного підприємства отримують прибутки за рахунок залучених коштів. Використовуючи нематеріальні необоротні активи в якості сировинної бази – застави. На даному прикладі всі отримані доходи в подальшому вкладаються саме на створення таких об'єктів необоротних матеріальних активів – нерухомості, землі. При чому за звичай використовується частина короткострокових залучених кошт, що мають використовуватись на придбання оборотних активів, які в подальшому регенерують доходну частину.

При аналізі даного проекту було розраховано ряд додаткових коефіцієнтів, що характеризують реальність конкурентоспроможність даної групи підприємств та відповідно аналізованого товариства, як окремо взятого так і в складі об'єднаної групи підприємств.

Коефіцієнт фінансового левереджу відображає наскільки росте рентабельність власного капіталу при рості рентабельності активів

Розраховується за формулою:

ФЛ=(А(на початок + актив на кінець)/(власний капітал на початок + власний капітал на кінець)

За балансом на 01.10.2018 р розрахунок даного показника набуває наступного значення – **2,37**. Даний коефіцієнт свідчить про оптимальну структуру розподілу капіталу. Та велику долю вкладених кошт самих засновників.

Коефіцієнт фінансової незалежності – відображає частку засновників в загальній сумі вкладених кошт у підприємство:

КФН = Власний капітал/валюта балансу **= 0, 3**., оптимальне значення даного коефіцієнта коливається від **0,5 до 0,7**. В даному випадку даний коефіцієнт свідчить про недостатню долю засновників у вкладеному капіталі.

Наступним показником є розрахунок Індексу Альтмана, що засвідчує можливість банкрутства даного підприємства протягом наступних періодів

Розраховується за формулою (2.1):

$$IA = 3.3 * K_1 + 1.0 * K_2 + 0.6 * K_3 + 1.4 * K_4 + 1.2 * K_5 \quad (2.1)$$ де,

$К_1$ – EBIT (прибуток до виплат податків та відсотків)/всього активів

$К_2$ – виручка/всього активів

$К_3$ – власний капітал/залучений капітал

$К_4$ – нерозподілений прибуток/всього активів

$К_5$ – чистий оборот капітал/всього активів

IA = 3,3*0,237 + 1,0*0,60 + 0,6*0,49 +1,4*0,32+1,2*0,67= **2,924**

Значення показника: менше 1,8 – ймовірність банкрутства дуже висока;

Від 1,81-2,7 – ймовірність банкрутства висока;

Від 2,71-2,99 - ймовірність банкрутства середня

Від 3,00 – низька.

В даному випадку ймовірність середня при розрахунку як групи компаній

Виходячи з вищенаведеного аналізу потенціалу підприємства можна виділити наступні позитивні та негативні аспекти в діяльності даного холдингу ТОВ «Агро-Млин».

Позитивні сторони:

- зростаюча динаміка продаж;
- налагодженні партнерські стосунки з виробниками;
- велика сировинна та виробнича бази;
- наявність сучасного обладнання та механізованого парку;
- прямі виходи на міжнародні сільськогосподарські ринки;
- позитивна кредитна історія;
- перевищення валового доходу над розміром кредитування в 7,46 рази, що дозволить підприємству вчасно розраховуватись за взятими на себе зобов'язаннями за кредитами.

Негативні аспекти:

1. непрозорість грошового потоку;
2. подвійний облік (облік офіційної бухгалтерії в розрізі підприємств та зведений облік по групі компаній);
3. велика кількість обслуговуючого адміністративного апарату;
4. слабке управління в середній ланці;
5. фінансова звітність із завищеними позитивними показниками;
6. наявність великої заборгованості за кредитами.

2.3. Аналіз рівня конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Млин» на зовнішньому ринку

Підприємства, які намагаються вийти на зовнішній ринок, повинні визначити показники і чинники своєї міжнародної конкурентоспроможності.

Для виходу на міжнародний ринок підприємство насамперед повинне досягти певного рівня ефективності своєї роботи. І тут виникає питання – яким показником слід вимірювати цей рівень? Це можуть бути показники якості продукції, величини прибутку та рівня рентабельності.

Останніми десятиліттями для підвищення конкурентоспроможності підприємств і продукції на підприємствах запроваджуються системи якості з наступною їх сертифікацією. Система якості – це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, які необхідні для загального керівництва якістю на підприємстві.

Оскільки з 2107 року ТОВ «АгроМлин» почав виходити на міжнародні ринки по реалізації сільськогосподарської продукції управлінцями що задіяні впоцесі управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агро-Млин» стала розробка, впровадження та підготовка до сертифікації системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР) згідно вимог ДСТУ ISO 22000:2007. ТОВ «Агро-Млин» на вимогу своїх міжнародних партнерів та для підняття рівня конкурентоспроможності власної продукції почав впровадити НАССР для забезпечення впевненості в спроможності підприємства стабільно задовольняти потреби замовників щодо продукції підприємства. Наявність системи управління безпечністю у відповідності з вимогами ДСТУ ISO 22000:2007 сприятиме підвищенню конкурентноздатності продукції нашого підприємства, простежуваності та керування процесом реалізації продукції, точному визначенню і прийняттю оперативних рішень щодо проблемних питань, збільшенню довіри з боку замовників.

Основним результатом даної роботи повинно стати поліпшення безпечності продукції, визначення принципів загального керування, задоволення потреб замовників, підвищення стабільності збуту, скорочення непродуктивних витрат підприємства, ріст кокурентноспроможності нашої продукції та посилення її позицій на ринку, покращення добробуту співробітників.

З метою ефективної організації розробки системи управління безпечністю

харчових продуктів ТОВ «Агро-Млин»» на відповідність вимогам ДСТУ ISO 22000:2007.

Приступив до до розробки системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР) на відповідність вимогам ДСТУ ISO 22000:2007 з 26 січня 2016р. Вважати розробку НАССР обов'язком і важливим завданням кожного працівника підприємства. Для загальної координації робіт ТОВ «Агро-Млин» створив на підприємстві Групу безпечності, та затвердив Положення про Групу безпечності.

До складу Групи безпечності включити:

Шесртюк Роман Петрович	менеджер з постачання, керівник групи безпечності
Білик Наталія Степанівна	зав.лабораторією, секретар групи безпечності
Пухта Роман Богданович	інженер-енергетик, член групи безпечності
Душенько Галина Петрівна	завідувач складом, член групи безпечності

На Керівника ГБ поклали відповідальність за кординацію робіт з розробки та впровадження документації НАССР. Щотижня зобов’язали його доповідати директору про хід розробки та впровадження системи управління. Для забезпечення цієї роботи надали йому такі повноваження:

- право постійного доступу до керівництва з будь-яких питань, що стосуються якості та безпечності продукції;

- право одержання від будь-яких посадових осіб підприємства інформації про діяльність з розробки документації НАССР;

- право ознайомлення з будь-якими документами і записами, що стосуються НАССР;

- право вимагати від усіх співробітників виконання вимог нормативних документів;

- право призупинення будь-яких внутрішніх наказів, розпоряджень, що суперечать вимогам ДСТУ ISO 22000:2007;

- право взаємодії із зовнішніми організаціями з питань якості та безпечності.

Наказали Керівнику Групи безпечності забезпечити належне сприйняття персоналом важливості розробки НАССР для підвищення конкурентноздатності підприємства, розуміння основних положень стандартів ДСТУ ISO 22000:2007.

Відповідно для проведення контролю якості на виробництв було розроблено положення про Групу безпечності в наступній редакції.

Група безпечності (надалі - ГБ) створена наказом директора ТОВ «Скала-Дар» з метою розробки, впровадження та підтримки системи управління безпечністю харчових продуктів (надалі – НАССР) у відповідності до вимог національного стандарту ДСТУ ISO 22000:2007.

Група безпечності в своїй роботі керується: чинним законодавством України, Указами Президента України, Декретами та Постановами Кабінету Міністрів, національними стандартами України, Статутом та документами НАССР підприємства, цим Положенням, інструкціями з охорони праці, «Правилами пожежної безпеки в Україні», санітарними нормами та правилами, вказівками та розпорядженнями директора ТОВ «Скала-Дар» та керівника групи безпечності.

Група безпечності повинна бути забезпечена приміщенням та необхідним устаткуванням. Матеріально-технічне забезпечення здійснюється відповідними службами підприємства за заявками керівника групи безпечності, погодженими з директором підприємства.

Фінансування групи безпечності проводиться за рахунок коштів підприємства.

Групу безпечності очолює керівник ГБ, який призначається на посаду і звільняється з посади наказом директора №08/02/01 від 08.02.16р. підприємства в порядку, встановленому законодавством України.

Наказом (№08/02/01 від 08.02.16р.) директора підприємства призначається секретар групи безпечності, в обов’язки якого входить:

- організація засідань групи безпечності;

- реєстрація членів групи безпечності на засіданнях;
- ведення протоколів рішень, які прийняті групою безпечності;
- та інше.

Група безпечності адміністративно і функціонально підпорядкована директору підприємства.

Керівництво роботами групи безпечності здійснюється шляхом планування робіт та контролю за їх виконанням. Оперативне управління здійснюється шляхом проведення керівником групи безпечності засідань з членами групи безпечності, а також видачею завдань і доручень в робочому порядку (додаток А).

Керівник та члени ГБ зобов'язані здійснювати:

1.1 Вирішення питань з якості та безпечності продукції по усьому життєвому циклу згідно з вимогами ДСТУ **ISO 22000:2007** та координацію робіт щодо ефективного функціонування НАССР підприємства.

1.2 Розробка рекомендацій щодо поліпшення НАССР.

1.3 Аналізування змін для оцінювання їх впливу на безпечність харчових продуктів.

1.4 Планування перевірок плану управління безпечністю.

1.5 Планування та проведення внутрішніх аудитів.

1.6 Підготовка звітності для аналізування НАССР з боку керівництва.

1.7 Забезпечення реалізації заходів по усуненню невідповідностей, які виявлені у процесі виробництва продукції, а також при зберіганні та транспортуванні готової продукції.

Члени групи безпечності мають право:

1. Виконувати роботи у межах функцій, вказаних у розділі 3 цього Положення.
2. Вносити пропозиції щодо необхідності впровадження коригувальних та запобіжних дій, направлених на удосконалення діяльності НАССР підприємства.

3. Здійснювати взаємодію, за дорученням керівництва з організаціями з питань, що відносяться до сфери діяльності групи.

4. Вирішувати в оперативному порядку з керівництвом та іншими підрозділами питань, пов'язаних з виконанням робіт щодо випуску безпечної продукції.

5. Ініціювати заходи щодо контролювання та виправляння невідповідної продукції.

6. Подавати директору підприємства пропозиції про заохочення працівників за впровадження пропозицій щодо випуску якісної та безпечної продукції, а також пропозиції про накладення стягнень і притягнення до відповідальності осіб, винних у порушенні вимог НАССР підприємства.

Керівник групи безпечності та члени групи безпечності несуть відповідальність за:

- виконання у всіх напрямках діяльності групи безпечності вимог, вимог встановлених документацією НАССР;
- своєчасне і якісне виконання функціональних обов'язків та завдань, передбачених цим Положенням та посадовими інструкціями;
- відповідність виконавчих розробок діючим вимогам;
- достовірність звітної інформації;
- виконання вимог діючого законодавства;
- правильне використання наданих прав та повноважень;
- забезпечення конфіденційності інформації;
- збереження матеріальних цінностей;
- виконання правил внутрішнього розпорядку, виробничої дисципліни, вимог з охорони праці, пожежної безпеки та промсанітарії;
- збереження належного стану санітарно-побутових умов в приміщенні;
- своєчасне виконання заходів, наказів, розпоряджень з питань охорони праці;
- виконання умов колективного договору, а також правил трудової дисципліни.

Проведення робіт спрямованих на практичну реалізацію вимог ДСТУ ISO 22000:2007 та Політики щодо безпечності підприємства включає розробку, розгляд та затвердження:

- матеріалів первинної перевірки точності, достовірності та відповідності описів сировини, харчових продуктів, схем виробничих приміщень;
- матеріалів періодичних перевірок точності, достовірності та відповідності описів сировини, харчових продуктів, схем виробничих приміщень у реальній ситуації;
- початкове підтвердження плану управління безпечністю;
- наступні підтвердження плану безпечності (в разі наявності змін);
- перегляд плану управління безпечністю;
- матеріалів перевірок моніторингу критичних точок контролю (надалі – КТК) та коригувальних;
- результатів оцінювання НАССР та рекомендацій щодо поліпшення.

Члени групи безпечності підпорядковані безпосередньо керівнику групи безпечності. Чисельність і посади фахівців групи безпечності визначені наказом директора підприємства №№08/02/01 від 8 лютого 2016 року. У групі безпечності встановлена спеціалізація фахівців за напрямками роботи підприємства.

Контроль за виконанням планових робіт, перевірок, а також діяльності інших видів здійснюється в оперативному порядку представником керівництва – керівником групи безпечності, періодичність та форми контролю не регламентована. Звітування про роботу групи безпечності перед керівництвом здійснюється керівником групи безпечності щоквартально, а також в оперативному порядку, на вимогу.

Взаємовідносини (зв’язки) з зовнішніми організаціями

Керівник групи безпечності та члени групи безпечності в межах своєї компетенції та посадових обов'язків взаємодіють з зовнішніми організаціями:

- ДП «Тернопільстандартметрологія»;

У своїй діяльності група безпечності керується затвердженим

положенням всі її засідання протоколюються, а рішення у формі протоколів доводяться до керівництва підприємства та його працівників. Типовий протокол засідання групи безпечності представлено у Таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 .

Протокол групи безпечності ТОВ «Агро-Млин»

<table>
<tr><td colspan="2">ПРОТОКОЛ ГБ № __1__</td><td>Дата: 04.07.2017р.</td></tr>
<tr><td>Присутні:</td><td colspan="2">Розглянуті питання:</td></tr>
<tr><td>Білик Н.С.
Василишин А.
Пухта Р.Б.
Душенько Г.П.</td><td colspan="2">1. Виконання запланованих заходів щодо вимог НАССР виробничих потужностей ТОВ «Агро-Млин».
2. Аналізування невідповідностей та проведених коригувальних дій за результатами внутрішніх аудитів.
3. Навчання персоналу щодо вимог системи управління безпечністю харчових продуктів.
4. Аналіз показників критичних точок керування за II квартал.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Прийняті рішення:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Виступили:
Василишин А.
Щодо приведення прилеглої території підприємства до вимог санітарних правил.</td><td>Ухвалили:
Прилеглу територію підприємства за адресою вул. Коновальця, 37, м. Скалат, Підволочиського р-ну, Тернопільської обл. – обладнати бруківкою, а за адресою вул. Грушевського, 34, м. Скалат, Підволочиського р-ну, Тернопільської обл. – заасфальтовати нерівності та місця території, де збирається вода та болото.
Кошти виділені керівництвом підприємтсва.
Виконання робіт кінець червня – початок липня.
Відповідальність за виконання робіт покласти на директора підприємства.</td></tr>
</table>

У своїй діяльності група безпечності склала наступні основні постулати для підприємства у сфері якості та безпечності продуктів.

ТОВ «Агро-Млин» є підприємством, що постійно розвивається в питаннях управління виробництвом. Наша діяльність спрямована на забезпечення випуску безпечної продукції, що відповідає вимогам ринку, у спланований час, з найменшими витратами і якісно кращої, ніж аналогічна продукція конкурентів.

***Наш девіз**: "Якісні продукти - здорова нація".*

Наша мета:

- досягнення стабільної якості та безпечності продукції за допомогою ідентифікації небезпечних факторів, управління ними і проведення коригувальних і запобіжних дій на всіх етапах виробництва;
- максимальне задоволення вимог споживача;
- випуск конкурентоздатної продукції;
- технічне переоснащення підприємства;
- вибір постачальників на конкурсній основі;
- розширення ринку збуту.

Наші завдання:

- забезпечення ефективного функціонування і постійне вдосконалення системи управління безпечністю продукції;
- побудова стійких взаємовигідних відносин зі Споживачами і Постачальниками;
- систематичне підвищення кваліфікації і рівня професійної підготовки персоналу;
- раціональне використання всіх видів ресурсів;
- управління небезпечними факторами з метою їхньої мінімізації.

Кожен працівник відповідає за безпечність продукції. Відповідальність за реалізацію цієї політики і забезпечення виконання всіма необхідними ресурсами бере на себе керівництво підприємства

Постійні цілі в сфері якості та безпечності ТОВ «Агро-Млин»»:

- Стабільний випуск якісної та безпечної продукції за допомогою ідентифікації небезпечних факторів, управління ними і проведення коригувальних і запобіжних дій на всіх етапах виробництва;
- Реалізація заходів, спрямованих на підвищення якості продукції, за рахунок поліпшення функціонування СУБХП, яке проводиться в плановому порядку з встановленням конкретних завдань для всіх рівнів керівництва та посадових осіб;
- Точне виконання всіма посадовими особами регламентованих в системі управління безпечністю процедур діяльності у межах наданих повноважень, на

основі безумовного врахування інтересів усіх зацікавлених сторін, і в першу чергу – споживачів;

- Унеможливлення випуску невідповідної продукції, повсякденна турбота про пріоритетність питань якості та безпечності, максимальна мобілізація творчого потенціалу персоналу підприємства для досягнення якості продукції, стимулювання ініціативи та професійних здібностей працівників;

- Максимальне задоволення вимог споживача;

- Розширення клієнтської бази, нарощення об'ємів виробництва;

- Підвищення рівня професійної підготовки персоналу підприємства на постійній основі;

-Вибір всіх постачальників на конкурсній основі.

Висновки до Розділу 2

Товариство має понад 2,0 тис. гектарів орних земель у Тернопільській області, - саме цей регіон маює найвищий потенціал для вирощування сільськогосподарських культур.

На сьогоднішній день ТОВ «Агро-Млин» переросло у невеликий агрохолдинг до складу якого входять наступні підприємства: ТОВ «Агро-Млин»», ТОВ «Скала-Дар», ПП «Скалатхлібпромбуд», ДП №1ПП«Скалатхлібпромбуд», ДП №2 ПП «Скалатхлібпромбуд»»,.

Дані підприємства об'єднані власниками, які ведуть узагальнюючий баланс зведеної діяльності даних підприємств, оскільки розподіл на відокремлені юридичні особи проведено лише за географічною ознакою.

ТОВ «Агро-Млин» має власну інфраструктурну базу, що включає КХП загальною потужністю 4 500,00т. та зерносховище, що вміщує 3 000,00 т.

Будівництво сучасного елеваторного комплексу дасть змогу на 70% забезпечити власні потреби в довготривалому зберіганні врожаю та мінімізувати ризики пов'язані з ціновим фактором на ринку сільськогосподарської продукції України, маючи можливість зберігати врожай до встановлення найбільш сприятливої ціни на ринку. Новітні технології у

сушінні зерна дають можливість найбільш якісно та з найменшими затратами провести підготовку врожаю до реалізації за будь-яких погодних умов

Виходячи з вищенаведеного аналізу потенціалу підприємства можна виділити наступні позитивні та негативні аспекти в діяльності даного холдингу

ПОЗИТИВНІ СТОРОНИ:

- зростаюча динаміка продаж;
- налагодженні партнерські стосунки з виробниками;
- велика сировинна та виробнича бази;
- наявність сучасного обладнання та механізованого парку;
- прямі виходи на міжнародні сільськогосподарські ринки;
- позитивна кредитна історія;
- перевищення валового доходу над розміром кредитування в 7,46 рази, що дозволить підприємству вчасно розраховуватись за взятими на себе зобов'язаннями за кредитами.

НЕГАТИВНІ АСПЕКТИ:

- непрозорість грошового потоку;
- подвійний облік (облік офіційної бухгалтерії в розрізі підприємств та зведений облік по групі компаній);
- велика кількість обслуговуючого адміністративного апарату;
- слабке управління в середній ланці;
- фінансова звітність із завищеними позитивними показниками;
- наявність великої заборгованості за кредитами.

Отже, добросовісна конкуренція спрямована на отримання прибутку не лише за рахунок удосконалення споживчих якостей продукції, а й наданням більш якісних послуг. Західні виробники вважають, що підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства можна досягти: постійним впровадженням у виробництво нових, удосконалених виробів; постійним скороченням усіх видів витрат на виробництво продукції; підвищенням якісних і споживчих характеристик зі зниженням цін на товари, що випускаються; використанням нової технології; використанням нової техніки; розробленням

нового дизайну товарів; упровадженням нововведень у систему розподілу та збуту.

Аналіз конкурентоспроможності товару недостатній для формування висновку про конкурентоспроможність організації в цілому, хоча частіше використовують саме такий підхід. Конкурентоспроможність організації – поняття комплексне, яке має охоплювати не лише сферу якості продукції, що випускається. Такий метод має ще меншу цінність для практичного використання в сучасних умовах господарювання, ніж метод, оснований на теорії ефективної конкуренції. Нинішній етап розвитку ринкових відносин потребує глобального бачення проблеми конкурентоспроможності організації для адекватного висновку про його рівень.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОПРОМОЖНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ І ВНУТРІШНІХ РИНКАХ

3.1. Конкурентоспроможність підприємства на основі регулювання якості продукції.

Успішному виходу ТОВ «Агро-Млин» на міжнародний аграрний ринок сприятимуть кілька основних складових. Серед них: наявність стратегії та місії підприємства; добре налагоджена система корпоративного управління підприємством, що максимально захищає інтереси акціонерів, інвесторів, партнерів, працівників підприємства; наявність бізнес-плану діяльності підприємства на кілька років з деталізованим маркетинговим, фінансовим і, головне, інвестиційним планом. Разом з цим підприємство обов'язково повинно бути публічним і прозорим, дотримуватись стабільних показників фінансової діяльності, мати досить диверсифікований та дешевий за національними мірками портфель запозичень. Підприємства при цьому зможуть ефективно використовувати капітальні інвестиції, що надасть можливість збільшити прибуток.

Вплив заходів, що проводить підприємство з метою позитивного впливу на якість продукції, а також на збільшення виручки та оптимізації витрат, можна прослідкувати за допомогою вертикалі успішності підприємства в сфері управління якістю (рис. 3.1) [56, 211]. Збільшення виручки можна досяганути отримавши більше лояльних споживачів і їх позитивної особистої комунікації з оточуючими. Така ситуація сприяє збільшеню об'ємів збуту.

Присутність чинників, що стримують обумовлює суттєве зменшення вірогідності того, що схема послідовності носитиме явно висловлений лінійний характер. Зусилля в галузі інновацій виробництва не завжди приносять економічний успіх підприємства. Окремо взяті заходи щодо підвищення якості матимуть обмежену дію на конкурентоспроможність підприємства. З цими заходами можна добитись лиш невеликий приріст виручки або часткового

зниження витрат до певного моменту. Заважаючи на це управлінцям, що зайняті в системі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства необхідно ретельно підходити до вибору сум капітальних інветицій в дані заходи. Адже цілком реальним є те, що не всі проведенні чи заплановані до проведення заходи принесуть відповідний рівень доходності чи укріплення конкурентоздатності підприємства. В своїй діяльності підприємство не застраховано від виникнення помилов при виробництві, вони можуть мати негативний вплив на конкурентоспроможність підприємства. Всі помилки на підприємстві можна класифікувати на внутрішні (неправильне складування зернових, пересортиця, неправильна ервинна обробка) так зовнішні (поставка некондиційного зерна, що потребує окремої доробки, очиски, сушіння).

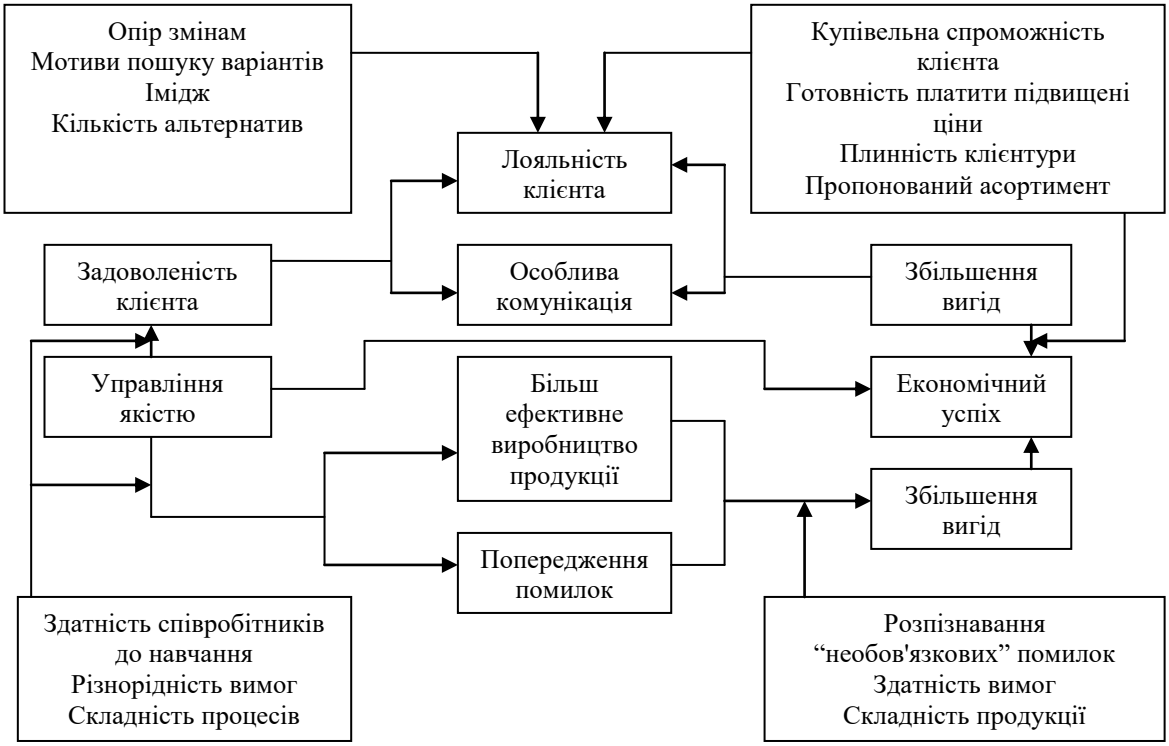

Рис. 3.1. Послідовність управління якістю продукції

На сьогоднішній день товариство створило групу безпечності харчових продуктів до функціональних обов’язків якої входить контроль за такими ситуаціями, але на сьогоднішній день повного обліку та ведення статистичних

даних з метою недопущення в майбутньому дана група неведе

Особливо гостро питання якості сільськогосподарської сировини повстало перед товариством в умовах виходу його на міжнародні ринки де підприємство почало працювати в умовах ринку вільної конкуренції. Якість товару тут може виступати у вигляді стратегічної конкурентної переваги. Це можливо, якщо підприємству вдається отримати продукт з відмітними якостями, що утворюють цінність товару для покупця і разом з тим вимагають менших витрат, ніж у конкурента внаслідок застосування організаційних або виробничих ноу-хау. Стратегія підприємства, заснована на конкурентній перевазі домінування витрат і ціни під впливом відмітних якостей товару, може бути подана графічно (рис. 3.2) [56, 213].

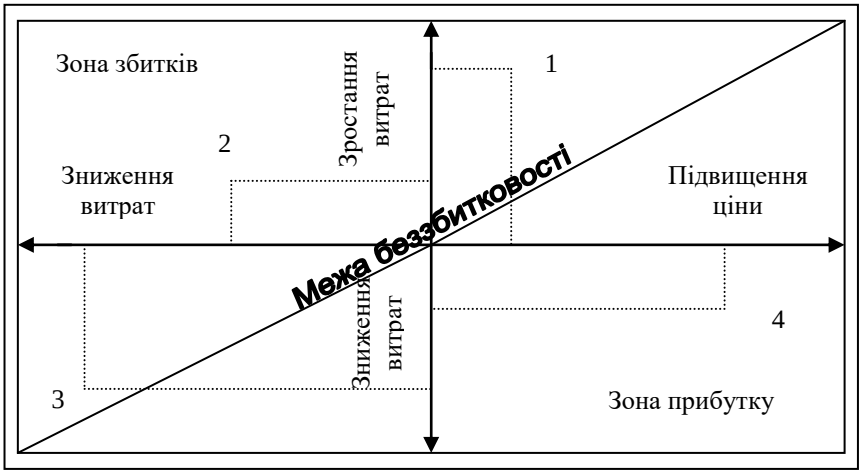

Рис. 3.2. Вибір стратегії конкурентної переваги за різних варіантів якості продукції

Вказані на рис.3.2 ситуації 1, 2, 3, 4 характеризують варіанти конкурентних переваг підприємства за якістю продукції. Сектор, що знаходиться нижче межі беззбитковості, означає прибутковість підприємства при даному вибраному варіанті якості продукції, що випускається. Сектор, в якому розташована точка “2” є якнайменш привабливим для підприємства, економічні умови тут характеризуються зростанням витрат виробництва продукції і одночасним зниженням її ціни. Ідеальної зона для підприємства – той сектор, де розташована точка “4”. При використанні даного методо стає можливим зіставлення результатів заходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства через покращення

якості кінцевого продукту та іншими методиками, що підвищують економічну ефективність роботи аграрного підприємства.

Якість продукції промислового підприємства, яке характеризується здатністю до інноваційної діяльності, може суттєво відрізнятися для різних видів продукції. Проте споживачі продукції, а також встановлені стандарти якості, пред'являють до неї високі вимоги. Тому виникає завдання такого виду інноваційної діяльності, щоб з урахуванням вимог, що пред'являються, за якістю досягалися поставлені вимоги виробництва. Залежно від специфікації виробничої діяльності підприємства мета може розрізнятися. Так, за встановленого рівня витрат і за умови забезпечення встановленого рівня якості продукції метою підприємства може бути забезпечення максимального прибутку. Спрощена модель оптимізації витрат і прибутку може бути представлено виразом:

$$P - Z \rightarrow \max, \qquad (3.1)$$

де P – загальний прибуток від реалізації продукції; Z – витрати на інновації при зміні якості продукції.

Розглянемо докладніше економіко-математичну модель управління витратами на якість продукції на промисловому підприємстві. Для цього позначимо:

n, i – порядковий номер виробничого відділення підприємства (i є 1: n);

r, k – кількість і порядковий номер продукції, що випускається, обсяг виробництва якої лімітується планом (k є 1: r);

a_{ik}, a_i, b_i – відповідно питома вага витрат на якість у собівартості продукції, мінімально і максимально можливі витрати на якість продукції;

p_k, q_k – мінімально і максимально допустимі параметри якості, які обумовлені встановленими на підприємстві стандартами;

S, C – максимально допустимі витрати на забезпечення якості продукції, яка відповідає прийнятим стандартам;

s_i, c_i – питомі витрати на інноваційну діяльність підприємства і на реалізацію програми інноваційної діяльності по кожному з видів продукції;

x_i – шуканий прибуток при реалізації інноваційного процесу за якістю

продукції і-го виду.

Задача знаходження оптимальних витрат на якість продукції при інноваційних упровадженнях на підприємстві може бути сформульована таким чином: максимізувати функцію

$$\sum_{i=1}^{n} x_i \to \max \qquad (3.2)$$

яка є загальним обсягом прибутку на підприємстві при введенні у виробництво інноваційних технологій. Досягнення максимального значення цільової функції забезпечується за таких обмежень:

- по загальних витратах на інноваційну діяльність підприємства

$$\sum_{i=1}^{n} s_i x_i \le C \qquad (3.3)$$

- по загальних витратах на реалізацію програми інноваційної діяльності

$$\sum_{i=1}^{n} c_i x_i \le C \qquad (3.4)$$

- по параметрах якості продукції, які обумовлені встановленими договорами із споживачами

$$Pk \sum_{i=1}^{n} x_i \le \sum_{i=1}^{n} a_{ik} x_i \le q_k \sum_{i=1}^{n} x_i \qquad (k \in 1: r) \qquad (3.5)$$

- по фінансовому стану підприємства (здатності до інноваційної діяльності)

$$a_i \le x_i \le b_i \qquad (k \in 1: r) \qquad (3.6)$$

На основі алгебраїчних перетворень обмеження по якості продукції, що випускається, можна подати в такому вигляді

$$\sum_{i=1}^{n} (p_k - a_{ik}) x_i \le 0 \qquad (3.7)$$

$$\sum_{i=1}^{n} (a_k - q_k) x_i \le 0 \qquad (3.8)$$

де (k є 1: r) [56, 214].

Залежно від того, чи буде розглянутий проект інвестиційно привабливим, його приймають (або відхиляють) до практичної реалізації.

Підбиваючи підсумки, слід відзначити, що винагорода за правильні дії може

видатися дуже великою. Однак покаранням за неправильні дії може бути “загибель” підприємства. Інвестиційні вкладення повинні упроваджуватися в виробництво лише за наявності чітко визначених конкурентних переваг нової інноваційної продукції, оскільки непередбачені негативні чинники можуть стати причиною припинення діяльності не тільки не покращити економічної ефективності, а й принести смертність корпорації. Отже проведення постійної аналітики витрат та отриманих вигод за рахунок підвищення якості продукції, що яка виробляється на підприємстві, є найважливішим елементом, орієнтованим на економічність системи управління якістю. Для цього може використовуватись запропонований у даній роботі механізм оптимізації витрат на якість продукції при інноваційних упровадженнях на підприємстві. У майбутньому такий механізм повинен стати об’єктом постійної оптимізації на базі накопиченого досвіду на підприємствах з урахуванням виробничих особливостей.

Отже, конкурентоспроможність продукції для ТОВ «Агро-Млин» є найважливішим засобом перемоги в конкурентній боротьбі, з метою утримання позицій на ринку переробки сої. Як ми відзначили вище, ТОВ «Агро-МлиН» почало приділяти даному фактору особливу увагу почавши створення системи управління конкурентоспроможністю продукції.

У менеджменті під конкурентоспроможністю розуміють передусім ту перевагу на ринку, що забезпечує товару стабільний та активний збут завдяки вищим, порівняно з аналогами, характеристикам.

Актуальність проблеми підвищення конкурентоспроможності товару як складової конкурентоспроможності фірми зростає в умовах насиченості товарного ринку. Оцінка та підвищення конкурентоспроможності продукції є на даний час однією з основних проблем виробників. При визначенні конкурентоспроможності будь-якого товару враховують насамперед його ціну та якість. Але оскільки найчастіше ціна на продукцію конкурентів майже така ж сама, то виробник намагається виграти у конкурентній боротьбі завдяки якісним характеристикам свого товару.

Основним показником, з яким пов’язана якість продукції, є її здатність

бути спожитою, корисною та задовольняти проблеми краще за інші об’єкти, таким чином володіючи конкурентоспроможністю. При цьому повинен бути вказаний ступінь задоволення цих потреб, а властивості, які їх не задовольняють, не створюють споживчої вартості й не враховуються при визначенні якості.

Шлях до виробництва конкурентоспроможних товарів пролягає через державне управління трудовими інтелектуальними ресурсами та вмінням застосовувати, контролювати витрати бюджетних коштів для цієї мети шляхом наполегливої праці не тільки вчених та винахідників, а й усього працюючого населення.

Метою державної політики є сприяння підвищенню якості та конкурентоспроможності вітчизняної продукції, а також впровадженню на українських підприємствах сучасних методів управління якістю.

Таким чином, впровадження та застосування систем якості й підвищення якості продукції дають ТОВ «Агро-Млин» наступні переваги: підвищення конкурентоспроможності та престижу товару і фірми; збереження стійкої позиції на внутрішньому ринку; зниження ризиків, пов’язаних із відповідальністю за якість продукції; можливість виходу на зовнішні ринки; вдосконалення застосованих методів, нагромадження досвіду.

3.2. Управління витратами виробництва в забезпеченні конкурентоспроможності продукції

Головним результатом діяльності будь-якого підприємства, мета його діяльності – це отримання прибутку. Саме прибуток є тим фінансовим джерелом з якого починається фінансовий та інший розвиток підприємства.

Збільшення рівня прибутковості можна досягнути двома основними шляхами, перший це збільшення обсягів виробництва, другий це проведення цінової політики на збільшення вартості одиничного показника товару. Але у умовах сучасно це далеко не є панацеєю, а часом може призвети до протилежних наслідків. Тому у правильній системі управління підприємством підвищення фінансового результату межують з обов’язковою оптимізацією

витрат.

При детальному аналізі практично на кожному господарстві можна знайти ірраціональні витрати, які можна оптимізувати та домогтися росту економічної ефективності роботи підприємства та підвищення рівня його конкурентноздатності. Оптимізація витрат дозволяє вести підприємству гнучку цінову політику, що в свою чергу забезпечить перевагу перед конкурентами. Тому у сфері управління міжнародною конкурентоздатністю на підприємстві є важливим аналіз витрат та проведення ефективної політики управління з метою досягнення максимального економічного ефекту.

Управління витратами містить у собі комплекс наступних управлінських впливів: прогнозування і планування, організація, координація і регулювання, активізація і стимулювання, облік, аналіз і контроль.

В умовах вільного відкритого ринку позицію на якому диктує саме споживач для підтримання рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно провадити випуск продукції, яка моглаб повністю задовільнити споживача за своїми техніко-біологічними параметрами та відповідно до цього ціновим сегментом. Фактично на сьогоднішній день більшість аграрних підприємств переходить чи перейшло на так звану планове ведене фінансово-госоподарської діяльності, що дозвволяж структуризувати витрати по часу, по типу проведення робіт, оптимізовуючи під них вхідний та вихідний фінансові потоки. Хто з підприємств добивається в цьому найточніших результатів той має сильніші конкурентоспроможні позиції, як на внутрішньому так і зовнішньому ринках.

З метою проведення чіткої струтуризації витрат з метою їх подальшої оптимізації нами запропоновано розробити технологічні карти по виробництву продукції, що виробляє ТОВ «Агро-Млин», оскільки даним підприємством задіяний повний цикл від вирощування на полі (сировина) і до виготовлення готової продукції від борошна та круп і до жмиху та соєвої олііію

З метою поліпшення рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Млин» та отримання вигідного контраку з «Vilavi Union Enterprises

Limited». На поставку олії соєвої та шроту сої на 2019-2022 роки , умовою якого є відповідність міжнародному стандарту ISO 22000:2007 виробництва даних видів сільськогосподарської продукції провести документовану методику виробництва з метою оптимізації витрат та найкращого управління якістю продукції, що випускається ТОВ «Агро-Млин», дану методику слід затвердити аудитом ДП «Тернопільстандартметрологія», що входить до ДП «Держстандарти Уараїни».

Відповідно до особливостей розміщення обладнання та введеного технологічного процесу запропоновано наступну схему виробничого процесу по виробництву алії соєвої ДОДАТОК Є схему складено на основі опитування технолога та директора ТОВ «Агро-Млин»

Отже відповідно ISO 22000:2007 технологічний процес переробки сої має складатись з наступних 13 едементів виробництва, під кожний елемент виробництва економісти ТОВ «Агро-Млин» розробляють витратні картки з метою контролювання рівня витрат та проведення на сьогоднішній день їх оптимізації

1 елемент

Зерно на підприємство поставляють постачальники своїм транспортом, а також транспортом ТОВ «Скала-Дар». Транспорт зважують на автомобільній вазі і відбирають проби зерна з кожної одиниці транспорту за допомогою пробовідбірника. Контроль сировини та пакувальних матеріалів, що надходять на підприємство, здійснюється відповідальною особою виробничо-технологічної лабораторії (ВТЛ) при прийманні кожної партії із веденням записів у Журналі контролю якості за сировиною (пшениця, ячмінь, жито, горох, кукурудза, соя) - Ф І ПП 05/03 та Журналі вхідного контролю пакувальних матеріалів (Ф І ПП 05/04).

Після перевіряння супровідних документів на сировину та пакувальні матеріали, керівник групи безпечності дає усне розпорядження на розвантаження продукції та направлення її на склади зберігання сировини та пакувальних матеріалів.

При виявлені невідповідності сировини й/або матеріалів, які не відповідають вимогам НД, при відсутності супровідних документів про якість – сировину й/або матеріали з виявленими невідповідностями не приймають.

При прийманні зерна з смітною домішкою вище базисних кондицій начальник ВТЛ пише розпорядження згідно ТФ 34 на доробку (очищення та/або сушку) даної партії.

2 елемент:

На перше очищення поступає тільки що прийняте насіння сої, що розрізняється не тільки підвищеною засміченістю, але і вогкістю, що утрудняє проведення сушки; тому після сушки насіння потребує повторного очищення. Проведення очищення насіння перед подачею на сушку знижує можливість забивання механізмів сушарки і загоряння смітних домішок. Відділення домішок, відмінних від насіння розмірами, проводять на ситах.

Металомагнітні домішки видаляють на магнітних сепараторах і ведуть записи у Ф 7-01/03 Журналі контролю металодомішок.

Результат очистки та /або сушки зернової маси фіксується в журналі ТФ 81 Журнал реєстрації лабораторних аналізів при очищенні зерна на зерноочисних машинах.

Сушка насіння - найважливіший технологічний процес післяжнивної підготовки олійного насіння до зберігання і переробки. Сушку насіння проводять конвективним способом з використанням димових газів в суміші з повітрям як сушильний агент. Для сушки використовують сушильні установки різних типів (барабанні, шахтні і рециркуляційні). У процесі сушіння зерна проводять випробування а результати записують у журнал ТФ 122 «Перевірка вологості зерна під час сушіння».

4 елемент:

Для другого очищення зерна сої використовують такі ж сепаратори, як і при першому очищення зерна, але при цьому можливі зміни в ситовій системі. Результат очистки та /або сушки зернової маси фіксується в журналі ТФ 81 Журнал реєстрації лабораторних аналізів при очищенні зерна на зерноочисних

машинах.

5 елемент:

Сухе і обчищене насіння зважують на автоматичних терезах і закладають на зберігання.

6-7 елемент:

В основі екструдування зерна та зернової суміші (сировини) лежать два процеси - механохімічний і "вибух" продукту. Останній відбувається в результаті різкої зміни тиску в зерні на виході з екструдера. Обидва процеси безупинні і протікають при високому ступені стиснення і певної швидкості проходження сировини через екструдер.

Метод сухого пресування: вплив температури тут поєднується з ефектом різкого перепаду тиску в момент викиду продукту з екструдера. Помірний рівень теплового впливу – 130-140°С в кінці процесу протягом 3-4 секунд (тривалість всього процесу 25 секунд) призводить до рівномірної денатурації нативного білка, не порушуючи первинні з'єднання амінокислот і тим самим зберігаючи поживну цінність протеїну.

Екструдування збільшує доступність олії в сої за рахунок розриву олієвмісних клітин. Це відбувається при різкому перепаді тиску (від 50 до 1 атм.) в момент викиду продукту. Тому екструдат являє собою маслянисту гомогенну масу. При підсмажуванні цей ефект не досягається навіть при самому дрібному подрібненні соєвих бобів. Екструдат довгий час не згіркне через наявність лецитину, токоферолів та інактивації ліпооксидази.

8-9 елемент:

При переробці застосовується дворазове пресування. Цей процес складається з попереднього знімання основної кількості олії на шнекових пресах і остаточного вилучення олії на пресах високого тиску. Розрізняють шнекові преси для попереднього знімання олії (форпресси) і для остаточного знімання олії (експеллери).

10 елемент:

Розділення суспензій, як відомо, проводять методами відстоювання і

фільтрації із веденням записів у Журнал контролю очистки та заміни фільтрів для фільтрування олії соєвої (Ф 7-01/02). Причому відстоювання можливе як в полі гравітаційних сил, так і в полі відцентрових сил. На практиці при первинному очищенні рослинних олій.

11 елемент:

Фасування в мішки з поліпропіленових ниток здійснюється в окремому вибійному відділення.

12 елемент:

Макуху соєву кормову зберігають насипом або у мішках у чистих, сухих, без сторонніх запахів, добре захищених від атмосферних опадів і вентильованих складах, не заражених шкідниками, з дотриманням санітарних правил і умов зберігання, затверджених у встановленому порядку.

Вимірюються кліматичні умови та дані заносяться в Журнал реєстрації температурного режиму (Ф І ПП 06/03).

13 елемент:

Готову продукцію перевозять транспортом ТОВ «Скала-Дар» або транспортом замовника. Транспортні засоби повинні бути чистими, сухими, без стороннього запаху.

Ідентифікація та простежуваність

Усі операції з приймання зерна, роміщення його на складах, при необхідності сушки та очистки, проводять у відповідності до вимог Інструкції про ведення обліку й оформлення операцій із зерном і продуками його переробки на хлібоприймальних та зернопереробних підприємствах, затвердженої наказом Мінагрополітики України № 661 від 13.10.2008р.

Після прийняття зерна на зберігання підприємство проводить технологічні операції щодо забезпечення його кількісного та якісного зберігання.

Розміщення зерна в складах проводиться за принципом формування великих однорідних партій за культурами та їх якістю (типами, класами тощо), метою використання (зберігання, застава, перероблення). Здане зерно зберігається знеособлено в загальних партіях.

Приймання зерна, що поступило на підприємство здійснюється на основі товарно-транспортних накладних. Основними операціями при виробництві борошна, круп, олії соєвої та макухи соєвої, які проводяться з зерном на складах є його очищення та сушіння згіно направлення за вказівкою лабораторії після проведення відповідних випробувань сировини.

Начальником лабораторії приймається рішення щодо подальших дії з зерном: очищення, сушіння або передача на склад.

На основі даних випробувань сировини та готової продукції заповнюється відповідно Журнал контролю якості за сировиною (пшениця, ячмінь, жито, горох, кукурудза, соя) - Ф І ПП 05/03, в якому заносяться відомості щодо поступлення зерна та Журнал контролю якості заготовою продукцією (борошно та крупи) - Ф 7-01/01.

Ідентифікація готової продукції в цехах здійснюється за найменуванням продукції та номером партії шляхом нанесення дати виготовлення (номер партії відповідає даті виготовлення). Ідентифікація кінцевої продукції проводиться на основі описів готової продукції (Ф-7.3.3.2-01).

Ідентифікація статусу контролю готових виробів підтверджується видачею декларації виробника (якісного посвідчення). Ідентифікація статусу проведення приймально-здавальних та періодичних випробувань здійснюється підписом відповідних протоколів та реєстрацією проведення випробувань в протоколах на кожен вид продукції.

Коригувальні дії

У випадку порушення вимог даної інструкції, а саме - при виявленні невідповідної продукції в процесі виготовлення, зокрема при бракеражі зварних швів споживчої тари візуально, пакети чи мішки із виявленими дефектами швів відбраковуються і відправляються на переробку (самі пакети, мішки викидаються, а продукція направляється на повторне фасування та зважування). Усі дії з невідповідною готовою продукцією здійснюються у відповідності до вимог ДМ 7.10.2-01 «Коригувальні дії. Готовність до надзвичайних ситуацій».

У разі запровадження даної системи управління якістю виробництва підприємство зможе вийти на лідируючі позиції по переробці зерна сої та отримати контракт з іноземним партнером, що забезпечить безперебійне поступлення валютної виручки на рахунки ТОВ «Агро-Млин», що сприятиме фінансовій стабільності підприємства

3.3. Інституційне забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств за підтримки державного апарату

Аграрний сектор економіки з 2014 року почав активно виходи в лідери серед інших секторів економіки держави. На сьогоднішній день він дає для України, 22 % ВВП, 16 % ВДВ, в аграному секторі зайняті офіцно 25% а неофіційно до 35% працездатного населення країни.

На сьогоднішній день в аграному секторі працюють понад 20 велики компаній, що мають котируваня власних боргових цінних паперів на біржах Євросоюзу. Загальний їх земельний банк близько 1 млнюга орних земель. Саме вони проводять новітні технології в аграрному секторі впроваджуючи їх у себе на полях. Але не дивлячись на такі потуги все ж в основній масі технологічні процеси вироблення продуктів харчування в Україні далекі від норм встановлених Євросоюзом в рамках СОТ, тому на Європейському ринку наші продовольчі товари поки, що є неконкурентоспроможними, але такі країни, як Китай, Індія, Пакистан, частково Польща, чи Німеччина (але в якості спекулятивних угод на споживання в Африку чи середній Схід) придбавають нашу продукцію, проте ціна в цьому випадку залишає бажати кращого.

За сьогоднішніх реалій найбільше потерпають середні сільгоспвиробники, що немають представництв на фондових біржах та до яких ставляться прискіпливіше на теренах Євросоюзу, внаслідок чого почали розвиватись ряд негативних тенденцій а саме:

1) виробниками сільськогосподарської продукції недотримується дохід, що призводить до погіршення соціально-економічних умов у сільських місцевостях;

2) знову почався ріст негативного сальдо зовнішньої торгівлі України з країнами ЄС аграрній продукції;

- заангажованість вітчизняної фінансово-кредитної системи, що проявляє себе у надмірній вартості банківських продукті та їх непідйомності для аграрних підприємств. Вартість банківських кредитих ресурсів на сьогоднішній день стартує з 23%, що призводить до значного подорожання вітчизняної аграрної продукції, а відтак суттєвого зниження її конкурентоспроможності на зовнішньоекономічних ринках

- незначні за обсягами капіталізації капіталів Українських аграрних підприємств, що розміщують власні цінні папери на фондових ринках Євросоюзу, варто зазначити, що розміщають лише боргові цінні папери. Загальний обсяг операцій на таких ринках складає близько 170 млн дол. США);

- практично відсутність спеціалізації сільськогосподарського виробництва, оскільки всі аграрні господарства вирощують всю номенклатуру посівних, а в країнах Євросоюзу діє чітка спеціалізація по 2-3 видам для вдалих сівозмін;

- повна відсутність державного грантового фінансування в науковий розвиток сільськогосподарської галузі, відсутня підтримка насіннєвих господарств, розплідників чи розсадників, для створення власного генофонду рослин та тварин.;

Стан нормативно-правової урегульованості проблеми.

Головні нормативні документи, що регулюють діяльність в сфері агропромислового комплексу носять більш декларативний характер, чим дієвий. Так в «Державній цільовій програмі розвитку українського села на період до 2025 року» міститься лише набір красивих декларацій та жодного мпрактичного механізму їх вирішення, це саме стосується і програми діяльності Кабінету Міністрів України «Український прорив: для людей, а не політиків». Слід наголосити, що в країні відсутній реальний стратегічний план забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств Україні, хоча такі плани існують у всіх країна Євросоюзу, Америки, Китаю в цьому нас обішли Пакистан

з Індією, хоча на сьогоднішній день Україна позиціонує себе аграною державою, яка може нагодувати своєю продукцією весь світ.

А якраз начасі прийняти такого роду документ у якому забезпечити переваги власних аграрних підприємств та продуктової безпеки громадян країни, визначенням нульової ставки ПДВ для сільськогосподарських підприємств –(за зразком нульової ставки ПДВ, що діє на ліки), запровадження ринку землі.

Пропозиції щодо вирішення проблеми

Базуючись на виявлених проблемах та приймаючи все краще з зарубіжного досвіду управління міжнародною конкурентоспроможністю на аграних підприємствах з боку держави слід зробити наступне::

Провести збільшення експортного потенціалу аграріїв України через:

Створення іміджу України світових аграрних ринках як країни сільгоспвиробники якої виробляють екологічно чисті та безпечні продукти мінімізовуючи використання технологій ГМО.

Проводити промоційних програми у яких підкреслювати конкурентні переваги українських сільськогоспвиробників, у якості, гігієні, безпечності, екологічності, та високих харчових цінностей, гуманного ставлення до тварин, що покладають в основу вироблення продуктів харчування в Україні:

- збільшення ролі держави на цьому ринку, але не регуляторним шляхом, а шляхом присутності Державних закупівельних компаній, що зможуть компенсовувати сільськогосподарським виробникам через ринкові механізми ризики падіння цін на їх продукцію, чи підняття цін на складові (паливо, хімію та мінеральні добрива);

- започаткування, чи відновлення фінансування державою науково-досліждних інститутів у сфері біотехнологій, генетики, селекції, племінної діяльності з метою покращення вхідних факторів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції;

- створення наукової інфраструктури з метою проведення навчання та підвищення кваліфікації працівників, що задіяні в аграному секторі економіки;

- вдосконалення інфраструктури шляхів, ж-д колій, електромереж, налагодження системи водопостачання, меліоративних споруд.

Висновки до розділу 3

Отже, конкурентоспроможність продукції для ТОВ «Агро-Млин» є найважливішим засобом перемоги в конкурентнвй боротьбі,з метою утримання позицій на ринку переробки сої. Як ми відзначили вище, ТОВ «Агро-МлиН» почало приділяти даному фактору особливу увагу почавши створення системи управління конкурентоспроможністю продукції.

У менеджменті під конкурентоспроможністю розуміють передусімту перевагу на ринку, що забезпечує товару стабільний та активний збутзавдяки вищим, порівняно з аналогами, характеристикам.

Актуальність проблеми підвищення конкурентоспроможності товару як складової конкурентоспроможності фірми зростає в умовах насиченості товарного ринку. Оцінка та підвищення конкурентоспроможності продукції є на даний час однією з основних проблем виробників. При визначенні конкурентоспроможності будь-якого товару враховують насамперед його ціну та якість. Але оскільки найчастіше ціна на продукцію конкурентів майже така ж сама, то виробник намагається виграти у конкурентній боротьбі завдяки якісним характеристикам свого товару.

Основним показником, з яким пов’язана якість продукції, є її здатність бути спожитою, корисною та задовольняти проблеми краще за інші об’єкти, таким чином володіючи конкурентоспроможністю. При цьому повинен бути вказаний ступінь задоволення цих потреб, а властивості, які їх не задовольняють, не створюють споживчої вартості й не враховуються при визначенні якості.

З метою поліпшення рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Млин» та отримання вигідного контраку з «Vilavi Union Enterprises Limited». На поставку олії соєвої та шроту сої на 2019-2022 роки , умовою якого є відповідність міжнародному стандарту ISO 22000:2007 виробництва даних видів сільськогосподарської продукції провести документовану методику

виробництва з метою оптимізації витрат та найкращого управління якістю продукції, що випускається ТОВ «Агро-Млин», дану методику слід затвердити аудитом ДП «Тернопільстандартметрологія», що входить до ДП «Держстандарти Україні».

Відповідно до особливостей розміщення обладнання та введеного технологічного процесу запропоновано наступну схему виробничого процесу по виробництву алії соєвої ДОДАТОК Є схему складено на основі опитування технолога та директора ТОВ «Агро-Млин»

У разі запровадження даної системи управління якістю виробництва підприємство зможе вийти на лідируючі позиції по переробці зерна сої та отримати контракт з іноземним партнером, що забезпечить безперебійне поступлення валютної виручки на рахунки ТОВ «Агро-Млин», що сприятиме фінансовій стабільності підприємства

Аграрний сектор економіки з 2014 року почав активно виходи в лідери серед інших секторів економіки держави. На сьогоднішній день він дає для України, 22 % ВВП, 16 % ВДВ, в аграному секторі зайняті офіцно 25% а неофіційно до 35% працездатного населення країни.

Стан нормативно-правової урегульованості проблеми

Головні нормативні документи, що регулюють діяльність в сфері агропромислового комплексу носять більш декларативний характер, чим дієвий. Так в «Державній цільовій програмі розвитку українського села на період до 2025 року» міститься лише набір красивих декларацій та жодного мпрактичного механізму їх вирішення, це саме стосується і програми діяльності Кабінету Міністрів України «Український прорив: для людей, а не політиків». Слід наголосити, що в країні відсутній реальний стратегічний план забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств Україні, хоча такі плани існують у всіх країна Євросоюзу, Америки, Китаю в цьому нас обішли Пакистан з Індією, хоча на сьогоднішній день Україна позиціонує себе аграною державою, яка може нагодувати своєю продукцією весь світ.

А якраз начасі прийняти такого роду документ у якому забезпечити переваги власних аграрних підприємств та продуктової безпеки громадян країни, визначенням нульової ставки ПДВ для сільськогосподарських підприємств –(за зразком нульової ставки ПДВ, що діє на ліки), запровадження ринку землі.

Пропозиції щодо вирішення проблеми.

Базуючись на виявлених проблемах та приймаючи все краще з зарубіжного досвіду управління міжнародною конкурентоспроможністю на аграних підприємствах з боку держави слід зробити наступне::

Провести збільшення експортного потенціалу аграріїв України через:

Створення іміджу України світових аграрних ринках як країни сільгоспвиробники якої виробляють екологічно чисті та безпечні продукти мінімізовуючи використання технологій ГМО.

Проводити промоційних програми у яких підкреслювати конкурентні переваги українських сільськогоспвиробників, у якості, гігієні, безпечності, екологічності, та високих харчових цінностей, гуманного ставлення до тварин, що покладають в основу вироблення продуктів харчування в Україні:

- збільшення ролі держави на цьому ринку, але не регуляторним шляхом, а шляхом присутності Державних закупівельних компаній, що зможуть компенсовувати сільськогосподарським виробникам через ринкові механізми ризики падіння цін на їх продукцію, чи підняття цін на складові (паливо, хімію та мінеральні добрива);

- започаткування, чи відновлення фінансування державою науково-досліждних інститутів у сфері біотехнологій, генетики, селекції, племінної діяльності з метою покращення вхідних факторів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції;

- створення наукової інфраструктури з метою проведення навчання та підвищення кваліфікації працівників, що задіяні в аграному секторі економіки;

- вдосконалення інфраструктури шляхів, ж-д колій, електромереж, налагодження системи водопостачання, меліоративних споруд.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність означає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об’єктами на даному ринку.

Отже, конкурентоспроможність – це здатність об’єкта, що характеризується ступінню реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об’єктами, представленими на даному ринку. Отже, конкурентоспроможність означає, здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об’єктами.

Під управлінням конкурентоспроможністю підприємства (КСП) слід розуміти сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність суб’єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів.

Аналізуючи особливості управління конкурентоспроможність підприємства, можна рекомендувати модель управління нею у формі таких положень:

1) У відповідності до місії, цілей і стратегії підприємства ведеться планування, здійснюється мотивація кадрів і організовується цілеспрямована робота підприємства і його підрозділів. На наступному етапі здійснюється контроль складових та об’єктів управління, в результаті чого оцінюється власна конкурентоспроможність. Ця “внутрішня” інформація доповнюється “зовнішньою”, що дозволяє порівняти конкурентоспроможність із середньою ринковою для даного виробу.

2) У результаті такого порівняння розробляється комплекс необхідних засобів, які вживаються після прийняття відповідного рішення керівництвом, коригуються відповідним чином плани діяльності, вносяться зміни в систему мотивації кадрів, роботу органів управління.

3) На засадах впровадження заходів контролюються зміни, формується інформація, розробляються і вводяться пропозиції з підвищення

конкурентоспроможності. Таким чином, цикл управління конкурентоспроможністю постійно повторюється через відповідний проміжок часу. Якщо розроблені заходи ефективні, то наступний цикл управління КСП забезпечує більш високий рівень.

4) Вплив на підприємство зовнішніх факторів – міжнародних, політичних, економічних, правових, соціальних, технічних – загалом проявляється через зміну засобів виробництва, які визначають матеріально-технологічну основу підприємства, і виробничих відносин, які формують людський фактор, ставлення працівників до роботи. Матеріальна, технологічна, організаційна і людська база виробництва визначає та формує засади виробничо-господарської діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

5) Виробнича діяльність, процеси грошового та товарного руху, купівлі-продажу, експлуатації, утилізації тощо базуються на регламентації вимог до якості продукції, яка визначає її споживчу цінність і вартість. Важливу роль тут відіграють проблеми метрології, стандартизації тощо.

6) Забезпечення конкурентоспроможної продукції на всіх етапах її життєвого циклу вимагає розробки обґрунтованої інформаційної бази, а саме: стандартів, норм, виробничо-технічної документації, інструкцій, технічних умов, вимог до проміжних і кінцевих споживачів тощо. Стандарти формуються й регламентуються законодавством різних країн. Вони можуть суттєво відрізнятися між собою. В результаті продукція може бути не конкурентоспроможною в одній державі і мати високий попит і рівень КСП в іншій.

Товариство «Агро-Млин» було засновано як сімейний бізнес Богданом та Марією Олійниками у 1992 році.

Товариство має понад 2,0 тис. гектарів орних земель у Тернопільській області, - саме цей регіон маює найвищий потенціал для вирощування сільськогосподарських культур.

На сьогоднішній день ТОВ «Агро-Млин» переросло у невеликий агрохолдинг до складу якого входять наступні підприємства: ТОВ «Агро-

Млин»», ТОВ «Скала-Дар», ПП «Скалатхлібпромбуд», ДП №1ПП«Скалатхлібпромбуд», ДП №2 ПП «Скалатхлібпромбуд»»,.

Дані підприємства об'єднані власниками, які ведуть узагальнюючий баланс зведеної діяльності даних підприємств, оскільки розподіл на відокремлені юридичні особи проведено лише за географічною ознакою.

ТОВ «Агро-Млин» має власну інфраструктурну базу, що включає КХП загальною потужністю 4 500,00т. та зерносховище, що вміщує 3 000,00 т.

Новітні технології у сушінні зерна дають можливість найбільш якісно та з найменшими затратами провести підготовку врожаю до реалізації за будь-яких погодних умов

Виходячи з вищенаведеного аналізу підприємства можна виділити наступні позитивні та негативні аспекти, що вплавають на рівень конкурентоздатності товариства

ПОЗИТИВНІ СТОРОНИ:

- зростаюча динаміка продаж;
- налагодженні партнерські стосунки з виробниками;
- велика сировинна та виробнича бази;
- наявність сучасного обладнання та механізованого парку;
- прямі виходи на міжнародні сільськогосподарські ринки;
- позитивна кредитна історія;
- перевищення валового доходу над розміром кредитування в 7,46 рази, що дозволить підприємству вчасно розраховуватись за взятими на себе зобов'язаннями за кредитами.

НЕГАТИВНІ АСПЕКТИ:

- непрозорість грошового потоку;
- подвійний облік (облік офіційної бухгалтерії в розрізі підприємств та зведений облік по групі компаній);
- велика кількість обслуговуючого адміністративного апарату;
- слабке управління в середній ланці;
- фінансова звітність із завищеними позитивними показниками;

- наявність великої заборгованості за кредитами.

Отже, конкурентоспроможність продукції для ТОВ «Агро-Млин» є найважливішим засобом перемоги в конкурентнвй боротьбі,з метою утримання позицій на ринку переробки сої. Як ми відзначили вище, ТОВ «Агро-Млин» почало приділяти даному фактору особливу увагу почавши створення системи управління конкурентоспроможністю продукції.

У менеджменті під конкурентоспроможністю розуміють передусім ту перевагу на ринку, що забезпечує товару стабільний та активний збут завдяки вищим, порівняно з аналогами, характеристикам.

Актуальність проблеми підвищення конкурентоспроможності товару як складової конкурентоспроможності фірми зростає в умовах насиченості товарного ринку. Оцінка та підвищення конкурентоспроможності продукції є на даний час однією з основних проблем виробників. При визначенні конкурентоспроможності будь-якого товару враховують насамперед його ціну та якість. Але оскільки найчастіше ціна на продукцію конкурентів майже така ж сама, то виробник намагається виграти у конкурентній боротьбі завдяки якісним характеристикам свого товару.

Основним показником, з яким пов’язана якість продукції, є її здатність бути спожитою, корисною та задовольняти проблеми краще за інші об’єкти, таким чином володіючи конкурентоспроможністю. При цьому повинен бути вказаний ступінь задоволення цих потреб, а властивості, які їх не задовольняють, не створюють споживчої вартості й не враховуються при визначенні якості.

З метою поліпшення рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Млин» та отримання вигідного контраку з «Vilavi Union Enterprises Limited». На поставку олії соєвої та шроту сої на 2019-2022 роки , умовою якого є відповідність міжнародному стандарту ISO 22000:2007 виробництва даних видів сільськогосподарської продукції провести документовану методику виробництва з метою оптимізації витрат та найкращого управління якістю продукції, що випускається ТОВ «Агро-Млин», дану методику слід затвердити аудитом ДП «Тернопільстандартметрологія», що входить до ДП

«Держстандарти Україні».

Відповідно до особливостей розміщення обладнання та введеного технологічного процесу запропоновано наступну схему виробничого процесу по виробництву алії соєвої ДОДАТОК Є схему складено на основі опитування технолога та директора ТОВ «Агро-Млин».

У разі запровадження даної системи управління якістю виробництва підприємство зможе вийти на лідируючі позиції по переробці зерна сої та отримати контракт з іноземним партнером, що забезпечить безперебійне поступлення валютної виручки на рахунки ТОВ «Агро-Млин», що сприятиме фінансовій стабільності підприємства.

Аграрний сектор економіки з 2014 року почав активно виходи в лідери серед інших секторів економіки держави. На сьогоднішній день він дає для України, 22 % ВВП, 16 % ВДВ, в аграному секторі зайняті офіцно 25% а неофіційно до 35% працездатного населення країни.

Стан нормативно-правової урегульованості проблеми.

Головні нормативні документи, що регулюють діяльність в сфері агропромислового комплексу носять більш декларативний характер, чим дієвий. Так в «Державній цільовій програмі розвитку українського села на період до 2025 року» міститься лише набір красивих декларацій та жодного мпрактичного механізму їх вирішення, це саме стосується і програми діяльності Кабінету Міністрів України «Український прорив: для людей, а не політиків». Слід наголосити, що в країні відсутній реальний стратегічний план забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств Україні, хоча такі плани існують у всіх країна Євросоюзу, Америки, Китаю в цьому нас обішли Пакистан з Індією, хоча на сьогоднішній день Україна позиціонує себе аграною державою, яка може нагодувати своєю продукцією весь світ.

А якраз начасі прийняти такого роду документ у якому забезпечити переваги власних аграрних підприємств та продуктової безпеки громадян країни, визначенням нульової ставки ПДВ для сільськогосподарських

підприємств –(за зразком нульової ставки ПДВ, що діє на ліки), запровадження ринку землі.

Пропозиції щодо вирішення проблеми.

Базуючись на виявлених проблемах та приймаючи все краще з зарубіжного досвіду управління міжнародною конкурентоспроможністю на аграних підприємствах з боку держави слід зробити наступне:

Провести збільшення експортного потенціалу аграріїв України через:

- створення іміджу України світових аграрних ринках як країни сільгоспвиробники якої виробляють екологічно чисті та безпечні продукти мінімізовуючи використання технологій ГМО;

- проводити промоційних програми у яких підкреслювати конкурентні переваги українських сільськогоспвиробників, у якості, гігієні, безпечності, екологічності, та високих харчових цінностей, гуманного ставлення до тварин, що покладають в основу вироблення продуктів харчування в Україні;

- збільшення ролі держави на цьому ринку, але не регуляторним шляхом, а шляхом присутності Державних закупівельних компаній, що зможуть компенсовувати сільськогосподарським виробникам через ринкові механізми ризики падіння цін на їх продукцію, чи підняття цін на складові (паливо, хімію та мінеральні добрива);

- започаткування, чи відновлення фінансування державою науково-досліждних інститутів у сфері біотехнологій, генетики, селекції, племінної діяльності з метою покращення вхідних факторів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції;

- створення наукової інфраструктури з метою проведення навчання та підвищення кваліфікації працівників, що задіяні в аграному секторі економіки;

- вдосконалення інфраструктури шляхів, ж-д колій, електромереж, налагодження системи водопостачання, меліоративних споруд.

Виконане дослідження дозволяє сформулювати такі висновки і рекомендації:

1. В сучасних умовах для забезпечення стійкої позиції товаровиробника на ринку необхідно удосконалення управління витратами, що включає як прийняття оптимальних рішень, так і моделювання використання ресурсного потенціалу суб'єктом господарювання, пошук резервів зниження витрат і шляхів їх реалізації. Це дасть можливість виробникам з успіхом конкурувати в ринковій системі господарювання.

2. З метою ефективного використання матеріальних ресурсів, що безпосередньо має бути спрямовано на зниження витрат промислового виробництва, сформувати основні блоки механізму ресурсозбереження (завдання, функції та методи) на мікрорівні. В рамках цього пропонується застосування на підприємствах комплексу інструментів енергетичного менеджменту як сукупності методів регулювання використання паливно-енергетичних ресурсів.

3. З метою зниження витрат сформулювати технологічну стратегію виробника продукції. Нова техніка і технологія мають одержувати відповідну економічну оцінку, зокрема, за те, як вони сприяють зниженню витрат на виробництво продукції. Технологічна стратегія має базуватися на діагностиці внутрішнього стану виробника, яка містить аналіз і оцінку його потенціалу (виявлення сильних і слабких сторін), а також порівняльний аналіз з конкурентом (визначання конкурентних переваг і конкурентної позиції).

4. Функціонування підприємств базується на використанні за стадіями життєвого циклу виробу засобів праці, предметів праці і трудового потенціалу. На основі цього розроблена матрична модель структури витрат ресурсів на виробництво продукції (взаємозв'язок адресатів і чинників впливу) з метою оптимізації її компонентів і мінімізації величини витрат в цілому. При цьому робиться висновок про необхідність забезпечення не взагалі максимальної економії сукупних ресурсів за життєвий цикл, а про необхідність найменших витрат цих ресурсів в розрахунку на одиницю продукту з урахуванням чинника часу.

5. Обґрунтовано створення товаровиробником центру аналізу його витрат.

Позначено, що ефективність аналізу витрат здебільшого залежить від способу здійснення планування і обліку, в тому числі за центрами витрат, що визначаються на основі матричного подання структури витрат ресурсів.

Також запропоновано з метою підвищення дієздатності підприємств, конкурентоспроможності їх продукції, ефективного управління витратами створення гнучкої міжгалузевої корпораційної взаємодії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. “World economic forum” о глобальной конкурентоспособности. // Діловий вісник. – 2005. – №2. – С.11 – 12.
2. Августин Р. Конкурентоспроможність та основні поняття, що її характеризують. // Наукові записки Тернопільського державного педагогічного університету імені В. Гнатюка. – 2007. – №21. – С. 39 – 44.
3. Адамик В. Конкуренція і конкурентоспроможність у механізмі сучасного економічного розвитку / В.Адамик, Г.Вербицька. // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2007. – липень – вересень (№3). – С. 7 – 16.
4. Азоєв Г.Л. Конкурентні переваги підприємства / Г.Л. Азоєв, А.П.Челенков. - Держ. Ун-т управління, Нац. фонд підготовки кадрів.- М.: ОАО «Тип «НОВИНИ», 2000. - 256 с.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия- СПб: Питер Ком, 1993. – 416 с.
6. Ассель Р. Маркетинг: Принципи та стратегії / Р.Ассель – М.: Инфра-М, 1999. – 412 с.
7. Базилкж Я. Б. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення: Монографія. – К.: НІС, 2002. – 132 с.
8. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств / Л.В. Балабанова, В.В. Холод.- Навчальний посібник. - К.: ПРОФЕСІОНАЛ, 2006. - 443 с
9. Барова И. Новый блин: (Украина опустилась на предпоследнее место в Лозанском рейтинге конкурентоспособности)// Бизнес. – 2008. – 12 мая (№19). – С. 20 – 21.
10. Белецкая И. Конкурентноспособность в ее современной трактовке// Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №10. – С.81 – 89.

11. Бидик А.Г. Підвищення конкурентноспроможності виробництва в АПК: дис. канд.екон.наук: 08.07.04 / Бидик А.Г. – Тернопіль: Тернопільська академія народного господарства, 2004. –170 с.
12. Біла С. Структурна політика в системі державного регулювання трансформаційної економіки: Монографія. – К.: Вид-во УАДУ, 2001. – 408 с.
13. Вейлінгтон Дж. Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій: Монографія. – К.: Бліц-Інформ, 2004. – 602 с.
14. Вютрих Г. А., Винтер В. Б. Конкурентоспособность глобальних предириятий // Проблеми теории и практики управлення. – 1995. – № 3. – С. 96 – 103.
15. Гальвановский М., Жуковская В. Конкурентоспособность в глобальной системе координат // Мировая зкономика и международ. отношения. – № 7. – 1998.
16. Гальчинський М., Геєць В., Кінах А., Семиноженко В. Інноваційна стратегія українських реформ. – К.: Т-во "Знання України", 2002.
17. Гельвановський М.И. Конкурентоспособность национальной экономики: проблемы статистического сопровождения // Вопросы статистики. – 2004. – №7. – С.3 – 14.
18. Головко С. Диверсифікація бізнесу: (Як створити конкурентоспроможний конгломерат) // Консалтінг в Україні. – 2005. – №3. – С.9 – 11.
19. Гончаров В. М. Соціально-економічні проблеми формування та розвитку аграрних корпоративних структур / В. М. Гончаров, О. В. Кочетков, В. Ю. Ільїн // Економіка АПК. – 2005. – № 11. – С. 95–99.
20. ГончарукТ. І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості //Актуальні проблеми економіки. – 2004 – №2. – С. 130 – 145.
21. Горбашко ЕА. Конкурентоспособность промьішленной продукции. Учеб. пособие. – СПб: Университет зкономики и финансов, 1991.
22. Господарський кодекс України: Офіційний текст. – К.: Кондор, 2004. – 208с.
23. Губський Б. Конкурентоспроможність української економіки: орієнтири

макрополітики в кризових умовах // Економіка України.

24. Губський Б.В., Павловська О.Д., Харчук С.В. Конкурентоспроможність національної економіки: пріоритети дослідження та експертні оцінки / За ред. д-ра екон. наук, проф.. Б.В. Губського. – К.: КНЕУ, 2003.
25. Джонсон Р. А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників: Навч. посіб. – К.: Бліц-Інформ, 2003. – 592 с.
26. Дікань В. Л., Савчук В.І. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі: Підручник. – К.: Знання, 2004. – 208 с.
27. Довбуш Р. А., Зозуля А. Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств: Підручник. – Х.: Основа, 2003. – 250 с.
28. Довгань Л.Є. Конкурентоспроможність підприємств / Л.Є. Довгань – К.: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2004. – 144 с. 13. Мельник С. І. Основні напрямки формування конкурентних переваг аграрних підприємств України в ринкових умовах: [монографія] / С. І. Мельник. – Луганськ: Ноулідж, 2010. – 368 с.
29. Довгань Л.Є. Конкурентоспроможність підприємства. – К.: ІВЦ “Видавництво “Політехніка””, 2004. – 144 с.
30. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник / І.З.Должанський, Т.О.Загорна. – К.: ЦУЛ, 2006. – 384 с.
31. Долинская М.Г., Солоеьее ИА. Маркетинг и конкурентоспособность промьішленной продукции. – М.: Зкономика, 1991.
32. Дубовик О. Дослідження факторів конкурентоспроможності банку // Регіональна економіка. – 2006. – №2. – С. 149 – 155.
33. Економіка підприємств: Навчальний посібник / За ред. П.С. Харіва. – Тернопіль: Економічна думка, 2000. – 450с.
34. Економіка підприємств: Під ред. В.П. Вихруща, П.С. Харіва. – Тернопіль: ТАНГ, 1995. – 204с.
35. Економіка підприємств: Посібник / За ред. П.С. Харіва. – Тернопіль: Економічна думка, 2002. – 450с.
36. Економіка підприємства / За ред. Шегда А.В. – К.: “Знання”, 2006. – 614с.

37. Економіка підприємства : Структурно-логічний навчальний посібник / За ред. С.Ф.Покропивного. – К.: КНЕУ, 2001. – 457с.
38. Економіка підприємства. Збірник практичних задач і конкретних ситуацій: Навч. Посібник / За ред. д-ра екон. наук, проф. С.Ф.Покропивного. – К.: КНЕУ, 1999. – 328с.
39. Економіка підприємства: Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І., Піча Ю.В. – Київ, Львів: Каравела, Новий світ, 2000. – 298с.
40. Економіка підприємства: За ред. А.В. Шегди / Навч. посіб. – К.: “Знання”, 2005. – 431с.
41. Економіка підприємства: За ред. А.В. Шегеди. – К.: “Знання”, 2001. – 335с.
42. Економіка підприємства: Навч. Посіб. / В.С.Рижиков, В.А.Панков, В.В.Ровенська, Є.О.Підгора. – К.: Слово, 2004. – 272с.
43. Економіка підприємства: Навчально-методичний посібник / Швиданенко Г.О., Покропивний С.Ф., Клименко С.М. – К.: КНЕУ, 2000. – 528с.
44. Економіка підприємства: Підручник. / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 2000. – 528с.
45. Економіка підприємства: Підручник. / Й.М.Петрович, А.Ф.Кіт, О.М.Семенів, В.В.Кулішов; За заг. ред. Й.М. Петровича. – Львів: “Новий Світ-2000”, 2004. – 680с.
46. Забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектора економіки України на внутрішньому і зовнішньому ринках: наук. доп./ За ред. В.М. Трегобчук, Б.Й. Пасхавера. – К. : Ін-т економіки та прогнозування, 2007. – 260 с.
47. Закон України “Про захист від недобросовісної конкуренції” / Доступний з: http: // zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg.
48. Закон України “Про захист економічної конкуренції” // / Доступний з: http: // zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg.
49. Закон України “Про зовнішньоекономічну діяльність” / Доступний з: http: // zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=959-12.

50. Запатріна І. Регуляторне середовище та його роль у конкурентоспроможності України// Економіка та держава. – 2008. – №1. – С. 17 – 18.
51. Зінов'єв Ф.В. Формування ефективних механізмів господарювання в агропромисловому комплексі / Зінов'єв Ф.В. – Сімферополь: Таврія, 2001. – 260 с.
52. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночнойзкономики: Монографія. – Х., 1997.
53. Инвестиционные и инновационные процессы в АПК Украины в условиях аграрной реформы / [Ткаченко В. Г., Богачёв В. И., Гончаров В. Н. и др.] ; под ред. В. Г. Ткаченко и В. И. Богачёва. – Луганск: «Книжковий світ», 2010. – 272 с.
54. Карлоф Б. Ділова стратегія: концепція, зміст, символи / Б. Карлоф ; пер. з англ. - М. : Економіка, 1991. - 239 с. 3.
55. Кіндзерський Ю. Проблеми національної конкурентоспроможності та пріоритети конкурентної політики в Україні/ Ю.Кіндзерський, Г.Паламарчук // Економіка України. – 2006. – №8. – С. 19 – 29.
56. Клочко В.М. Організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності продукції АПК / Клочко В.М. //Економіка АПК. – 2008. – №10. – 132 с.
57. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. – К.: Зовнішня торгівля, 2003. – 304 с.
58. Козлова О. И. Оценка конкурентоспособности предприятия. – М.: АО “АРГО”, 1993.
59. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації/ Я.А. Жаліло, Я.Б. Базилюк, Я.В. Белінська та ін.; За ред. Я.А. Жаліло. – К.: НІСД, 2005. – 388 с.
60. Конкурентоспроможність економіки України: стан і перспективи підвищення: монографія / За ред. І.В. Крючкової. – К .: Основа, 2007. – 488 с.

61. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. – М.: Ростингер, 1996. – 704с.
62. Кравец Л. Фактор ИС в обеспечении конкурентоспособности предприятия / Л.Кравец, С.Обрезанов // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. – 2004. – №7. – С.32 – 40.
63. Крайчек Р. Р. Транснаціональні корпорації і міжнародна конкуренція: Підручник. – К.: Знання, 2002 – 502 с.
64. Кредисов А., Дерев'яненко О. Конкурентоспроможність країни та стратегія просування її експорту на світовому ринку // Економіка України. – 1997. – № 5.
65. Кротков А.М., Еленева Ю.Я. Конкурентоспособность предприятия: подходьі к обеспечению, критерии, методьі оценки // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 6.
66. Кузьмін О. Є. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичні засади, проблеми і прикладні аспекти. // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практика: Монографія. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. – 248 с.
67. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
68. Куликов Г. В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. – М.: Зкономика, 2000. – 348 с.
69. Кучер В. Управління конкурентоспроможністю продукції промислового підприємства на основі регулювання якості. // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2006. – №2. – С. 210 – 215.
70. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива / Жан-Жак Ламбен ; пер. з франц. - СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
71. Ларіна Я.С. Формування та механізми реалізації маркетингових стратегій в агропродовольчому підкомплексі АПК: [монографія] / Я.С.Ларіна. – К.: Преса України, 2008. – 344 с.
72. Лифиц И.М. Формирование и оценка конкурентноспособности товаров и

услуг: Учебное пособие. – М.: Юрайт – Издат, 2004. – 335 с.

73. Лифшиц И.М. Теория и практика оценки конкурентноспособности товаров и услуг. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 224 с.
74. Лобанов М.М., Осипов Ю.М. Основньїе принципи оценки конкурентоспособности продукции. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – №6.
75. Лузан Ю.Я. Напрями розвитку сільськогосподарськоговиробництва та соціальної сфери села / Ю.Я. Лузан // Економіка АПК. -– 2009. – № 7 (177). – 185 с.
76. Мазуренко В. Стратегічні галузі національної промисловості як фактор конкурентоспроможності на міжнародних ринках / В.Мазуренко, М.Костенко. // Видання Київського державного університету ім. Т.Г. Шевченка. Міжнародні відносини. – 2006. – №33 – 34. – С.38 – 41.
77. Максим'юк Д. А. Управління конкурентоспроможністю. Японський досвід: Монографія. – Х.: Основа, 2003. – 206 с.
78. Малік М.Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми / М.Й. Малік, О.А. Нужна. – К.: Інститут аграрної економіки, 2007. – 270 с.
79. Михайлюк І.Ф. Державне регулювання економіки / Михайлюк І., Мельник А., Крупка М., Залога З. – К .: Атіка, Ельга-Н, 2000. – 529с.
80. Мицак Б.І. Стандартизація, сертифікація, конкурентоспроможність продукції. Навч. посібник. – К.: ІСДО, 1995.
81. Мороз В.М. Конкурентоспроможність України у відображенні рейтингів міжнародних організацій. // Конкуренція. Вісник Антимонопольного комітету України. – 2005. – липень – вересень (№3). – С.32 – 39.
82. Нестеренко И. Фактори, определяющие конкурентоспособность предприятия. // Проблеми предпринимательства. – 1997. – № 2.
83. Пасічник В.Г. Конкурентоспроможність фірми: Навч. посіб./ В.Г.Пасічник, О.В.Акіліна. – К.: ЦУЛ, 2005. – 112 с.
84. Пауз Р. В. Корпоративний маркетинг. Основи: Навч. посібник. – К.: Бліц-

Інформ, 2004. – 430 с.

85. Петрович И., Катаєв А. Визначення конкурентоспроможності товарів виробничого призначення в системі маркетингу // Економіка України, 1997. – № 10.
86. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник-Х.: ВД "ІНЖЕК", 2004. – 264с.
87. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату і забезпечити його стійкість / М. Портер ; пер. с англ. - М. : Альбіна Бізнес Букс, 2005. – 715 с.
88. Портер М. Конкуренция: Учеб. Пособ. – М.: Вильямс, 2001. – 496с.
89. Саблук П. Т. Проблеми забезпечення доходності агропромислового виробництва в Україні в постіндустріальний період / П. Т. Саблук // Економіка АПК. – 2008. – № 4. – С. 19–37.
90. Савчук В. І. Методи контролю конкурентоспроможності виробника: Підручник. – Х.: Основа, 2003. – 190 с.
91. Савчук В. І., Корж Д. А. Системи управління конкурентоспроможністю: Підручник. – К.: Знання, 2002 – 310 с.
92. Савчук И. Уровень конкунтноспособности и результаты конкурентной борьбы: проблема корректного использования показателей. // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №6. – С.124-132.
93. Сільськогосподарський комплекс України: соціально-економічні пріоритети розвитку: монографія / За ред. М.А. Хвесика, А.С. Лисецького. – К.:РВПС України НАН України, 2009. – 216 с.
94. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблеми и решения. – К.: Наук, думка, 1999.
95. Скупар Г. Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємства: проблеми і складові успіху // Економіка України. – 2000. – № 6.
96. Такамацу К. Методи управління конкурентоспроможністю японських виробників:Монографія. – К.: Бліц-Інформ, 2004 – 398с.

97. Ткаченко В.Г. Восстановит ли Украина статус житницы Европы: [монография] / В.Г. Ткаченко. – К.: «Аристей», 2010. – 196 с.
98. Трещов М.М. Розвиток інфраструктури аграрного ринку в регуляторному середовищі держави як один з основних шляхів підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств / Трепов М.М. // Економічний простір. – 2009. – №24. – 210 с.
99. Туниця Т. Забезпечення міжнародної конкурентоспроможності шляхом оптимізації ресурсоспоживання. // Економічний часопис. – XXI. – 2004. – №9. – С.35-37.
100. Удосконалення механізму стабілізації зовнішньоекономічної діяльності АПК: методичні рекомендації / Укл: В.І. Губенко, Т.В.Арбузова, В.І. Степенко, Ю.С. Савчук. – Біла Церква: Білоцерків.держ. аграр. ун-т., 2007. – 194 с.
101. Уотормен Р. Фактор обновлення: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании: Пер. с англ. / Под ред. В. Т. Рнсина. – М: Прогресе, 1988.
102. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навч. посіб./ За ред. Сіваченка І.Ю. – К.: ЦУЛ, 2003. – 186 с.
103. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навч. посіб./ За ред. Сіваченка І.Ю., Козака Ю.Г., Єханурова Ю.І. – К.: ЦУЛ, 2006. – 456 с.
104. Ухачевич Я.П. Управління конкурентоспроможністю продукції промислових підприємств. // Вісник ДУ “Львівська політехніка”. – Л., 1998. №353. – С. 122-127.
105. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: Россия и мир 1992 – 2015. – М.: Экономика, 2005. – 606 с.
106. Фатхутдинов РА. Конкурентоспособность: зкономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2000.
107. Фатхутдінов Р.А. Конкурентоспроможність організації в умовах кризи: економіка, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдінов. - М.:

Видавничо-книжкоторговий центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.

108. Федько В.П. «Основи маркетингу», Ростов н / Д.: «Фенікс», 2005р. – 479 с.

109. Фірсова С.Г. Проблеми розвитку конкурентоспроможності економіки країни. // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – №11. – С. 25 – 28.

110. Хамел Г, Прахалад К. Конкурируя за будуще. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 216 с.

111. Хейлінгтон Дж., Аманді Р. Корпоративний менеджмент: Навч. посіб. – К.: Бліц-Інформ, 2003 – 212 с.

112. Черваньв Д. Конкурентноздатність та менеджмент підприємств/ Д.Черваньв, Л.Надзванова. // Видання Київського державного університету ім. Т.Г. Шевченка. Економіка. – 2006. – №5(88). – С.4 – 8.

113. Шедяков В.Є. Соціальне партнерство – чинник забезпечення зростання конкурентоспроможності національного проекту економічного розвитку// Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – №10. – С.57 – 64.

114. Шепіцин А.О. Стратегія забезпечення конкурентноспроможності підприємств аграрного сектора економіки: дис.канд.екон.наук: 08.06.01 / Шепіцин А.О. – К.: Національний аграрний університет, 2004. – 188 с.

115. Шершньова З.С., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999.

116. Шмігельська З. Аналіз ролі інновацій в забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняної економіки. // Регіональна економіка. – 2006. – №4. – С. 260 – 264.

117. Шпичак О.М. Якість і ціна сільськогосподарської продукції: [монографія] / О.М. Шпичак. – К.-2010. – 214 с.

118. Штовба О.В. Нечітка модель конкурентоспроможності марочного товару/ О.В.Штовба, А.В.Пашенко. // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2005. – №2. – С.33 – 40.

119. Янковский НА. Управление конкурентоспособностью предприятия на мировых ринках: макро- и микроуровни. – Донецк: ДонНУ, 2004. – 398 с.